

2016



Du sourire à partager



Unibel

Document de référence

incluant le Rapport financier annuel



SOMMAIRE

1	Présentation des activités	7	5	Informations financières et comptables	87
1.1	Présentation du Groupe	8	5.1	Informations financières historiques	88
1.2	Tendances du marché	13	5.2	Informations financières pro forma	88
1.3	Marchés et activités en 2016	14	5.3	Examen de la situation financière et du résultat	89
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2017	16	5.4	Trésorerie et capitaux	90
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	16	5.5	États financiers	92
			5.6	Vérification des informations financières annuelles	148
			5.7	Date des dernières informations financières	149
2	Responsabilité sociétale de l'Entreprise	19	5.8	Informations financières intermédiaires et autres	149
2.1	Démarche générale et évolution	20	5.9	Politique de distribution de dividendes	149
2.2	Conduire de façon éthique ses affaires	20	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	149
2.3	L'accès aux bienfaits des produits laitiers	24	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	150
2.4	Production laitière durable	27			
2.5	Emballages responsables	29	6	Actionnariat et Bourse	151
2.6	Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents	30	6.1	Actionnariat et capital	152
2.7	Réduire son empreinte environnementale	39	6.2	Bourse	158
2.8	Note méthodologique	45			
2.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	49	7	Assemblée générale mixte	163
			7.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale du jeudi 11 mai 2017	164
			7.2	Présentation des résolutions	165
			7.3	Observations du Conseil de surveillance	167
			7.4	Texte des résolutions	168
			7.5	Informations sur les mandataires sociaux	171
3	Facteurs de risques et politique d'assurance	53	8	Informations complémentaires	183
3.1	La politique de gestion globale des risques	54	8.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	184
3.2	Risques liés à l'environnement externe	55	8.2	Renseignements concernant la Société	185
3.3	Risques inhérents à l'activité	58	8.3	Renseignements sur les filiales et participations	186
3.4	Risques financiers	62	8.4	Contrats importants	189
			8.5	Documents accessibles au public	189
			8.6	Tables de concordance	190
4	Gouvernement d'entreprise	65			
4.1	Organes de direction et de surveillance	66			
4.2	Rémunérations et avantages	73			
4.3	Procédures de gestion des risques et contrôle interne	77			
4.4	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 de surveillance	83			
4.5	Opérations avec des apparentés	84			

Unibel

Siège social : 2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes
www.unibel.fr

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
au capital de 1 742 679 euros
Siren 552 002 578 RCS Nanterre

Document de Référence **2016** incluant le Rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 mars 2017 conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent document de référence contient l'ensemble des éléments du Rapport financier annuel, du Rapport de gestion, du Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, sur les procédures de contrôle interne et

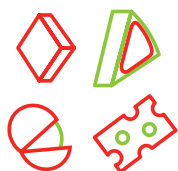
de gestion des risques et du Rapport prévu à l'article L.225-82-2 du Code de commerce.

Des tables de concordance publiées au paragraphe 8.6 permettent de trouver l'emplacement des différentes rubriques de ces rapports dans la présente brochure.

Unibel, entreprise patrimoniale, est la société holding animatrice du groupe Bel, un groupe engagé pour une croissance durable

DONNER LE SOURIRE ET FAIRE VIVRE DES MOMENTS UNIQUES GRÂCE AUX BIENFAITS DES PRODUITS LAITIERS

3 valeurs : audace, bienveillance, engagement
guident l'action des **12 000** collaborateurs dans le monde



18 milliards
de portions commercialisées dans près de **130** pays, représentant **60 %** du CA



88 %
des fromages fabriqués dans des sites GFSI*



70 %
du CA est représenté par les marques cœurs



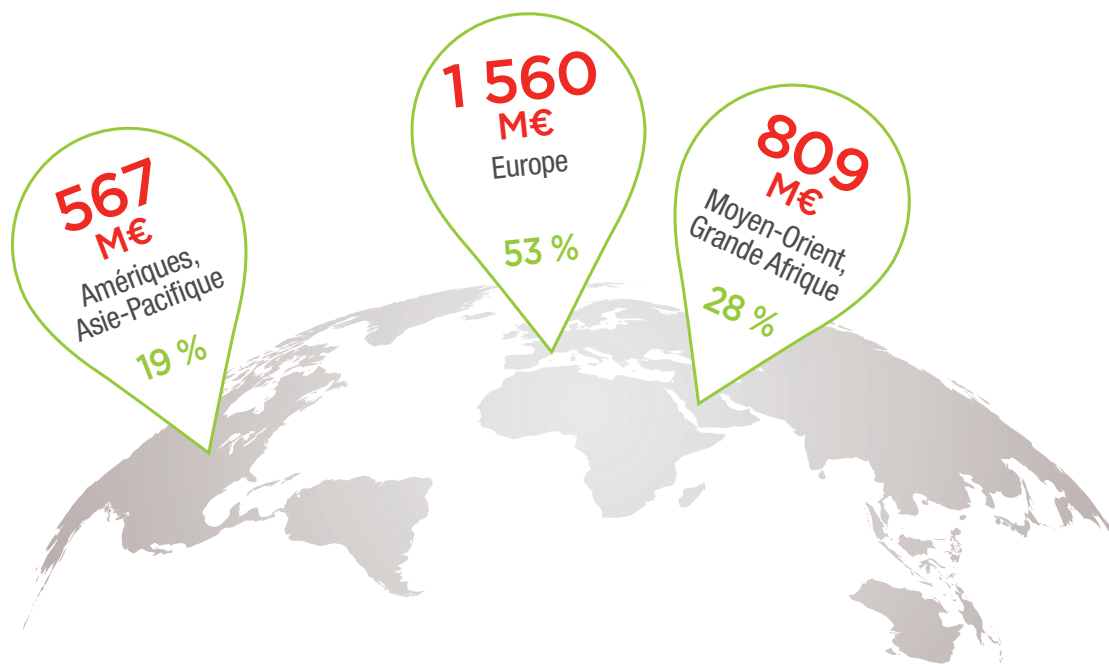
+ 25
marques locales et internationales



Membre
du Global Compact depuis 2003 - Communication de progrès au niveau avancé depuis 2013

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

Répartition du chiffre d'affaires 2016



LABORATOIRE
ARTISTIQUE
DU GROUPE BEL

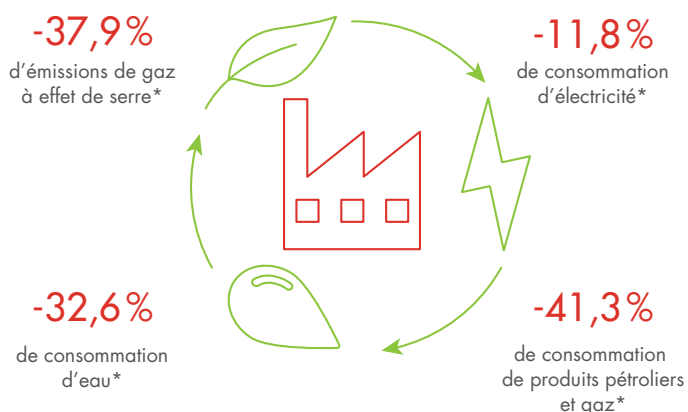
UNIBEL
SOUTIENT
L'ART
CONTEMPORAIN

à travers
le Lab'Bel
(Laboratoire Artistique
du Groupe Bel)

2 935 M€ Chiffre d'affaires	298 M€ Résultat opérationnel	10,2 % Marge opérationnelle	138 M€ Résultat net - part du Groupe	2 259 M€ Total capitaux investis	-363 M€ Variation de la trésorerie
--	---	--	---	---	---

Les autres informations financières et comptables, ainsi que les états financiers détaillés sont présentés au chapitre 5 et sur le tableau page suivante. Les données financières ci-dessus ne comprennent pas le groupe MOM, acquis le 15 décembre 2016.

Acteur depuis 2008 d'une démarche de progrès continu de **réduction de l'empreinte environnementale de ses 30 sites industriels**



* Par tonne de fromage produite

Engagé en faveur d'une production laitière durable, de l'accès aux bienfaits des produits laitiers et d'une gestion responsable de ses emballages

Près de **2 milliards de litres de lait*** collectés auprès de **plus de 2 700 producteurs de lait*** à proximité de nos usines

Partenaire depuis 2012 du **WWF** pour réduire l'impact environnemental de la production laitière

100% des volumes de soja* et de tourteaux de palme utilisés dans l'alimentation des vaches laitières de Bel sont compensés par l'achat de certificats RTRS et RSPO**

23 recettes formulées* pour réduire le nombre d'additifs dans les produits Bel

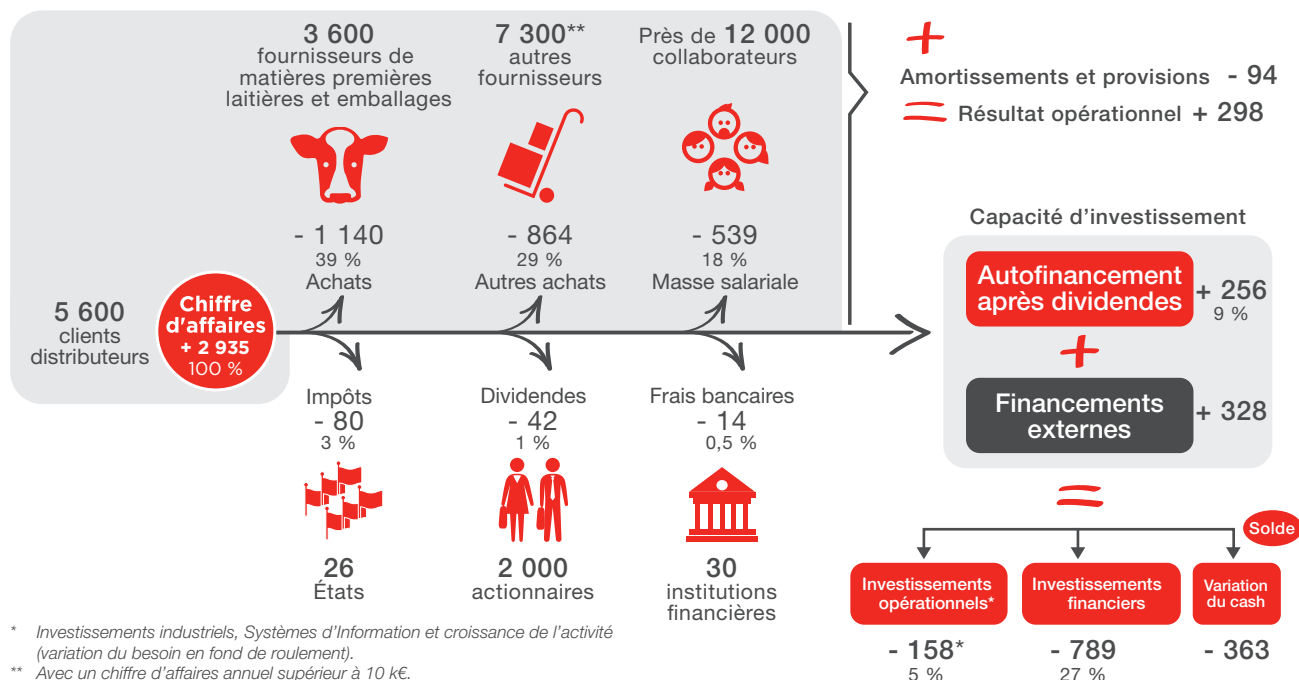
Objectif **0% déforestation** à horizon 2025

* En 2016.

** RTRS : Table Ronde sur le Soja Responsable.

RSPO : Table Ronde sur l'Huile de Palme Durable.

Partage de la valeur créée



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

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

I Informations financières clés *

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015	Variation (en %)
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 935	2 949	- 0,4 %
Marge Brute	1 053	992	6,2 %
Marge Brute <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	35,9 %	33,6 %	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	298	272	9,4 %
Dont : résultat opérationnel courant	327	293	12,0 %
autres charges et produits non courants	(29)	(21)	38,5 %
MARGE OPÉRATIONNELLE <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	10,2 %	9,2 %	
RÉSULTAT NET	213	185	15,0 %
Dont : part du Groupe	138	120	14,4 %
Intérêts minoritaires	75	65	16,0 %
dilué par action <i>(en euros)</i>	65,65	57,38	14,4 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 259	1 378	64,0 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 070	988	8,4 %
intérêts minoritaires	577	478	20,6 %
dette financière nette	612	(88)	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	288	323	
Résultant des investissements	(921)	(146)	
Résultant des opérations de financement	270	2	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(363)	179	

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

1

Présentation des activités

1.1	Présentation du Groupe	8	1.3	Marchés et activités en 2016	14
1.1.1	Profil du Groupe	8			
1.1.2	Engagement pour une croissance durable	8	1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2017	16
1.1.3	Historique et organisation	8			
1.1.4	Stratégie	9			
1.1.5	Le Groupe et son « écosystème d'entreprise »	11	1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	16
1.1.6	Protection industrielle	12	1.5.1	Dispositif industriel	16
1.1.7	Position concurrentielle	12	1.5.2	Investissements	18
1.2	Tendances du marché	13			

1.1 Présentation du Groupe

1.1.1 Profil du Groupe

Unibel est la holding animatrice cotée des Fromageries Bel ; c'est une entreprise familiale internationale pilotée par la cinquième génération de dirigeants familiaux. Son modèle économique a été longtemps concentré sur le fromage et le Groupe est un leader mondial du fromage en portion.

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

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

L'engagement de 12 000 collaborateurs, répartis dans 33 pays d'implantation et 30 sites de production, contribue à la

stratégie de croissance du Groupe qui conjugue vision à long terme, performance durable et croissance à l'international.

En décembre 2016, le Groupe a opéré une évolution stratégique vers le snacking sain en achetant le groupe Mont-Blanc Materne « MOM » En s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, le Groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde et construit des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GoGosqueeZ.

Cette acquisition permettra à Bel et MOM de constituer ensemble un acteur mondial majeur du snacking sain, fondé sur des marques fortes et innovantes ainsi qu'une très forte complémentarité des gammes de produits et des géographies.

1.1.2 Engagement pour une croissance durable

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

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

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

Pour le Groupe un modèle n'est durable que s'il crée de la valeur financière pour l'Entreprise tout en respectant et assurant des retombées économiques positives auprès des membres de l'écosystème dans lequel elle s'inscrit, lui permettant de préparer son avenir de façon responsable.

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

Des outils propres à l'Entreprise sont également développés pour guider les actions des équipes :

- le Code de bonnes pratiques des affaires a été conçu pour les collaborateurs qui peuvent être confrontés à des interrogations d'ordre éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (voir paragraphe 2.2.3 « Conduite éthique des activités ») ;
- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles ciblent directement les enfants de moins de 12 ans ;
- la Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe attend en retour sur les enjeux sociétaux majeurs : éthique commerciale, respect des droits de l'homme et des enfants, lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 2.2.3 « Conduite éthique des activités »).

1.1.3 Historique et organisation

Unibel a été créée en août 1921 par la famille Fiévet sous la dénomination sociale « La Carbonique française », pour fabriquer et vendre de l'anhydride carbonique. Elle a été introduite à la Bourse de Paris dans les années 1940.

En 1970, dans le cadre d'une réorganisation du contrôle familial, La Carbonique a fait apport de son activité industrielle gaz à sa société sœur, également cotée, Fromageries Bel ; elle en est ainsi devenue le premier actionnaire. Par la suite, cette

branche gaz a été cédée et le Groupe s'est essentiellement concentré sur son métier de fromager exercé à travers la filiale Fromageries Bel.

En juillet 1987, La Carbonique a absorbé une holding familiale non cotée des Fromageries Bel. Cette fusion a permis à La Carbonique de détenir plus de 50 % du capital des Fromageries Bel et a consacré son rôle de holding animatrice du Groupe. Simultanément, la Société a adopté des statuts de commandite par actions. À l'occasion de cette transformation, à la demande de la Commission des opérations de Bourse, un maintien de cours a été réalisé pour permettre aux actionnaires qui le souhaitent de céder leurs actions.

En 1999, La Carbonique a adopté la dénomination sociale « Unibel ».

En juin 2001, à l'occasion de la conversion en euros du capital, le nombre d'actions a été multiplié par dix.

En août 2005, Unibel a abandonné le statut de société en commandite par actions pour adopter celui d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Au dernier trimestre 2005, Unibel a initié deux offres publiques simultanées sur ses propres titres à l'issue desquelles la

participation du groupe Lactalis de 28,5 % dans le capital d'Unibel, a été intégralement rachetée.

À l'issue de ces offres publiques, le Groupe familial Fiévet-Bel détenait plus des deux tiers du capital et plus de 95 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

Le capital d'Unibel s'élève à 1 742 679 euros divisés en 2 323 572 actions de 0,75 euro de nominal depuis cette date.

L'actionnariat actuel d'Unibel, très majoritairement familial, est étudié plus loin au chapitre 6.

Unibel est aujourd'hui une structure légère qui, avec trois mandataires sociaux dirigeants et onze salariés, se consacre pleinement à son rôle de holding animatrice de son Groupe.

Cette activité s'exerce à travers un contrat de prestations de services réalisées quasi uniquement au profit des Fromageries Bel et donc neutralisé dans les comptes consolidés. De ce fait, le compte de résultat consolidé d'Unibel ne présente que de faibles différences avec celui des Fromageries Bel jusqu'au niveau du résultat net de l'ensemble consolidé.

L'historique spécifique aux Fromageries Bel est rapporté au chapitre 1 de son propre document de référence.

1.1.4 Stratégie

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

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

Déployer des marques fortes

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

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

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

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

Innover pour soutenir la croissance

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

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

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

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

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

- **l'animation des gammes existantes** : les lancements réguliers de produits enrichissent l'offre et s'inscrivent dans des occasions et usages existants pour mieux couvrir les attentes consommateurs, avec par exemple de nouvelles saveurs développées par les marques Leerdammer, Boursin et Apéricube ;
- **la rénovation des produits** :
 - l'amélioration des recettes, notamment par l'optimisation nutritionnelle en ajustant au mieux les lipides, le sodium et en apportant des nutriments essentiels comme le calcium,

(1) Sources : Étude Zénith International 2015.

les vitamines et les minéraux. Le Groupe a la volonté de mettre à la disposition de ses consommateurs des produits bons, sains et offrant une qualité nutritionnelle conforme aux attentes des autorités de santé publique des pays où ses marques sont présentes. Bel travaille avec les pouvoirs publics et valide auprès d'un comité de nutritionnistes indépendants, les options qu'il souhaite prendre,

- les évolutions des emballages pour améliorer leurs fonctionnalités tout en réduisant leurs impacts sur l'environnement ;
- **l'élargissement des gammes** : le Groupe Bel développe des produits inédits pour créer de nouveaux usages et occasions de consommation (comme Les roulés de Boursin).

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

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

L'entrée dans de nouvelles catégories hors fromage

Le Groupe propose à ses consommateurs des marques uniques qui apportent qualité et plaisir et offrent des solutions adaptées à la diversité des enjeux de nutrition ainsi qu'à la diversité des modes de vie. Leader de la catégorie du fromage en portion, Bel a démontré sa capacité à répondre aux attentes grandissantes des consommateurs pour des produits de snacking sain. Pour accélérer sa croissance, le Groupe pénètre de nouvelles catégories hors fromage avec pour ambition de construire un acteur majeur du snacking sain. Il privilégie la complémentarité des gammes de produits et conserve sa stratégie de focalisation sur un nombre limité de marques fortes au potentiel international.

Assurer l'engagement des collaborateurs

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

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

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

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

Accompagner la croissance démographique mondiale

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

Ce développement suit deux axes :

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

1.1.5 Le Groupe et son « écosystème d'entreprise »

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

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

Les consommateurs

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

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

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

Les collaborateurs

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

Les équipes des ressources humaines sont à l'écoute des 12 000 collaborateurs. Régulièrement, le Groupe recueille leur avis au travers d'une enquête d'opinion interne mondiale ; 86,7 % des collaborateurs ont répondu à la 3^e édition de ce baromètre conduite en 2015. L'analyse des résultats est une opportunité pour le Groupe de connaître la perception des collaborateurs sur son modèle social, d'identifier les axes d'amélioration et de s'assurer de la mise en place de plans d'actions correspondant à leurs attentes.

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

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

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

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

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

En 2016, Bel a collecté près de 2 milliards de litres de lait auprès de plus de 2 700 producteurs, situés à proximité de ses sites de production. Des contrats sont signés avec les producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

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

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

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

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

Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche. Le Groupe a initié une politique de gestion des risques en mettant en place des plans de contingence (voir chapitre 3 « Facteurs de risques et politique d'assurance »).

Les clients, distributeurs

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

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

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

1

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

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

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

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

Les communautés auprès desquelles le Groupe agit

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

Bel encourage les Directions de ses sites à être à l'écoute des attentes des acteurs qui les entourent et à initier des partenariats avec les associations locales (voir le paragraphe 2.2.2 « Des relations de confiance avec ses parties prenantes »).

1.1.6 Protection industrielle

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

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

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

1.1.7 Position concurrentielle

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

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

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

La tendance générale, en 2016, reste dominée par des mouvements de concentration et d'internationalisation des acteurs.

1.2 Tendances du marché

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

- **le plaisir** : la recherche d'expériences multisensorielles, l'engouement pour la création culinaire, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;
- **la santé et le bien-être** deviennent une préoccupation majeure des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette tendance couvre une gamme large de bénéfiques, de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles très pointues. Le développement des bénéfiques santé/bien-être répond à des changements structurels de la société, tels que la montée de l'obésité, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition. C'est dans ce contexte de consommation raisonnée que le Groupe souhaite offrir à ses consommateurs des solutions de snacking sain ;
- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion et la possibilité d'une utilisation plus nomade ;
- **la sécurité-traçabilité des produits** : même si les experts s'accordent à dire que les aliments sont de plus en plus sûrs, une part croissante de consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés. Pour chacun de ces produits, le Groupe applique les mêmes exigences de qualité et de sécurité des aliments, et met en place des processus de contrôle tout au long de sa chaîne de production. En 2016, 22 sites de production Bel sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité des aliments).

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

Le Groupe est convaincu qu'une tendance de fond existe sur la réconciliation du plaisir et de la santé, qui ne sont plus antinomiques, mais bien attendus dans un même produit : il s'agit de se faire plaisir en se faisant du bien. Demain encore

plus qu'aujourd'hui, chacun parlera de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé. L'identité des marques du Groupe et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfiques organoleptiques, nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants et à leurs parents toute la gourmandise issue du lait et de la crème en toute simplicité. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte dure et se montre « irrésistible ». De son côté, le groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2016

En 2016, l'économie mondiale a globalement suivi la tendance de 2015, avec une croissance faible qui s'est située autour de 3% pour les deux années (Source FMI). Le contexte politique instable dans certains grands pays développés (Brexit, élections américaines) n'a pas favorisé le développement des économies, ni la croissance de la consommation dans ces géographies. Par ailleurs, dans les pays touchés par les conflits, la situation s'est encore compliquée, et le Groupe a vu son activité encore réduite en 2016 dans ces régions.

La flexibilité des sites de production du Groupe, situés au plus près des zones de consommation, lui permet d'adapter et d'équilibrer son niveau de production entre les différents marchés. En particulier, le Groupe a pu atténuer les effets de la dévaluation de près de 100% de la devise égyptienne en novembre du fait de sa situation fortement exportatrice dans ce pays.

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

1

1.3 Marchés et activités en 2016

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 2 936 millions d'euros, contre 2 949 millions pour l'exercice 2015.

L'acquisition du Groupe MOM, finalisée le 15 décembre 2016, n'a pas donné lieu à la reconnaissance d'un chiffre d'affaires dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice écoulé. Il est rappelé par ailleurs que la société marocaine Safilait a été acquise au 1^{er} septembre 2015.

Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 1,4 % et celui de l'entrée dans le périmètre du Groupe de la société Safilait qui représente 2,0 % du chiffre d'affaires, la décroissance organique du Groupe s'établit à - 1,0 % pour l'ensemble de l'exercice.

En 2016, le Groupe a fait évoluer son organisation en trois zones géographiques au lieu de cinq. Ainsi sur cette nouvelle base, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par zone géographique ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel	RO/CA	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel	RO/CA
Europe	1 560	152	9,7 %	1 613	147	9,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	567	19	3,3 %	539	20	3,7 %
Moyen-Orient – Grande Afrique	809	127	15,7 %	797	105	13,2 %
TOTAL GROUPE	2 936	298	10,2 %	2 949	272	9,2 %

En Europe

Dans un contexte économique toujours très tendu en Europe, où le marché du fromage a crû de 1,4 % en volume mais s'est dégradé de 0,4 % en valeur, le Groupe a maintenu son activité et sa part de marché au cours de l'année 2016. Sur ce marché quasi-atone, la stratégie de priorisation sur les marques fortes et leur positionnement sur une offre de snacking sain continuent de prouver son efficacité comme en témoigne la croissance en volume à deux chiffres de ce segment sur ces dernières années.

Ainsi, Mini Babybel enregistre de nouveau cette année une forte progression de ses ventes (+ 6 %), portant la croissance à plus de 20 % ces 3 dernières années. Apéricube confirme également son succès avec une progression de 6 % en 2016, dynamisé en France par de nombreuses innovations et une activité de promotion soutenue.

Le segment des « Dips » (fromage et gressins) progresse aussi fortement (+ 9 %). Le lancement en fin d'année de Kiri Dippi en Allemagne et de Pik et Croq en Ukraine vient renforcer l'offre du Groupe sur ces marchés.

Cependant, le chiffre d'affaires de l'exercice affiche une baisse organique de 2,1 % et s'inscrit à 1 560 millions d'euros en 2016. Le chiffre d'affaires net s'est effrité sur la plupart des marchés, mais les efforts de productivité industrielle et opérationnelle ont permis une stabilité de la marge commerciale hormis sur le marché français. Celui-ci a été particulièrement affecté par la guerre des prix entre les distributeurs, ce qui a de nouveau entraîné une forte pression sur les tarifs sans pour autant dynamiser les ventes. Dans le même temps, le Groupe a su maintenir le développement de ses investissements publi-promotionnels afin de soutenir la croissance de ses marques à terme.

Le résultat opérationnel de la zone s'inscrit à 152 millions d'euros en 2016, contre 147 millions en 2015.

Aux Amériques, Asie-Pacifique

L'année 2016 confirme la reprise d'une forte dynamique de croissance au sein de la zone, avec une croissance organique de son chiffre d'affaires de 4,5 %, à 567 millions d'euros en 2016 contre 539 millions d'euros en 2015.

Sur le continent américain le Groupe enregistre une progression de ses ventes supérieure à la croissance du marché agroalimentaire (+ 2 %) et prend des parts de marché aux États-Unis et au Canada.

Au sein de la région Asie-Pacifique l'ensemble des pays de la zone affiche des performances positives et les marques Bel conquièrent des parts de marché sur les principaux territoires.

Aux États-Unis, si l'ensemble des marques progresse, la croissance des volumes se consolide (+ 4,3 %) sur un marché du snacking sain ultra concurrentiel. La marque Boursin avec son format traditionnel dynamise la croissance de la région en 2016 avec de fortes progressions au Canada et aux États-Unis. La Vache qui rit et Mini Babybel accompagnent cette tendance positive en affichant une solide croissance de leurs volumes.

Côté innovation, le lancement de La Vache qui rit Cheese dippers (fromage et gressins) sur le marché américain reçoit un accueil positif de la part des consommateurs.

Dans la région Asie-Pacifique, les ventes progressent sur l'ensemble de la zone sur un marché laitier et fromager en développement. Le Japon, la Chine, la Corée du Sud et l'Australie – Nouvelle-Zélande sont les moteurs de la croissance, et la marque Kiri confirme son fort potentiel de développement sur le territoire.

Au Japon, premier marché de la région, Kiri s'est hissé à la première place du marché du « *cream cheese* » grâce notamment à une politique d'innovation soutenue positionnant la marque sur de nouvelles catégories comme la glace et la pâtisserie, et stimulant également les ventes sur le canal « *food service* ».

Dans le contexte de fort support publicitaire nécessaire au développement de ces produits sur ces marchés, le résultat opérationnel de la zone Amériques, Asie-Pacifique s'élève à 19 millions d'euros en 2016, contre 20 millions d'euros en 2015.

Au Moyen-Orient – Grande Afrique

Le chiffre d'affaires de la zone, à plus de 809 millions d'euros en 2016 contre 797 millions d'euros en 2015, s'inscrit en progression de 1,5 % dans un contexte géopolitique dégradé sur de nombreux marchés et une contraction des marchés fromagers dans les pays du Proche et Moyen-Orient.

En 2016 le Groupe a encore consolidé ses positions de leader historique en Algérie et au Maroc sur un marché fortement concurrentiel.

Le Groupe a aussi renforcé ses positions dans de nombreux marchés avec notamment de fortes croissances en Turquie, en Égypte, en Iran et en Afrique du Sud. Cette dynamique est soutenue par le gain de parts de marché dans les pays du Golfe, au Liban et en Jordanie.

Cette performance est contrebalancée par une année fortement marquée par l'instabilité et des situations sécuritaires difficiles dans plusieurs pays notamment en Libye, en Syrie, en Irak, au Yémen et dans certains pays d'Afrique subsaharienne dont l'économie est fortement liée aux exportations de pétrole.

Dans ce contexte, la croissance du chiffre d'affaires de la zone est principalement liée à l'intégration de la société marocaine Safilait dans le périmètre de la zone, avec un impact à taux de change constant d'environ 58 millions d'euros.

À taux de change et périmètre constants, la zone enregistre sur l'exercice une baisse organique des ventes de 2,3 %.

L'activité de la zone a été portée par une politique d'innovation volontariste et ambitieuse concrétisée par le lancement de nouvelles offres prometteuses, avec notamment La Vache qui rit en nouveau format barquette au Moyen-Orient, en Algérie et en Égypte, « La Vache qui rit Creamy » au Maroc et « Picon Bloc » au Liban.

Les marques locales soutiennent également cette dynamique de croissance avec Rouzaneh en Iran et Les Enfants au Maroc et dans le Golfe. Des programmes de développement commercial ont également été déployés permettant ainsi au Groupe de renforcer ses positions.

La performance de la zone confirme la pertinence des fondamentaux de la stratégie de croissance de Bel sur le territoire.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'inscrit à 127 millions d'euros en 2016, contre 105 millions d'euros en 2015.

Acquisition du Groupe MOM (Mont Blanc Materne)

Le 15 décembre 2016 le Groupe a finalisé l'acquisition du Groupe MOM, au travers de sa filiale Newton Holding, créée à cet effet. Au 31 décembre 2016, le Groupe Bel détient 65,6 % des actions ordinaires de la société Newton Holding et après prise en compte des actions de préférence 74,8 % du capital social représentant 68,06 % des droits de vote. Le management, qui a assuré le développement du Groupe MOM, détient le reste.

Le Groupe MOM, majoritairement détenu par LBO France depuis 2010, a connu une expansion inégalée de son activité en France et aux États-Unis. Tout en s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, le Groupe a créé la catégorie de la compote en gourde et construit des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GoGosqueeZ. Le Groupe MOM emploie 1 300 personnes et opère dans quatre usines de production, deux en France et deux aux États-Unis.

Cette acquisition permettra à Bel de créer un acteur majeur du snacking sain sur le plan mondial. Elle constitue une opportunité unique d'accélérer la croissance de MOM en s'appuyant sur la présence internationale de Bel. Bel et MOM partagent tous deux une identité basée sur des marques fortes et innovantes, et comptent s'appuyer sur la complémentarité de leurs gammes, de leurs géographies et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

Le Groupe MOM se compose de 8 sociétés, dont une implantée aux États-Unis et une aux Canada, les autres étant situées en France. L'impact de l'acquisition sur les états financiers du Groupe Bel étant inférieur au seuil défini par l'AMF, il n'a pas été établi de comptes pro forma.

Le chiffre d'affaires de MOM pour l'exercice 2016, non audité, est estimé à 373 millions d'euros, et le résultat opérationnel courant à 19 millions pour ce même exercice.

Seul le bilan du Groupe MOM a été intégré aux comptes consolidés au 31 décembre 2016, le compte de résultat des quinze derniers jours de l'exercice 2016 ayant été considéré comme non significatif aux bornes du Groupe Bel.

Dans le cadre de cette acquisition, le Groupe a reçu une promesse de vente (call) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

Événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2016

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 2016.

Activités des filiales et participations propres à Unibel

La société libanaise Biomass Holding SAL a poursuivi sa croissance en 2016 et amélioré sa rentabilité, sans atteindre encore l'équilibre.

Union Agriculture Group (Uruguay) : le contexte est toujours difficile et l'introduction en Bourse qui était prévue pour 2016 a été reportée. Les difficultés rencontrées par cette société ont amené Unibel à passer dans ses comptes une provision pour dépréciation d'environ 2 millions d'euros.

Cap Horn Invest : les sociétés du portefeuille de ce fonds d'investissements sont encore en phase d'accélération, les premières sorties auront lieu d'ici 12 à 18 mois.

Health for Life Capital : le fonds est en période d'investissement.

Barfresh : Unibel a souscrit en novembre 2016 à une augmentation de capital de la société Barfresh, aux États-Unis, pour un montant de 10 millions de dollars US. Barfresh produit et commercialise des préparations surgelées pour *smoothies*.

1.4 Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2017

La forte remontée des cours du lait en Europe et des prix des matières grasses sur les marchés mondiaux observée en fin d'année 2016 pénalisera la marge opérationnelle de 2017, d'autant plus que la production de matières premières laitières devrait baisser tant en Europe qu'en Océanie. Seule la production aux États-Unis devrait croître en 2017.

En Europe, les distributeurs entendent maintenir la stabilité des prix de vente à la consommation et faire peser sur les seuls fabricants les hausses de prix des matières premières. En France, les négociations de début d'année sont particulièrement tendues dans ce contexte de guerre des prix.

A ceci s'ajoute un environnement de tendances protectionnistes (Royaume-Uni, États-Unis, Autriche,...) et de remise en cause des accords commerciaux internationaux, dont il est compliqué d'estimer les conséquences sur l'économie mondiale. La surprise provoquée par les élections au Royaume-Uni et aux

États-Unis, et la montée des voix populistes / protectionnistes dans nombre de pays, induit une forte incertitude sur l'évolution des économies. En Europe, des élections sont également prévues dans plusieurs pays (Italie, Pays-Bas, France, Allemagne), qui pourraient voir s'installer des partis aux choix économiques recentrés.

Enfin, la situation économique dans les zones de conflit reste très dégradée, avec peu de visibilité sur l'évolution des prochains mois.

Dans ce contexte, le Groupe estime pouvoir développer son activité en particulier dans la zone Amériques, Asie-Pacifique et continuer de prendre des parts de marché grâce à la force de ses marques cœur.

Sa présence géographique équilibrée lui permet d'adapter rapidement la production et le niveau de ses stocks en fonction des évolutions des marchés.

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

1.5.1 Dispositif industriel

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

Le système de production du Groupe se développe autour de sites 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 sites assurent 80 % environ de la production totale), ainsi que d'unités plus petites vouées aux marchés locaux.

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

Au 31 décembre 2016, les 30 sites de production en activité se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites		
Europe de l'Ouest	12	France	Cléry-Dun-sur-Meuse		
			Dole		
			Lons-le-Saunier		
			Croisy-sur-Eure		
			Sablé-sur-Sarthe		
			Évron		
		Espagne	Ulzama		
			Portugal	Ribeira Grande	
				Covoadá ⁽¹⁾	
		Europe du Nord et de l'Est	7	Pays-Bas	Wageningen
					Dalfsen
					Schoonrewoerd
Pologne	Chorzele				
Slovaquie	Michalovce				
Ukraine	Shostka				
République tchèque	Zeletava				
Grande Afrique	4	Maroc	Tanger		
			Fqih Ben Salah		
		Algérie	Koléa		
		Côte d'Ivoire	Abidjan/Yopougon		
Proche et Moyen-Orient	4 (dont 3 en activité)	Égypte	10 de ramadan (Le Caire)		
		Iran	Gazvin		
		Syrie	Damas (activité suspendue)		
		Turquie	Corlu		
		Amériques, Asie-Pacifique	4	États-Unis	Leitchfield
Little Chute					
Brookings					
Vietnam	Song Than 3 - Binh Duong Province				

Unibel n'a ni succursale, ni établissement secondaire.

(1) site fermé au cours du second semestre 2016.

1.5.2 Investissements

Les investissements propres à Unibel ont porté :

- sur le solde des agencements et matériels nécessités par le déménagement de siège social ;
- Unibel a participé comme prévu à l'augmentation de capital de Biomass Holding SAL en janvier 2016, portant ainsi sa participation à 47 % ;
- Unibel a souscrit en novembre 2016 à une augmentation de capital de la société Barfresh, aux États-Unis, pour un montant de 10 millions de dollars US. Barfresh produit et commercialise des préparations surgelées pour *smoothies*.

En 2016, Unibel n'a acquis ni actions propres, ni actions de sa filiale Fromageries Bel.

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

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

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement brutes, hors frais de recherche et développement, ont atteint 134 millions d'euros en 2016 contre 98 millions d'euros en 2015.

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

En 2015, le Groupe a intégré les activités industrielles de Safilait avec un site présent au Maroc (Fquih Ben Salah). Il a également démarré une unité mobile de production de petite taille en République de Côte d'Ivoire.

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

Comme les années précédentes, aucune provision pour garantie ou pour risques en matière d'environnement n'a été comptabilisée au 31 décembre 2016. Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2016 en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement, et aucune action n'a été menée en réparation de dommages causés à celui-ci.

Principaux investissements en cours

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

En 2016, les principaux projets engagés répondent :

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

2

Responsabilité sociétale de l'Entreprise

2.1	Démarche générale et évolution	20	2.6	Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents	30
2.2	Conduire de façon éthique ses affaires	20	2.6.1	Bel employeur : chiffres clés (hors Safilait et hors MOM)	30
2.2.1	La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance	20	2.6.2	Santé-sécurité et bien-être au travail	32
2.2.2	Des relations de confiance avec ses parties prenantes	21	2.6.3	Égalité des chances	33
2.2.3	Conduite éthique des activités	22	2.6.4	Formation	35
2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail	23	2.6.5	Rémunération	36
2.2.5	Respect du droit des enfants	23	2.6.6	Relations sociales	37
2.2.6	Lutte contre la corruption	24	2.7	Réduire son empreinte environnementale	39
2.3	L'accès aux bienfaits des produits laitiers	24	2.7.1	Politique générale en matière environnementale	39
2.3.1	Qualité et sécurité des aliments	25	2.7.2	Utilisation durable de l'eau	40
2.3.2	Qualité nutritionnelle	25	2.7.3	Énergie et émissions de gaz à effet de serre	41
2.3.3	Accompagner les consommateurs	26	2.7.4	Lutte contre le gaspillage alimentaire et économie circulaire	44
2.4	Production laitière durable	27	2.8	Note méthodologique	45
2.4.1	Améliorer la durabilité de la filière laitière	27		Annexe : synthèse des données environnementales	47
2.4.2	Promouvoir le bien-être animal	28	2.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	49
2.5	Emballages responsables	29			
2.5.1	Éco-conception des emballages	29			
2.5.2	Approvisionnement responsable	29			
2.5.3	Gestion de la fin de vie des emballages	30			

Petite structure holding de treize personnes, Unibel n'a, de par ses activités propres, qu'un impact social, sociétal ou environnemental limité ; c'est pourquoi les analyses, les plans d'actions, les résultats décrits dans le présent chapitre le sont, sauf précision contraire, présentés au niveau des Fromageries Bel et de ses filiales, niveau où les enjeux sont bien plus significatifs.

Pour autant, l'engagement sociétal demeure une composante forte de la stratégie qu'Unibel impulse à son Groupe.

2.1 Démarche générale et évolution

Bel est engagé depuis plus de 10 ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), initiée par la signature du Pacte mondial des Nations Unies en 2003. Depuis, le Groupe a constamment amélioré l'empreinte environnementale de ses sites industriels et proposé une offre de produits toujours plus responsable.

Tout en continuant à travailler sur les sujets identifiés par l'analyse de matérialité conduite en 2014, et notamment l'éthique des affaires, le Groupe affiche sa volonté, avec son plan stratégique 2025, d'aller au-delà d'une démarche de responsabilité pour évoluer vers un modèle de croissance durable. Pour Bel, cela signifie un modèle qui crée de la richesse pour l'Entreprise, pour ses parties prenantes et pour son écosystème sur le long terme.

C'est pourquoi en 2016, le Groupe a fait le choix de concentrer ses efforts de conduite du changement sur trois enjeux prioritaires :

- l'accès aux bienfaits des produits laitiers ;
- la production durable de lait ;
- la gestion responsable des emballages.

Pour y parvenir, le Groupe s'inscrit dans une démarche de co-construction et fait donc appel à des parties prenantes externes, expertes dans leurs secteurs, telles que des ONG et des cabinets de conseil.

Mise en place d'une nouvelle gouvernance RSE

Pour accompagner le déploiement de sa nouvelle stratégie lancée en 2016, le Groupe a mis en place une nouvelle gouvernance RSE avec la tenue d'au moins deux Comités exécutifs par an dédiés à la RSE. Regroupant les membres du Comité exécutif de Bel, ces Comités exercent un rôle déterminant au service des priorités stratégiques RSE du Groupe. Ils ont pour objectif de valider les dossiers à instruire par les équipes, d'arbitrer les investissements nécessaires, d'aligner les équipes autour des priorités et de les ajuster en fonction des évolutions du contexte dans lequel évolue le Groupe.

Cette nouvelle gouvernance est complétée par trois Comités de pilotage spécifiques aux enjeux prioritaires RSE et trois Comités RSE transversaux. Ces derniers ont pour objectif d'accompagner la démarche de progrès globale du Groupe sur les aspects sociaux, environnementaux et d'éthique.

2.2 Conduire de façon éthique ses affaires

La matrice de matérialité établie par le Groupe en 2014 a mis en évidence une attente forte de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, pour une conduite éthique de ses affaires.

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

l'Entreprise. Le Groupe attend de ses managers qu'ils aient un effet d'entraînement positif sur les attitudes, les comportements et les choix de l'ensemble de leurs équipes. Tous sont responsables de la bonne application des principes du Code de bonnes pratiques des affaires et des politiques et chartes qui le complètent.

2.2.1 La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance

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

Le Conseil d'administration gardien des engagements

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

Le Comité d'éthique

Rattaché au Président-Directeur général, le Comité d'éthique du Groupe s'appuie sur un réseau de Référents-éthique désignés au sein des services Ressources humaines de chacune des ses filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leurs applications opérationnelles.

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

opèrent, ils peuvent déclencher une alerte via un numéro vert gratuit et entrer en contact avec un opérateur qui s'adresse à eux dans la langue du pays d'origine de l'appel. La procédure de traitements des dysfonctionnements est confiée au Référent-éthique de la zone concernée qui en informe le Comité d'éthique et lui rend compte des actions de suivi. Dans certains cas précis, le Comité d'éthique peut être amené à traiter lui-même une alerte.

Devant le renforcement des règles contraignantes en matière éthique et à la demande la Direction générale, une réflexion a été menée en 2016 pour redéfinir le rôle du comité d'éthique sous l'égide de son nouveau Président ainsi que ses interactions avec le Conseil d'administration.

Le Comité d'investissement

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-Directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'enveloppe globale du budget d'investissements du Groupe et tous les projets de l'année d'un montant supérieur à 0,5 million d'euros. Il se réunit six à huit fois par an.

Ce Comité est garant des engagements RSE du Groupe sur les nouveaux investissements. En effet, il évalue les projets non seulement sur des critères de performance économique et financière mais aussi sur des critères extra-financiers

correspondant aux enjeux majeurs – sociaux, environnementaux et sociétaux – du Groupe. Cette évaluation extra-financière est validée par la Direction RSE.

En 2016, cette évaluation a été renforcée par la mise en application d'une nouvelle grille d'évaluation qui intègre de nouvelles thématiques (ex : respect des Droits de l'homme).

Lobbying responsable

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

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

Bel s'est inscrit au Registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (www.ec.europa.eu/transparencyregister) et auprès du Commissariat au Lobbying du Canada en 2015.

2

2.2.2 Des relations de confiance avec ses parties prenantes

Écoute et dialogue avec son écosystème d'entreprise

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

Partage de la valeur économique créée

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

En 2016, Bel s'est associé avec un prestataire spécialisé dans le calcul de l'empreinte économique des organisations. Une étude pilote a été lancée afin de mesurer les impacts (directs, indirects et induits) de l'activité du site de production d'Évron (France) sur son territoire d'implantation et la valeur créée pour ses parties prenantes. Les résultats de cette étude seront connus en 2017.

Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation

Fondation Bel

Créée en 2008, la fondation d'entreprise Bel agit en faveur des enfants et des adolescents, en se concentrant plus particulièrement sur les questions liées à l'alimentation. Les initiatives qu'elle soutient sont toujours menées dans les pays où le Groupe est implanté. Depuis sa création, 220 projets portés par des structures associatives ont été soutenus par la Fondation pour un montant de plus de 2 millions d'euros. Elle rend compte de ses activités dans son Rapport annuel disponible sur www.fondation-bel.org.

Sharing Cities

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

Au 31 décembre 2016, le programme *Sharing Cities* était actif dans cinq villes⁽¹⁾ et dénombrait 5 330 vendeurs de rue en partenariat avec le Groupe Bel.

(1) En 2016, le programme *Sharing Cities* était actif dans les villes suivantes : Hô-chi-minh-ville, Hanoï (Vietnam), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kinshasa (République Démocratique du Congo), Dakar (Sénégal)

2.2.3 Conduite éthique des activités

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

Les engagements volontaires du Groupe

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

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

Le Code de bonnes pratiques des affaires

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

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

En 2016, le Groupe a également commencé le déploiement d'un programme de formation spécifique à ce Code de bonnes pratiques des affaires. L'objectif est d'accompagner, sensibiliser et former les collaborateurs en fonction de leur situation managériale, de leur localisation géographique et de leurs métiers.

Les politiques spécifiques de certains métiers reprennent ces principes pour les traduire de façon plus opérationnelle. Pour

mettre en œuvre ces principes dans les relations établies avec ses fournisseurs, Bel partage avec eux des chartes dédiées.

La démarche achats responsables

La Charte des achats responsables

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

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

Évaluation des fournisseurs

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

Depuis 2009, le Groupe évalue la performance fournisseurs et sous-traitants qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, du risque potentiel associé aux produits/services fournis ou encore de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères, regroupés en quatre thèmes : Environnement, Social, Éthique et Fournisseurs/Chaîne d'approvisionnement. Le fournisseur évalué obtient une note pour chaque thème et un score global sur 100.

Les fournisseurs évalués depuis moins de trois ans représentent 64,5 % du montant des achats du Groupe – hors producteurs de lait.

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

	2014	2015	2016
Nombre de fournisseurs Bel évalués	414 ^(a)	437 ^(b)	487 ^(c)
Score moyen des fournisseurs Bel évalués	44/100 ^(a)	46/100 ^(b)	49/100 ^(c)
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	40,8/100	42,0/100	43,3/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	57,3 %	60,2 %	64,5 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2011 et 2014.

(b) Fournisseurs évalués entre 2012 et 2015.

(c) Fournisseurs évalués entre 2013 et 2016.

Sous-traitance

Les sous-traitants permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 4 % du volume total commercialisé par le Groupe. En 2016, six sous-traitants majeurs du Groupe (production supérieure à 1 000 tonnes par an) représentaient près de 90 % du volume sous-traité. Bel demande à tous ces fournisseurs de se faire évaluer par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les

autres fournisseurs. Aucun sous-traitant évalué ne présente de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).

Formation des acheteurs

Depuis 2014, Bel déploie un e-learning dédié à la RSE et aux achats responsables auprès de tous ses acheteurs centraux et locaux. Fin 2016, la quasi-totalité des acheteurs du Groupe (96 %) ont suivi cette formation.

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

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

S'engager dans une démarche plus proactive

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

En 2016, cette réflexion a abouti à l'élaboration de cartographies de risques dédiées et de proposition de plans d'actions qui seront soumises au Comité d'éthique en 2017.

Protéger les droits essentiels des collaborateurs

C'est l'un des sept principes du Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, en référence à ceux énoncés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe met tout en œuvre pour que ce principe soit respecté. Dans chacun des sites, le responsable ressources humaines, sous l'autorité du Directeur, est responsable de sa mise en œuvre et de son respect.

La répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte au respect des droits de l'homme conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail. En 2016, 40 % des effectifs du Groupe travaillent dans des pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont hauts ou extrêmes (*Human Rights Index – Maplecroft*).

Vigilance chez les fournisseurs « à risque »

Bel est particulièrement vigilant du respect des conditions de travail chez ses fournisseurs. Le Groupe a identifié des fournisseurs potentiellement à risques notamment dans le cadre de l'achat des objets promotionnels, malgré leur très faible part dans ses montants d'achats (moins de 0,2 %). Leur chaîne d'approvisionnement est complexe et les usines sont majoritairement localisées dans des zones à risque. Bel fait réaliser par un organisme indépendant des audits sur les principaux sites de fabrication utilisés par ses fournisseurs. Ces audits portent notamment sur les conditions de travail et le respect des normes internationales.

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

2.2.5 Respect du droit des enfants

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

En tant qu'employeur direct ou indirect

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

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



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

En tant qu'acteur laitier

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

- En 2015, la Direction marketing a revu la procédure de validation des communications qui s'applique à toutes les marques sur tous les territoires. Ce document rappelle le système de gouvernance de ce sujet.
- La Procédure Groupe en matière de traitement de données personnelles des consommateurs précise les principes à respecter pour protéger les données privées collectées auprès des enfants.

En tant qu'entreprise soucieuse de son écosystème

- Les enfants sont au cœur de la politique de mécénat menée par le Groupe et notamment par sa Fondation d'entreprise.
- Par ailleurs, les initiatives citoyennes et solidaires prises par ses marques bénéficient en priorité à des enfants.

2.2.6 Lutte contre la corruption

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

En 2016, Bel a réalisé près d'un quart 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 2016 de *Transparency International*). Dans ces pays, le Groupe a formé les Comités de direction sur les règles qu'il veut voir respectées par les collaborateurs pour éviter tout risque de corruption, et est vigilant sur leur application.

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

Ceci sera réétudié en 2017 pour envisager les évolutions liées à la mise en place des mesures du dispositif de lutte contre la corruption prévu par la loi Sapin II.

2.3 L'accès aux bienfaits des produits laitiers

Un des objectifs de développement durable de l'ONU est d'éliminer la faim d'ici 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante. En parallèle, dans de nombreux pays, des politiques de santé publique s'efforcent de lutter contre les mauvais comportements alimentaires qui peuvent conduire à des dérèglements métaboliques, voire à des maladies chroniques.

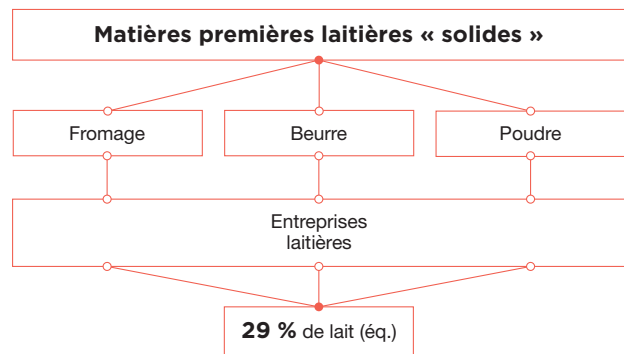
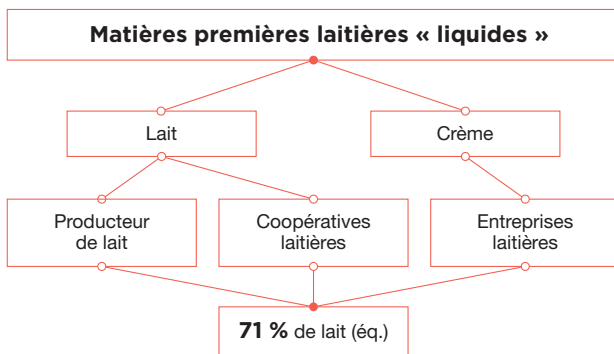
En quantité raisonnée, les fromages, concentrant les éléments du lait, peuvent contribuer à une alimentation équilibrée et répondre à ces deux enjeux. Ils sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants et sont compatibles avec les besoins alimentaires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

(1) En 2016, Bel était signataire de la Supply Chain Initiative dans les pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède

2.3.1 Qualité et sécurité des aliments

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

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



2

éq. : équivalent.

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

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

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

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

2.3.2 Qualité nutritionnelle

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

Répondre aux attentes des consommateurs

Le Groupe analyse régulièrement les profils sensoriels de ses produits pour s'assurer qu'ils répondent aux attentes des consommateurs. Ainsi, sous une même marque, le Groupe adapte en permanence son offre pour répondre à la variété de ces attentes. Au total, Bel commercialise plus de 580 recettes différentes.

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

Additifs alimentaires

Pour répondre à des cahiers des charges très précis – longue durée de vie, tenue hors froid lorsque la distribution ne peut pas assurer une chaîne du froid sans rupture – voire à des attentes des consommateurs (onctuosité de texture, couleurs

attractives, etc.) Bel a parfois recours à des ingrédients non laitiers (ex. : maltodextrine) ou à des additifs alimentaires. Le Groupe limite systématiquement leur utilisation et essaye progressivement de les supprimer dans certaines formules.

Organismes génétiquement modifiés (OGM)

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

S'inscrire dans les enjeux de santé publique

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

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

- sodium : le Groupe travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations. Toutefois, une quantité minimale est parfois indissociable des processus de fabrication et/ou est nécessaire pour assurer la qualité sanitaire des produits ;
- calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale.

Parfois, lorsque des déficiences ont été clairement établies sur certains nutriments (vitamines et minéraux), Bel en enrichit ses

portions. Par exemple, la Vache qui rit a été fortifié en fer au Maroc et en Algérie.

En 2016, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation mondiale de la santé, le Groupe a travaillé sur l'élaboration d'un système de profilage nutritionnel de ses produits en fonction de leur cible (enfant ou adulte). Ce système permettra à Bel de construire une nouvelle feuille de route pour la rénovation de ses produits d'ici 2020.

2.3.3 Accompagner les consommateurs

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

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

Communiquer de manière responsable

Bel s'est doté dès 2009 d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de mode de vie actifs...) dans toutes ses prises de parole. Elle concerne la publicité sous toutes ses formes, les actions de communication corporate, les packagings, les sites internet, etc. toutes les équipes marketing du Groupe suivent une formation à la nutrition les sensibilisant sur ces engagements.

En 2016, le Groupe a mis en place un procédé de validation des communications faites par les équipes marketing du monde entier.

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

Apporter les informations recherchées par les consommateurs

Même si le plaisir organoleptique et le prix restent des critères de choix majeurs, les consommateurs veulent les conforter en disposant d'informations claires et pertinentes, sur leur contribution nutritionnelle – 1,9 milliard d'individus⁽¹⁾ sont en

surpoids – sur l'origine des ingrédients entrant dans la composition des recettes, sur leur traçabilité, sur la sécurité et la qualité sanitaires du produit fini. Ils s'interrogent de plus en plus sur l'impact de leur alimentation sur l'environnement, sur les conditions de travail de ceux qui la produisent, voire sur le bien-être des animaux.

Jusqu'à récemment, ces informations étaient essentiellement véhiculées par les emballages et les explications étaient peu développées en regard de l'espace disponible. Le développement internet permet désormais d'apporter plus de pédagogie sur des sujets parfois complexes pour des non-experts.

Lecture simplifiée des emballages

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

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

Informations environnementales

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

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

(1) Source : Organisation mondiale de la santé

Donner les clés pour faire évoluer les comportements

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

Adopter de bonnes habitudes alimentaires

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

Dans le cadre de ses engagements au sein du Mouvement *Scaling Up Nutrition* visant à lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement, Bel souhaite participer à l'éducation nutritionnelle au Sénégal, en Côte d'Ivoire et en République démocratique du Congo.

Cette volonté de changer les comportement s'applique aussi pour les employés du Groupe. En 2016, plus 5000 employés et partenaires ont été sensibilisés à des modes de vie sains.

Éviter de gaspiller de la nourriture

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

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

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

Bel Foodservice (division restauration hors foyer de Bel) a également lancé en France plusieurs actions visant à réduire le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires. Ces actions ont notamment pour but de sensibiliser les enfants à travers des animations ludo-pédagogiques, les inciter au tri de leurs déchets en fin de repas et aider les chefs à concevoir des recettes équilibrées et adaptées au goût des enfants.

2.4 Production laitière durable

Le Groupe Bel collecte chaque année près de 2 milliards de litres de lait auprès de plus de 2 700 producteurs situés à proximité de ses sites de production. Plus de 70 % de la collecte de lait annuelle est réalisée aux Pays-Bas et en France. Parce que le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des

fromages, Bel souhaite contribuer à l'avenir de la filière laitière. Or une production laitière pérenne et de qualité dépend étroitement de la durabilité des exploitations, des modes d'alimentation des vaches, ainsi que de leur bien-être.

2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière

Bel a la volonté de réduire l'impact environnemental de la filière laitière, à chaque étape, depuis l'alimentation des vaches jusqu'à la production laitière. Selon les thématiques et les géographies, les équipes mettent en place des plans d'actions directement avec leurs partenaires ou apportent leur expertise à des projets pilotés par les interprofessions. Par ailleurs, depuis novembre 2012, le WWF (*World Wide Fund*) et Bel se sont associés afin de travailler ensemble sur un programme visant à développer une filière laitière plus responsable en limitant, notamment, ses impacts environnementaux.

limiter l'impact environnemental de l'alimentation animale

L'évaluation menée par Bel et le WWF des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : le soja et le tourteau de palmiste (PKE ou *Palm Kernel Expeller*). Les deux sont liés à la déforestation dans leurs pays de production ainsi qu'à des pratiques souvent négatives sur leurs écosystèmes.

(1) Etude réalisée en avril 2013 auprès de 764 consommateurs de fromages vendus au rayon libre service

Soutenir les filières responsables de production de tourteaux de soja et de palmiste qui entrent dans l'alimentation des vaches laitières est apparu comme une priorité pour Bel qui est devenu membre de la RTRS (Table ronde pour le soja responsable) en 2014 et de la RSPO (Table ronde pour une huile de palme responsable) en 2015 :

- en 2016, le Groupe a acheté des certificats RTRS et RSPO pour couvrir l'ensemble des volumes de soja (71 885 tonnes) et de PKE (41 622 tonnes) utilisés au niveau mondial ⁽¹⁾ pour produire le lait qui entre de façon directe ou indirecte dans la composition de ses produits. Ces achats ne couvrent pas le lait collecté par Bel auprès des producteurs néerlandais, car celui-ci est déjà couvert par l'achat de certificats par la filière laitière néerlandaise ;
- par ailleurs, avec le WWF, le Groupe poursuit ses études pour recourir à des alternatives au soja d'importation en France, solution complémentaire à l'achat actuel de certificats.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

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

Dès que cela lui est possible, le Groupe accompagne ses producteurs sur ses différents bassins d'approvisionnement afin de les aider à maîtriser et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre que ce soit par la gestion des déjections animales, la qualité de l'alimentation des animaux ou la fertilisation minérale des cultures. Ainsi, en France, Bel a apporté son expertise au projet *Ferme laitière bas carbone* mené par l'interprofession laitière dont l'objectif reprend celui de *Life Carbon Dairy* qui est de diminuer de 20 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de la filière française d'ici 2024.

Économiser l'eau

Les principaux bassins d'approvisionnement en lait de Bel (Pays-Bas, France et Portugal) sont situés dans des zones où, selon la FAO, le stress hydrique est faible et où le niveau de précipitation favorise le pâturage. Le respect de la ressource en eau constitue néanmoins un défi d'avenir pour l'ensemble de la filière laitière.

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

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

2.4.2 Promouvoir le bien-être animal

La première responsabilité du Groupe Bel est d'offrir à ses consommateurs des produits sains et de qualité. Or, une production laitière de qualité dépend des bonnes conditions de santé et de bien-être des animaux. Le Groupe s'efforce donc de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires afin de s'assurer du meilleur niveau possible de bien-être des animaux. Pour cela le Groupe accompagne ses producteurs laitiers dans leurs pratiques, principalement en France et aux Pays-Bas :

- en France, l'ensemble de nos producteurs laitiers sont adhérents de la Charte des bonnes pratiques d'Élevage, les engageant ainsi à prendre en compte la santé du troupeau, l'alimentation des animaux, la qualité du lait, le bien-être animal et la sécurité des personnes ainsi que la protection de

l'environnement. Des audits réguliers permettent de valider leurs engagements et d'encourager une amélioration continue de leurs pratiques ;

- aux Pays-Bas, 23 % des producteurs laitiers de Bel ont déployé l'outil *Cow Compass* permettant de piloter et améliorer les pratiques d'élevage, notamment sur les questions de santé et bien-être animal ;
- aux Açores (Portugal), l'ensemble des producteurs de lait du Groupe sont impliqués dans l'initiative *Programa Leite de Vacas Felizes* structurée autour de 5 thématiques : le pâturage, le bien-être animal, la qualité et la sécurité alimentaire, la durabilité et l'efficacité.

(1) Hors Safilait : société marocaine acquise par Bel en 2015

(2) *Tackling Climate Change Through Livestock - 2013*

2.5 Emballages responsables

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

- en renforçant qualité et sécurité des aliments ;
- en proposant aux consommateurs les apports nutritionnels adaptés à leurs besoins ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire.

Bel est néanmoins conscient des défis posés par la fin de vie de ses produits et des déchets d'emballage qu'ils génèrent. Le Groupe met ainsi en œuvre des plans d'actions pour réduire l'impact environnemental de ses emballages à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à la gestion de leur fin de vie.

2.5.1 Éco-conception des emballages

Pour réduire l'impact environnemental de ses emballages, la démarche d'éco-conception de Bel est structurée autour de deux piliers : réduction à la source des quantités utilisées et choix des matériaux.

Qu'il s'agisse de la conception d'un nouvel emballage ou bien d'une rénovation, réduire les quantités d'emballages utilisées constitue une priorité pour Bel depuis plusieurs années. Ces actions de réduction à la source concernent tous les emballages mis sur le marché, quel que soit le pays, mais doivent être opérées sans altérer les fonctions essentielles de l'emballage : protection, conservation, facilité d'usage, minimisation du risque de gaspillage de produit ⁽¹⁾.

Bel s'assure que ses emballages mettent en œuvre la juste quantité de matériaux pour répondre au cahier des charges fonctionnel qui assure a minima la qualité et sécurité des aliments des produits et les protège des chocs. Des plans d'amélioration continue ont permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit qui n'est plus que de 10 microns, soit une épaisseur sept fois moindre que celle d'un cheveu.

La conception et la fabrication de l'emballage doivent par ailleurs prendre en compte les possibilités de valorisation, et limiter au minimum son incidence sur l'environnement lors de son élimination.

2.5.2 Approvisionnement responsable

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

Au regard de ces enjeux, Bel a fait le choix de concentrer ses efforts sur deux matériaux : le carton et l'aluminium.

Carton

Les cartons représentent approximativement les deux tiers du volume des emballages utilisés par Bel. Ils se répartissent en deux grandes catégories :

- les cartons ondulés (environ 50 % du volume total de carton) utilisés pour les emballages de transport ;
- les cartons plats qui sont principalement utilisés pour les unités de vente consommateur.

Le Groupe met en œuvre la juste quantité de carton nécessaire pour assurer la qualité des produits et les protéger contre les chocs physiques qui pourraient occasionner des pertes. Dès que cela est possible, Bel privilégie les cartons à base de fibres recyclées. Toutefois, pour certaines utilisations très exigeantes en termes de résistance des matériaux (passage en machine, transport, etc.), il utilise des cartons en fibres vierges, car l'intégration de fibres recyclées nécessiterait significativement plus de matière pour parvenir aux mêmes performances.

Dans le cadre de sa politique zéro déforestation adoptée en 2016 (voir paragraphe 2.7.1 « Politique générale en matière environnementale »), Bel souhaite que tous ses cartons soient d'origine certifiée (FSC ou PEFC) d'ici 2025.

Aluminium

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

(1) Bel publiait un indicateur sur le poids moyen d'emballage en kilogramme par tonne de fromages produite, calculé sur un périmètre monde, toute présentation et produit confondu. Le choix de ne plus communiquer sur cet indicateur est expliqué dans la notice méthodologique

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

Le Groupe souhaite donc participer à la transformation de la filière en s'associant à des initiatives existantes. Le Groupe

s'est ainsi engagé en décembre 2016 dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium. Bel aura ainsi dès janvier 2017 un rôle de Downstream supporter afin d'encourager l'émergence d'une certification d'aluminium responsable.

2.5.3 Gestion de la fin de vie des emballages

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

Bel fait néanmoins face à l'absence, dans de nombreux pays de commercialisation de ses produits, de filière de collecte pour le recyclage et la réutilisation des matériaux d'emballage. C'est notamment le cas pour les microdéchets en aluminium et les barquettes en plastiques. Conscient de ce problème, le Groupe recherche donc des leviers afin de réduire l'empreinte environnementale de ses emballages dans ses sites de production et chez le consommateur.

Dans les sites de production

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

Chez le consommateur

Bel souhaite progressivement accompagner le développement de filières de collecte et de recyclage. C'est déjà le cas en France où le Groupe est engagé avec Éco-Emballages, entreprise qui assure le pilotage du dispositif de tri et de recyclage des emballages ménagers, sur un projet d'amélioration du caractère recyclable de la barquette plastique de Leerdammer en tranches. Le Groupe est également adhérent du Club de l'Emballage Léger en Aluminium et en Acier (CELAA) qui entend contribuer à l'amélioration du tri et du recyclage des petits emballages en aluminium et en acier. Fin 2016, Bel a rejoint une initiative similaire en Belgique.

Par ailleurs, le consommateur ayant un rôle clé pour réduire l'impact environnemental des emballages au travers de son geste de tri, les équipes marketing s'efforcent de lui communiquer des consignes claires sur le sujet sur l'emballage ou sur les sites des marques (voir paragraphe 2.3.3 « Accompagner les consommateurs »).

Dans les pays émergents, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et réduire les déchets jetés dans la nature (voir paragraphe 2.3.3 « Accompagner les consommateurs »). Enfin, Bel travaille en relation étroite avec ses partenaires logistiques.

2.6 Fidéliser les collaborateurs et attirer les talents

Fédérateur, le modèle social de Bel permet de concilier ses performances économiques et financières avec le développement des hommes et femmes qui le composent.

Toutes les politiques des ressources humaines sont harmonisées dans le respect des spécificités culturelles locales. Une attention toute particulière est portée à la santé-sécurité des collaborateurs ainsi qu'à la préparation de l'avenir en

proposant un modèle d'entreprise attractif pour les talents dont l'Entreprise a besoin pour son développement.

Pour mesurer le taux d'engagement des collaborateurs, leurs attentes et leur perception sur son modèle social conduit régulièrement une enquête d'opinion internationale menée avec l'aide d'un prestataire.

2.6.1 Bel employeur : chiffres clés (hors Safilait et hors MOM)

Effectifs

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bel comptait 10 713 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. À périmètre constant, les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31/12/2016) ont diminué de 147 personnes, soit une réduction de - 1,3 % par rapport au 31 décembre 2015.

En 2016, Safilait comptait 1 189 collaborateurs, MOM environ 1 300 collaborateurs et Unibel 3 mandataires sociaux dirigeants et 11 salariés ; ces collaborateurs ne sont pas dans le périmètre des statistiques rapportées ci-après.

Effectifs par zone opérationnelle* (a)	2014	2015 ^(b)	2016
Europe	6 288	6 135	6 019
<i>Dont France</i>	3 301	3 278	3 216
Amériques, Asie-Pacifique	1 041	1 078	1 197
Moyen Orient – Grande Afrique	3 655	3 638	3 497
TOTAL GROUPE	10 984	10 851	10 713

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

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

(b) Les effectifs 2015 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le Document de référence 2015 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Effectifs par statuts (a)	2014	2015 ^(c)	2016
Managers ^(b)	1 814	1 921	2 014
Non-managers	9 170	8 940	8 685

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

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

(c) Les effectifs 2015 ont été actualisés par rapport aux données publiées dans le Document de référence 2015 afin de refléter les mises à jour post-clôture.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins. Le Groupe a ainsi embauché 1 317 collaborateurs en 2016. Cette même année, la majeure partie des départs ont été volontaires (démissions et départs en retraite).

Embauches et départs	2014	2015	2016
Nombre d'embauches	1 397	1 119	1 317
Nombre de départs	ND	1 227	1 506
<i>Dont nombre de licenciements</i>	ND	209	186

Licenciements par zone opérationnelle	2014	2015	2016
Europe	ND	78	63
<i>Dont France</i>	ND	50	37
Amériques, Asie-Pacifique	ND	79	77
Moyen Orient – Grande Afrique	ND	52	46
TOTAL GROUPE	ND	209	186

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 10,2 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée et au recours à l'intérim par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI + personnel temporaire). Cette moyenne cache des disparités locales

importantes. Ainsi, dans la zone Moyen Orient – Grande Afrique, en Iran où Bel compte 356 collaborateurs, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Taux de précarité ^(a)	2014	2015	2016
Europe	ND	3,8 %	3,9 %
Dont France	ND	2,9 %	2,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	ND	0,0 % ^(b)	11,8 % ^(b)
Moyen Orient – Grande Afrique	ND	21,1 %	20,0 %
GROUPE	ND	9,9 %	10,2 %

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

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

2.6.2 Santé-sécurité et bien-être au travail

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

Pénibilité et maladies professionnelles

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

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

Organisation du travail

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel

prend en considération les facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs et en particulier :

- l'organisation des temps de travail et de trajet ;
- l'organisation des bureaux, des ateliers et des espaces de détente ;
- les relations au travail ;
- l'évolution des modes de travail avec notamment le développement du digital qui peuvent porter atteinte à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le Groupe demande à tous ses managers d'être vigilants sur les facteurs et de mettre en place, le cas échéant, les plans correctifs nécessaires (formations personnalisées, définition et application de règles de bonnes conduites, respect des congés payés, etc.).

	2014	2015	2016
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	94 %	95 %	94 %

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

distance par semaine et de deux s'ils sont âgés de plus de 55 ans.

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

Taux d'absentéisme maladie	2014	2015	2016
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,08 %	2,45 %	2,21 %

Suivi des accidents

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

sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Cet indicateur va au-delà de la réglementation française, qui impose de suivre le « Taux de fréquence » c'est-à-dire les accidents avec arrêt des collaborateurs de Bel. Ce suivi plus contraignant témoigne de l'engagement fort du Groupe en matière de santé et de sécurité.

	2014	2015	2016
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	12,6	10,7	8,2
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	6,1	4,8	4,3
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,2	0,1	0,1

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

(b) Ratio du nombre d'heures non travaillées, ramené au nombre total d'heures travaillées.

2.6.3 Égalité des chances

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

Hommes-Femmes

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

des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par ex.), sont des facteurs explicatifs de la proportion de femmes. En regard de ce contexte, le Groupe considère que la répartition hommes-femmes moyenne – toutes géographies confondues – de 70 % / 30 % sur la population non-managers comme améliorable.

Répartition hommes/femmes	2014	2015	2016
Effectifs totaux	68 %/32 %	68 %/32 %	68 %/32 %
Effectifs non-managers	70 %/30 %	70 %/30 %	70 %/30 %
Effectifs managers	59 %/41 %	59 %/41 %	59 %/41 %

Répartition des embauches hommes/femmes	2015	2016
Hommes	698	918
Femmes	421	399
TOTAL EMBAUCHES	1 119	1 319

Néanmoins, même si dans la population des managers, les femmes représentent en moyenne plus du tiers des effectifs, la proportion est faible (22%) dans les grades les plus élevés (1 et 2).

Le Groupe considère une proportion de 30 % de femmes dans ces niveaux de postes comme un seuil minimal à respecter. Pour y arriver, le groupe a lancé en 2016 un programme

"Diversité & Inclusion" dont l'un des objectifs est d'atteindre cette proportion d'ici 2020. En plus d'une démarche globale, des objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession et des plans d'actions individuels ont été définis afin de les atteindre.

2

Répartition hommes/femmes par grade	2014	2015	2016
Conseil d'administration ^(a)	7/2	5/2	5/2
Comité exécutif ^(a)	9/2	9/0	7/0
Grade 1 ^(a)	15/2	15/2	22/4
Grade 2	78 %/22 %	78 %/22 %	74 %/26 %
Grade 3	69 %/31 %	68 %/32 %	68 %/32 %
Grade 4	62 %/38 %	60 %/40 %	60 %/40 %
Grade 5	61 %/39 %	60 %/40 %	61 %/39 %
Grade 6	55 %/45 %	57 %/43 %	56 %/44 %
Grade 7	52 %/48 %	50 %/50 %	52 %/48 %

(a) Valeurs absolues.

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

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

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

	2014	2015	2016
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,96	0,97	0,97

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

Multi-culturalité

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

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

Diversité générationnelle

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

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

Répartition des effectifs par âge	2015		2016	
	%	Total	%	Total
55 ans et plus	11 %	1 173	11 %	1 199
De 45 à 54 ans	26 %	2 811	27 %	2 866
De 35 à 44 ans	35 %	3 837	35 %	3 742
De 26 à 34 ans	25 %	2 703	24 %	2 596
25 ans et moins	3 %	327	3 %	310
TOTAL	100 %	10 851	100 %	10 713
Âge médian		41 ans		42 ans

Handicap

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

Pour faire suite à la convention de partenariat avec l'AGEFIPH⁽¹⁾ signée en 2011 en France, le Groupe Bel a souhaité inscrire le développement de l'emploi des personnes

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

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

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2014	2015	2016
France ^(a)	6,43 %	6,57 %	7,86 %

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

2.6.4 Formation

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

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

Politiques de formation

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

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

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

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

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

Évaluation de la performance individuelle	2014	2015	2016
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	89 %	88 %	86 %

(a) Les managers éligibles sont les managers en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète 2016 ou entrés avant le 1^{er} juillet 2015 et sortis après le 1^{er} juillet 2016.

Nombre d'heures de formation

Conformément aux ambitions de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation et le nombre moyen d'heures de formation a augmenté entre 2015 et 2016.

Formation des collaborateurs	2014	2015	2016
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	71 %	72 %	77 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	24	24	26

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

Polyvalence et mobilité

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

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

2.6.5 Rémunération

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

La plupart des accords signés en 2016 dans différents pays où Bel opère porte sur le sujet des rémunérations (fixes ou variables), les avantages sociaux et les avantages en nature (voir paragraphe 2.6.6 « Relations sociales »).

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

Avantages sociaux

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

	2014	2015	2016
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	90 %	94 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	84 %	94 %	94 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.

Équité interne et compétitivité externe

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

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

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

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

	2014	2015	2016
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	64 %	77 %	100 %

Par ailleurs, de nombreux accords ont été signés en 2016 dans différents pays touchant la rémunération des collaborateurs (voir paragraphe 2.6.6 « Relations sociales »).

Participation des salariés dans le capital

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

2.6.6 Relations sociales

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

Organisation du dialogue social

Les instances de représentation des collaborateurs dans l'Entreprise, élues ou désignées par les collaborateurs, prennent différentes formes selon les pays : Comité d'entreprise, délégués du personnel, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), etc.

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

En 2016, 97 % des collaborateurs avaient accès à un système de représentation du personnel.

Bilan des accords collectifs de l'année

En 2016, le Groupe Bel a signé 35 accords collectifs dans le monde, dont 6 en France :

- un accord sur la pénibilité pour mettre en place des mesures de prévention sur les sites de production (ex. : protection contre le bruit ou encore les vibrations mécaniques), ainsi que des mesures de compensation lorsque l'exposition des employés est inévitable ;
- trois accords sur la rémunération des salariés : un accord de participation et deux accords de négociation annuelle obligatoire sur les salaires employés/ouvriers et encadrement ;
- un accord sur la mise en place d'un nouveau dispositif d'épargne retraite pour les salariés ;
- un accord assouplissant les modalités d'utilisation du travail à distance.²

2

Autres accords collectifs signés par Bel dans le monde en 2016

Thématique	Pays	Détails
Rémunération (fixe ou supplémentaire), avantages sociaux et avantages en nature	Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur la participation aux bénéfices au titre de l'exercice 2016 ; ● un accord sur la mise en place d'une allocation spécifique aux employées revenant d'un congé maternité.
	Italie	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur rémunération supplémentaire des non-cadres non-éligibles au bonus.
	Suisse	<ul style="list-style-type: none"> ● deux accords sur la participation aux bénéfices au titre de l'exercice 2016 pour les employés et les ouvriers ; ● un accord sur la rémunération et la participation aux bénéfices ; ● deux accords pour la conversion d'une prime obligatoire sur les marges de l'Entreprise en augmentation du remboursement des frais de repas des salariés et des ouvriers.
	Pays-Bas	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur la rémunération.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> ● deux accords sur la rémunération.
	Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur le paiement des heures supplémentaires ; ● un accord sur la mise en place d'une politique interne en matière salariale ; ● un accord sur la mise en place d'une prime en cas de mariage.

Thématique	Pays	Détails
Organisation et aménagement du temps de travail	Espagne	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord d'une durée de deux ans sur l'environnement social au sein du site de production d'Ulzama.
	Italie	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord pour le respect de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (télétravail, journée au profit d'une ONG, déplacements en dehors des heures de travail, etc.).
	Slovaquie	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur l'aménagement des heures de travail ; ● un accord sur la mise en place du travail à distance pour raisons exceptionnelles.
	Suisse	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur l'extension du télétravail aux salariés non-cadres.
	Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> ● trois accords sur la mise en place de jours de congés : un jour pour Noël, un ou deux jours pour la célébration de la fête du Têt selon la localisation de la famille du salarié et un jour en cas de décès d'un membre proche.
Accords divers	Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur la prise en compte des spécificités allemandes concernant la gestion des données personnelles concernant la mise en œuvre de la politique Groupe sur l'IT ; ● un accord concernant deux modules de l'outil de gestion des ressources humaines Groupe ; ● un accord sur la réorganisation des équipes marketing et commerciales allemandes ; ● un accord sur les mesures mises en place par le Groupe pour la réintégration des salariés revenant d'un long congé maladie.
	États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> ● un accord sur les rémunérations, les conditions de travail et les instances de représentation des employés pour le site de Little Chute.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> ● deux accords de branche.

2.7 Réduire son empreinte environnementale

L'utilisation soutenable des ressources naturelles et la lutte contre le changement climatique sont les enjeux majeurs de la durabilité de la filière laitière. Bel a identifié que la qualité et la disponibilité de l'eau constituent un risque majeur pour la pérennité de ses activités (voir paragraphe 3.2 « Risques liés à l'environnement externes »).

2.7.1 Politique générale en matière environnementale

Politique environnementale

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

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

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

Le Groupe s'investit pour contribuer à une production laitière durable – l'amont de sa chaîne de valeur – et pour inciter les consommateurs – l'aval de sa chaîne de valeur – à adopter des comportements moins dommageables pour l'environnement en consommant des quantités ajustées à leurs besoins et en réduisant toute forme de gaspillage alimentaire.

Pilotage et reporting

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

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

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

Pour la première fois en 2016, Bel a réalisé un bilan carbone permettant d'évaluer ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire en amont et en aval de ses sites de production (voir paragraphe 2.7.3 « Énergie et gaz à effet de serre »).

Préservation de l'environnement autour des sites ⁽¹⁾

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

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

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

Lutte contre la déforestation

En 2016, Bel s'est fixé un objectif « zéro déforestation ». Une première étape a été accomplie avec le support du WWF pour s'assurer du mode de production durable du soja et des tourteaux de palmiste qui entrent dans l'alimentation des vaches dont le lait entre de façon directe ou indirecte, dans la formulation de ses produits production (voir paragraphe 2.4.1 « Améliorer la durabilité de la filière laitière »).

La seconde étape concerne l'approvisionnement en matériaux d'emballages (voir paragraphe 2.5.2 « Approvisionnement Responsable »).

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

2.7.2 Utilisation durable de l'eau

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

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

Réduction des consommations d'eau

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

En 2016, Bel a continué à réduire sa consommation moyenne d'eau pour produire 1 kg de fromage. Les programmes mis en place ont permis de réduire de 32,6 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2016.

Consommation d'eau	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008-2016
En m ³ par tonne produite ^(a)	12,53	11,21	11,21	10,93	10,05	9,58	9,24	9,19 ^(b)	8,45	- 32,6 %
En milliers de m ³ ^(c)	4 553	4 377	4 409	4 350	4 136	4 048	3 956	4 118	4 348	- 4,8 %

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

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

(c) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

Qualité des rejets dans les milieux naturels

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

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

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

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

(1) Source : objectif de développement durable de l'ONU

	2014	2015	2016	Évolution 2014-2016
Volume total d'eaux usées (en milliers de m³) ^(a)	4 056 ^(c)	4 152 ^(d)	4 489 ^(e)	+ 10,7 %
Traité en interne	2 196 ^(c)	2 196 ^(d)	2 174 ^(e)	- 1,0 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 858 ^(c)	1 956 ^(d)	1 934 ^(e)	+ 4,1 %
Répandu en eaux brutes	3 ^(c)	0	381	-
Volume d'eaux usées par tonne produite (m³/tonne produite) ^(b)	9,5 ^(c)	9,2 ^{(d) (h)}	9,3 ^{(e) (h)}	- 2,1 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	103 ^(f)	123 ^(f)	94 ^(f)	- 8,7 %
Matière en suspension rejetée	38 ^(f)	51 ^(f)	39 ^(f)	+ 2,6 %
Azote global rejeté	14 ^(f)	14 ^(f)	14 ^(f)	0 %
Phosphore total rejeté	4 ^(f)	5 ^(f)	5 ^(f)	+ 25,0 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	4 029	4 026	3 884	- 3,6 %
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 644	1 540 ^(g)	1 356 ^(g)	- 17,5 %
Azote (en tonnes)	136	123 ^(g)	112 ^(g)	- 17,6 %
Phosphore (en tonnes)	101	101 ^(g)	94 ^(g)	- 7,3 %
Périmètre d'épandage (en hectares)	1 316	1 061 ^(g)	2 521 ^(g)	+ 91,5 %

(a) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

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

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

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

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

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

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

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

2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre

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

Dans les sites

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

Les processus de production de fromages sont très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait pour assurer une qualité irréprochable de cette matière

première sensible aux contaminations bactériologiques et le stockage au froid des produits finis.

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

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

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

En 2016, les deux chaudières biomasse du Groupe ont représenté 17 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur.

(1) Source : objectif de développement durable de l'ONU

En 2016, le Groupe a acheté de l'électricité d'origine renouvelable pour ses sites de Vale de Cambra au Portugal et de Brookings aux États-Unis. En France, Bel a également signé un contrat avec EDF afin d'injecter sur le réseau l'équivalent de l'ensemble de la consommation d'électricité de ses sites de production français en électricité d'origine renouvelable.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008-2016
Consommation d'électricité (en MWh)* (a)										
● Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	263 551	270 929	289 967	+ 17,2 %
● Électricité certifiée d'origine renouvelable	-	-	-	-	-	-	6 178	10 048	9 857	-
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	257 531	258 212	264 725	273 392	274 685	269 729	280 976	299 825	+ 21,2 %
<i>Dont électricité renouvelable</i>	-	-	-	-	-	-	2,3 %	3,6 %	3,3 %	-
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI)* (a)										
● Produits pétroliers et gaz	543 381	543 080	541 237	521 335	503 969	489 435	473 679	489 156	437 769	- 19,4 %
● Biomasse	-	-	-	-	30 307	42 687	32 146	39 911	92 016	-
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	543 080	541 237	521 335	534 276	532 122	505 825	529 067	529 785	- 2,5 %
<i>Dont biomasse</i>	-	-	-	-	5,7 %	8,0 %	6,4 %	7,5 %	17,4 %	-
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) (b)										
Électricité	0,68	0,66	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63	0,63	0,60	- 11,8 %
Produits pétroliers et gaz	1,50	1,39	1,38	1,31	1,22	1,16	1,11	1,09 (c)	0,88 (c)	- 41,3 %
Biomasse	-	-	-	-	0,08	0,10	0,08	0,09 (c)	0,18 (c)	-

(a) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

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

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

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

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

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

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

D'autres facteurs interviennent plus marginalement :

- les fuites de fluides frigorigènes : ceux de type HCFC R22, utilisés notamment pour l'entreposage des produits finis, sont progressivement supprimés, conformément à la réglementation européenne ;

- les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe.

En 2016, le développement des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe a permis de réduire de près de 10 points la part des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de fioul et de gaz. L'augmentation de la part liée au poste « Consommation de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe » s'explique par la consommation de carburant de la société marocaine Safilait, acquise par Bel en 2015, qui assure la totalité de la distribution de ses produits.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre*	2014	2015	2016
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	56 %	56,3 %	48,1 %
Liées à la consommation de biomasse	-	0,3 %	1,0 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3 %	3,5 %	3,8 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	5 %	4,7 %	9,3 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	35 %	35,2 %	37,8 %

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

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

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

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

Émissions	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2008-2016
Kg éq. CO ₂ /tonne produite ^(a)	694	624	615	579	541	520	490	487 ^(a)	431 ^(a)	- 37,9 %
Tonnes éq. CO ₂ ^(c)	251 048	243 414	241 287	230 437	222 556	219 769	209 941	218 880	234 454	- 6,6 %

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

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

(c) Total Groupe (y compris les sites de conditionnement de lait).

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

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

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

réalisé pour la première fois un bilan carbone en 2016 (sur la base des données 2015). Cette première approche a été effectuée sur un périmètre limité en suivant, en partie, les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*. Il n'intègre pas, notamment, les impacts de la transformation des coproduits du Groupe lorsqu'ils sont vendus à des tiers.

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

Scope 3

Pour identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe Bel a

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

(Quantité totale = 3,8 millions de tonnes éq. CO₂)

	2015
Matières premières laitières	86,7 %
Scope 1 & 2	5,7 %
Transport amont ^(a)	4,3 %
Emballages	2,8 %
Transport aval ^(b)	0,6 %

(a) des sites des production vers les centres de stockage

(b) des centres de stockage vers les magasins

Logistique

Le bilan carbone que le Groupe a mené a montré qu'environ 4,5 % de ses émissions de gaz à effet de serre⁽¹⁾ sont dues aux transports de ses produits finis depuis leurs lieux de production jusqu'aux clients distributeurs. Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances

amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

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

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

2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire et économie circulaire

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

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

Sites de production

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

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

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

Distribution

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

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

Le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. En 2016, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe⁽³⁾ se sont élevés à 176 tonnes, dont 106 tonnes en France.

Par ailleurs, Bel France est signataire depuis 2015 de la Charte anti-gaspillage de l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires).

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

(2) Source : [HTTP://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/](http://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/)

(3) En 2016 Bel a effectué des dons de produits dans les pays suivants : Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Royaume-Uni et Suisse

2.8 Note méthodologique

2

Choix des indicateurs

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a définis. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière du Groupe, dans le présent document de référence ainsi que dans les autres supports de communication (site internet et réseaux sociaux du Groupe).

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

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

Procédure et guides de reporting

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

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

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

Organisation du reporting

Les Directions RSE et financière Groupe sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting et organisent, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du document de référence du Groupe Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

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

Consolidation et contrôle interne

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

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

Outils de reporting

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

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont collectées grâce à l'outil de reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont collectées grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, Acciline...).

Périmètre et période de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe telles que consolidées dans le Rapport financier annuel, à l'exception du groupe MOM, acquis par Bel fin 2016 et d'Unibel, non significatif, et sauf spécificités définies ci-dessous.

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

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016. Selon les indicateurs, il s'agit :

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

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

Social

Le reporting social du Groupe Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, à l'exception de :

- la filiale syrienne du Groupe Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen Orient – Grande Afrique », qui est exclue du périmètre de reporting suite à la suspension de ses activités de production en 2012 ;
- la société marocaine Safilait, acquise par Bel en 2015, intégrée au sein de la zone « Moyen Orient – Grande Afrique ». Elle fait néanmoins l'objet d'une mention dans le rapport de consolidation portant sur le nombre total des salariés présents au 31 décembre 2016 en conformité avec les règles du Groupe.

Environnement

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe, à l'exception d'un atelier de production à Ghazvin (en Iran) loué à un opérateur qui mène d'autres activités sur le même site avec insuffisamment de séparation pour mesurer les impacts propres à l'atelier. La société marocaine Safilait, acquise par Bel en 2015 est intégrée au périmètre de reporting environnemental 2016.

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

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

La société Safilait produit notamment des laits pasteurisés et des laits UHT, ce qui génère d'importants volumes de production. Pour ne pas créer une distorsion dans l'évolution des ratios, les productions, les consommations, les rejets et les déchets de la société Safilait sont exclus du calcul des ratios. Pour les mêmes raisons, le site de Covoada au Portugal est également exclu du calcul des ratios. Leurs consommations, rejets et déchets sont néanmoins inclus dans les volumes déclarés.

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

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

Les émissions de gaz à effet de serre liées à la flotte propre de véhicules du Groupe intègrent celles des véhicules en location de longue durée.

Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par WWF. Le classement est actualisé chaque année.

Emballages

Bel publiait dans le passé un indicateur sur le poids moyen d'emballage en kilogramme par tonne de fromage produite, calculé sur un périmètre monde (toutes présentations et tous produits confondus). Le Groupe a fait le choix de ne plus communiquer sur cet indicateur, en raison du manque de fiabilité de la collecte de donnée. Un nouvel indicateur sera défini en 2017.

Annexe : synthèse des données environnementales

	Unités	2014 Valeurs	2015 Valeurs	2016 Valeurs
ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	10 718	12 772	15 504
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	85 227	82 445	82 963
Crème valorisée en interne (sur le site de production ou dans le Groupe Bel) ou en externe	t	43 424	45 991	46 623
Quantité de sous-produits valorisés*	t	139 368	141 208	146 090
CONSOMMATION D'EAU				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m ³	1 677 512	1 965 747	2 132 557
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	373 252	493 958	721 671
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	293 480	264 898	602 338
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	1 611 514	1 393 805	881 296
Quantité d'eau totale	m ³	3 955 758	4 118 408	4 347 862
ÉNERGIE				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable (et auto produite à partir de fuel ou de gaz jusqu'en 2014)	MWh	263 551	270 583	289 535
Consommation d'électricité auto produite à partir de fuel ou de gaz	MWh		345	433
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	6 178	10 048	9 857
Consommation totale d'électricité*	MWh	269 729	280 976	299 825
Combustibles				
Fioul*	MWh_PCI	75 507	77 092	96 559
Gaz*	MWh_PCI	398 172	412 064	341 210
Biomasse*	MWh_PCI	32 146	39 911	92 016
Combustion en poste fixe	MWh_PCI	505 825	529 067	529 785
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	73 022	77 150	88 760
Émissions de GES liées à la consommation de fuel et de gaz	tCO ₂ e	118 263	123 193	112 708
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	473	587	2 245
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	6 569	7 553	8 838
Émissions de GES liées à la flotte de véhicule propre au Groupe	tCO ₂ e	11 614	10 397	21 902
Émissions de GES scope 1 et scope 2*	tCO ₂ e	209 941	218 880	234 454
REJETS DANS L'EAU				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 195 895	2 196 270	2 173 602
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	102 795	122 572	93 673
Phosphore rejeté	kg	3 870	5 496	4 808
Matières en suspension rejetées	kg	37 715	51 015	38 547
Azote rejeté	kg	13 717	14 471	14 099

2

	Unités	2014 Valeurs	2015 Valeurs	2016 Valeurs
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	1 857 949	1 955 567	1 933 975
REJETS DANS LE SOL				
Épandage d'eaux brutes				
Volume	m ³	2 504	0	381 078
Valorisation agronomique des boues de station d'épuration				
Azote	t	136	123	112
Phosphore	t	101	101	94
Matières sèches	t	1 645	1 540	1 356
Surface d'épandage	hectare	1 316	1 061	2 521
REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL				
Volume total de rejets	m ³	4 056 348	4 151 837	4 488 655
Coût total de traitement de ces rejets	EUR	4 029 289	4 026 167	3 884 469
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote...	t	158	167	201
Dioxyde de soufre	t	146	145	213
NUISANCES SONORES				
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	70	86	83
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT				
Nombre d'incidents	unit	105	103	101
Actions correctives	unit	102	101	98
PRODUCTION DE DÉCHETS				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinées à la valorisation	t	18 478	17 341	16 999
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	503	710	1 291
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 826	2 746	2 598
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	11	262	1 092
Déchets évacués en décharge	t	3 291	3 333	2 873
Quantité totale de déchets		25 109	24 391	24 853
Coût de traitement	EUR	1 953 529	1 352 085	1 423 100
Produit de la vente	EUR	499 630	435 978	434 452

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

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

2

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de UNIBEL SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, présentées conformément au protocole utilisé par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

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

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

I Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.8 du rapport de gestion.

Conclusion

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

II Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽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 41 % des effectifs présentés et entre 26 % et 43 % des informations quantitatives environnementales présentées.

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

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

(1) **Informations quantitatives sociales sélectionnées** : effectif total, Répartition des effectifs (CDI et CDD au 31.12) par zone opérationnelle, Répartition des effectifs par statut (managers ou non-managers), Répartition des effectifs par grade et par sexe, Part des managers femmes, Nombre d'embauches, Nombre de départs dont licenciements (total et répartition par zone opérationnelle), TF Bel : Taux de fréquence des accidents (avec ou sans arrêt) de toute personne présente sur les sites Bel, TF1 : Taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs Bel, Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel, % de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année, Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur, Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes (à pays et grade équivalents).

Informations quantitatives environnementales sélectionnées : quantité de sous-produits valorisés ; Consommations d'eau totale et en zone de vulnérabilité, de stress, de pénurie et de non vulnérabilité ; Consommation totale d'électricité totale ; Consommations de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers ; Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et scope 2, Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur, Volume total d'eaux usées, Indicateurs de la qualité de l'eau épurée (Demande chimique en oxygène rejetée, Matières en suspension rejetées, Azote rejeté, Phosphore rejeté), Quantité totale de déchets.

Informations qualitatives sélectionnées : des relations de confiance avec ses parties prenantes, La démarche achats responsables, Respect des droits de l'homme et des normes de travail, Respect du droit des enfants, Qualité nutritionnelle, Production laitière durable, Emballages responsables, Diversité Hommes-Femmes, Lutte contre le gaspillage alimentaire et économie circulaire, Démarche de certification OHSAS 18001.

(2) **Sites industriels audités** : Evron, Sablé, Tanger, Dalfsen. **Entités RH auditées** : France et Maroc.

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

Conclusion

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

Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2017
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Pierre-Marie Martin
Associé

2

3

Facteurs de risques et politique d'assurance

3.1	La politique de gestion globale des risques	54	3.3	Risques inhérents à l'activité	58
3.2	Risques liés à l'environnement externe	55	3.3.1	Risques liés aux produits	58
3.2.1	Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe	55	3.3.2	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	59
3.2.2	Risques liés à l'environnement géopolitique et à la répartition géographique des activités du Groupe	55	3.3.3	Risques liés à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe	59
3.2.3	Risques liés à la volatilité du prix des matières premières	55	3.3.4	Risques liés à l'environnement	60
3.2.4	Risques liés à la volatilité des devises	57	3.3.5	Risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ou des clients	60
3.2.5	Risques liés aux réglementations	57	3.3.6	Risques de destruction totale ou partielle d'un site de production stratégique	60
3.2.6	Risques liés à la concurrence	57	3.3.7	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	60
3.2.7	Risques de réputation	57	3.3.8	Risques liés aux systèmes d'information	61
3.2.8	Risques liés au réchauffement climatique	58	3.3.9	Risques judiciaires et litiges	61
			3.4	Risques financiers	62
			3.4.1	Risque de liquidité	62
			3.4.2	Risque de change	63
			3.4.3	Risque de taux	63
			3.4.4	Risque de contrepartie	63
			3.4.5	Risque des marchés matières premières	63

3.1 La politique de gestion globale des risques

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

La démarche globale de gestion des risques permet :

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

Ainsi, le Groupe procède à une revue régulière de ces risques significatifs, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir un effet défavorable pouvant impacter son activité, sa réputation ou celle de ses marques, sa situation financière ou ses résultats.

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

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

L'organisation de la gestion des risques dans le Groupe est spécifiquement décrite aux paragraphes 4.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société », 4.3.3 « Gestion des principaux risques » et 4.3.4 « Procédures de contrôle interne spécifiques mises en place par la Société ».

Le dispositif de gestion de crise

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

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

Assurance et couverture des risques

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

Un programme d'assurance international est souscrit auprès d'assureurs de premier rang. Le Groupe exerce le contrôle opérationnel en termes de négociation des polices suivi des capitaux et risques garantis.

En matière industrielle, le Groupe maintient un contrôle strict et une gestion centralisée des risques industriels sous l'autorité de la Direction industrielle et technique Groupe (DITG) pilotée par

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

Dommages aux biens, pertes d'exploitation, transport

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

Les montants des garanties sont déterminés en fonction de l'appréciation des risques (vulnérabilité, protection, compartimentage, etc.) et d'une évaluation des sinistres maximums possibles (SMP), tenant compte de la valeur à neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adaptée à chaque site. Les assureurs imposent différentes sous-limites de garantie, notamment pour les risques d'événements naturels.

Des audits de prévention des sites industriels sont réalisés régulièrement par des experts internes et externes au Groupe Bel.

La poursuite du programme d'installation de protection automatique incendie « sprinkler » permettra à terme la couverture de l'ensemble des sites de production stratégiques.

Responsabilité civile

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

Polices complémentaires

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque crédit client, les filiales sont invitées à adhérer par avenant à une police master en garantie de leurs propres risques clients locaux.

3.2 Risques liés à l'environnement externe

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

Le Groupe Bel est un acteur de l'industrie alimentaire, et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique mondiale sur ses principaux marchés. En période de ralentissement économique marqué, la consommation peut

être réduite, impactant négativement l'évolution du chiffre d'affaires. La diversité géographique des implantations et des marchés sur lesquels opère le Groupe a pour objet de répartir les risques et d'en limiter les effets.

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

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

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

Néanmoins, les événements géopolitiques survenus depuis 2011 dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient, ont eu en 2016 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 a conduit le Groupe à réduire ou ralentir ses activités dans un ou plusieurs de ces pays, ceci affectant potentiellement son rythme de croissance dans la région.

La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Le Groupe met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour optimiser leur sécurité.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel s'engage à protéger les droits essentiels de ses collaborateurs sur leur lieu de travail dans tous les pays où il est implanté et avec une vigilance particulière dans les pays où les risques d'atteinte au Respect des droits de l'homme sont importants (voir aussi § 2.2.1 « La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance »).

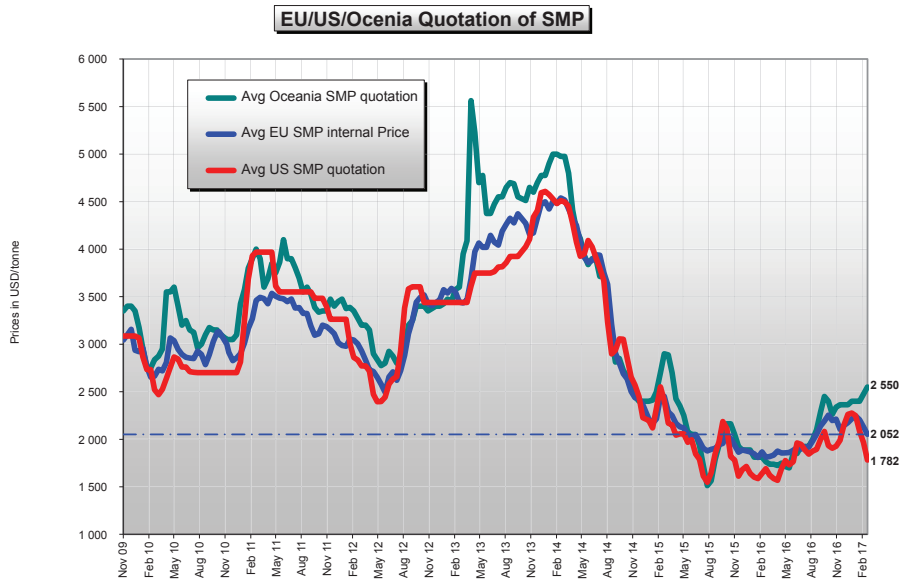
3.2.3 Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

La volatilité des prix des matières premières utilisées par Bel pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. L'influence du prix du lait sur les quantités produites, les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix des matières premières laitières (lait, poudre, beurre, crème). Le Groupe pourrait ne pas pouvoir augmenter ses tarifs auprès des distributeurs dans une proportion identique à l'augmentation de ces éléments de prix de revient et ceci impacterait ses résultats. La suppression des

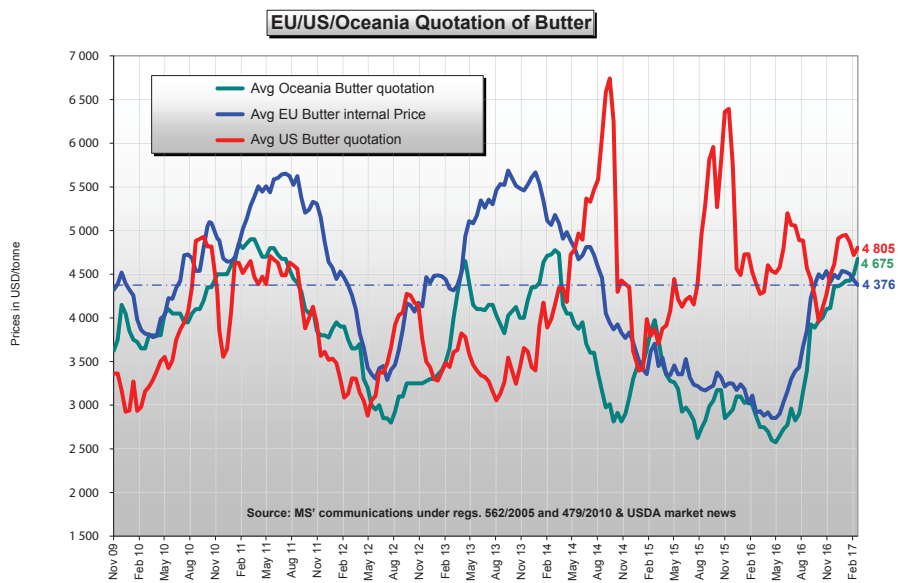
quotas laitiers en Europe en 2015 s'est traduite par un afflux de lait pesant fortement sur les marchés. La baisse des prix du lait a provoqué une forte baisse de la production à la mi-année 2016. Le retournement rapide des marchés des matières premières pourra avoir un impact sur les résultats du Groupe. Voir ci-après les cotations moyennes européennes, américaines (États-Unis) et océaniques pour le beurre, le cheddar, le lait en poudre écrémé (SMP) et le lait en poudre entier (WMP).

3

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



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



3.2.4 Risques liés à la volatilité des devises

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

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

3.2.5 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 fabrication, promotion et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.

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

Par ailleurs, la pression réglementaire s'intensifie, notamment en matière de droit de la concurrence dans le secteur

alimentaire. Par conséquent, le Groupe pourrait faire l'objet d'enquêtes et de procédures en matière de pratiques anti-concurrentielles.

Le Groupe prend les mesures qu'il considère appropriées pour s'assurer du respect des réglementations, notamment en matière de concurrence. Il développe des actions de sensibilisation à l'intention des collaborateurs concernés et compte poursuivre des actions de formation.

Ces mesures s'inscrivent dans le Code de bonnes pratiques des affaires mis à la disposition des collaborateurs du Groupe. (voir paragraphe 2.2.3 « Conduite éthique des activités »).

En outre, le Groupe intervient sur de nombreux marchés et peut détenir des parts de marchés importantes dans certains pays. À ce titre, Bel ne peut exclure totalement d'avoir à répondre à des enquêtes relatives à des positions concurrentielles.

3

3.2.6 Risques liés à la concurrence

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés fortement concurrentiels, et sur lesquels opèrent de grands groupes fromagers internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe est présent sont des marchés relativement matures et très concurrentiels. Dans le reste du monde, quelques groupes internationaux laitiers et/ou fromagers ayant des positions de première importance sur certaines gammes de produits cherchent à renforcer leurs positions et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels Bel est présent. Les acteurs fromagers locaux sont aussi très actifs. Par ailleurs, nombre de

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

Dès lors, le Groupe s'efforce de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de dégager les ressources nécessaires pour mener une politique soutenue, notamment au moyen d'investissements publicitaires qui font partie intégrante de la politique de marque. Le Groupe cherche également à saisir des opportunités pour élargir son offre dans la plupart des marchés où il intervient.

3.2.7 Risques de réputation

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

La notoriété des marques commerciales de Bel repose sur la qualité, la sécurité des aliments, et la proximité avec les consommateurs. Les politiques de communication internationales des marques, y compris sur les médias digitaux, intensifient le risque de réputation.

Celle-ci peut être à tout moment fragilisée par des situations à risque, notamment un événement défavorable survenant sur l'un des produits ou des sites, une politique de communication

et de promotion inadaptées, voire la diffusion non contrôlée d'informations préjudiciables circulant publiquement.

Le succès des marques de Bel dépend en partie de leur image positive auprès des consommateurs. Une dégradation de l'image du Groupe et de ses marques commerciales pourrait affecter défavorablement les ventes, les activités ou le développement du Groupe. Ainsi, le Groupe Bel est vigilant sur sa communication concernant ses marques commerciales.

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

Le dispositif de gestion de crise du Groupe a notamment été renforcé en 2014 par la mise en œuvre de veille numérique et de la presse locale, et le déploiement de formations à la « prise de parole média » de ses porte-parole en cas de crise.

Une politique d'affaires publiques responsables a également été partagée avec les porte-parole du Groupe pour s'assurer d'une

approche coordonnée et encadrée des contacts avec les parties prenantes externes, basée sur l'écoute et le respect. Le Groupe Bel s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (www.ec.europa.eu/transparencyregister).

3.2.8 Risques liés au réchauffement climatique

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

Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque (selon les critères de la *Food and Agriculture Organization* et du *Water Risk Filter*) lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2016, plus de la moitié de ses sites de production étaient situés dans des zones où la ressource en eau a été identifiée comme à risque.

Pour y faire face, le Groupe développe des programmes de réduction de ses consommations d'eau. Tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires (voir paragraphe 2.7.2 « Utilisation durable de l'eau »).

3.3 Risques inhérents à l'activité

3.3.1 Risques liés aux produits

Risques de contamination

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

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

Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe.

Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents, impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir

pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date. Cf. § 4.3.4 « Procédures de contrôle spécifiques ».

À ce titre, le Groupe a renforcé depuis 2013 le budget d'investissements pluriannuels pour l'installation de systèmes d'identification des corps étrangers sur les lignes de production et de maîtrise des risques (renforcement des contrôles et surveillance).

Risques liés à l'innovation et aux attentes de consommateurs

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

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

3.3.2 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

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

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

Un plan d'actualisation des dépôts de marques dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. Le Groupe opère également une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques proches ou contrefaisantes par des tiers. Enfin, en cas de détection de produits ou de marques contrefaisant ou portant atteinte à ses droits, tous les moyens juridiques dont le Groupe Bel dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.

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

mobilisables par celui-ci peuvent s'avérer insuffisamment efficaces pour lutter contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.

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

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

3

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

Le Groupe est confronté au risque d'accidents qu'il s'agisse d'accidents sur le poste de travail ou qu'il s'agisse d'accidents de trajets ou lors d'un déplacement professionnel.

La Direction santé-sécurité du Groupe est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des procédures concourant à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs.

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

Lorsque des événements peuvent mettre ses collaborateurs en situation d'insécurité, voire de danger, le Groupe met en place des mesures ponctuelles pour les protéger. Aucun site n'a été concerné en 2016.

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

Il existe un lien de proportionnalité entre le nombre de comportements et situations dangereuses, presque accidents, d'incidents et premiers soins, et la survenue d'un accident grave. Suivant cette logique, Bel attache beaucoup

d'importance à la prévention en se focalisant en particulier sur les comportements, presque accidents et incidents bénins.

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

En 2016, 8173 VCS ont été conduites dans le Groupe. Témoignage de leur engagement, les membres du Comité exécutif ont suivi une formation « pratique » d'une journée sur site.

En 2017, l'objectif est de continuer à augmenter le nombre de VCS moyen par collaborateur.

Les collaborateurs qui circulent sur les routes dans le cadre de leur activité (collecteurs de lait, équipes commerciales, etc.), suivent régulièrement des formations de prévention routière.

Certification et systèmes de management de la santé au travail

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification (OHSAS 18001) de ses structures et sites industriels.

3.3.4 Risques liés à l'environnement

Certification et systèmes de management de l'environnement

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification ISO 14001 de ses structures et sites industriels. En 2016, 18 sites de production du Groupe étaient certifiés ISO 14001 et représentaient 84 % de la production.

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

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

La Direction des Achats Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnement en sécurisant une part importante de ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.

Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.

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

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

Le Groupe dispose de 30 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre – notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques extrêmes, liés pour certains d'entre eux au réchauffement climatique – pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la commercialisation des produits fabriqués du site concerné. Pour sécuriser son outil de

production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement et met en place des plans de prévention et de continuité d'activité. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 3.1 « La politique de gestion globale des risques » afin de couvrir ces risques.

3.3.7 Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

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

Tout projet de croissance intervenant dans un environnement évolutif expose par conséquent Bel à des risques d'intégration et de changements de conjoncture sur les marchés.

Les objectifs attendus peuvent se révéler difficiles à atteindre, et entraîner le Groupe à ajuster ses stratégies le cas échéant.

En 2016, le Groupe a réalisé une opération importante de croissance externe en prenant le contrôle du groupe MOM. Cette opération stratégique vise à intensifier la construction d'une offre de snacking sain à vocation mondiale. Le rapprochement des nouvelles activités pour le Groupe est piloté au plus haut niveau.

3.3.8 Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe Bel dépend, pour sa gestion, de données issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité de ses opérations.

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

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

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

Le renforcement des efforts portant sur la Sécurité des Systèmes d'Information avec notamment la priorisation haute des projets Sécurité, le déploiement accéléré de la stratégie au niveau des instances de Direction et l'évolution de la gouvernance sont autant d'éléments visant à réduire l'exposition du Groupe Bel aux risques de cyber-attaques.

Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 4.3.5 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

3

3.3.9 Risques judiciaires et litiges

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

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

Au 31 décembre 2016, 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 5.5.1. « États financiers consolidés au 31 décembre 2016 ».

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.

3.4 Risques financiers

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

Le Département trésorerie Groupe, rattaché au Directeur général délégué en charge des affaires financières, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion de la réduction des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué au Directeur général délégué, et des

présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées à la Note 4.15 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes consolidés figurant au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence.

3.4.1 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 2016, le Groupe a renforcé sa liquidité au travers de la négociation d'une extension de sa ligne de crédit de 520 millions d'euros : la maturité a été portée de 2020 à 2021. Dans le cadre de l'acquisition du groupe MOM, la liquidité a été encore renforcée par la négociation d'une ligne de crédit complémentaire de 300 millions d'euros maturité 2021 avec la faculté de l'étendre sur 2022 et 2023, 100 millions d'euros de prêt à terme amortissable tiré échéance 2023 et 100 millions de dollars de prêt à terme amortissable tiré échéance 2023. Aucune ligne de crédit, soit 820 millions d'euros, n'était tirée au 31 décembre 2016. Le Groupe dispose encore d'une forte liquidité puisque la société Fromageries Bel, l'entité centralisatrice des excédents du Groupe, dispose d'une trésorerie excédentaire importante de 204 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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

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

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité *cash pooling* au niveau de la société Fromageries Bel pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le groupe MOM n'a pas encore rejoint ce dispositif au 31 décembre 2016, mais l'objectif est de les intégrer dans le *cash pooling* en 2017. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intercompagnies.

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

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

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

3.4.2 Risque de change

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

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. Le Département trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et

ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes, nord-américaines et le Japon. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de 18 mois. Le groupe MOM sera intégré dans les procédures de centralisation des risques de change en 2017, mais son exposition au risque de transaction reste faible.

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.

3.4.3 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 2016, l'essentiel des placements est réalisé à taux variable ou révisable. Quant à la dette brute, la répartition taux fixe/taux variable est équilibrée.

3.4.4 Risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les règles de sécurité, de diversification et de liquidité. Les contreparties sont principalement des banques du *pool* bancaire de financement et sont essentiellement

françaises ou étrangères mais opérant principalement à Paris. Le risque de contrepartie est suivi de façon régulière et fait l'objet d'un reporting mensuel. La gestion du risque de contrepartie ne peut néanmoins prémunir le Groupe d'impact significatif en cas de défaillance systémique.

3.4.5 Risque des marchés matières premières

Bien qu'exposé à la volatilité des matières premières, le Groupe, et l'industrie laitière en général, ne disposent pas de marché financier de couverture offrant une liquidité suffisante. Seul le marché des États-Unis dispose d'un marché de

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

3

4

Gouvernement d'entreprise

4.1	Organes de direction et de surveillance	66	4.4	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 de surveillance	83
4.1.1	Référence au Code Middenext	66			
4.1.2	Conseil de surveillance	66			
4.1.3	Directoire	68			
4.1.4	Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle	69			
4.1.5	Comités du Conseil	70	4.5	Opérations avec des apparentés	84
4.2	Rémunérations et avantages	73	4.5.1	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	84
4.2.1	Rémunérations des mandataires sociaux	73	4.5.2	Parties liées	86
4.2.2	Engagements de retraite	76			
4.3	Procédures de gestion des risques et contrôle interne	77			
4.3.1	Définitions et objectifs	77			
4.3.2	Environnement de contrôle interne de la Société	77			
4.3.3	Gestion des principaux risques	79			
4.3.4	Procédures de contrôle interne spécifiques	79			
4.3.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	81			

4.1 Organes de direction et de surveillance ⁽¹⁾

4.1.1 Référence au Code Middelnext

La gouvernance d'Unibel doit être appréciée en tenant compte des données suivantes :

- Unibel/La Carbonique est toujours restée une société familiale à vocation patrimoniale et, à ce jour, les actionnaires non-membres de la famille fondatrice ou non contrôlés par cette famille ne détiennent que 1,6 % du capital ;
- Unibel est une petite structure qui compte aujourd'hui trois membres du Directoire, six membres du Conseil de surveillance, deux censeurs et onze salariés ;
- Unibel est la société animatrice de son Groupe. Elle est l'instance qui prend les grandes décisions stratégiques et en contrôle l'application ;
- les opérations sont menées par la filiale Fromageries Bel qui réalise directement, ou à travers ses propres filiales, les investissements industriels, les prises de participation, qui

met en place les politiques commerciales et définit les processus techniques ;

- les Fromageries Bel sont également une société cotée, qui se réfère au Code Middelnext. Son Conseil d'administration compte deux membres de la famille fondatrice, dont un représente Unibel, quatre membres indépendants et un administrateur représentant les salariés ;
- à l'Assemblée des actionnaires des Fromageries Bel, Unibel et la famille fondatrice détiennent plus des deux tiers du capital et des droits de vote.

En fonction de ces éléments, depuis 2010, Unibel se réfère aux règles du Code Middelnext pour fixer sa gouvernance. Ce Code peut être consulté sur le site www.middelnext.com, ou au siège social d'Unibel. Unibel n'écarte pas de recommandations du Code Middelnext.

4.1.2 Conseil de surveillance

Mission et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance assure en permanence et par tous les moyens appropriés le contrôle de la gestion de la Société effectuée par le Directoire. À ce titre, il opère à toute époque de l'année les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Il est saisi, en même temps que les Commissaires aux comptes, des documents mis à la disposition de ceux-ci.

En aucun cas, cette surveillance ne peut donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion directement ou indirectement effectués par le Conseil ou ses membres, ni être effectuée dans des conditions qui rendent impossible la gestion par les Directeurs ou dénotent une méfiance qui devrait donner normalement lieu à la révocation des membres du Directoire. Le fonctionnement du Conseil (convocation, réunions, quorum, information de ses membres) est conforme aux dispositions légales et statutaires de la Société.

Le Conseil de surveillance se réunit normalement au moins quatre fois par an en présence du Directoire :

- en mars pour examiner les comptes annuels et consolidés arrêtés par le Directoire, prendre connaissance du Rapport financier annuel, de l'ordre du jour de l'Assemblée annuelle, approuver le Rapport du Président du Conseil de surveillance et formuler ses observations aux actionnaires sur le Rapport du Directoire ;

- en mai, après la réunion de l'Assemblée générale ; c'est au cours de cette réunion que, notamment, le Conseil de surveillance nomme, ou renouvelle le Directoire, dont le mandat est de deux ans d'Assemblée à Assemblée et fixe sa rémunération ;

- en juillet pour examiner les comptes semestriels et les documents de gestion prévisionnelle révisés présentés par le Directoire ;

- en novembre, préalablement à la publication de l'information financière du 3^e trimestre.

Les réunions peuvent être tenues par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication, dans les conditions prévues par la loi.

Les membres du Directoire de la Société assistent aux séances du Conseil, mais sans voix délibérative. Les Commissaires aux comptes participent aux réunions de mars (comptes annuels) et de juillet (semestriels).

Chaque Conseil est également l'occasion de faire le point sur la gestion du Groupe par le Directoire, les perspectives d'avenir d'Unibel et du Groupe et ses orientations stratégiques, qui sont particulièrement débattues au sein du Conseil. À cet effet, le Directoire émet avant chacune des quatre séances du Conseil évoquées ci-dessus un rapport trimestriel.

⁽¹⁾ Ce paragraphe fait partie du Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le Conseil peut se réunir aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. En 2016, le Conseil de surveillance s'est réuni seize fois ; le taux de présence physique et par téléconférence a été de 98 %. Il est tenu un registre de présence. Les travaux et décisions du Conseil sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance. Des extraits ou des copies de ces procès-verbaux peuvent être délivrés et certifiés par le secrétaire du Conseil.

Chaque membre du Conseil dispose, à travers un extranet, de l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil et des documents lui permettant de prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée sur les points qui y sont inscrits. Lors de chaque réunion du Conseil, le Directoire porte à la connaissance des membres du Conseil les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie de la Société et du Groupe qui sont intervenus depuis la réunion précédente du Conseil.

Le Conseil de surveillance est statutairement composé de trois membres au moins et dix-huit au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont élus par l'Assemblée générale ordinaire, parmi les actionnaires ou en dehors, à la majorité simple. Ils sont rééligibles.

La durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance est fixée par l'Assemblée générale ordinaire et ne peut excéder trois ans.

Le nombre de personnes physiques (membres du Conseil et représentants permanents) ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance effectivement en fonction. Pour l'application de cette disposition, la situation à prendre en considération sera celle qui existera au jour de chacune des Assemblées générales ordinaires annuelles. Lorsque la limitation ci-dessus prévue sera dépassée, l'aîné des représentants permanents

âgés de plus de 80 ans sera réputé démissionnaire d'office en premier lieu, et à défaut, le membre du Conseil le plus âgé. Toutefois, à titre de règlement intérieur, le Conseil a fixé à 75 ans l'âge limite pour être nommé ou renouvelé au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance s'est doté d'une charte et d'un Règlement intérieur, qui fixent les obligations déontologiques des membres et les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Ces documents sont régulièrement réactualisés ; ils ont notamment été revus en 2016 et 2017. Ils ont été signés par les membres du Conseil de surveillance et les censeurs. Ces documents peuvent être consultés au siège social.

Chaque année, le Conseil revoit les 18 points de vigilance du Code Middenext. Il s'interroge également sur les moyens d'améliorer son information et évalue son fonctionnement.

Le Conseil de surveillance procède chaque année à la revue des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps. Ces conventions sont énumérées infra au paragraphe 4.5.1 dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes et n'ont pas subies de modifications en 2016.



Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance

Le Président, personne physique, choisi parmi les membres du Conseil, est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Il préside également l'Assemblée générale et en dirige les débats. Il établit le rapport prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce.

En cas d'empêchement, la fonction est assurée par la Vice-Présidente, tant lors des Conseils qu'à l'Assemblée générale.

Composition du Conseil de surveillance

LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SONT À CE JOUR

		1 ^{re} nomination ^(a)	Mandat en cours	
			Début	Fin
Gérard Boivin ^(b)	Président, membre du Comité d'audit	14/05/2009	12/05/2015	AGO 2017
Valentine Fiévet ^(c)	Vice-Présidente	25/06/1999 ^(a)	12/05/2016	AGO 2019 ^(d)
Laurent Fiévet ^(c)	Membre	25/06/1999 ^(a)	12/05/2016	AGO 2019 ^(d)
Marion Sauvin ^(c)	Membre	09/06/2006	12/05/2015	AGO 2018
Thomas Sauvin ^(c)	Membre	30/04/2007 ^(e)	12/05/2015	AGO 2018
Pascal Viénot ^(b)	Membre, Président du Comité d'audit	27/08/2009	12/05/2015	AGO 2017
Luc Luyten	Censeur, membre du Comité Unibel	12/05/2015	12/05/2015	AGO 2018
Hervé Renard	Censeur	12/05/2015	12/05/2015	AGO 2018
Gilles Gaujal	Secrétaire (non-membre)			

(a) De juillet 1987 à août 2005, Unibel a eu la forme d'une société en commandite par actions et comportait déjà un Conseil de surveillance.

(b) Membres indépendants.

(c) Membres de la famille Fiévet-Bel.

(e) Thomas Sauvin a eu un premier mandat de membre du Conseil de surveillance d'avril 2007 à juillet 2008 ; il a été nommé pour son second mandat par l'AGO de mai 2015.

Gérard Boivin, Pascal Viénot, Luc Luyten et Hervé Renard n'ont aucun lien de parenté avec la famille fondatrice dont les autres membres du Conseil font partie.

Le Conseil du 9 mars 2017 a considéré que Gérard Boivin et Pascal Viénot, qui ne sont ni n'ont été, au cours des cinq années passées, ni salariés, ni mandataires sociaux dirigeants, ni relations d'affaires significatives, ni actionnaires de référence, qui n'ont pas de lien de parenté avec les mandataires sociaux

ou les actionnaires de référence et n'ont jamais été Commissaires aux comptes de l'Entreprise remplissent les critères requis par le nouveau Code Middennext pour être « indépendants ».

La présentation individuelle des membres du Conseil, en particulier de ceux dont le renouvellement de mandat ou la nomination sont soumis à l'Assemblée générale, est faite au chapitre 7.

4.1.3 Directoire

Mission et fonctionnement

Unibel est gérée et administrée par un Directoire composé statutairement de deux ou plusieurs personnes physiques choisies, ou non, parmi les actionnaires et désignées par le Conseil de surveillance, lequel nomme également celui des membres du Directoire qui en assumera la présidence.

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de deux ans, qui prend fin à l'issue de la deuxième Assemblée générale annuelle qui suit son entrée en fonction. Chaque membre du Directoire doit être âgé de moins de 65 ans. Si, en cours de fonction, cette limite d'âge est atteinte, l'intéressé sera réputé démissionnaire d'office.

Les statuts donnent au Directoire la possibilité d'établir un Règlement intérieur qui réglera les questions concernant la réunion et les délibérations du Directoire.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les cautions, avals et garanties sont soumis à l'autorisation du Conseil de surveillance.

En outre, en application de l'article 11 du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, et sans que cette limitation soit opposable aux tiers, le Conseil de surveillance souhaite une information préalable en cas de :

- tout engagement et toute dépense en dehors des budgets d'investissement, de fonctionnement, et commercial, de quelque sorte que ce soit, d'un montant supérieur à

dix millions d'euros si la dépense concerne Fromageries Bel et ses filiales et un million d'euros si elle est spécifique à Unibel ;

- tout aval, caution et garantie donnés par la Société ;
- toute cession de participation par la Société ;
- tout emprunt contracté par la Société d'un montant supérieur à dix millions d'euros ;
- la fixation d'une rémunération annuelle égale ou supérieure à 300 000 euros pour les salariés ;
- la création ou la dissolution de filiales ;
- toute décision relative à toute proposition de fusion, de scission ou d'apport partiel, et plus généralement à toute modification des statuts ;
- toute décision que la Société prendrait soit en qualité d'actionnaire, soit en qualité d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance d'une autre société dans laquelle elle détiendrait une participation.

Le Directoire présente tous les trimestres au Conseil de surveillance un rapport qui retrace les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la Société et de son Groupe. Après la clôture de chaque exercice social et dans un délai de trois mois, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérifications et de contrôle, les comptes annuels ainsi que son Rapport destiné à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires. Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale ses observations sur le Rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

COMPOSITION DU DIRECTOIRE

		1 ^{re} nomination ^(a)	Mandat en cours	
			Début	Fin
Antoine Fiévet ^(b)	Président	01/08/2005	12/05/2015	AGO 2017
Bruno Schoch	Membre	01/08/2005	12/05/2015	AGO 2017
Florian Sauvin ^(b)	Membre, Directeur général	01/08/2009	12/05/2015	AGO 2017

(a) Avant le 1^{er} août 2005, Unibel était une société en commandite par actions, et seul Antoine Fiévet a exercé un mandat social avant cette date : il a été gérant associé commandité d'Unibel de janvier 2001 à l'abandon de ce statut.

(b) Membres de la famille Fiévet-Bel.

Le Directoire est actuellement composé de trois membres nommés pour deux ans par le Conseil de surveillance. Deux membres, Antoine Fiévet, Président, et Florian Sauvin, représentent la famille fondatrice et le troisième, Bruno Schoch, n'a aucun lien familial avec elle.

Antoine Fiévet et Bruno Schoch exercent également les mandats de, respectivement, Président-Directeur général et Directeur général délégué en charges des affaires financières et juridiques, du système d'information, de la filiale Fromageries Bel ; ils sont donc deux des principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Florian Sauvin assume plus particulièrement la Direction générale et la gestion des affaires propres à Unibel ; il dispose à cet effet d'une délégation de pouvoirs pour représenter la Société vis-à-vis des tiers.

Le Directoire se réunit formellement tous les mois et informellement aussi souvent que nécessaire. Des comptes rendus de ces réunions sont établis.

Le Directoire établit à l'intention du Conseil de surveillance un rapport trimestriel ; il lui présente, en présence des Commissaires aux comptes, les comptes annuels et semestriels.

Le Directoire s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un Comité, dit "Comité Unibel" aujourd'hui composé, outre les trois membres du Directoire, de Thierry Billot, Philippe Deloffre, Fatine Layt, James Lightburn, Luc Luyten et Nathalie Roos, membres ou censeurs du Conseil d'administration des Fromageries Bel ou d'Unibel. Ce Comité s'est réuni neuf fois en 2016 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.1.4 Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle

Conflits d'intérêts potentiels

Ainsi qu'il sera été détaillé chapitre 6, il n'y a pas, à la connaissance d'Unibel, de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs à l'égard de la Société de l'un quelconque des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Le Règlement intérieur institue pour les membres du Conseil une obligation d'informer et un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts, même potentiel.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil de surveillance et du Directoire

À la connaissance d'Unibel et au jour de l'établissement du document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance aurait été nommé en tant que tel.

À noter toutefois qu'aux termes de l'accord familial du 19 septembre 2013, l'assemblée de famille instituée par cet accord est amenée à se prononcer notamment sur la désignation des représentants des actionnaires familiaux concertistes dans les organes sociaux et organes de direction du Groupe (Avis AMF n° 213C1436).

Restrictions concernant la cession des actions

Sous réserve de ce qui est détaillé ci-dessous, à la connaissance d'Unibel et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'autres restrictions acceptées par les membres du Directoire et du Conseil concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

L'accord conclu entre les membres du Groupe familial Fiévet-Bel et publié par l'AMF le 26 septembre 2013 comporte des clauses relatives à la cessibilité des actions Unibel.

Ce pacte prévoit un droit de préemption, une procédure d'agrément par le Conseil de famille et un droit de sortie conjointe totale en cas de transfert de titres entraînant une cession de contrôle.

Toutefois, les transferts entre parties, à des ascendants et descendants en ligne directe, frères et sœurs et neveux et nièces, à des entités détenues à hauteur de 100 % par ces derniers, et à la Société (dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables) sont libres et ne donnent pas lieu à l'application des procédures susvisées.

Le droit de préemption ne peut s'exercer collectivement ou individuellement que pour la totalité des titres offerts par le cessionnaire. À défaut d'exercice du droit de préemption, le transfert de titres à un tiers sera soumis à l'agrément du Conseil de famille.

Le droit de sortie conjointe totale est applicable dans le cas d'un transfert de titres portant sur plus de 60 % des titres faisant l'objet du pacte et s'inscrivant dans un changement de contrôle de la Société. Dans ce cas, les autres parties pourront transférer leurs titres au cessionnaire aux mêmes conditions, l'exercice du droit de sortie conjointe totale étant exclusif de l'exercice du droit de préemption.

Le pacte prévoit en outre un droit d'acquisition des titres détenus par une partie personne morale en cas de changement de l'actionariat de cette dernière au profit de tiers, ainsi qu'une mécanique optionnelle d'achat en cas de transfert à des membres extérieurs à la famille en cas de décès d'une partie, aux fins de préserver le caractère familial de la détention des parties.

Dans le cadre des dispositions des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts, des engagements collectifs de conservation d'une durée minimale de deux ou six ans ont été conclus entre des membres du Groupe familial Fiévet-Bel et les sociétés qu'ils contrôlent. Ces engagements sont étudiés au chapitre 6.

Valentine, Antoine et Laurent Fiévet, Marion, Florian et Thomas Sauvin sont les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernés par ces restrictions.

En outre, dans le cadre des plans d'attributions gratuites d'actions décidés depuis 2006 et jusqu'au plan 2010, des actions gratuites ont été attribuées par Unibel ou par Fromageries Bel, au profit de Bruno Schoch – seul mandataire social d'Unibel à en avoir été bénéficiaire – et elles sont assorties d'une obligation de conservation d'un minimum de 20 % pendant toute la durée de son mandat.

Contrats de service

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, 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.

Unibel et sa filiale Fromageries Bel sont liées par une convention de trésorerie, et un contrat de prestations de services, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.5.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce.

4.1.5 Comités du Conseil

Comité d'audit

Le Conseil de surveillance a mis en place un Comité d'audit Unibel, composé depuis mai 2012 de Pascal Viénot, Président et Gérard Boivin, membre, tous deux indépendants et compétents au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce (voir plus loin, au paragraphe 7.5, les biographies de ces membres du Comité).

Ce Comité se réunit le plus souvent en même temps que le Comité d'audit des Fromageries Bel, pour examiner les mêmes points et auditionner les mêmes intervenants. Le Groupe Unibel, en effet, ne diffère que marginalement du Groupe Fromageries Bel et les principales problématiques d'informations financières et de contrôle interne sont identiques ; ce mode de fonctionnement est apparu comme le plus efficace pour couvrir l'étendue des missions.

Chez Fromageries Bel, filiale cotée d'Unibel, le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres, choisis parmi les administrateurs : Thierry Billot, Président, James Lightburn et Fatine Layt, administrateurs indépendants des Fromageries Bel.

Antoine Fiévet, Président du Directoire d'Unibel et Président-Directeur général des Fromageries Bel, Bruno Schoch, membre du Directoire et Directeur général délégué des Fromageries Bel en charge des affaires financières, des systèmes d'information du Groupe, Florian Sauvin, membre du Directoire, et le Directeur de l'audit interne des Fromageries Bel peuvent participer à ces réunions ou être entendus par le Comité d'audit.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour missions d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés par le Conseil de surveillance à la désignation par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement ;
- des comptes consolidés et sociaux, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- prend connaissance du Rapport du Président, le cas échéant formule des observations sur les sujets qui sont de sa compétence ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes.

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une Charte.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation ou à la demande du Président du Conseil de surveillance, du Président du Comité ou de deux de ses membres. La convocation peut se faire par tous moyens.

Il a la faculté d'entendre toute personne ou expert de son choix, notamment le responsable du contrôle interne, le responsable de l'audit interne de Fromageries Bel, ainsi que les administrateurs, dirigeants, responsables et Commissaires aux comptes de toutes les sociétés du Groupe.

Dans le cadre de l'examen des comptes, le Comité a la faculté de demander toute explication ou compléments d'information qu'il estime nécessaire. Il peut, à cette occasion, entendre le Directeur financier et les Commissaires aux comptes.

Les comptes remis aux membres du Comité sont accompagnés d'une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels et faisant état des options retenues, ainsi qu'un document du Directeur financier décrivant les bases de préparation des comptes et les principaux risques financiers du Groupe. Ces documents sont remis suffisamment à l'avance pour permettre au Comité d'exercer sa mission avant la réunion du Conseil au cours de laquelle il doit présenter ses conclusions.

Le Comité d'audit, dont le secrétariat est assuré par le Directeur de l'audit interne du Groupe, établit un compte rendu écrit de ses travaux, qui est diffusé au Conseil de surveillance ; le Président du Comité rend compte au Conseil de surveillance après chaque réunion du Comité. Il remet à la réunion du Conseil qui arrête les comptes son avis sur les comptes.

Travaux du Comité depuis janvier 2016

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2016 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du Comité se sont entretenus, au cours de la réunion du 9 mars 2016, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture de taux de change et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier et la revue des travaux des certificateurs et des plans de progrès ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le Comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2017 a été présenté lors de la réunion du Comité de fin d'année simultanément à la présentation du bilan du plan d'audit 2016 ;

- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe et les actions prévues pour 2017 ont été présentés lors du Comité de fin d'année ;
- le suivi du processus de gestion de crise établi par le Groupe : le Comité a pris connaissance de la progression du déploiement et de l'animation permanente du référentiel de gestion de crise établi en 2013 et des résultats de sa mise en œuvre en 2015 ;
- le Comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le Comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

Nominations et rémunérations

Lors de sa réunion de novembre 2009, le Conseil de surveillance, compte tenu du faible nombre de membres du Conseil et du Directoire, a considéré qu'il n'était pas nécessaire de créer un groupe restreint spécifique pour ces sujets et que, tout en continuant à s'appuyer sur les recommandations d'experts extérieurs, le Conseil débattrait de ces questions en réunion plénière.

En 2016, le Conseil de surveillance a consacré une partie de ses travaux, hors la présence du Directoire, à débattre et décider de la rémunération des membres du Directoire dans toutes ses composantes : rémunérations fixes, rémunérations variant en fonction de l'atteinte d'objectifs de résultats (voir paragraphe 4.2) et avantages en nature. Il est rappelé ici qu'Antoine Fiévet, Bruno Schoch et Florian Sauvin, membres du Directoire, sont rémunérés par Unibel tant pour leurs fonctions au sein de la Société que pour l'animation du Groupe qu'ils assurent à travers l'exercice des mandats de Président-Directeur général, de Directeur général délégué des Fromageries Bel ou de représentant permanent d'Unibel administrateur des Fromageries Bel.

Au sein des Fromageries Bel, il a été créé un comité des nominations et rémunérations. Sur recommandation du Comité, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une Charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement.

Ce Comité se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2016, il s'est réuni 4 fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, dont la majorité est indépendante. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir en tant que de besoin et à titre consultatif aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le Comité.

4

À la date du présent document de référence, le Comité des nominations et des rémunérations compte cinq membres : Messieurs Thierry Billot, Président du Comité, et James Lightburn, qualifiés d'indépendants au sens du Code Middenext, Antoine Fiévet, Luc Luyten, membre non-administrateur et Antonio Maria, administrateur représentant les salariés.

Antonio Maria a été désigné en qualité de membre du Comité mais uniquement en sa forme statuant sur les rémunérations par le Conseil d'administration réuni le 9 mars 2016.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est adjoint, depuis juin 2009, les compétences d'un expert extérieur spécialiste des systèmes de rémunération. L'apport de ses compétences techniques contribue à la qualité des travaux de ce Comité et à une bonne représentation des intérêts en présence.

Missions

Dans sa forme de Comité des nominations, le Comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité 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 des collaborateurs de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2016

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

- la situation des mandats des administrateurs arrivant à échéance. À ce titre, il a été recommandé de renouveler le mandat d'Unibel, représenté par Florian Sauvin, lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération du Directeur général délégué en charge des opérations, des membres du Comité de direction et des cadres dirigeants, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs et les adaptations à prévoir du fait des changements législatifs induits par l'application de la loi Macron du 6 août 2015 ;
- l'évaluation de la performance du Conseil d'administration, tant au plan de son organisation que de son fonctionnement.

4.2 Rémunérations et avantages

4.2.1 Rémunérations des mandataires sociaux

Principes de la rémunération des membres du Directoire ⁽¹⁾

Les principes et les critères de détermination, de répartitions et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations totales 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 groupe fondés sur le chiffre d'affaires, les volumes, le résultat opérationnel et le free cash-flow. Les résultats sont chiffrés sur les deux derniers exercices pour Antoine Fiévet, pour le seul dernier exercice pour Bruno Schoch. et Florian Sauvin. Pour ces derniers une fraction de la rémunération variable annuelle est basée sur des objectifs personnels liés à leurs responsabilités de Directeur général délégué de Fromageries Bel et de *Chief digital officer*. Ce bonus annuel est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée
- une rémunération variable pluriannuelle basée sur les performances obtenues sur des critères comme l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) ou le ROCE (*Return On Capital Employed*) de deux exercices. Pour le Président du Directoire, le taux d'atteinte, limité à 100 %, sera appliqué à une fraction de la rémunération fixe ; cette rémunération variable sera versée à l'issue de deux exercices. Pour les autres membres du Directoire, le taux d'atteinte modulera l'attribution d'unités de performance et éventuellement d'une partie fixe, payables à l'issue de trois exercices. Pour une part les unités de performances seront valorisées à l'attribution ; pour une autre part les unités de performance représenteront un avantage équivalent à la cession d'un nombre équivalent d'actions.
- Des rémunérations exceptionnelles liées à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel.
- des véhicules de fonction et, pour Bruno Schoch, une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de GSC.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance sont arrêtés et chiffrés précisément mais ne sont pas publiés pour raison de confidentialité.

Les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas attribuer d'actions gratuites.

Antoine Fiévet, Bruno Schoch et Florian Sauvin ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur fonction dans Fromageries Bel ou d'autres sociétés du groupe.

Principes de rémunérations du Conseil de surveillance ⁽¹⁾

Les principes et les critères de détermination, de répartitions et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations totales et avantages de toute nature accordés à son Président et à ses membres sont les suivants : des jetons de présence sont répartis entre les membres selon les règles suivantes :

- il est attribué aux membres du Conseil et aux censeurs une somme fixe annuelle éventuellement ajustée *pro rata temporis* et un jeton par séance de présence ; pour le Président, ces sommes sont majorées ;
- des jetons sont attribués à des membres du Conseil pour rémunérer certaines missions spécifiques, notamment la participation au Comité d'audit et au Comité Unibel ;
- en cas d'atteinte du budget maximal, il est procédé à un ajustement ; les sommes qui ne sont pas employées au paiement des jetons sont laissées à la disposition de la Société.

Le Conseil de surveillance peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles, à porter aux charges d'exploitation, pour les missions et mandats qu'il leur a confiés.

4

(1) Ce paragraphe fait partie du rapport du Conseil de surveillance institué par l'article 225-82-2 du Code de commerce.

Rémunérations 2016

Le montant global brut des rémunérations et avantages de toute nature attribués aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Conseil de surveillance s'établit comme suit :

I TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2016		Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Antoine Fiévet, Président du Directoire						
Rémunération fixe brute	598 968 €	586 968 €	578 942 €	578 942 €	571 921 €	571 921 €
Rémunération variable ^(a)	515 826 €	482 994 €	475 819 €	541 646 €	539 874 €	467 414 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	206 330 €	406 917 €	203 923 €	néant	204 757 €	néant
Rémunération exceptionnelle ^(c)	100 800 €	151 200 €	100 800 €	50 400 €	100 800 €	156 200 €
Avantage en nature ^(d)	4 667 €	4 667 €	4 413 €	4 413 €	4 321 €	4 321 €
TOTAL	1 414 591 €	1 632 746 €	1 363 897 €	1 175 401 €	1 421 673 €	1 199 856 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA des deux derniers exercices.

(b) Liée à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur l'EBITDA et le ROCE de deux exercices et payée à l'issue de deux exercices.

(c) Liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel.

(d) Détails des avantages en nature : voiture de fonction.

	Exercice 2016		Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Bruno Schoch, membre du Directoire						
Rémunération fixe brute	351 734 €	351 734 €	346 929 €	346 929 €	341 966 €	341 966 €
Rémunération variable ^(a)	158 280 €	158 525 €	156 118 €	170 252 €	175 066 €	206 294 €
Rémunération variable pluriannuelle ^(b)	273 427 €	327 472 €	247 339 €	257 439 €	197 957 €	187 565 €
Avantage en nature ^(c)	14 687 €	14 687 €	14 752 €	14 752 €	14 657 €	14 657 €
TOTAL	798 128 €	852 419 €	765 138 €	789 372 €	729 646 €	750 482 €

(a) Critères retenus pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles : atteintes d'objectifs de performance fondés à parts égales sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA du dernier exercice.

(b) Unités de performances liées à l'atteinte d'objectifs de performances fondés à parts égales sur le ROCE et l'EBITDA de deux exercices payables après 2 et 4 ans, ainsi qu'une prime de 65 000 € soumise à conditions de performance.

(c) Détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant.

	Exercice 2016		Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Florian Sauvin, membre du Directoire						
Rémunération fixe brute	94 072 €	94 072 €	95 670 €	95 670 €	92 484 €	92 484 €
Rémunération variable	18 814 €	24 542 €	-	18 225 €	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ^(a)	28 000 €	37 000 €	9 000 €	18 000 €	20 000 €	29 000 €
Avantage en nature ^(b)	3 811 €	3 811 €	2 343 €	2 343 €	-	-
TOTAL	144 697 €	159 425 €	107 013 €	134 238 €	112 484 €	121 484 €

(a) Liée à la participation aux instances de gouvernance des Fromageries Bel ou compensant le véhicule de fonction.

(b) Détails des avantages en nature : voiture de fonction depuis mai 2015.

I TABLEAU DES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Les jetons de présence ont été portés à 400 000 euros par an, maximum, par l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2014
M. Michel Arnaud (+ 2015)			
Jetons de présence	- €	15 000 €	26 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	- €	- €	18 000 €
M. Thierry Billot			
Jetons de présence	96 000 €	55 000 €	16 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	27 000 €	18 000 €	12 000 €
Mme Fatine Layt			
Jetons de présence	32 100 €	28 800 €	30 800 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	9 000 €	18 000 €	15 000 €
M. James Lighthburn			
Jetons de présence	49 600 €	39 600 €	41 600 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	27 000 €	18 000 €	15 000 €
M. Luc Luyten (fin de mandat en mai 2015)			
Jetons de présence (hors ceux versés par Unibel)	- €	14 700 €	40 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest)	- €	9 000 €	15 000 €
M. Antonio Maria			
Jetons de présence	38 800 €	18 000 €	9 000 €
Mme Nathalie Roos			
Jetons de présence	22 000 €	18 000 €	14 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel)	3 000 €	15 000 €	6 000 €
M. Florian Sauvin, représentant permanent d'Unibel			
Jetons de présence	- €	- €	- €
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel)	159 425 €	107 013 €	121 484 €
Unibel			
Jetons de présence	- €	- €	20 000 €
M. Philippe Deloffre			
Jetons de présence de censeur	11 000 €	18 000 €	20 000 €
Autres rémunérations (Unibel)	70 140 €	70 910 €	71 097 €

Unibel, administrateur n'a perçu de jetons de présence ni en 2016, ni en 2015,

S'agissant de montants versés, des décalages de paiements peuvent rendre non comparables les années.

Des rémunérations mensuelles ont été versées au Président et à la Vice-présidente jusqu'en mai 2015. Depuis cette date, les membres sont rémunérés par un jeton fixe semestriel, éventuellement ajusté prorata temporis et un jeton par présence effective en Conseil et dans les comités d'audit ou Unibel. Les sommes sont doublées pour les présidents du Conseil de surveillance et du Comité d'audit.

4

I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES - INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Antoine Fiévet est Président du Directoire depuis août 2005 et n'a jamais été bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions.

Bruno Schoch est membre du Directoire d'Unibel depuis août 2005, et n'a plus été attributaire d'actions gratuites depuis le plan 2010.

Florian Sauvin est membre du Directoire depuis mai 2011 et n'a jamais été bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions.

Aucune attribution n'a été faite aux mandataires sociaux dirigeants d'Unibel au titre des plans 2011 à 2016.

Les actions gratuites attribuées antérieurement sont conservées au nominatif et 20 % au moins doivent être conservées jusqu'à la fin du mandat.

L'historique général des plans AGA est publié plus loin au chapitre 5.

I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDEMNITÉS ET AVANTAGES AU PROFIT DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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
Antoine Fiévet, Président du Directoire		x		x		x		x
Bruno Schoch, Membre du Directoire	x voir <i>infra</i>			x		x voir <i>infra</i>	x voir <i>infra</i>	
Florian Sauvin Membre du Directoire		x		x		x		x

Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, Bruno Schoch était Directeur financier salarié d'Unibel. Lors de sa nomination comme membre du Directoire, aucune disposition spécifique n'a été arrêtée et ce contrat de travail est de droit suspendu pendant la durée de son mandat social.

Au cas où son mandat social prendrait fin, le contrat de travail serait réactivé et Bruno Schoch aurait droit à tous les avantages prévus par la loi, la réglementation, la convention collective et les accords d'entreprise ; ces contrats de travail incluent une clause de non-concurrence, que la Société pourrait, ou non, mettre en œuvre au départ de l'intéressé.

4.2.2 Engagements de retraite

Il n'existe aucun engagement de la Société envers les membres de ses organes de direction ou de surveillance aux fins de versements de pensions, de retraites ou d'autres avantages spécifiques aux mandataires sociaux.

Les avantages consentis au personnel du Groupe Unibel, dont les mandataires sociaux pourraient bénéficier au titre d'un contrat de travail, sont décrits à la Note 4.11 de l'annexe aux comptes consolidés au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés ».

4.3 Procédures de gestion des risques et contrôle interne ⁽¹⁾

4.3.1 Définitions et objectifs

Unibel est l'actionnaire majoritaire et la société holding animatrice du Groupe qu'elle constitue avec les Fromageries Bel et ses filiales. Dans ce contexte, elle est amenée à mettre en œuvre et à bénéficier des dispositifs de contrôle interne mis en place au niveau du Groupe.

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 vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Directoire ou le Conseil d'administration des Fromageries Bel ;
- 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 Unibel, les Fromageries Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4

4.3.2 Environnement de contrôle interne de la Société

L'activité d'Unibel, société animatrice du Groupe, consiste essentiellement à orienter et animer la politique générale du Groupe en se consacrant, conformément à sa mission, à la gestion des affaires du Groupe. À ce titre, elle assure des contacts permanents avec les membres du Conseil d'administration des Fromageries Bel ainsi qu'avec ses cadres dirigeants. En outre, Unibel donne de nombreux conseils et apporte ses concours dans différents domaines concernant la politique générale du Groupe et sa stratégie.

Le Conseil d'administration des Fromageries Bel

Le Conseil d'administration, dont Unibel est membre, se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale des Fromageries Bel

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Ils s'appuient sur un Comité 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 participe au processus de contrôle interne. Les dirigeants, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, marketing, achats, *supply chain*, ventes, recherche et innovation, réglementation produits, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que les Directions administration et finance, systèmes d'information, les Directions ressources humaines et l'organisation (DRH Groupe, DRH zones), la Direction communication, la Direction juridique, la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'Entreprise), viennent renforcer au niveau du Groupe cette organisation.

(1) Ce paragraphe fait partie du Rapport du Président du Conseil de surveillance.

La Direction des risques

La Direction des risques est rattachée au Directeur général délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information. Cette direction est en charge de développer une stratégie et de déployer la démarche de gestion globale des risques, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe et des zones, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et zones. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique déployé en 2013. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son Directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne, appelé *Belkey*. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil (*Belact*) qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

La Direction de l'audit interne

L'objectif de la Direction de l'audit interne est d'apporter de la valeur ajoutée en fournissant une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques liés à :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats.

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.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Président-Directeur général. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Structure opérationnelle de l'Entreprise

Pour être en mesure d'apporter une réponse pertinente aux besoins des consommateurs, le Groupe a mis en place en 2016 une structure opérationnelle qui repose sur une organisation géographique articulée autour de trois zones : Europe, Moyen-Orient / Grande Afrique, et Amériques, Asie-Pacifique, chacune sous l'autorité d'un seul Directeur.

Limitations et délégations de pouvoirs

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction »). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.3.3 Gestion des principaux risques

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels elle est confrontée, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle de l'Entreprise, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui

l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du Groupe sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

4.3.4 Procédures de contrôle interne spécifiques

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 chapitre 3 « Facteurs de risques et politique d'assurance ».

Qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

La Direction qualité et réglementation du Groupe (DQRG), structure rattachée à la Direction industrielle et technique Groupe, est en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des structures traitant de :

- sécurité des aliments et réglementation ;
- qualité ;
- certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ;
- coordination technique.

Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes.

Elle a une mission d'alerte du Président-Directeur général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activité.

Sécurité des aliments et réglementation produit

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

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments et de la coordination des actions qui en découlent ;
- des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ;
- de la construction d'un système de veille fondé notamment sur un reporting des filiales ;
- de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments.

Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

Elle définit par ailleurs :

- les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ;
- la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

En outre, elle s'assure :

- de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène...) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- de la mise en œuvre des politiques de *Food Fraud* intégrant des processus de :
 - prévention des risques matières premières,
 - plans de surveillance mis en œuvre par les sites de productions ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité des aliments.

Qualité

La DQRCTG est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale.

Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué du niveau *corporate*/zone et sites industriels :

- définir la politique qualité Groupe et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir les règles et *best practices* ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) pour le volet qualité ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) ;

4

- assurer le reporting qualité et la mise en œuvre du progrès permanent, en s'appuyant sur le déploiement du module *Quality Management* de SAP (projet Quartz), garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ;
- former et accompagner les équipes et les sites. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.

Cadre réglementaire

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

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

Au niveau européen, le « Paquet hygiène » est entré en application le 1^{er} janvier 2006. Cette réglementation comprend plusieurs textes législatifs. Elle met en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments, dans tous les pays de l'Union européenne : tous les exploitants sont concernés, depuis la production à la ferme jusqu'à la distribution des produits en passant par les usines de fabrication.

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

Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.

Le lait : une matière première fragile

Le lait est une matière vivante et fragile qui se dégrade au contact de l'air, de la lumière et de la chaleur ambiante. Pour conserver ses qualités, le Groupe collecte le lait dans un délai maximum de 72 heures après la traite. Il accompagne l'équipement de certains producteurs en tanks réfrigérés. La qualité du lait est très contrôlée. Le lait doit répondre à des critères de composition précis (matière grasse et matière protéique), à des critères d'hygiène stricts et il ne doit pas contenir de traces d'antibiotiques. Des échantillons sont prélevés lors de la collecte du lait, ainsi qu'à l'arrivée à l'usine, permettant la mise en œuvre de plans de contrôle comprenant des analyses en laboratoire. Dans certains cas très rares, si la qualité du lait est insuffisante, celui-ci n'est pas utilisé.

Autres matières

Toutes les matières premières qui entrent dans la composition des produits du Groupe répondent à des cahiers des charges très stricts. Dès leur réception dans les usines, leur conformité à ce cahier des charges est systématiquement contrôlée. Elles sont à nouveau contrôlées avant leur entrée en production, au niveau microbiologique et physico-chimique, mais aussi organoleptique. Tous les emballages, et notamment ceux qui

entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

Accompagnement de tous les producteurs de lait du Groupe

La qualité du lait commence dès l'élevage. L'exploitant est responsable de la qualité sanitaire et de la conformité du lait qu'il produit. Il doit mettre en place les mesures de maîtrise adaptées pour les garantir. Pour prévenir dès l'amont tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière de Bel diffusent de façon continue auprès des producteurs des bonnes pratiques pour produire un lait de qualité. Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards du Groupe, ils proposent et mettent en place des actions ciblées auprès des producteurs concernés comprenant :

- un audit de l'exploitation (parfois en présence d'un vétérinaire) ;
- une proposition de plans d'actions pour améliorer la qualité du lait concerné ;
- un suivi de ces plans pendant une période allant de quelques mois à un an afin d'accompagner le producteur dans sa démarche d'amélioration.

Partenaires stratégiques

Des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières les plus sensibles et chez les sous-traitants dont les produits véhiculent les marques de Bel. Ces audits sont réalisés par des acheteurs en coordination avec la DQRGTG et les équipes opérationnelles des zones. Lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs ou sous-traitants audités s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives et leur délai de mise en place.

Produits sous-traités et/ou associés à des produits partenaires

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité et traçabilité produit sont reportées sans exception sur ses produits sous-traités et sur les produits de *co-branding*. Un soin particulier est apporté à ces derniers afin que l'association d'un produit de marque Bel avec un produit d'une autre marque soit toujours à la hauteur des attentes des consommateurs du Groupe.

Contrôles à chaque étape

Chaque étape du cycle de vie des produits, depuis la production de ses matières premières jusqu'à la « libération » du produit fini, fait l'objet de contrôles rigoureux. Tous les enregistrements en relation avec ces contrôles, qui constituent les preuves de résultats d'analyses, sont conservés dans les sites. Ces contrôles sont réalisés par le laboratoire d'analyses de l'usine et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation. La conformité globale aux exigences spécifiées est garantie par les autorités sanitaires compétentes, et est certifiée par la marque d'agrément de toutes les usines apposée sur les produits Bel. Les fréquences de ces contrôles sont issues de l'évaluation HACCP du Groupe et sont adaptées à la matière première ou à l'ingrédient considéré.

Sur les chaînes de production

Les plans de contrôle qualité portent sur les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Sur les chaînes de production, les produits Bel semi-finis et finis doivent répondre à des exigences allant au-delà du minimum réglementaire, notamment sur les germes pathogènes. Une attention particulière est apportée, par principe de précaution, à la sécurité des produits, par le renforcement des contrôles notamment de corps étrangers, et la prévention de risques de malveillance. Depuis 2013, Bel déploie une politique monde de gestion des risques de malveillance par une analyse fine et exhaustive de tous les points au niveau usine qui pourraient être à risque. Des plans d'action sont progressivement mis en place.

En aval des sites de production

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Depuis plus de cinq ans, Bel partage progressivement avec ses distributeurs (clients importateurs), dans ses différentes zones de commercialisation, sa Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. Cette Charte est adaptée au contexte du distributeur suite à une visite ou un audit de celui-ci.

Double traçabilité des produits

Bel assure une double traçabilité tout au long de la chaîne de valeur et peut ainsi identifier tous les fournisseurs de matières premières impliqués dans la fabrication d'un produit donné,

mais aussi identifier tous les lots de produits dans lesquels un composant donné est mis en œuvre. Le Groupe peut à tout moment identifier la localisation des lieux de stockage de l'ensemble de ses produits, jusqu'au client final, dans l'ensemble de ses réseaux de distribution et de commercialisation.

Les suivis permettent de connaître les flux et de stocker les informations relatives à la sécurité des aliments, de transmettre rapidement les informations demandées par les autorités, d'identifier un risque ou isoler une production. Ils assurent l'efficacité des éventuels retraits et rappels.

Les tests de traçabilité sont effectués depuis l'identification des matières premières jusqu'à l'aval des sites de production. Tous les fournisseurs de matières premières laitières et d'ingrédients sont codifiés et tracés. Bel effectue régulièrement des tests auprès de ses fournisseurs pour s'assurer de leur aptitude à fournir à sa demande des éléments de traçabilité complémentaires en moins de 24 heures.

La traçabilité intégrale des produits jusqu'à leur consommation est assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). De plus, toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

4

Certification et systèmes de management de la qualité

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification (ISO 9001, BRC, IFS, FSCC 22000) de ses structures et sites de production.

4.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction financière du Groupe, la Direction juridique, la Direction des systèmes d'information et la Direction des risques, sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué, en charge des affaires financières, juridiques et des systèmes d'information.

Elle s'articule de la manière suivante :

- Direction du contrôle financier ;
- Direction de la trésorerie et assurances ;
- Direction fiscale ;
- Directions financières des zones ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction juridique et immobilier ;
- Direction des risques.

Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performance de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimés réalisés dans l'année.

Il a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes. Il participe à l'organisation du processus de reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra-financière.

Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;
- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Fromageries Bel), le *netting* (règlement des factures intercompagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;
- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

Direction fiscale

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de zones et de filiales.

Direction financière des zones

Avec la création des bassins géographiques, il a été décidé d'allouer des ressources financières propres aux zones. Celles-ci sont en charge d'animer et contrôler l'ensemble des ressources financières des filiales du Groupe placées sous leur supervision.

Des réunions bimestrielles avec le Directeur général délégué, les Directeurs financiers de zone et les responsables des départements de la Direction financière permettent d'assurer un suivi des chantiers de progrès engagés par la fonction. Les Directeurs financiers de zone sont chargés de mettre en œuvre la stratégie financière décidée par le Groupe et ont en charge le contrôle interne et financier des filiales rattachées à leur zone.

Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe 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 a mis en place un système d'information intégré déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

Direction juridique et immobilier

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes Directions de zones et des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.

Direction des risques

Cette Direction s'assure, grâce au dispositif de gestion globale des risques, que ces derniers sont correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel

Le Groupe arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction du contrôle financier.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée par la Direction du contrôle financier.

4.4 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 de surveillance

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société UNIBEL 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. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance 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. 225-68 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. 225-68 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 de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et Associés

Pierre-Marie Martin

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe

4.5 Opérations avec des apparentés

4.5.1 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 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 228-58 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. 228-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 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 FROMAGERIES BEL

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 28 août 2007, a autorisé le Directoire à consentir à la société FROMAGERIES BEL SA une avance de trésorerie d'un montant maximum de 25 000 000 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil de surveillance en date du 13 novembre 2008 et signé le même jour, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à FROMAGERIES BEL SA.

Par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance en date du 27 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance du 23 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.

Enfin, par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance du 13 novembre 2014, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2015, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 100 points de base au lieu de 120 points précédemment.

Le montant des intérêts comptabilisés en produits financiers au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 442 755,72 euros et le montant de l'avance de trésorerie s'élevait à 64 199 423,83 euros.

Les mandataires sociaux d'UNIBEL concernés sont Monsieur Antoine Fiévet président-directeur général des FROMAGERIES BEL, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur des FROMAGERIES BEL, et Monsieur Bruno Schoch, directeur général délégué des FROMAGERIES BEL.

Convention de prestations de services avec la société FROMAGERIES BEL

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 11 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société FROMAGERIES BEL SA.

Par un avenant autorisé par le Conseil de surveillance en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par UNIBEL ont été actualisées.

Le montant facturé par votre société à la société FROMAGERIES BEL s'élève pour l'exercice 2016 à 7 487 308 euros HT.

Les mandataires sociaux d'UNIBEL concernés sont Monsieur Antoine Fiévet Président-directeur général des FROMAGERIES BEL, Monsieur Florian Sauvin, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur des FROMAGERIES BEL, et Monsieur Bruno Schoch, directeur général délégué des FROMAGERIES BEL.

Convention de rachat d'actions de la société FROMAGERIES BEL

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 12 novembre 2015, a autorisé le Directoire à acheter, au prix du marché, si les sociétés concernées le demandent, la totalité des actions FROMAGERIES BEL détenues par les holdings familiales, à savoir :

Pour la SA les Cinéastes Animaliers Associés, CIANAS :	100 334 actions
Pour la SARL Société Commerciale et Industrielle Français, SCIF :	49 825 actions
Pour la SA Comptoir Général des Fromagers Français, CGFF :	37 806 actions
Pour la SARL Fiévet Frères :	7 000 actions

Les personnes concernées par cette convention sont Laurent Fiévet, président-directeur général de CIANAS, Florian Sauvin, administrateur de CIANAS, Marion Sauvin, gérante de la SCIF et administrateur de CIANAS et Antoine Fiévet, Valentine Fiévet et Florian Sauvin, administrateurs de CGFF.

Cette convention n'a pas reçu d'application en 2016.

4

Souscription d'une assurance chômage

Le Conseil de surveillance du 24 août 2010 a décidé de souscrire auprès de la société GSC une assurance chômage dirigeant au profit de Monsieur Bruno Schoch, membre du Directoire.

La société UNIBEL a versé à ce titre un montant de 10 571 euros.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

4.5.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2016 ».

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers du capital et des droits de vote des Fromageries Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Les charges engagées pour réaliser ces prestations, pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées à Fromageries Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2011 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants des Fromageries Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Il faut également noter que cette convention de prestation de service ne produit d'effets que dans les comptes annuels, étant neutralisée dans les comptes consolidés.

Au 31 décembre 2016, le montant des transactions avec les parties liées comprend 17,3 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, Bel China...) à Fromageries Bel SA.

Les créances et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement le compte-courant des Fromageries Bel pour 64,2 millions d'euros, contre 53,2 millions d'euros 31 décembre 2015. Cette somme est neutralisée dans les comptes consolidés et n'apparaît que dans les comptes annuels.

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

5

Informations financières et comptables

5.1	Informations financières historiques	88	5.6	Vérification des informations financières annuelles	148
5.2	Informations financières pro forma	88	5.6.1	Déclaration de vérification des informations financières historiques	148
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	89	5.6.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	148
5.3.1	Situation financière	89	5.6.3	Informations financières non contenues dans les états financiers	148
5.3.2	Chiffre d'affaires et résultat opérationnel	89	5.7	Date des dernières informations financières	149
5.4	Trésorerie et capitaux	90	5.8	Informations financières intermédiaires et autres	149
5.4.1	Informations sur les capitaux de la Société	90	5.8.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	149
5.4.2	Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe	90	5.8.2	Informations financières intermédiaires	149
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement	91	5.9	Politique de distribution de dividendes	149
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	91	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	149
5.4.5	Sources de financement attendues	91	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	150
5.5	États financiers	92			
5.5.1	États financiers consolidés au 31 décembre 2016	92			
5.5.2	États financiers annuels de la Société au 31 décembre 2016	133			
5.5.3	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	147			

5.1 Informations financières historiques

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 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 2015 qui figurent dans le document de référence d'Unibel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D.16-0260 en pages 81 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standard) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui figurent dans le document de référence d'Unibel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0282 en pages 100 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui figurent dans le document de référence d'Unibel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D.16-0260 en pages 128 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 qui figurent dans le document de référence d'Unibel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D.15-0282 en pages 145 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.unibel.fr).

5.2 Informations financières pro forma

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 Examen de la situation financière et du résultat

5.3.1 Situation financière

En 2016, le Groupe a renforcé sa liquidité en prorogeant sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité 2020 à 2021. Cette ligne est toujours non tirée au 31 décembre 2016. Dans le cadre de l'acquisition du Groupe MOM, le Groupe a négocié une ligne de crédit complémentaire de 300 millions d'euros de maturité 2021 et prorogeable 2 fois de 1 an complémentaire. Cette ligne est également non tirée au 31 décembre 2016.

Le Groupe possède encore des excédents de trésorerie centralisé au niveau de la société Fromageries Bel pour un équivalent de 204 millions d'euros. Les premières échéances d'emprunts significatives d'EURO PP et *Schuldschein* n'interviennent pas avant juin 2018.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2016 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
Capitaux propres totaux	1 647	1 466	1 298
Dettes financières nettes	612	(88)	6
Dettes financières nettes/capitaux propres totaux	0,37	(0,06)	0,00

La structure financière du Groupe reste très solide : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 647 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 466 millions d'euros au 31 décembre 2015 et la dette financière nette s'inscrit à 612 millions d'euros en fin de période, après acquisition du Groupe MOM finalisée le 15 décembre 2016. Le Groupe bénéficie au 31 décembre 2016 de deux lignes de crédit non tirées pour un total de 820 millions d'euros.

Les autres informations relatives à la situation financière d'Unibel et du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent document de référence.

5.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

L'acquisition du Groupe MOM, finalisée le 15 décembre 2016, n'a pas donné lieu à la reconnaissance de résultat dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice écoulé, la période de deux semaines de décembre 2016 étant considérée non significative aux bornes du Groupe.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 2 935 millions d'euros, contre 2 949 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 1,4 % et celui de l'entrée dans le périmètre du Groupe de la société Safilait

qui représente 2,0 % du chiffre d'affaires, la décroissance organique du Groupe s'établit à - 1 % pour l'ensemble de l'exercice.

Le Groupe confirme néanmoins sa capacité à soutenir et à développer ses marques fortes pour accroître ses parts de marché et conquérir de nouvelles géographies, tout en consolidant sa marge opérationnelle. Favorisé par des effets de change globalement positifs, et par des prix de matières premières en bas de cycle sur la majeure partie de l'exercice, le résultat opérationnel progresse en effet de + 9,4 % en 2016.

5.4 Trésorerie et capitaux

5.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence.

5.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en milliers d'euros)

	2016	2015	2014
Marge Brute d'autofinancement	393 651	358 378	298 395
Impôts sur le résultat payés	(80 189)	(70 957)	(86 200)
Variation BFR exploitation	(25 813)	35 732	(32 533)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	287 649	323 153	179 662
Flux liés à l'Exploitation	287 649	323 153	179 662
Flux liés à l'Investissement	(921 192)	(146 053)	(137 971)
Flux liés au Financement	270 556	2 150	(25 050)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(362 987)	179 250	16 641
Variation cours des devises	(8 538)	(8 342)	(225)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(371 525)	170 908	16 416
Trésorerie nette Ouverture	687 794	516 886	500 470
Trésorerie nette Clôture	316 269	687 794	516 886
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(371 525)	170 908	16 416
Endettement financier brut	928 763	600 229	522 596
Concours bancaires courants	9 519	8 616	8 382
Trésorerie et équivalents	(325 786)	(696 410)	(525 268)
Autres actifs financiers	(125)	(930)	(8)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	612 371	(88 495)	5 702

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.14 et 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,5 pendant toute la durée des crédits. Ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du

Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2016, le ratio de levier financier s'élève à 1,53 contre - 0,05 au 31 décembre 2015 (Note 4.15 des notes annexes aux États financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

5.4.5 Sources de financement attendues

Les investissements sont financés, soit par les cash-flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires, des billets de trésorerie ou des placements privés de type EURPP ou *Schuldschein*.

5.5 États financiers

5.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2016

I COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	2 935 365	2 948 567
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 882 251)	(1 956 609)
MARGE BRUTE		1 053 114	991 958
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(513 748)	(487 838)
Frais de recherche et développement	3.2	(18 380)	(16 730)
Frais généraux et administratifs	3.2	(195 391)	(194 968)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	1 388	739
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		326 983	293 161
Autres charges et produits non courants	3.3	(29 299)	(21 152)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		297 684	272 009
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	4 238	3 543
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(17 976)	(14 072)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(13 738)	(10 529)
Autres produits et charges financiers	3.4	12 969	939
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		296 915	262 419
Charge d'impôt	3.5	(84 396)	(77 570)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		212 519	184 849
Intérêts minoritaires		(74 916)	(64 580)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		137 603	120 269
Résultat net par action	3.6	65,65	57,38
Résultat net dilué par action	3.6	65,65	57,38

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

I COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		212 519	184 849
Autres éléments du résultat global			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuarielles des engagements de retraites	4.11	(5 484)	9 719
Effet d'impôt		1 579	(3 081)
Éléments recyclables			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Pertes et gains latents	4.5	12	41
Effet d'impôt		(1)	(2)
Différence de conversion		(48 069)	14 220
Couverture des flux de trésorerie			
Montants comptabilisés en capitaux propres	4.15	(760)	8 316
Effet d'impôt		58	(3 176)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES	4.9	(52 665)	26 037
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		159 854	210 886
Part du Groupe		102 344	137 537
Intérêts minoritaires		57 510	73 349

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

I BILAN CONSOLIDÉ
ACTIF
(en milliers d'euros)

	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants			
Écarts d'acquisition	4.1	1 092 157	441 462
Autres immobilisations incorporelles	4.2	296 393	299 560
Immobilisations corporelles	4.3	916 241	706 040
Actifs disponibles à la vente	4.4	18 147	21 583
Autres actifs financiers	4.4	17 817	3 261
Prêts & avances	4.4	12 891	10 757
Clients & autres créances	4.4	2 826	8
Actifs d'impôts différés	4.8	34 560	12 646
TOTAL		2 391 032	1 495 317
Actifs courants			
Stocks et en-cours	4.6	342 124	271 721
Clients et autres créances	4.7	559 264	499 143
Autres actifs financiers	4.4	6 825	4 884
Prêts & avances	4.4	1 662	1 289
Actifs d'impôts courants		22 232	23 479
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	325 786	696 410
TOTAL		1 257 893	1 496 926
TOTAL DE L'ACTIF		3 648 925	2 992 243

PASSIF			
<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital		1 743	1 743
Primes			
Réserves		1 075 759	993 178
Actions propres		(7 188)	(7 188)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 070 314	987 733
INTÉRÊTS MINORITAIRES		576 638	478 272
CAPITAUX PROPRES		1 646 952	1 466 005
Passifs non courants			
Provisions	4.10	18 460	8 255
Avantages du personnel	4.11	88 361	77 813
Passifs d'impôts différés	4.8	157 502	149 053
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	1 186	1 004
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	646 813	456 574
Autres passifs	4.12	60 874	61 742
TOTAL		973 196	754 441
Passifs courants			
Provisions	4.10	8 202	18 026
Avantages du personnel	4.11	4 208	4 207
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	501	329
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	280 263	142 322
Autres passifs financiers	4.15	5 958	2 799
Fournisseurs et autres dettes	4.13	686 271	557 749
Passifs d'impôts exigibles		33 855	37 749
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	9 519	8 616
TOTAL		1 028 777	771 797
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		3 648 925	2 992 243

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Note	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Écarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
SITUATION AU											
31 DÉCEMBRE 2014											
		2 096 123	1 743		(15 635)	(7 188)	80 468	821 778	881 166	417 022	1 298 188
Affectation du résultat de la période antérieure							(80 468)	80 468			
Dividendes versés								(18 374)	(18 374)	(15 412)	(33 786)
Résultat de la période							120 269		120 269	64 580	184 849
Variation de périmètre										11 500	11 500
Autres éléments du résultat global	4.9				9 319			7 949	17 268	8 769	26 037
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(12 596)	(12 596)	(8 187)	(20 783)
SITUATION AU											
31 DÉCEMBRE 2015											
		2 096 123	1 743		(6 316)	(7 188)	120 269	879 225	987 733	478 272	1 466 005
Affectation du résultat de la période antérieure							(120 269)	120 269			
Dividendes versés								(18 889)	(18 889)	(23 292)	(42 181)
Résultat de la période							137 603		137 603	74 916	212 519
Variation de périmètre										64 115	64 115
Autres éléments du résultat global	4.9				(32 165)			(3 094)	(35 259)	(17 406)	(52 665)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(874)	(874)	33	(841)
SITUATION AU											
31 DÉCEMBRE 2016											
		2 096 123	1 743		(38 481)	(7 188)	137 603	976 637	1 070 314	576 638	1 646 952

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

I TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)

	Notes	2016	2015
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		296 915	262 419
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		90 580	84 570
Plus ou moins values de cession		1 770	1 614
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		13 044	11 102
Autres éléments non monétaires du résultat		(8 658)	(1 327)
Marge brute d'autofinancement		393 651	358 378
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	(26 487)	33 847
Variation des créances et dettes non courantes		674	1 885
Impôts sur le résultat payés		(80 189)	(70 957)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	287 649	323 153
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(781 307)	(54 780)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(134 089)	(98 069)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		832	680
Subventions d'investissement encaissées		1 208	7 420
Acquisitions d'actifs financiers		(18 437)	(7 182)
Cessions d'actifs financiers		9 907	5 154
Dividendes reçus		694	724
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(921 192)	(146 053)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(42 180)	(33 785)
Intérêts payés		(13 738)	(11 826)
Variation de dettes résultant de contrats de location financement		345	761
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3	114	(717)
Émissions d'emprunts et dettes financières		365 914	69 519
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(39 899)	(21 802)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	270 556	2 150
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	(362 987)	179 250
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		687 794	516 886
Incidence des variations des cours des devises		(8 538)	(8 342)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE		316 269	687 794
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	135 476	434 571
Disponibilités	4.14	190 311	261 839
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(9 519)	(8 616)
TOTAL		316 269	687 794

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Principes, règles et méthodes comptables	99	NOTE 5	Flux de trésorerie	127
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	104	NOTE 6	Engagements financiers	129
NOTE 3	Compte de résultat	105	NOTE 7	Litiges	129
NOTE 4	Bilan	108	NOTE 8	Parties liées	130
			NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	130
			NOTE 10	Périmètre de consolidation	130

Annexes aux comptes consolidés

NOTE 1 Principes, règles et méthodes comptables

1.1 Présentation des états financiers consolidés annuels

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés d'Unibel de l'exercice 2016 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 2016 ont été arrêtés par le Directoire du 9 mars 2017.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards), ainsi que leurs interprétations SIC (Standing Interpretations Committee) et IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016

Les normes, amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2016 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016

Le Groupe n'a appliqué aucune norme, amendement ou interprétation par anticipation.

Les effets de l'application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, à partir du 1^{er} janvier 2018, ainsi que les effets de l'application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers, à partir du 1^{er} janvier 2018, sont en cours d'analyse.

Le Groupe a également initié le projet d'application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location, applicable à partir du 1^{er} janvier 2019 (sous réserve d'adoption par l'Union européenne). L'ordre de grandeur de l'impact sur le bilan lié à la première application d'IFRS 16 peut être apprécié à travers le montant des engagements de location au 31 décembre 2016 (voir Note 6).

1.2 Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Actifs financiers disponibles à la vente ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2016 est présentée en Note 10.

1.5 Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé

par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément 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 1 à 8 ans.

Les marques ne sont pas amorties et sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composante est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

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

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

- constructions :
 - industrielles 30/40 ans
 - administratives et commerciales 40 ans
 - agencements immobiliers 10 ans
- matériel et outillage 5 à 10 ans – 15/20 ans
- véhicules 4/10/15 ans
- mobilier et matériel de bureau 4 à 15 ans

Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Contrats de location financement et de location simple

Les biens acquis en location financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

À la signature du contrat de location financement, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire, ou en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan.

Les contrats de location ne répondant pas aux critères de classement en contrats de location financement sont classés en contrats de location simple. Les loyers sont alors comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Dépréciation d'actifs

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

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

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

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

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

Les flux de trésorerie après impôts sur 5 ans servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Actifs et passifs financiers

Actifs financiers

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue trois catégories d'actifs financiers dont la classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition et détermine le traitement comptable de ces instruments.

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus à court terme. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

Prêts et créances

Ce sont des actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables, non cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les prêts et les créances commerciales (clients et autres) et les comptes courants bancaires.

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale et actualisées le cas échéant conformément à IAS 39. Ces actifs sont comptabilisés pour leur coût amorti. Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas recouvrée.

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

Actifs disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers qui ne font pas partie des catégories précitées. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et certaines valeurs mobilières de placement, ainsi que les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture.

Les titres disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée. Les variations de juste valeur constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession, puis comptabilisées en résultat, à l'exception des pertes de valeur qui sont enregistrées en résultat dès leur détermination. Les titres non cotés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus à leur coût historique.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur valeur de marché à la date de clôture. Leurs variations de valeur sont comptabilisées selon les principes suivants :

- pour les instruments de couverture documentés en couverture de flux futurs, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres pour la partie efficace. La partie inefficace est enregistrée en résultat ;

- pour les instruments de couverture documentés en couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Passifs financiers

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue trois catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couvertures. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat ;
- les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

Trésorerie nette

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. 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 Unibel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

Avantages du personnel

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité, puis font l'objet d'une actualisation. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque zone monétaire.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture, et les provisions estimées sont inscrites au bilan.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Pour les régimes de base, et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Paiements en actions

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Provisions

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 (Instruments financiers – Informations à fournir et présentation), les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Fromageries Bel SA est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin,

Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une Contribution Économique Territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu.

Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les résultats de réalisations d'actifs ;
- les dépréciations d'actifs non courants ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

Résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

2.1 Acquisition du Groupe MOM (Mont Blanc Materne)

Le 15 décembre 2016 le Groupe a finalisé l'acquisition du Groupe MOM, au travers de sa filiale Newton Holding, créée à cet effet. Au 31 décembre 2016, le Groupe Bel détient 65,6 % des actions ordinaires de la société Newton Holding et après prise en compte des actions de préférence 74,8 % du capital social représentant 68,06 % des droits de vote. Le management, qui a assuré le développement du Groupe MOM, détient le reste.

Le Groupe MOM, majoritairement détenu par LBO France depuis 2010, a connu une expansion inégalée de son activité en France et aux États-Unis. Tout en s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, le Groupe a créé la catégorie de la compote en gourde et construit des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GoGosqueeZ. Le Groupe MOM emploie 1 300 personnes et opère dans quatre usines de production, deux en France et deux aux États-Unis.

Cette acquisition permettra à Bel de créer un acteur majeur du snacking sain sur le plan mondial. Elle constitue une

opportunité unique d'accélérer la croissance de MOM en s'appuyant sur la présence internationale de Bel. Bel et MOM partagent tous deux une identité basée sur des marques fortes et innovantes, et comptent s'appuyer sur la complémentarité de leurs gammes, de leurs géographies et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

Le Groupe MOM se compose de huit sociétés, dont une implantée aux États-Unis et une aux Canada, les autres étant situées en France. L'impact de l'acquisition sur les états financiers du Groupe Bel étant inférieur au seuil défini par l'AMF, il n'a pas été établi de comptes pro forma.

Le chiffre d'affaires de MOM pour l'exercice 2016, non audité, est estimé à 373 millions d'euros, et le résultat opérationnel courant à 19 millions d'euros pour ce même exercice.

Seul le bilan du Groupe MOM a été intégré aux comptes consolidés au 31 décembre 2016, le compte de résultat des quinze derniers jours de l'exercice 2016 ayant été considéré comme non significatif aux bornes du Groupe Bel.

Les actifs et passifs acquis et consolidés à leur valeur historique peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)

Actifs immobilisés	236
Dette financière nette	(233)
Provisions	(18)
Autres actifs nets	5
Capitaux propres acquis	(10)

Il est précisé que les effets des incidents qualité auxquels le Groupe MOM a été confronté en 2015 et 2016 ont été pris en compte dans les capitaux propres du 31 décembre 2016.

L'écart d'acquisition préliminaire, calculé selon la méthode dite du « goodwill complet » s'établit à 648 millions d'euros.

L'exercice d'allocation de cet écart d'acquisition sera réalisé au cours de l'exercice 2017, afin d'évaluer à la juste valeur les actifs et passifs acquis. À ce titre, la valeur historique des actifs incorporels du Groupe MOM, nette des impôts différés, a été intégrée à l'écart d'acquisition préliminaire.

Cet écart d'acquisition s'analyse comme suit au 31 décembre 2016 :

(en millions d'euros)

Apports Bel	550
Apports managers MOM	61
Capitaux propres acquis	10
Valeur historique des actifs incorporels acquis	27
Total écart d'acquisition	648

Le flux net de trésorerie lié à l'acquisition se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Apports Bel	(550)
Remboursement de la dette au <i>closing</i>	(243)
Trésorerie acquise	14
Flux net de trésorerie ^(a)	(779)

(a) Inclus dans la ligne « Acquisition d'activité » du Tableau des Flux de Trésorerie, hors frais d'acquisition et de financement.

Dans le cadre de cette acquisition, le Groupe a reçu une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

2.2 Autres évolutions du périmètre

Au cours de l'exercice 2016, Fromageries Bel a racheté 1 785 actions propres pour un montant de 0,9 million d'euros.

NOTE 3 Compte de résultat

3.1 Information sectorielle et événements significatifs de l'exercice

Les deux indicateurs clé de suivi des performances par la Direction Générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par zone géographique. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises dès qu'ils apparaissent, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cash-flow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

L'acquisition du Groupe MOM, finalisée le 15 décembre 2016, n'a pas donné lieu à la reconnaissance de résultat dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice écoulé.

Au cumul de l'exercice, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit à 2 935 millions d'euros, contre 2 949 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Si l'on exclut les effets négatifs du change de - 1,4 % et celui de l'entrée dans le périmètre du Groupe de la société Safilait qui représente 2,0 % du chiffre d'affaires, la décroissance organique du Groupe s'établit à - 1 % pour l'ensemble de l'exercice.

Par zone géographique, il a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015	Variation totale	Dont croissance organique
Europe	1 559 960	1 612 620	- 3,3 %	- 2,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	566 684	538 863	5,2 %	4,5 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	808 721	797 084	1,5 %	- 2,3 %
TOTAL	2 935 365	2 948 567	- 0,4 %	- 1,0 %

Le niveau d'activité en volume en Europe a été stable sur l'année 2016, résultat satisfaisant compte tenu du contexte économique toujours morose observé dans la plupart des marchés. Le chiffre d'affaires de la zone a été affecté par un effet de change négatif principalement sur la livre sterling, et par la guerre des prix entre les distributeurs européens qui a directement impacté les prix de vente nets.

Dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, l'activité reste perturbée dans les territoires touchés par les conflits (Irak, Libye, Syrie, Yémen). Ainsi, hors effet de périmètre et de change, le chiffre d'affaires de la zone est en retrait de 2,3 % sur l'ensemble de l'exercice.

La zone Amériques, Asie-Pacifique a poursuivi sa croissance organique de son chiffre d'affaires qui s'établit à + 4,5 % sur l'ensemble de l'année 2016.

Par zone géographique, le résultat opérationnel a évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015	Variation
Europe	151 475	146 700	3,3 %
Amériques, Asie-Pacifique	18 879	19 847	- 4,9 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	127 330	105 462	20,7 %
TOTAL	297 684	272 009	9,4 %

Favorisé par des effets de change globalement positifs, et par des prix de matières premières en bas de cycle sur la majeure partie de l'exercice, le résultat opérationnel progresse de + 9,4 % en 2016.

3.2 Charges opérationnelles par nature

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Charges de personnel	532 815	511 828
Dotations aux amortissements	93 407	90 460
Autres charges opérationnelles	1 982 160	2 053 118
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	2 608 382	2 655 406

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatives aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

3.3 Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Dépréciations et résultat de cessions d'actif immobilisé	(10 287)	(1 331)
Coûts de réorganisation	(5 436)	(7 874)
Autres charges et produits non courants	(13 576)	(11 947)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(29 299)	(21 152)

En 2016, les tests de dépréciation de l'UGT Boursin-Asie ont conduit à une dépréciation de 3,6 millions d'euros, comprise dans le poste « autres charges et produits non courants » (voir Note 4.1). Ce poste enregistre également des coûts d'acquisition du Groupe MOM pour 8,8 millions d'euros. Par ailleurs le poste « dépréciations et résultats sur cessions d'actif immobilisé » comprend la dépréciation d'immobilisations suite à l'abandon de projets informatiques et industriels, principalement en France et aux Pays-Bas.

En 2015, les autres charges et produits non courants comprenaient principalement un reliquat des coûts liés au déménagement du siège du Groupe, les coûts liés à la prise de participation dans la société Safilait, ainsi que des dépréciations d'immobilisations, principalement en France et au Portugal.

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement au Portugal, au Maroc et en Égypte en 2016.

3.4 Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4 238	3 543
Coût de l'endettement financier brut	(17 976)	(14 072)
Coût de l'endettement financier net	(13 738)	(10 529)
Impact net des actualisations	(4 292)	(1 549)
Résultat de change financier	14 890	2 288
Autres	2 371	200
Autres produits et charges financiers	12 969	939
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(769)	(9 590)

En 2016, le coût de l'endettement financier brut est en hausse de 3,9 millions d'euros, principalement suite aux opérations de financement de la prise de participation majoritaire dans le Groupe MOM.

Le résultat de change financier positif s'explique principalement par l'impact de la réévaluation des actifs en devises de la Syrie (0,8 million d'euros) et de l'Égypte (16,3 millions d'euros) suite aux dévaluations des monnaies de ces deux pays.

Le poste « impact net des actualisations » comprend l'actualisation d'une créance de TVA en Turquie pour - 2,7 millions d'euros, alors que le poste « autres » comprend un résultat positif sur cession de titres pour 3 millions d'euros.

En 2015, le coût de l'endettement financier était en baisse sensible du fait principalement de l'évolution favorable des taux. Par ailleurs, les autres résultats financiers étaient en baisse principalement en raison de l'impact positif de la réévaluation des actifs en devises de la Syrie et de l'Égypte suite aux dévaluations des monnaies de ces deux pays.

3.5 Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(77 654)	(74 052)
Impôt différé	(6 742)	(3 518)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(84 396)	(77 570)

En 2016, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 %. La contribution exceptionnelle de 10,7 % applicable en France depuis 2012 a été supprimée en 2016.

En 2015, le taux d'impôt applicable en France était le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration de 10,7 % pour les sociétés

françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

La société mère du Groupe Unibel n'entrant pas dans cette dernière catégorie, la preuve d'impôt du Groupe avait été bâtie au taux normal de 34,43 % (taux de base majoré de la contribution sociale).

Pour 2016, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 28,4 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en %)	2016	2015
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34,4 %	34,4 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	- 7,4 %	- 4,4 %
Effet des changements de taux	- 1,4 %	- 1,7 %
Crédits d'impôt	- 0,8 %	- 0,8 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	- 0,2 %	- 0,7 %
Déficits fiscaux de la période non activés	0,0 %	0,2 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	2,2 %	1,8 %
Différences permanentes	1,3 %	0,8 %
Limitation des impôts différés	1,1 %	
Effet du changement de taux en France	- 2,3 %	
Autres éléments	1,4 %	- 0,1 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	28,4 %	29,6 %

Le poste « effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France (Maroc, Égypte, Algérie et Pays-Bas). Le poste « effet des changements de taux » est principalement dû à l'évolution favorable du taux d'imposition en Égypte.

En 2016, le poste « effet du changement de taux en France » résulte de la réduction du taux d'impôt en France votée dans la loi de finances 2017, qui porte progressivement le taux d'impôt à 28,92 % à partir de 2020. Par conséquent, les impôts différés à long terme, essentiellement relatifs aux marques acquises, ont été réévalués selon le taux applicable à partir de 2020.

3.6 Résultat par action

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net par part du Groupe par le nombre d'actions (2 323 572 au 31 décembre 2016), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (227 449 au 31 décembre 2016).

Le résultat dilué par action est identique au résultat par action car les actions gratuites attribuées constituent un instrument anti-dilutif.

NOTE 4 Bilan

4.1 Écarts d'acquisition

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2016 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	488 998	459 539
Révision de l'écart d'acquisition Safilait	1 999	
Effet des évolutions de périmètre	648 493	22 822
Variation de change	3 049	6 637
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	1 142 539	488 998
Cumul des dépréciations en début de période	(47 536)	(49 247)
Dépréciations	(3 600)	
Variation de change	754	1 711
Cumul des dépréciations en fin de période	(50 382)	(47 536)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 092 157	441 462

Suite à la prise de participation majoritaire du Groupe MOM le 15 décembre 2016 (voir Note 2), un écart d'acquisition brut de 648,5 millions d'euros a été constaté, sans allocation du prix d'achat. En particulier, les actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe MOM ont été intégrés dans le goodwill. L'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, y compris les marques, aura lieu courant 2017.

La révision de la juste valeur des actifs de Safilait, société ayant fait l'objet d'une prise de participation majoritaire en 2015, a conduit à une révision de l'écart d'acquisition de 2 millions d'euros en 2016.

En 2016, les tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition Boursin-Asie pour une valeur de 3,6 millions d'euros (voir Note 3.3).

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de 5 ans, sauf pour l'entité récemment acquise Safilait, pour laquelle un horizon de 7 ans a été retenu ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface. Cette revue nous a conduits à retenir les hypothèses économiques suivantes :

	Écarts d'acquisition <i>(en milliers d'euros)</i>		Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
EUROPE	318 416	335 384	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	7 %	7,5 %-16%
Amériques, Asie-Pacifique	99 805	82 936	2 %	2 %	7,5 %	8 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	25 443	23 142	2 %	2 %	11 %	11 %
Groupe MOM	648 493					
TOTAL GROUPE	1 092 157	441 462				

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.

La hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation de l'ordre de 20 millions d'euros.

5

4.2 Autres immobilisations incorporelles

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015
Valeur nette en début de période	299 560	288 362
Effets des évolutions de périmètre	5 490	15 477
Acquisitions	11 144	12 437
Cessions et mises au rebut	(2 882)	(30)
Écarts de conversion	(133)	707
Amortissements et provisions	(16 008)	(17 935)
Reclassements	(778)	542
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE	296 393	299 560

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

	31 décembre 2016			31 décembre 2015
<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34 635	(16 730)	17 905	15 460
Marques	250 317	(14 911)	235 406	235 089
Logiciels	179 442	(136 574)	42 868	48 874
Autres	1 445	(1 231)	214	137
TOTAL	465 839	(169 446)	296 393	299 560

Comme en 2015, les acquisitions de l'exercice 2016 correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

En 2015, le poste « effets des évolutions de périmètre » correspondait principalement à la valorisation de la marque Jibal, suite à la prise de participation du Groupe de la société

Safilait. En 2016, il correspond à l'entrée des logiciels, concessions et brevets du Groupe MOM (voir Note 2), les marques n'étant pas valorisées à ce stade.

La valeur d'utilité des marques pour les UGT concernées fait partie des éléments testés selon la méthode décrite Note 4.1.

4.3 Immobilisations corporelles

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	2016	2015
Valeur nette en début de période	706 040	637 484
Effets des évolutions de périmètre	190 909	36 203
Acquisition	116 915	93 674
Cessions et mises au rebut	(1 721)	(1 935)
Écarts de conversion	(9 785)	15 640
Amortissements et provisions	(83 035)	(74 489)
Reclassements	(3 083)	(537)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE	916 241	706 040

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

	31 décembre 2016			31 décembre 2015
<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	31 351	(5 314)	26 037	23 525
Constructions	450 212	(220 379)	229 833	188 188
Installations, matériels et outillage	1 313 542	(774 262)	539 280	418 024
Autres immobilisations corporelles	63 719	(42 656)	21 063	19 954
Immobilisations en cours	104 024	(3 996)	100 028	56 349
TOTAL	1 962 848	(1 046 607)	916 241	706 040

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, en Algérie et au Vietnam.

En 2015, ce poste comprenait également les aménagements du nouveau siège du Groupe en France.

Le poste « Amortissements et provisions » comprend des dépréciations d'immobilisations principalement en France et aux Pays-Bas en 2016, ainsi qu'au Portugal en 2015 (voir Note 3.3).

4.4 Ventilation des actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Coût amorti	Juste valeur	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs				
Actifs financiers disponibles à la vente	17 748	399	18 147	21 583
Autres actifs financiers non courants	17 817		17 817	3 261
Prêts et avances non courants	12 891		12 891	10 757
Clients et autres créances non courants	2 826		2 826	8
Clients et autres créances courants	559 264		559 264	499 143
Autres actifs financiers courants		6 825	6 825	4 884
Prêts et avances courants	1 662		1 662	1 289
Actifs d'impôts courants	22 232		22 232	23 479
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135 471	190 315	325 786	696 410

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

4.5 Autres actifs non courants (hors impôts différés)

Les autres actifs non courants (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Actifs disponibles à la vente au 1^{er} janvier	21 583	6 797
Variation de juste valeur en résultat global	15	41
Acquisitions	787	15 015
Autres mouvements	(4 238)	(270)
ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE AU 31 DÉCEMBRE	18 147	21 583

Les acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente correspondent à l'acquisition de fonds professionnels de capital d'investissement.

4.6 Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Matières premières et autres approvisionnements	149 754	112 536
En-cours de production, biens et services	1 515	24 978
Produits intermédiaires, finis et marchandises	209 595	138 466
VALEUR BRUTE	360 864	275 980
Provision pour dépréciation des stocks	(18 740)	(4 259)
VALEUR NETTE	342 124	271 721

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

(en milliers d'euros)	2016			2015
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	275 980	(4 259)	271 721	276 795
Variation du stock brut	13 811		13 811	(18 345)
Effets des évolutions de périmètre	86 490	(15 631)	70 859	12 320
Variation de la provision pour dépréciation	-	1 086	1 086	(704)
Écarts de conversion	(15 416)	63	(15 353)	1 655
AU 31 DÉCEMBRE	360 865	(18 741)	342 124	271 721

4.7 Clients et autres créances

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

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Clients et autres créances	564 949	504 737
Provision pour dépréciation	(5 685)	(5 594)
MONTANT NET	559 264	499 143

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

(en milliers d'euros)	2016			2015
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	504 737	(5 594)	499 143	479 368
Mouvements de BFR	61 672		61 672	12 287
Effets des évolutions de périmètre	36 180	(508)	35 672	4 999
Variation de la provision pour dépréciation		(107)	(107)	(7)
Reclassements	(5 890)		(5 890)	54
Écarts de conversion	(31 750)	524	(31 226)	2 442
AU 31 DÉCEMBRE	564 949	(5 685)	559 264	499 143

Au 31 décembre 2016, les créances clients nettes non échues représentent 89,6 % du total, celles échues à moins de 60 jours 2,8 %, et celles échues à plus de 60 jours 0,3 %. Les

créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

4.8 Impôts différés nets

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

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Au 1^{er} janvier	(136 407)	(116 580)
Effets des évolutions de périmètre	15 467	(4 174)
Variations enregistrées en capitaux propres	4 742	(12 135)
Variations enregistrées en résultat	(6 744)	(3 518)
AU 31 DÉCEMBRE	(122 942)	(136 407)

En 2016, la prise de participation majoritaire dans le Groupe MOM (voir Note 2) entraîne l'entrée d'une position nette d'impôts différés active de 15,5 millions d'euros, dont 35,2 millions d'euros d'activation de déficits fiscaux, principalement sur l'entité Materne North America, partiellement

compensés par des impôts différés passifs, principalement sur écarts d'amortissements pour 17,2 millions d'euros dans cette même entité et pour 7,9 millions d'euros sur les entités françaises du Groupe MOM.

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fonds de commerce	(34 023)	(30 385)
Immobilisations	(104 441)	(79 213)
Marques et concessions	(71 081)	(71 759)
Instruments financiers dérivés	5 895	2 126
Pensions et autres avantages assimilés	22 992	21 908
Reports déficitaires	38 897	7 507
Autres	18 819	13 409
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(122 942)	(136 407)
Dont :		
<i>Impôts différés Actifs</i>	34 560	12 646
<i>Impôts différés Passifs</i>	(157 502)	(149 053)

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 concernent le Groupe MOM (voir plus haut) ainsi que la filiale Grupo Fromageries Bel España pour 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016		31 décembre 2015	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	975	175	2 001	391
> 1 an < 5 ans	2 173	408	2 428	461
> 5 ans	-	-	476	86
Sans limitation	30 422	7 564	17 767	4 439
TOTAL	33 570	8 147	22 672	5 377

Au 31 décembre 2016, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 6,1 millions d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

Les changements de la fiscalité en Espagne au cours des exercices 2014 et 2016 ont notamment porté sur le

plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie d'une possibilité de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

4.9 Informations sur le capital

Le nombre d'actions composant le capital social d'Unibel s'élève à 2 323 572.

En 2016, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du

dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent, des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global, ainsi que de l'entrée des intérêts minoritaires du Groupe MOM pour 64,1 millions d'euros.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

<i>(milliers d'euros)</i>	2016			2015
	Part Groupe	Minoritaires	Total	Total
Couverture des flux de trésorerie et prix des matières premières				
Brut	(506)	(254)	(760)	8 316
Effet Impôt	39	19	58	(3 176)
Revalorisation des actifs disponibles à la vente				
Brut	8	4	12	41
Effet Impôt	(1)		(1)	(2)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraite				
Brut	(3 702)	(1 782)	(5 484)	9 719
Effet Impôt	1 068	511	1 579	(3 081)
Écarts de conversion	(32 165)	(15 904)	(48 069)	14 220
TOTAL	(35 259)	(17 406)	(52 665)	26 037

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

Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Actions gratuites

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2014/2016 s'est achevé en août 2016 avec l'attribution de 5 049 actions aux bénéficiaires.

Le plan 2015/2018 est en cours et un nouveau plan d'actions gratuites 2016/2019 a été autorisé par le Conseil d'administration du 29/07/2016.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

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

PLANS D' ACTIONS GRATUITES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plan 2014/2016	Plan 2015/2018	Plan 2016/2019	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	5 447	5 442	6 717	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2016	5 049	5 264	6 686	
Juste valeur de l'action <i>(en euros)</i>	268	305	489	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100 %	100 %	100 %	
Période d'acquisition	2 ans	2 ans	3 ans	
Période de conservation	2 ans	2 ans	-	
Montant en charges au 31 décembre 2016	402	795	460	1 657

4.10 Provisions

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

(en milliers d'euros)	2016	2015
Provisions au 1^{er} janvier	26 281	32 851
Effets des évolutions de périmètre	12 681	90
Dotations	4 616	4 856
Reprises utilisées	(5 863)	(10 029)
Reprises non utilisées	(8 788)	(1 526)
Reclassements	(1 848)	-
Écarts de conversion	(417)	39
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	26 662	26 281
<i>Dont part à moins d'un an</i>	8 202	18 026

En 2016, les reprises utilisées concernent principalement une provision pour restructuration au Maroc. Les reprises non utilisées concernent principalement le dénouement favorable pour le Groupe d'un litige commercial. Le bilan du Groupe MOM porte des provisions à long terme pour 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En 2015, les reprises utilisées de l'exercice concernaient principalement les provisions exceptionnelles liées au déménagement du siège du Groupe (voir Note 3.3), dotées en provisions pour autres charges en 2014, dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Provisions pour Litiges	4 171	11 458
Provisions pour restructurations	460	1 466
Provisions pour autres charges	1 578	770
Provisions pour autres risques	20 453	12 587
PROVISIONS	26 662	26 281

4.11 Avantages du personnel

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages à long terme.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

4.11.1 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à cotisations définies)

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Il existe cependant une exception aux États-Unis. En effet, Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la Société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

4.11.2 Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas qui représentent 131,5 millions d'euros d'engagement, soit 95 % d'un total de 138 millions d'euros.

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 2016	Totaux 2015
Engagement brut	59 458	51 784	20 285	6 200	137 727	121 511
Juste valeur des actifs de régime	(45 158)				(45 158)	(39 491)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	14 300	51 784	20 285	6 200	92 569	82 020

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 2016	Totaux 2015
Engagement brut au 1^{er} janvier	53 367	43 745	18 667	5 732	121 511	132 642
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	1 252	3 433	809	677	6 171	5 718
Variation de périmètre		5 005			5 005	
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	5 292	2 080	1 696	271	9 339	(13 423)
Écart de conversion				(41)	(41)	4
Prestations payées sur l'exercice	(453)	(2 479)	(887)	(439)	(4 258)	(3 430)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	59 458	51 784	20 285	6 200	137 727	121 511

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 2016	Totaux 2015
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(39 491)				(39 491)	(41 563)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(939)				(939)	(771)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(3 856)				(3 856)	3 700
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	52				52	58
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	453				453	52
Cotisations versées aux fonds	(1 377)				(1 377)	(967)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(45 158)				(45 158)	(39 491)

En 2016, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 5,3 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2016	Totaux 2015
Coût des services rendus au cours de l'exercice	57	2 606	368	643	3 674	3 660
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1 250	1 064	436	132	2 882	2 516
Coût des services passés suite à une modification de régime				(103)	(103)	23
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	52				52	58
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(55)	(236)	5	5	(281)	(481)
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	1 304	3 433	809	677	6 223	5 776
Revenu financier sur les actifs de couverture	(939)				(939)	(771)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	365	3 433	809	677	5 284	5 005

Aux Pays-Bas, des négociations interprofessionnelles concernant les retraites des salariés du secteur laitier ont abouti à la signature, en 2014, d'un accord, au terme duquel les régimes à prestations définies ont été remplacés par un régime

à cotisations définies au 1^{er} janvier 2015. Ainsi, les droits acquis par les salariés au 31 décembre 2014 ont été figés et ces régimes de retraite sont désormais fermés aux nouveaux salariés.

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en milliers d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2016	Totaux 2015
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(5 204)	(1 928)	(350)	3	(7 479)	(2 107)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques		87			87	2 082
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	10 495	3 920	2 046	268	16 731	(13 398)
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	5 292	2 081	1 696	271	9 340	(13 423)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(3 856)				(3 856)	3 700
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	1 436	2 081	1 696	271	5 484	(9 723)

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et l'hypothèse de mortalité.

Sur la zone Euro, les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements.

Hypothèses pondérées par l'engagement	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Taux d'actualisation (pondéré)	1,64 %	2,35 %
Taux d'augmentation des salaires (pondéré)	2,52 %	3,00 %
Duration (pondéré)	18,3	19,5

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 2016 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 2016	20 %	- 16 %

4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'industrie laitière, à l'exception des salariés de MBMA et de Materne qui dépendent de la Convention Collective Nationale des Industries de Produits Alimentaires Elaborés. Les deux conventions prévoient le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'Entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle.

Ce régime n'est pas externalisé.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisation définie). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté dans la société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont également revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'Entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fond commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 45,2 millions d'euros à fin 2016, contre 39,5 millions d'euros à fin 2015.

4.12 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Subventions d'investissements	23 529	22 519
Dettes au personnel	26 036	26 049
Autres	11 309	13 174
TOTAL	60 874	61 742

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Épargne Temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

4.13 Fournisseurs et autres dettes

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

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Au 1^{er} janvier	557 749	505 343
Effets des évolutions de périmètre	102 390	14 296
Mouvements de BFR	47 336	36 385
Reclassements	199	2
Écarts de conversion	(21 403)	1 723
AU 31 DÉCEMBRE	686 271	557 749

4.14 Endettement financier net

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en milliers d'euros)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunt obligataire	159 671	159 554
Emprunts auprès des établissements de crédit	452 923	263 987
Participation des salariés	12 731	11 777
Options de vente des minoritaires	21 488	21 233
Dépôts et cautionnements	0	23
Emprunts et dettes financières	646 813	456 574
Dettes sur location financement	1 186	1 004
TOTAL DES DETTES À LONG TERME	647 999	457 578
Emprunts auprès des établissements de crédit	10 230	28 576
Participation des salariés	1 827	3 635
Billets de trésorerie	245 943	104 975
Autres emprunts et dettes	20 493	3 565
Comptes courants passif	1 770	1 571
Emprunts et dettes financières	280 263	142 322
Dettes sur location financement	501	329
TOTAL DES DETTES À COURT TERME	280 764	142 651
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	928 763	600 229
Concours bancaires et intérêts courus s/trésorerie	9 519	8 616
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(325 786)	(696 410)
DISPONIBILITÉS NETTES	(316 267)	(687 794)
Comptes courants actif	(125)	(930)
TOTAL DETTE NETTE	612 371	(88 495)

Les principales opérations de financement de l'exercice 2016 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait, incluses dans les dettes à long terme ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en milliers d'euros)	2018	2019	2020	2021	2022 et plus	Total
Emprunt obligataire	19 967	139 704				159 671
Emprunts auprès des établissements de crédit	177 409	17 519	64 246	35 360	158 389	452 923
Dettes sur location financement	634	399	153			1 186
Participation des salariés	3 634	2 906	3 009	3 182		12 731
Options de vente des minoritaires	100			21 388		21 488
TOTAL DES DETTES À LONG TERME	201 744	160 528	67 408	59 930	158 389	647 999

4.15 Instruments financiers

4.15.1 Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction Financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2016 est passive de 612,4 millions d'euros.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et d'investisseurs.

Au 31 décembre 2016, le Groupe disposait de liquidités importantes :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées à maturité 2021 de 520 millions d'euros d'une part et de 300 millions d'euros d'autre part. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 246 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 160 millions d'euros, dont 20 millions d'euros maturité décembre 2018 et 140 millions d'euros maturité décembre 2019 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein* en euro et en dollar US et deux *Term Loans* en euro et en dollar US pour :
 - 224 millions d'euros à maturité comprise entre deux et sept ans,
 - 207,5 millions de dollars à maturité comprise entre deux et sept ans.

Le Groupe disposait également au 31 décembre 2016 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie au niveau de Fromageries Bel pour un montant de 204 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 2016, ce ratio s'élève à 1,53 contre - 0,05 au 31 décembre 2015.

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

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

Pour information, la trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève au 31 décembre 2016 à 75,5 millions équivalent euros et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

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

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme ou de dépôts à terme.

4.15.3 Gestion du risque de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères. En revanche, le Groupe couvre le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le Département trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines. La Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

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

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de

référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2016, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2018. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2016 et 2017 sont attendus sur 2017 et 2018 et impacteront les résultats de l'exercice 2017.

Au 31 décembre 2016, l'exposition au risque de transaction du Groupe MOM n'a pas été intégrée à la gestion centralisée du Groupe. Cette exposition reste non significative et sera intégrée progressivement à l'exposition du Groupe.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

Situation comparative des positions de change, de taux et de matières premières

VALORISATION DES COUVERTURES CONTRACTÉES PAR LE GROUPE

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Change	(4 948)	(1 320)	(695)	(6 963)	1 363	(520)	(60)	783
Opérationnels	(3 878)	(1 320)	(806)	(6 004)	1 559	(520)	(23)	1 016
Termes	(2 892)	(1 016)		(3 908)	836	(476)		360
Options	(986)	(304)	(806)	(2 096)	723	(44)	(23)	656
Dividendes	(1 070)	-	-	(1 070)	(196)	-	-	(196)
Termes	(1 070)			(1 070)	(196)			(196)
Options				-				-
Capex				-				-
Financements			174	174			102	102
Autres opérations			(63)	(63)			(139)	(139)
Taux	1 006	-	-	1 006	(21)	-	1 107	1 086
Swaps de taux Euro	(542)			(542)				-
Swaps de taux USD	1 548			1 548	(21)			(21)
Cross currency Swaps de taux EUR/TRY				-			1 107	1 107
TOTAL CHANGE ET TAUX	(3 942)	(1 320)	(695)	(5 957)	1 342	(520)	1 047	1 869
MATIÈRES PREMIÈRES	1 964		1 333	3 297	(2 698)		(100)	(2 798)
TOTAL GROUPE				(2 660)				(929)

Au 31 décembre 2016, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

I PORTEFEUILLE DE TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
			Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	A	EURGBP	16 500	175	(159)	16	20 150	278	69	347
TERME	A	EURJPY	18 100	683	174	857	10 500	(106)	(138)	(244)
TERME	V	EURPLN	22 000	(130)	(49)	(179)	24 500	(232)	(33)	(265)
TERME	A	EURUSD	105 834	(3 519)	(894)	(4 413)	81 250	309	(481)	(172)
TERME	A	AUTRES	12 323	(79)	(58)	(137)	25 073	546	91	637
TERME	V	AUTRES	13 948	(22)	(30)	(52)	6 819	41	16	57
TOTAL				(2 892)	(1 016)	(3 908)		836	(476)	360

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURPLN signifie que le Groupe est vendeur d'EUR acheteur de PLN).

I PORTEFEUILLE D'OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015					
		Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURGBP	70 000	31		1 388	1 419	51 500	67	-	689	756
Vente de Put	EURGBP	45 100	(9)		(572)	(581)	32 500	-	-	(225)	(225)
Achat de Call	EURJPY	15 250	171		229	400	14 700	-	-	111	111
Vente de Put	EURJPY	9 200	(7)		(122)	(129)	8 575	(56)	(34)	(112)	(202)
Achat de Put	EURPLN	32 000			203	203	26 250	-	-	148	148
Vente de Call	EURPLN	18 700	(61)		(253)	(314)	17 500	(87)	-	(223)	(310)
Achat de Call	EURUSD	152 072			407	407	176 857	-	-	1 246	1 246
Vente de Put	EURUSD	114 585	(1 061)	(288)	(2 122)	(3 471)	123 442	(104)	(10)	(1 833)	(1 947)
Achat de Call	AUTRES	30 262	42		224	266	39 497	928	-	294	1 222
Vente de Put	AUTRES	11 819	(92)	(16)	(188)	(296)	21 370	(25)	-	(118)	(143)
TOTAL			(986)	(304)	(806)	(2 096)		723	(44)	(23)	656

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURGBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP).

I PORTEFEUILLE DE TERMES ET OPTIONS VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS OU DES OPÉRATIONS SUR TITRES

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
			Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Valeur de marché
TERME	A	EURUSD	14 278	(1 050)	(1 050)	9 320	(184)	(184)
TERME	A	AUTRES	1 000	(20)	(20)	600	(12)	(12)
TOTAL				(1 070)	(1 070)		(196)	(196)

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).

I PORTEFEUILLE DE SWAPS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS EN DEVISE

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Sens	Cross	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
			Engagement	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Swap	V	EURGBP				13 003	74	74
Swap	A	EURJPY	5 626	67	67	6 873	(65)	(65)
Swap	A	EURPLN	1 631	(1)	(1)	97	1	1
Swap	V	EURUSD	59 141	116	116	28 218	65	65
Swap	V	AUTRES	7 549	(10)	(10)	18 961	29	29
Swap	A	AUTRES	273	2	2	726	(2)	(2)
TOTAL				174	174		102	102

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURGBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme).

I AUTRES OPÉRATIONS NE RENTRANT PAS DANS LA CATÉGORIE D'OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Types d'opérations (en milliers d'euros)	Cross	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
		Engagement	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
Vente de Call	EURGBP	8 000	(53)	(53)			
Vente de Call	AUTRES	2 571	(10)	(10)	2 163	(139)	(139)
TOTAL			(63)	(63)		(139)	(139)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Vente de Call EURGBP signifie que le Groupe vend un Call EUR/Put GBP).

Le stock de couverture au 31 décembre 2015, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 1,4 million d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2016.

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 4,9 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 2,4 millions d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/GBP avant couverture entraînerait un impact positif de 0,8 million d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1 % à la hausse sur l'exposition au risque de transaction EUR/PLN avant couverture entraînerait un impact positif de 0,5 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2016, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2017 des principales devises est compris entre 80 % et 100 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

4.15.4 Gestion du risque de taux

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

dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Types d'opérations <i>(en milliers d'euros)</i>	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
		Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swaps emprunteur taux fixe	EUR	100 000	(542)		
Swaps emprunteur taux fixe	USD	123 328	1 548	45 926	(21)
Cross currency swap EURTRY	TRY			4 499	1 107
TOTAL			1 006		1 086

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures de certains emprunts à taux variable du Groupe.

ÉCHÉANCIER DES COUVERTURES

<i>(en millions)</i>		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Swaps de taux	EUR	100	100	95	85	70	50	-
Swaps de taux	USD	130	100	95	85	70	50	-

De même qu'au 31 décembre 2015, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est non significative au 31 décembre 2016.

Une hausse de taux de 1 %, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 9,1 millions 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 7 millions d'euros.

I ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2016

Échéance (en milliers d'euros)	Nature	Dettes financières brutes			Effets des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés			
		Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total	Taux Fixe	Taux Variable	Total	
2017		(7 738)	(273 026)	(280 764)	-	-	-	(7 738)	(273 026)	(280 764)	
	Autres emprunts et dettes		(23 982)	(23 982)			-	-	(23 982)	(23 982)	
	Billets de trésorerie (1)		(245 943)	(245 943)			-	-	(245 943)	(245 943)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(7 738)	(3 101)	(10 839)			-	(7 738)	(3 101)	(10 839)	
2018		(38 625)	(163 119)	(201 744)	(28 460)	28 460	-	(67 085)	(134 659)	(201 744)	
	Autres emprunts et dettes	(137)	(4 268)	(4 405)			-	(137)	(4 268)	(4 405)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(38 388)	(158 851)	(197 239)	(28 460)	28 460	-	(66 848)	(130 391)	(197 239)	
	Options de vente des minoritaires	(100)		(100)			-	(100)	-	(100)	
2019		(147 480)	(13 048)	(160 528)	(9 743)	9 743	-	(157 223)	(3 305)	(160 528)	
	Autres emprunts et dettes	(137)	(3 305)	(3 442)			-	(137)	(3 305)	(3 442)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(147 343)	(9 743)	(157 086)	(9 743)	9 743	-	(157 086)	-	(157 086)	
	Autres emprunts et dettes	(137)	(3 162)	(3 299)			-	(137)	(3 162)	(3 299)	
2020		(27 797)	(39 611)	(67 408)	(19 487)	19 487	-	(47 284)	(20 124)	(67 408)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(27 660)	(36 449)	(64 109)	(19 487)	19 487	-	(47 147)	(16 962)	(64 109)	
2021		(27 518)	(32 412)	(59 930)	(29 230)	29 230	-	(56 748)	(3 182)	(59 930)	
	Autres emprunts et dettes	(117)	(3 182)	(3 299)			-	(117)	(3 182)	(3 299)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(6 013)	(29 230)	(35 243)	(29 230)	29 230	-	(35 243)	-	(35 243)	
	Options de vente des minoritaires	(21 388)		(21 388)			-	(21 388)	-	(21 388)	
2022		(658)	(38 974)	(39 632)	(38 974)	38 974	-	(39 632)	-	(39 632)	
	Autres emprunts et dettes	(691)		(691)			-	(691)	-	(691)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	33	(38 974)	(38 941)	(38 974)	38 974	-	(38 941)	-	(38 941)	
2023		(20 682)	(97 434)	(118 116)	(97 434)	97 434	-	(118 116)	-	(118 116)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(20 682)	(97 434)	(118 116)	(97 434)	97 434	-	(118 116)	-	(118 116)	
2024		(641)	-	(641)			-	(641)	-	(641)	
	Emprunts auprès des établissements de crédit	(641)		(641)			-	(641)	-	(641)	
TOTAL		(271 139)	(657 624)	(928 763)	(223 328)	223 328	-	(494 467)	(434 296)	(928 763)	

(1) Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

Après couvertures, la répartition Taux Fixe/Taux Variable est équilibrée.

4.15.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements est sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*Debt Value Adjustment*) et de la CVA (*Credit Value Adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux est non significative au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, Bel Brands et Bel USA avaient les positions suivantes :

I CME CLASS III MILK (LAIT)

Types d'opération <i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Achat de Future	516	1 230	432	(1 240)
Achat de Call	876	1 532	942	280
Vente de Put	480	(93)	834	(1 523)
TOTAL		2 669		(2 483)

I CME CASH SETTLED CHEESE (FROMAGE)

Types d'opération <i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Achat de Future	252	241	282	(506)
Achat de Call	306	464	360	195
Vente de Put	270	(77)	300	(369)
TOTAL		628		(679)

I CME CASH SETTLED BUTTER (BEURRE)

Types d'opération <i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2015	
	Nombre de contrats	Valeur de marché	Nombre de contrats	Valeur de marché
Achat de Future	-	-	71	364
TOTAL		-		364

Au 31 décembre 2016, 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 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était négative de 2,7 millions d'euros.

4.15.6 Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières ; seules les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

Les valeurs de marché des couvertures sur les contrats « Whey », « Butter » et relatifs à l'activité « Boursin » sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

4.15.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2016, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action. Pour la valorisation des titres Unibel, se référer au paragraphe 4.5.

4.15.8 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS7

Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	(6 963)		(6 963)	
Dérivés Taux	1 006		1 006	
Dérivés Matières Premières	3 297	3 297		
TOTAL	(2 660)	3 297	(5 957)	-
OPCVM	135 476	135 476		
Term deposit	-			
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	135 476	135 476	-	-
TOTAL	132 816	138 773	(5 957)	-

Description (en milliers d'euros)	31 décembre 2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	783		783	
Dérivés Taux	1 086		1 086	
Dérivés Matières Premières	(2 798)	(2 798)		
TOTAL	(929)	(2 798)	1 869	-
OPCVM	420 382	420 382		
Term deposit	-			
TOTAL OPCVM + TERM DEPOSIT	420 382	420 382	-	-
TOTAL	419 453	417 584	1 869	-

5

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	2016	2015
Variation des stocks et des provisions	4.6	(14 897)	19 049
Variation des créances clients et autres créances		(63 002)	(12 280)
Variation des fournisseurs et autres dettes		51 412	27 078
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES		(26 487)	33 847

Les rapprochements avec les variations des postes de bilan sont les suivants :

Clients et autres créances	Note	2016	2015
Mouvements de BFR	4.7	61 672	12 287
Dotations aux provisions	4.7	(107)	(7)
Retraitements des créances sur cessions d'immo.		1 437	(0)
VARIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES		63 002	12 280

Fournisseurs et autres dettes	Note	2016	2015
Mouvements de BFR	4.13	47 336	36 385
Retraitements fournisseurs des immobilisations		6 030	(8 042)
Variation de juste valeur des instruments de couverture		(1 954)	(1 265)
VARIATION DES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES		51 412	27 078

5.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

En 2016, les acquisitions d'activités concernent la prise de participation majoritaire dans le Groupe MOM (voir Note 2) pour 778 millions d'euros, ainsi que l'augmentation du capital de Bel Corée, entité non consolidée, pour 2,4 millions d'euros.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement les augmentations de capacité de production en France, aux Pays-Bas, en Algérie et au Vietnam (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 :

	2016	2015
Variation des comptes courants avec les sociétés non consolidées	114	(717)
TOTAL	114	(717)

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

NOTE 6 Engagements financiers

6.1 Tableau des engagements hors bilan

(en milliers d'euros)

	2016	2015
ENGAGEMENTS DONNÉS	185 632	182 908
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	23 913	25 535
Garanties financières données	17 777	19 360
Autres	6 136	6 175
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	161 719	157 373
Commandes d'immobilisations	27 930	26 940
Contrats de locations simples	131 021	128 580
• à moins d'un an	26 174	15 967
• entre un et cinq ans	54 982	53 685
• à plus de cinq ans	49 865	58 928
Autres	2 768	1 853

(en milliers d'euros)

	2016	2015
ENGAGEMENTS REÇUS	849 344	544 100
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	820 000	520 000
Lignes de crédit reçues et non utilisées	820 000	520 000
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	29 344	24 100
Garanties financières reçues	27 394	24 031
Autres	1 950	69

Les garanties financières données correspondent notamment à deux garanties données par Fromageries Bel d'un montant total de 11,2 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur des deux filiales ukrainiennes consolidées.

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les 12 prochaines années. Cet engagement s'élève à 66,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 2016.

Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées.

- les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement) ;

- les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la Société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. En décembre 2015, la société Fromageries Bel Maroc, qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2011 à 2014, a été notifiée d'un redressement de 340 millions de dirhams marocains, soit environ 31 millions d'euros. Après contestation, le Groupe s'est acquitté d'un redressement de 60 millions de dirhams marocains en 2016, soit environ 5,5 millions d'euros.

5

NOTE 8 Parties liées

8.1 Avantages aux dirigeants

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunérations et avantages en nature	2 686	2 149
Jetons de présence	402	321
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	3 088	2 470

La notion de dirigeants recouvre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

8.2 Relations avec les parties liées

(en milliers d'euros)	2016	2015
Montant des transactions	17 279	14 310
Créances associées	3 383	105
Dettes et comptes courants associés	12 110	5 788
<i>Dont sociétés holding</i>	8 237	2 826

Au 31 décembre 2016, le montant des transactions avec les parties liées comprend 17,3 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, Bel China...) à Fromageries Bel.

Les créances associées avec les parties liées concernent principalement les créances de Fromageries Bel vis-à-vis de Bel Corée, entité non consolidée du Groupe.

Les dettes associées avec les parties liées concernent principalement des avances accordées à SOFICO par les sociétés holding membres du pacte d'actionnaires d'Unibel, entièrement contrôlées par le Groupe familial Fiévet-Bel.

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

NOTE 9 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à signaler.

NOTE 10 Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	2016		2015	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Unibel	France	Sté mère	97,13	Sté mère	97,14
Fromageries Bel	France	68,52	66,55	68,55	66,59
Fromageries Bel Production France	France	100,00	66,55	100,00	66,59
Fromageries Boursin SAS	France	100,00	66,55	100,00	66,59
Fromageries Picon	France	99,99	66,55	99,99	66,58
SAFR	France	100,00	66,55	100,00	66,58
SICOPA	France	100,00	66,55	100,00	66,59
Société des Produits Laitiers	France	100,00	66,55	100,00	66,59
SOFICO	France	100,00	66,55	100,00	66,58
SOPAIC	France	100,00	66,55	100,00	66,58
Newton Holding	France	68,06	49,78	-	-
MBMA Holding SAS	France	68,06	49,78	-	-
MBMA SAS	France	68,06	49,78	-	-
MOM SAS	France	68,06	49,78	-	-
MOM P2	France	68,06	49,78	-	-

Sociétés	Pays	2016		2015	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Mont Blanc SAS	France	68,06	49,78	-	-
Materne SAS	France	68,06	49,78	-	-
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	66,55	100,00	66,58
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Belgium	Belgique	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Canada	Canada	100,00	66,55	100,00	66,59
Materne Canada	Canada	68,06	49,78	-	-
Bel Egypt Distribution	Égypte	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Egypt Expansion For Cheese	Égypte	100,00	66,55	100,00	66,59
Grupo Fromageries Bel España, S.L.	Espagne	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Americas Inc.	États-Unis	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Brands USA Inc.	États-Unis	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel USA Inc.	États-Unis	100,00	66,55	100,00	66,59
Materne North America Corp.	États-Unis	68,06	49,78	-	-
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	66,55	100,00	66,59
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel-Rouzaneh Dairy Products Company	Iran	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Italia Spa	Italie	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Japon	Japon	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Africa	Maroc	100,00	66,55	100,00	66,59
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	45,25	67,99	45,27
Safilait	Maroc	70,48	40,52	70,48	40,54
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	66,55	100,00	66,59
Royal Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Polska	Pologne	100,00	66,55	100,00	66,59
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	66,55	100,00	66,59
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99,88	66,47	99,88	66,51
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Suisse	Suisse	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Syrie	Syrie	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Karper Gida San. A.S.	Turquie	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	96,92	64,50	96,92	64,53
Bel Shostka Service	Ukraine	99,89	64,43	99,89	64,46
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Queso de Mexico	Mexique	100,00	66,55	100,00	66,59
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	66,55	100,00	66,59
Queijo Bel Brasil	Brésil	95,00	63,22	95,00	63,26

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société UNIBEL, 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 directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.5 de l'annexe expose notamment les règles et principes comptables relatifs aux provisions. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.5 de l'annexe précise également les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 4.11 de l'annexe fournie une information appropriée.
- La société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 1.5 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

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, le 10 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte et Associés

Pierre-Marie Martin

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe

5.5.2 États financiers annuels de la Société au 31 décembre 2016

Comptes annuels au 31 décembre 2016

COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

(en euros)	N° note en Annexe	2016	2015
PRODUITS DES ACTIVITÉS COURANTES	4		
Produits des activités annexes		7 561 008	6 531 369
Autres produits d'exploitation			121 072
Écarts de règlements		8	24
Produits de participation	5	41 861 134	29 070 232
Autres intérêts et produits assimilés		674 010	494 313
Reprises sur provisions et transferts de charges		198 721	352 677
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		134 136	189 298
TOTAL (I)		50 429 017	36 758 986
CHARGES DES ACTIVITÉS COURANTES			
Services extérieurs		1 684 451	2 587 427
Impôts et taxes, versements assimilés		327 867	172 087
Salaires et traitements	6	5 600 364	3 931 181
Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation		106 407	127 884
Dotations aux provisions pour dépréciations financières		1 983 578	808 000
Autres charges d'exploitation		400 225	317 167
Intérêts et charges assimilées		339 571	2 818
TOTAL (II)		10 442 462	7 946 564
1. RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II)		39 986 555	28 812 422
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations en capital		3 467	
Reprises sur provisions et transferts de charges			432 258
TOTAL (III)		3 467	432 258
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion			277 972
Sur opérations en capital			98 305
Dotations aux amortissements et aux provisions :			
dotations aux provisions réglementées		51 548	49 794
dotations aux amortissements et aux autres provisions			
TOTAL (IV)		51 548	426 072
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (V)	7	1 300 747	1 172 787
TOTAL DES PRODUITS (I + III)		50 432 484	37 191 244
TOTAL DES CHARGES (II + IV + V)		11 794 757	9 545 423
2. RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		38 637 727	27 645 821

BILANS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF

	Notes	31/12/2016			31/12/2015
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations corporelles		458 732	91 267	367 465	14 323
Immobilisations corporelles en cours					385 743
Participations		130 864 066	808 000	130 056 066	115 787 689
Prêts		141		141	141
Dépôts et cautions					
Créances diverses immobilisées		3 268 300		3 268 300	
Actions propres		5 480 092		5 480 092	5 480 092
Autres titres immobilisés		11 606 868	1 983 578	9 623 291	15 731 510
ACTIF IMMOBILISÉ	8	151 678 199	2 882 844	148 795 355	137 399 498
Stocks et en-cours	9	38 681	38 681		
Avances, acomptes versés sur commandes					
Créances d'exploitation ^(a)	10	1 387 208		1 387 208	1 045 807
Créances diverses ^(a)	11	64 304 512		64 304 512	55 745 260
Valeurs mobilières de placement et autres titres	12	10 342 045		10 342 045	13 312 576
Disponibilités	13	4 513		4 513	883
Charges constatées d'avance		26		26	165
ACTIF CIRCULANT		76 076 985	38 681	76 038 304	70 104 691
TOTAL DE L'ACTIF		227 755 184	2 921 526	224 833 659	207 504 189

(a) Dont à plus d'un an.

95 754

PASSIF

<i>(en euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital (dont versé : 1 742 679)	14	1 742 679	1 742 679
Réserves :			
réserve légale		174 268	174 268
réserves réglementées		40 567	40 567
autres		7 000 000	7 000 000
Report à nouveau		164 186 391	157 172 826
Résultat de l'exercice		38 637 727	27 645 821
Provisions réglementées		213 980	162 433
CAPITAUX PROPRES	15	211 995 612	193 938 594
Provisions pour charges		46 000	44 000
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	16	46 000	44 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		253 728	726 864
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		8 470 000	9 233 873
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		262 015	
Autres dettes		3 806 303	3 560 858
DETTES ^(a)		12 792 046	13 521 595
TOTAL DU PASSIF		224 833 659	207 504 189
<i>(a) Dont à plus d'un an.</i>		8 470 000	9 233 873
<i> Dont à moins d'un an.</i>		4 322 046	4 287 722

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Aucun événement n'a été porté à notre connaissance à ce jour.

NOTE 2 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'a été porté à notre connaissance à ce jour.

NOTE 3 Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et aux Règlements de l'Autorité des normes comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1 Immobilisations corporelles

La Société applique :

- les Règlements du Comité de la Réglementation comptable n° 2014-03 du 5 juin 2014 traitant de l'amortissement et de la dépréciation des actifs et n° 2004-06 du 23 novembre 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- l'avis du Comité d'urgence n° 2005-D du 1^{er} juin 2005 afférent aux modalités d'application des Règlements n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs et n°2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- l'avis du Comité d'urgence n° 2005-J relatif aux modalités de l'option de comptabilisation en charge des droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes.

NOTE 4 Présentation du compte de résultat

Pour tenir compte des spécificités de l'activité de Holding, et en vue d'améliorer sa lisibilité, la présentation du compte de résultat a été aménagée.

C'est ainsi que sont regroupés sous les termes produits/charges des activités courantes, les produits/charges d'exploitation et les produits/charges financiers.

3.2 Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Lorsque leur valeur d'inventaire s'avère inférieure à leur valeur brute comptable, il est constitué, à concurrence de la différence relevée, une provision pour dépréciation.

La valeur d'inventaire des titres de participation correspond à leur valeur d'usage pour la Société ; elle est déterminée par rapport à sa quote-part dans les capitaux propres des entreprises concernées, éventuellement corrigée pour tenir compte des perspectives de développement et de résultat.

3.3 Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

3.4 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 d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

NOTE 5 Produits de participation

Les produits de participation courants sont stables par rapport à l'an passé, et proviennent du dividende versé par Fromageries Bel SA lors de l'affectation du résultat 2015.

NOTE 6 Rémunérations et effectifs

(en euros)	2016	2015
Rémunérations allouées aux organes de direction	2 635 068	2 063 097
Rémunérations allouées aux organes de surveillance	401 764	375 411

Personnel salarié : effectif moyen salarié (en euros)	2016	2015
Agents de maîtrise	2	1
Cadres	8	8

NOTE 7 Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en euros)	2016		2015	
	Base	Montant	Base	Montant
Impôt exigible de l'exercice qui concerne :		1 300 747		1 172 787
le résultat courant	1 317 301		1 229 406	
le résultat exceptionnel	(16 554)		(56 619)	
Impôt provenant d'exercice antérieur				
Dont contribution sur dividendes versés		618 968		584 581
Dont contribution sociale de 3,3 %		4 484		

NOTE 8 Actif immobilisé
EXERCICE 2016
ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	-	273 991		273 991
Matériel de transport	9 990		9 990	-
Matériel de bureau et informatique	61 016	123 725		184 741
Immobilisations corporelles en cours	385 743		385 743	-
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	456 749	397 716	395 733	458 732
Immobilisations financières				
Participations	116 595 689	14 268 377		130 864 066
Dépôts et cautions	-			-
Actions propres	5 480 092			5 480 092
Prêts	141			141
Autres titres immobilisés	15 731 509		4 124 641	11 606 868
Créances diverses immobilisées	-	3 268 300		3 268 300
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	137 807 432	17 536 677	4 124 641	151 219 467
TOTAL VALEUR BRUTE	138 264 181	17 934 393	4 520 375	151 678 199

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/2016	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2016
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	-	27 399		27 399
Matériel de transport	9 990		9 990	-
Matériel de bureau et informatique	46 693	17 175		63 867
TOTAL AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES	56 683	44 574	9 990	91 267
Immobilisations financières				
Participations	808 000			808 000
Autres titres immobilisés	-	1 983 578		1 983 578
TOTAL DES PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	808 000	1 983 578		2 791 578
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	864 683	2 028 152	9 990	2 882 844
VALEUR NETTE	137 399 498			148 795 355

EXERCICE 2015

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	736 920		736 920	-
Matériel de transport	9 990			9 990
Matériel de bureau et informatique	87 028		26 013	61 016
Immobilisations corporelles en cours	-	385 743		385 743
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	833 938	385 743	762 933	456 749
Immobilisations financières				
Participations	116 595 689			116 595 689
Dépôts et cautions	1 351		1 351	-
Actions propres	5 480 092			5 480 092
Prêts	141			141
Autres titres immobilisés	5 720 382	10 011 127		15 731 509
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	127 797 656	10 011 127	1 351	137 807 432
TOTAL VALEUR BRUTE	128 631 594	10 396 871	764 284	138 264 181

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2015
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements, aménagements	566 013	73 692	639 705	-
Matériel de transport	7 770	2 220		9 990
Matériel de bureau et informatique	199 473	4 984	157 764	46 693
TOTAL AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES	773 256	80 896	797 470	56 683
Immobilisations financières				
Participations	-	808 000		808 000
TOTAL DES PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	-	808 000		808 000
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	773 256	888 896	797 470	864 683
VALEUR NETTE	127 858 338			137 399 498

Immobilisations

Exercice 2016

Immobilisations corporelles : les mouvements de l'exercice concernent les opérations de déménagement du Siège Social, avec les mises en service des nouvelles immobilisations.

Autres titres immobilisés : les mouvements de l'exercice concernent l'augmentation de capital dans la société Biomass Holding SAL, ainsi que l'acquisition de titres dans la société Barfresh Food. Enfin, les titres de la société UAGC ont été reclassés.

Exercice 2015

Immobilisations corporelles : les mouvements de l'exercice concernent les opérations de déménagement du Siège Social : sortie de l'actif immobilisé de l'ancien siège social, puis acquisition de nouvelles immobilisations dans le nouveau siège social [au stade d'encours à fin 2015].

Autres titres immobilisés : l'augmentation de l'exercice concerne l'acquisition de parts dans le fonds commun de placement Health for Life.

NOTE 9 Stocks et en-cours

Le stock au 31 décembre 2016 est constitué de livres sur l'histoire du Groupe Bel. Ce stock est valorisé selon la méthode du prix moyen unitaire pondéré. L'édition de ce livre remontant à plus de trois ans, il a été déprécié de 100 % de sa valeur.

NOTE 10 Créances d'exploitation

Ce poste comprend pour l'essentiel les Management fees à encaisser de Fromageries Bel SA pour 1 241 170 euros.

NOTE 11 Créances diverses

Ce poste est constitué principalement du compte courant Fromageries Bel SA, pour 64 199 424 euros.

NOTE 12 Valeurs mobilières de placement

Ce poste est constitué d'actions de SICAV.

Au 31 décembre 2016, les plus et moins-values sont partiellement constatées en comptabilité, il en résulte une plus-value latente pour 3 312 euros.

NOTE 13 Disponibilités

Ce poste est constitué des comptes bancaires débiteurs pour 4 513 euros.

NOTE 14 Capital social

Le capital social se compose de 2 323 572 actions de nominal 0,75 euro.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2016, 1 863 048 actions en bénéficient.

Conformément à l'article 225-210 du Code Commerce, la société Unibel dispose de réserves autres que la réserve légale au moins égales à la valeur des titres autodétenus au 31 décembre 2016.

NOTE 15 Variation des capitaux propres

(en euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2014	185 786 463
Dividendes (AGM du 07/05/2015)	(19 750 362)
Annulation des dividendes sur actions propres	264 342
Provisions réglementées	(7 669)
Résultat de l'exercice	27 645 821
Capitaux propres au 31 décembre 2015	193 938 594
Dividendes (AGM du 12/05/2016)	(20 912 148)
Annulation des dividendes sur actions propres	279 891
Provisions réglementées	51 548
Résultat de l'exercice	38 637 727
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	211 995 612

NOTE 16 Provisions pour risques et charges

(en euros)	Montant au début de l'exercice	Reprises		Devenues sans objet	Montant à la fin de l'exercice
		Dotations	Utilisées		
Risques					
Charges	44 000	61 833	59 833		46 000
TOTAL	44 000	61 833	59 833		46 000
<i>Dont dotations et reprises d'exploitation</i>		61 833	59 833		

Au 31 décembre 2016, le montant du poste « Provisions pour risques et charges » se décompose comme suit :

- 37 000 euros au titre du plan d'attribution d'actions gratuites ;
- 9 000 euros au titre des médailles du travail.

NOTE 17 Produits à recevoir et charges à payer

I PRODUITS À RECEVOIR

(en euros)	2016	2015
Créances d'exploitation	309 236	945 177
TOTAL	309 236	945 177

I CHARGES À PAYER

(en euros)	2016	2015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	191 000	297 276
Autres dettes	3 169 244	3 139 390
TOTAL	3 360 244	3 436 665

NOTE 18 Engagements financiers

En matière de retraite, ils 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 sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle) depuis l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2003.

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Engagements donnés		
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 18.1 ci-dessous)	634	431
Cautions bancaires Natixis/fondation d'entreprise Bel	2	3
Cautions bancaires Natixis/CAVP	-	56
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 18.2 ci-dessous)	56	43
TOTAL	692	533
Engagements réciproques		
Locations mobilières	99	50
TOTAL	99	50
Engagements reçus		
Garantie de paiement reçue (BIOMASS)	925	-
TOTAL	925	-

18.1 Engagements de retraite et avantages similaires

En matière de retraite, ils portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière dont la majoration unique et uniforme de 40 % a été portée à 45 % par les accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Cette allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 62 ans pour les cadres et progressivement 65 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les techniciens et agents de maîtrise et progressivement 63 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les autres catégories de personnels et progressivement 62,5 ans selon l'année de naissance ;

- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2016 : 1,25 % nominal dont inflation de 2,00 %,
 - 2015 : 2,35 % 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).

18.2 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 37 000 euros.

NOTE 19 État des échéances des créances et des dettes

Toutes les créances sont à échéance d'un an au plus.

Toutes les dettes sont à échéance d'un an au plus.

NOTE 20 Éléments concernant les entreprises liées et les participations

Postes (en euros)	Montant concernant les entreprises liées avec lesquelles la Société a un lien de participation 2016
Participations	114 106 296
Créances d'exploitation	1 241 170
Compte courant	64 199 424
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12 944
Produits de prestations de services	7 487 308
Produits de participation	41 861 133
Autres produits financiers	442 756

Transactions significatives avec des parties liées

Convention de trésorerie avec Fromageries Bel SA

Au 31 décembre 2016 la Société avait accordé une avance de trésorerie à la société Fromageries Bel de 64 199 424 euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 100 points de base a généré des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice 2016 de 442 756 euros.

Convention de prestations de services avec Fromageries Bel SA

Au titre de cette convention, un produit de 7 487 308 euros a été comptabilisé sur l'exercice.

5

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société non remboursés	Montant des cautions et avals fournis par la Société	Bénéfice net ou perte nette du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				

Renseignements détaillés

Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société)

Fromageries Bel SA 2 allée de Longchamp 92150 Suresnes	10 308	991 500	67,681	114 106	114 106			101 721	41 861
---	--------	---------	--------	---------	---------	--	--	---------	--------

I INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en euros)</i>		Valeur nette Valeur au bilan
Participations		
4 651 237	Fromageries Bel SA	114 106 296
26 601	Biomass Holding SAL	2 597 128
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers € par catégorie de titres	SICOPA	16
15 625 000	Barfresh Food	9 233 701
500 000	Union Agriculture Group Corp.	2 228 000
TOTAL PARTICIPATIONS		128 165 142
Créances diverses immobilières		
	Biomass Holding SAL	3 268 300
TOTAL CRÉANCES IMMOBILIÈRES		3 268 300
Actions propres		
31 099	Unibel (titres autodétenus)	5 480 092
TOTAL ACTIONS PROPRES		5 480 092
Autres titres immobilisés		
10 000 000	Health For Life Capital	10 005 411
1 500	FCPR Cap Horn	1 508 805
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		11 514 215
Valeurs mobilières de placement		
82 800	Tikehau Taux Variables	10 338 408
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers € par catégorie de titres	Spadel	3 637
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		10 342 045
TOTAL GÉNÉRAL		158 769 794

I RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2012	2013	2014	2015	2016
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679
Nombre des actions ordinaires existantes	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Produits des activités courantes	28 947 333	37 384 020	36 334 090	36 758 986	50 429 017
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	23 459 413	28 595 546	30 757 205	29 320 040	42 020 174
Impôts sur les bénéfices	379 538	1 051 272	1 680 437	1 172 787	1 300 747
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	22 822 959	28 367 087	28 622 089	27 645 821	38 637 727
Résultat distribué	12 082 574 ^(b)	19 750 362 ^(b)	19 750 362 ^(b)	20 912 148 ^(b)	20 912 148 ^(a)
3. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	9,93	11,85	12,51	12,11	17,52
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	9,82	12,21	12,32	11,90	16,63
Dividende attribué à chaque action	5,20	8,50	8,50	9,00	9,00
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9	8	8	9	10
Montant de la masse salariale de l'exercice	2 894 391	3 813 780	3 744 176	2 868 795	4 165 081
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	1 171 724	1 156 106	1 208 527	1 062 386	1 435 283

(a) Cette distribution de dividendes sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

(b) Montant théorique, car les actions propres détenues par la Société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société UNIBEL, 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 directoire. 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 :

La note 3.2 de l'annexe expose la méthodologie retenue pour la détermination de la valeur d'inventaire des titres de participation.

Dans le cadre de notre appréciation des estimations comptables, nous avons, sur la base des informations disponibles à ce jour, vérifié l'application correcte de cette méthodologie.

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 directoire 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 participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Marie MARTIN

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

5.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

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 le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Société Grant Thornton, représentée par Madame Virginie Palethorpe

29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

Société Bureau d'Études Administratives Sociales et Comptables (BEAS)

7/9, villa Houssay – 92200 Neuilly-sur-Seine

La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé le 12 mai 2015 pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

L'Institut de Gestion et d'Expertise Comptable (IGEC)

22, rue Garnier, 92200 Neuilly Sur Seine

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de M. Pierre-François Allioux, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2015, pour une durée de six exercices, expirant en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Information concernant les démissions ou les non-renouvellements des contrôleurs légaux

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2016.

Honoraires des Commissaires aux comptes

	Deloitte				Grant Thornton			
	2016		2015		2016		2015	
(en milliers d'euros)	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%	Honoraires	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
● Émetteur	45	11 %	45	14 %	45	11 %	45	13 %
Filiales intégrées globalement	334	80 %	252	80 %	344	84 %	271	80 %
SOUS-TOTAL	379	90 %	297	94 %	389	95 %	316	93 %
Services autres que la certification des comptes								
● Filiales intégrées globalement	40	10 %	18	6 %	21	5 %	22	7 %
TOTAL	419	100 %	315	100 %	410	100 %	338	100 %

Il s'agit des honoraires perçus par les Commissaires aux comptes de la société consolidante Unibel. Ils n'intègrent pas les honoraires perçus par leur réseau respectif sur les filiales intégrées globalement hors de France.

5.6 Vérification des informations financières annuelles

5.6.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

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 du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008.

○ les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2016 sous le numéro D16-0260 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2015 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2015 » ;

○ les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2015 sous le numéro D15-0282 respectivement aux paragraphes 4.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2014 » et 4.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2014 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amffrance.org) et sur le site de la Société (www.unibel.fr).

5.6.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Dans les comptes consolidés

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 18 380 000 euros pour l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2016

Dettes échues à la clôture

(en euros)

	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
49 598 €	1 002 €			50 600 €

Dans les comptes annuels

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

En application des articles 223 *quater* et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 45 569 euros et l'impôt correspondant à 15 190 euros.

Au 31 décembre 2015

Dettes échues à la clôture

(en euros)

	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à + 60 jours	Total
26 783 €	359 182 €	33 312 €		419 277 €

5.6.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

5.7 Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2016.

5.8 Informations financières intermédiaires et autres

5.8.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

Néant

5.8.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2016 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 Politique de distribution de dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, Unibel a distribué les dividendes unitaires suivants :

(en euros par action)	2012	2013	2014	2015	2016 (soumis à l'AGM du 11 mai 2017)
Dividende net	5,20	8,50	8,50	9,00	9,00

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017 de procéder au titre de l'exercice 2016 au paiement d'un dividende de 9 euros par action. Ce coupon sera détaché mercredi 17 mai et payé vendredi 19 mai 2017.

La politique de distribution de dividende dans le futur dépendra de la capacité d'Unibel à générer un résultat bénéficiaire, de sa

situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Directoire jugera pertinent de prendre en compte. Unibel ne peut garantir ni le montant du dividende mis en paiement au titre d'un exercice donné, ni même la distribution d'un dividende.

5.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 3.3.10 « Risques judiciaires et litiges » du présent document de référence.

5.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Suite à l'acquisition du Groupe MOM en décembre 2016 (voir Note 2 du chapitre 5.5.1), la situation d'endettement net du Groupe est passée d'une position excédentaire de 21 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit - 1 % des capitaux propres) à une position passive de 688 millions d'euros (soit 41 % des capitaux propres).

Le Groupe a renforcé sa liquidité en prolongeant sa ligne de crédit de 520 millions d'euros de maturité 2020 à 2021 et en négociant une ligne complémentaire de 300 millions d'euros de maturité 2021, prolongeable deux fois d'un an complémentaire. Ces deux lignes sont non tirées au 31 décembre 2016.

6

Actionnariat et Bourse ⁽¹⁾

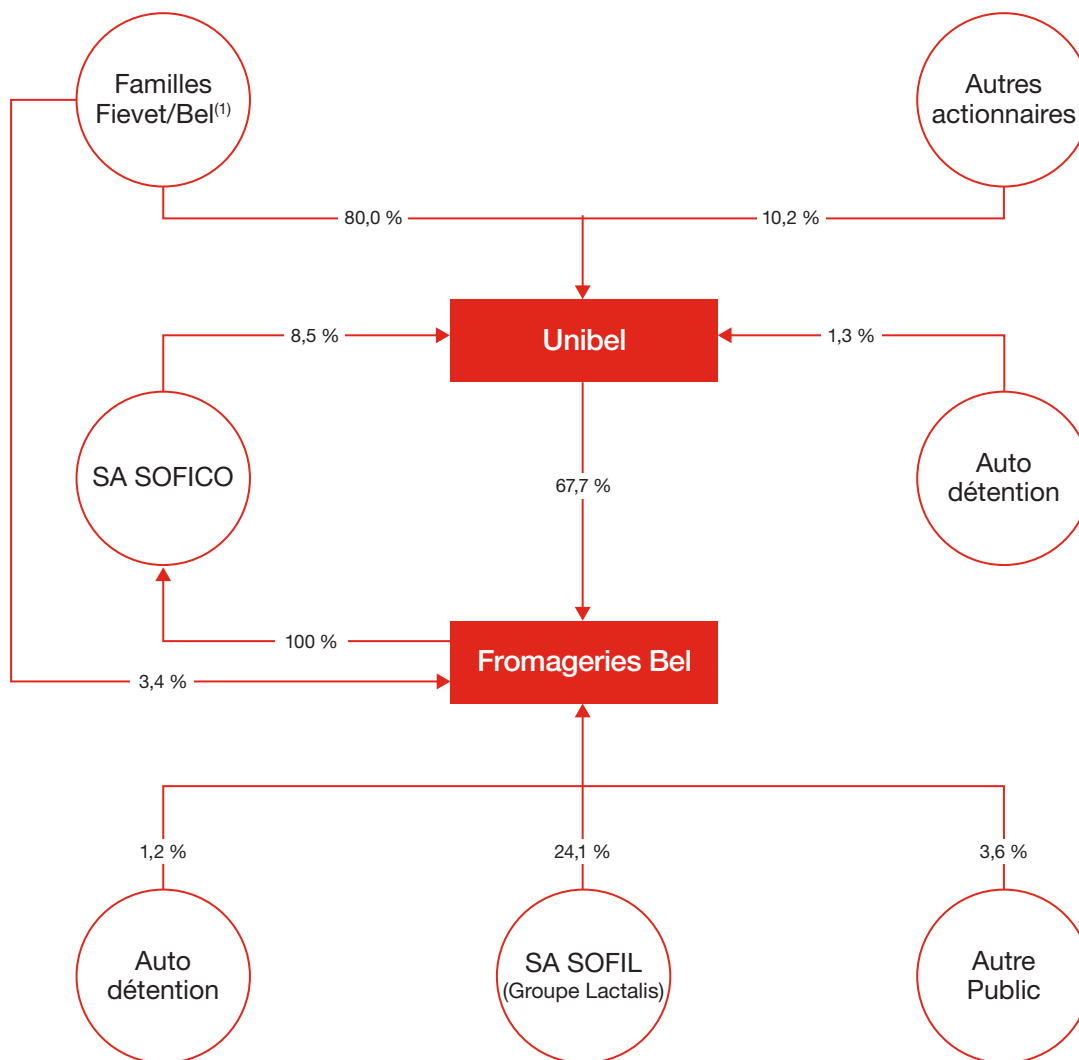
6.1	Actionnariat et capital	152	6.2	Bourse	158
6.1.1	Actionnariat au 31 décembre 2016 et au cours des trois dernières années	152	6.2.1	Évolution des cours et des volumes de l'action Unibel	158
6.1.2	Informations sur le contrôle du capital de la Société	155	6.2.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés	159
6.1.3	Capital social	156	6.2.3	Stock-options/actions de performance	159
6.1.4	Droits de vote	157	6.2.4	Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif	160

(1) Ce chapitre fait partie du Rapport du Président du Conseil de surveillance.

6.1 Actionnariat et capital

6.1.1 Actionnariat au 31 décembre 2016 et au cours des trois dernières années

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE



(1) Signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À LA CONNAISSANCE DE L'ÉMETTEUR, LE CAPITAL D'UNIBEL EST AINSI RÉPARTI ENTRE LES ACTIONNAIRES

31 décembre 2016	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Groupe familial Fiévet-Bel ^(a)	1 858 811	80,00 %	3 682 804	87,97 %	3 682 804	93,02 %
Autocontrôle (SOFICO SA) ^(b)	196 350	8,45 %	196 350	4,69 %	-	-
Autodétention	31 099	1,34 %	31 099	0,74 %	-	-
SOUS-TOTAL CONCERT	2 086 260	89,79 %	3 910 253	93,40 %	3 682 804	93,02 %
AUTRES ACTIONNAIRES	237 312	10,21 %	276 367	6,60 %	276 367	6,98 %
TOTAL GÉNÉRAL	2 323 572	100,00 %	4 186 620	100,00 %	3 959 171	100,00 %

(a) Signataires du pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

(b) Filiale à 100 % des Fromageries Bel.

Aucun changement significatif n'est intervenu depuis le 31 décembre 2016.

Le capital est composé de 2 323 572 actions auxquelles sont associés 4 186 620 droits de vote bruts et 3 959 171 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues et aux actions d'autocontrôle détenues par la sous-filiale SOFICO.

98,7 % des actions sont nominatives et détenues par 45 actionnaires ; 88,6 % des actions votantes bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue. 31 263 actions sont au porteur ; au 22 janvier 2017, l'émetteur avait identifié 358 actionnaires, essentiellement des personnes physiques résidant en France, détenant ensemble 30 996 actions au porteur.

Un pacte d'actionnaires est entré en vigueur le 23 septembre 2013 entre les descendants des fondateurs, à l'exception des membres de la famille Dufort (avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013). Les concertistes détiennent directement et indirectement, au 31 décembre 2016, 80 % du capital et 88 % des droits de vote bruts.

Ce pacte a pour objectif d'assurer la stabilité du contrôle familial d'Unibel et de veiller aux intérêts stratégiques et patrimoniaux des actionnaires familiaux signataires. Il organise une concertation entre les signataires, en vue d'arrêter des positions communes, à travers un conseil et une assemblée de famille, avant chaque décision importante d'Unibel, notamment avant chaque Assemblée générale. Il prévoit un droit de préemption, une procédure d'agrément et un droit de sortie conjointe en cas de cession du contrôle qui ont été détaillés au paragraphe 3.1.4. « Précisions diverses sur les membres des

organes de direction et de contrôle ». Il a pris effet le 23 septembre 2013 pour sept ans, reconductible tacitement pour la même durée, sauf dénonciation douze mois à l'avance.

La société anonyme Comptoir Général des Fromagers Français, (CGFF), dépasse le seuil de 25 % en capital et celui de 30 % en droits de vote, la société civile RFE les seuils de 20 % en capital et 25 % en droits de vote, la société anonyme les Cinéastes animaliers associés « CIANAS » les seuils de 10 % en capital et droits de vote. Ces trois sociétés sont contrôlées au plus haut niveau par les signataires du pacte entré en vigueur le 23 septembre 2013, membres de la famille Fiévet-Bel. La société anonyme Société Financière et Commerciale « SOFICO », détenue en autocontrôle, détient plus de 5 % du capital.

La société anonyme HFBBDE, contrôlée par la famille Dufort, détient plus de 5 % du capital (avis AMF n°213C2023 du 24 décembre 2013).

À la connaissance de l'émetteur, il n'existe aucun autre actionnaire qui détiendrait directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote, ni aucun actionnaire, en dehors des diverses branches familiales, qui détienne seul ou de concert plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil légal ou statutaire n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I bis et 885 I quater du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil » ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du Groupe familial Fiévet-Bel.

6

LE PLUS RÉCENT DE CES ENGAGEMENTS, SIGNÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2013, A LES CARACTÉRISTIQUES SUIVANTES

Engagements de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	24/12/2013
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	Tacite, par trois mois
% du capital à la date de signature	87 %
% des droits de vote à la date de signature	98 %
Signataires dirigeants	Antoine Fiévet et Florian Sauvin
Signataires détenant au moins 5 % du capital	Sociétés CGFF, RFE, CIANAS, HFBBDE

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de

solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

LE TABLEAU SUIVANT INDIQUE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2014			31/12/2015			31/12/2016		
	Actions	% Capital	% Droits de vote AG	Actions	% Capital	% Droits de vote AG	Actions	% Capital	% Droits de vote AG
Groupe familial Fiévet-Bel ^(a)	1 858 811	80,00 %	93,02 %	1 858 811	80,00 %	93,03 %	1 858 811	80,00 %	93,02 %
Autocontrôle (SOFICO SA) ^(b)	196 350	8,45 %	-	196 350	8,45 %	-	196 350	8,45 %	-
Autodétention	31 099	1,34 %	-	31 099	1,34 %	-	31 099	1,34 %	-
SOUS-TOTAL	2 086 260	89,79 %	93,02 %	2 086 260	89,79 %	93,03 %	2 086 260	89,79 %	93,02 %
AUTRES ACTIONNAIRES	237 312	10,21 %	6,98 %	237 312	10,21 %	6,97 %	237 312	10,21 %	6,98 %
TOTAL GÉNÉRAL	2 323 572	100,00 %	100,00 %	2 323 572	100,00 %	100,00 %	2 323 572	100,00 %	100,00 %

(a) Signataires du pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

(b) Filiale à 100 % des Fromageries Bel.

6.1.2 Informations sur le contrôle du capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres 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, que le pacte d'actionnaires entré en vigueur le 23 septembre 2013 et publié par l'AMF le 26 septembre 2013 (avis 213C1436). Il n'existe pas non plus d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Tous les financements moyens et long termes des Fromageries Bel et de certaines filiales contrôlées directement ou indirectement par les Fromageries Bel sont dotés d'une clause de changement de contrôle : les banques et investisseurs pourraient demander le remboursement des avances et lignes de crédit consenties augmentées des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, et à la condition toutefois que la majorité des prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote des Fromageries Bel.

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 au Directoire par Antoine Fiévet, Président, et Florian Sauvin, membre et Directeur général, et au Conseil de surveillance par Valentine Fiévet, Vice-Présidente, Laurent Fiévet, Marion Sauvin, et Thomas Sauvin, membres.

Unibel, holding animatrice de son Groupe, est administrateur de sa filiale Fromageries Bel ; son représentant permanent est Florian Sauvin, également membre du Directoire d'Unibel ; les membres du Directoire d'Unibel exercent des responsabilités aux Fromageries Bel ; Antoine Fiévet en est le Président-Directeur général, Bruno Schoch est Directeur général délégué.

Les mesures prises pour s'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil de surveillance comporte deux membres indépendants Gérard Boivin et Pascal Viénot ;
- les membres du Conseil de surveillance se sont engagés à respecter une Charte, qui prévoit notamment que :
 - le membre du Conseil doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'Entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes,
 - le membre du Conseil exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme,

- le membre du Conseil veille à préserver en toutes circonstances son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'Entreprise. Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations,
- le membre du Conseil de surveillance a l'obligation d'informer complètement et préalablement le Conseil de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dans lequel il pourrait être impliqué. Dans ce cas, il est tenu soit de s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décision, soit de ne pas assister aux réunions du Conseil pendant la période pendant laquelle il se trouve en situation de conflit d'intérêts, soit, le cas échéant, de démissionner de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance. À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité du membre concerné pourrait être engagée.

En outre, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire ne seront pas tenus de transmettre au(x) membre(s) du Conseil de surveillance, dont ils ont des motifs sérieux de penser qu'ils sont en situation de conflit d'intérêts au sens du présent paragraphe, des informations ou documents afférents à la participation ou à la conclusion de l'accord à l'origine du conflit d'intérêts, et informeront le Conseil de surveillance de cette absence de transmission ;

- le Conseil d'administration des Fromageries Bel comporte une majorité de quatre administrateurs indépendants sur sept membres : Thierry Billot, Fatine Layt, James Lightburn et Nathalie Roos ; les comités du conseil sont également constitués d'une majorité d'indépendants ;
- le Conseil d'administration des Fromageries Bel a mis en place une Charte, que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires ; ils ont le devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts.

Les pouvoirs du Directeur général des Fromageries Bel ont été limités.

La composition des organes de contrôle et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillés plus haut au paragraphe 4.1.

6.1.3 Capital social

Situation au 31 décembre 2016

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est de 1 742 679 euros. Il est divisé en 2 323 572 actions de 0,75 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Titres donnant accès au capital, actions non représentatives de capital social, options

Au 31 décembre 2016, 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 dans le Groupe d'attribution gratuite d'actions sont détaillées *infra* au paragraphe 6.2.3 « 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 Directoire
12 mai 2016	Autorisation donnée au Directoire 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.	Maximum 0,1 % du capital social	26 mois soit jusqu'au 11 juillet 2018	Néant
12 mai 2015	Autorisation donnée au Directoire pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes.	150 millions d'euros	26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2017	Néant

Historique du capital social au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal en euros	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2012	Situation de départ	-	-	-	1 742 679,00	2 323 572
31/12/2016	Situation finale	-	-	-	1 742 679,00	2 323 572

Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts de la Société disposent à l'article 8 paragraphe 3 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus.

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote.

En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur.

Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

Titres au porteur identifiables

En vue de l'identification des détenteurs de titres, Unibel est en droit, conformément à l'article 7 des statuts, de faire usage, à tout moment, des dispositions légales et réglementaires en vue de l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans les Assemblées de ses actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la Loi, entraîner la suspension, voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Assemblées générales

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 l'article 16 des statuts :

a) Composition

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions.

b) Réunions

L'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de 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.

c) Ordre du jour

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations de membres du Conseil de surveillance et leur remplacement.

Les convocations sont faites en respectant les formes légales.

d) Conditions d'admission aux Assemblées

Tout actionnaire peut participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées générales, de quelque nature qu'elles soient. Pour avoir le droit de participer ou de se faire représenter à une Assemblée générale, le propriétaire d'actions au porteur devra faire enregistrer comptablement les actions à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier. Les titulaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la Société au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris. Le Directoire pourra décider, s'il le juge à propos, la remise, à chacun des actionnaires justifiant de son droit d'admission à l'Assemblée, d'une carte nominative et personnelle constatant le nombre d'actions qu'il possède et donnant seule le droit d'accès à l'Assemblée.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital d'Unibel est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Modification du capital

Le capital peut être modifié dans les conditions prévues par la réglementation.

6

6.1.4 Droits de vote

L'Assemblée générale extraordinaire du 15 juillet 1987 a porté à quatre ans la durée d'obtention des droits de vote double fixée par une Assemblée antérieure à deux ans.

Conformément à l'article 16 paragraphe IV des statuts, chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Toutefois, un droit de vote double est attribué :

- à toute action nominative entièrement libérée pour laquelle il est justifié d'une inscription en compte au nom d'un même actionnaire pendant une durée d'au moins quatre ans. Ce droit s'exercera lors de la première Assemblée suivant le quatrième anniversaire de la date de cette inscription en compte ; et

- à toute action nominative distribuée gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de sommes inscrites aux comptes de primes d'émission, réserves ou report à nouveau, à raison d'actions anciennes auxquelles un droit de vote double est attaché.

Le transfert de la propriété d'une action fait perdre à l'action le droit de vote double susvisé, sauf dans les cas prévus par la loi.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-proprétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

6.2 Bourse

Unibel – dénommé à l'époque La Carbonique – a été introduite à la Bourse de Paris au milieu des années 1940.

2 323 572 actions Unibel sont cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Code ISIN : FR 0000054215 – mnémonique : UNBL.

6.2.1 Évolution des cours et des volumes de l'action Unibel

	<i>(en euros)</i>				Nombre de titres	Volume en milliers d'euros
	Plus haut	Plus bas	Dernier	Prix moyen		
Année 2011	335,00 €	229,31 €	284,49 €	268,58 €	1 715	460,6 k€
Année 2012	406,00 €	282,99 €	374,32 €	352,63 €	4 498	1 586,1 k€
Année 2013	594,99 €	386,00 €	594,50 €	509,05 €	2 300	1 170,8 k€
Année 2014	700,00 €	550,00 €	660,00 €	621,93 €	1 642	1 021,2 k€
Janvier 2015	659,99 €	659,00 €	659,80 €	660,00 €	8	5,3 k€
Février 2015	635,00 €	595,00 €	618,00 €	612,88 €	8	4,9 k€
Mars 2015	618,00 €	600,00 €	610,00 €	608,13 €	92	55,9 k€
Avril 2015	612,00 €	610,02 €	612,00 €	611,19 €	49	29,9 k€
Mai 2015	672,20 €	612,00 €	672,02 €	616,72 €	234	144,3 k€
Juin 2015	667,39 €	667,39 €	667,39 €	667,39 €	5	3,3 k€
Juillet 2015	667,40 €	666,40 €	666,40 €	666,65 €	4	2,7 k€
Août 2015	714,99 €	650,00 €	684,99 €	664,12 €	84	55,8 k€
Septembre 2015						
Octobre 2015	739,99 €	739,99 €	739,99 €	739,99 €	1	7,4 k€
Novembre 2015	915,01 €	728,00 €	915,01 €	855,44 €	469	401,2 k€
Décembre 2015	1 080,00 €	903,00 €	999,50 €	1 047,39 €	1 242	1 300,8 k€
Année 2015	1 080,00 €	595,00 €	999,50 €	915,98 €	2 196	2 011,5 k€
Janvier 2016	1 043,20 €	923,00 €	968,89 €	975,30 €	33	31,6 k€
Février 2016	969,00 €	940,00 €	961,00 €	961,47 €	187	181,0 k€
Mars 2016	941,00 €	941,00 €	941,00 €	941,00 €	680	639,9 k€
Avril 2016	1 000,00 €	969,00 €	1 000,00 €	979,33 €	5	4,9 k€
Mai 2016	1 075,00 €	966,60 €	1 066,00 €	1 032,52 €	59	61 ;8 k€
Juin 2016	1 059,00 €	900,00 €	936,00 €	988,63 €	182	174,1 k€
Juillet 2016	996,60 €	880,20 €	966,19 €	932,16 €	284	262,6 k€
Août 2016	1 050,00 €	987,90 €	1 050,00 €	1 018,50 €	3	3,0 k€
Septembre 2016	1 025,00 €	985,00 €	1 010,00 €	1 012,86 €	10	10,0 k€
Octobre 2016	1 075,01 €	986,20 €	1 073,99 €	1052,04 €	665	705,4 k€
Novembre 2016	1 060,00 €	950,00 €	950,00 €	993,33 €	152	147,0 k€
Décembre 2016	999,00 €	906,26 €	940, 20 €	968,14 €	80	75,6 k€
Année 2016	1 075,01 €	880,20 €	940,20 €	985,20 €	2 342	2 298,9 €
Janvier 2017	980,00 €	955,00 €	980,00 €	971,12 €	138	135,0 €
Février 2017	975,00 €	950,51 €	975,00 €	957,76 €	9	8,6 €

(Source Euronext Paris)

6.2.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

Il n'y a eu en 2016 aucune opération de dirigeants et assimilés sur les titres de l'émetteur à rapporter 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.

6.2.3 Stock-options/actions de performance

Il n'existe aucun dispositif de stock-options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre pour la seule année 2006 chez Unibel et à partir de 2007 au niveau

des Fromageries Bel. Les bénéficiaires des six premiers plans Bel peuvent céder aujourd'hui librement les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année aux Fromageries Bel. Voici un tableau synthétique des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2016.

PLANS « AGA » FROMAGERIES BEL

N° du plan	6	7	8	9	10
Autorisation de l'Assemblée	10/05/2012	10/05/2012	10/05/2012	12/05/2015	12/05/2016
Date d'attribution	10/05/2012	29/08/2013	27/08/2014	29/07/2015	29/07/2016
Date d'acquisition	10/05/2014	30/08/2015	27/08/2016	30/07/2017	29/07/2019
Date de disponibilité	10/05/2016	30/08/2017	28/08/2018	30/07/2019	29/07/2019
Nombre de titres attribués	7 234	5 130	5 339	5 442 ^(a)	6 717 ^(a)
Nombre de titres transférés (transférables)	6 557	4 822	5 049	(5 264) ^(a)	(6 686) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	84	84	96	110 ^(a)	107 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performances.

En 2016, le plan AGA n° 8 (2014) est arrivé en fin de période d'acquisition après deux ans. Sur la base d'une réalisation à 100 % des objectifs de ROCE (*Return On Capital Employed* ou rentabilité du capital investi) et d'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization* ou résultat avant intérêts, impôts, provisions et amortissements) mesurés sur deux exercices, la propriété de 5 049 actions existantes a été transférée à 96 bénéficiaires.

Le 29 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé du dixième plan AGA. 6 717 actions ont été attribuées à 107 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 29 juillet 2019 en fonction des performances obtenues sur les ROCE et EBITDA des exercices 2017 et 2018 et sous condition de présence. Avec ces actions, 2 792 unités de performance valorisées au prix moyen de l'action de janvier

à juin 2016, soit 467 euros, et soumises aux mêmes conditions de performance ont été attribuées pour un règlement par moitié en juillet 2018 et juillet 2019.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 2 299 actions.

Au 31 décembre 2016, 11 950 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être transférées dans le cadre des neuvième et dixième plans.

Au 31 décembre 2016, les salariés ne détenaient aucune participation au capital d'Unibel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.



6.2.4 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 12 mai 2016 a autorisé le Directoire, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 11 novembre 2017, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément à la réglementation applicable.

Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

Au cours de l'exercice 2016, Unibel n'a ni acquis, ni vendu, ni transféré d'actions propres. Il n'y a donc eu aucun frais de négociation.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n'est intervenue en 2016.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2016

Nombre d'actions autodétenues	31 099
% du capital en autodétention	1,34 %
Valeur au cours d'achat	5 480 092 €
Valeur comptable nette	5 480 092 €
Valeur nominale	23 324,25 €

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du jeudi 11 mai 2017

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du jeudi 11 mai 2017.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2016

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 31 099, représentant 1,34 % 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	31 099
Couverture d'options d'achats d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	Néant
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	Néant
Annulation	Néant

Unibel n'utilise pas de produits dérivés, il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Autorisation du programme à donner par l'Assemblée générale du jeudi 11 mai 2017.
- Titres concernés : actions ordinaires.
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 232 357 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 31 099 (soit 1,34 % du capital) directement, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 201 258 actions (soit 8,66 % du capital) sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 1 200 euros.
- Montant théorique du programme au prix maximum d'achat : 278 828 400 euros dans le respect de la réglementation applicable.
- Modalités des rachats : les achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

○ Objectifs :

- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant

précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;

- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
 - procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire ;
 - assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du jeudi 12 mai 2016 soit jusqu'au 11 novembre 2017.

7

Assemblée générale mixte

7.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale du jeudi 11 mai 2017	164	7.4	Texte des résolutions	168
	À caractère ordinaire	164		À caractère ordinaire	168
	À caractère extraordinaire	164		À caractère extraordinaire	170
7.2	Présentation des résolutions	165	7.5	Informations sur les mandataires sociaux	171
7.3	Observations du Conseil de surveillance	167		Présidence du Conseil de surveillance	171
	Observations du Conseil de surveillance sur le Rapport du Directoire à l'Assemblée générale du 11 mai 2017 et les comptes de l'exercice 2016 établies en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce	167		Autres mandataires sociaux	172
				Directoire	179

7.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale du jeudi 11 mai 2017

Les actionnaires de la Société sont convoqués en Assemblée générale mixte qui se tiendra **jeudi 11 mai 2017 à 16 heures 30, au siège social, 2 allée de Longchamp, 92150 Suresnes**, pour délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À caractère ordinaire

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et des dépenses et charges non déductibles fiscalement.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
- Affectation du résultat de l'exercice et fixation d'un dividende de 9,00 euros brut par action.
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, constat de l'absence de convention nouvelle.
- Renouvellement de Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance.
- Nomination de Joëlle Pacteau en qualité de membre du Conseil de surveillance.
- Nomination de Luc Luyten en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de Gérard Boivin dont le mandat est arrivé à expiration.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable au Président du Directoire, applicables en 2017.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux autres membres du Directoire, applicables en 2017.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux membres du Conseil de surveillance, applicables en 2017.
- Autorisation à donner au Directoire à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond.

À caractère extraordinaire

- Autorisation à donner au Directoire 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, finalités, modalités, plafond.
- Modifications statutaires, délégation au Conseil de surveillance de mettre les statuts en harmonie avec les dispositions légales ou réglementaires nouvelles.
- Pouvoirs pour les formalités.

7.2 Présentation des résolutions

Quinze résolutions sont soumises aux suffrages des actionnaires ; elles figurent *in extenso* au paragraphe 7.4 ci-après.

Approbation des comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Il est demandé d'approuver les comptes consolidés au 31 décembre 2016 se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 137 603 000 euros ainsi que les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 se traduisant par un bénéfice de 38 637 727 euros.

Le montant global des dépenses et charges visées par les articles 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, soit la somme de 45 569 euros ainsi que l'impôt correspondant sont soumis à l'approbation des actionnaires.

Affectation du résultat et fixation du dividende

L'affectation proposée du résultat de la société Unibel est conforme à la loi et aux statuts.

Il est proposé d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de la façon suivante :

Résultat bénéficiaire de l'exercice 2016, qui s'élève à	38 637 727,19 €
Augmenté du report à nouveau créditeur de	164 186 390,55 €
Dont il résulte un bénéfice distribuable de	202 824 117,74 €
La réserve légale étant dotée aux obligations légales, décide :	
● d'attribuer à chacune des 2 323 572 actions existantes un dividende unitaire de 9 euros	20 912 148,00 €
● et de reporter à nouveau	181 911 969,74 €

Ainsi, le Directoire proposera aux actionnaires la distribution d'un dividende de 9 euros par action. La distribution sera éligible, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon interviendrait le mercredi 17 mai 2017 et ce dividende serait payable le vendredi 19 mai 2017.

Au cas où, lors de la date de détachement du coupon, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à raison de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes ^(a)	Autres revenus distribués	
2013	19 750 362,00 € 8,50 € par action	-	-
2014	19 750 362,00 € 8,50 € par action	-	-
2015	20 912 148,00 € 9,00 € 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.

Conventions réglementées

Aucune convention nouvelle n'a été conclue dans l'exercice. Vos Commissaires aux comptes présentent dans leur Rapport spécial les conventions autorisées au cours des années précédentes qui se sont poursuivies au cours de l'exercice 2016 et donnent à son sujet toutes les informations requises à ce propos.

Renouvellement ou nomination de mandats de membres du Conseil de surveillance

Le Directoire suggère de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Pascal Viénot. Il recommande également de nommer Joëlle Pacteau et Luc Luyten en qualité de membres du Conseil de surveillance ; ce dernier remplacera Gérard Boivin dont le mandat arrive à expiration. Cette nomination mettra fin au mandat de censeur que Luc Luyten exerce actuellement.

(1) Confère paragraphe 4.2.1 Rémunération des mandataires sociaux.

Approbation des principes et critères de détermination de la rémunération totale des mandataires sociaux

En application de l'article L. 225-2-82 du Code du commerce, votre Conseil de surveillance vous propose d'approuver des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Directoire, aux autres membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance tels que ces principes et critères vous ont été exposés dans le Rapport prévu à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.⁽¹⁾

Autorisation de mettre en place un programme de rachat d'actions et de réduire le capital par annulation d'actions autodétenues

Il est proposé de renouveler les pouvoirs nécessaires au Directoire, pour une période de dix-huit mois, pour procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation mettrait fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2016 dans sa septième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourraient être effectuées en vue de :

- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Unibel par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, étant précisée dans ce cadre, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise, au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou par attribution gratuite d'actions ;
- 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, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par une résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée générale des actionnaires.

Ces achats d'actions pourraient être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera.

La société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Il est proposé de fixer le prix maximum d'achat à 1 200 euros par action et en conséquence le montant maximal théorique de l'opération à 278 828 400 euros.

En conséquence de l'objectif d'annulation, il vous est demandé de bien vouloir autoriser le Directoire, pour une durée de 24 mois, à 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 précédant, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de son programme de rachat et à réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Directoire disposerait donc des pouvoirs pour faire le nécessaire en pareille matière.

Mise en harmonie des statuts, délégation à donner au Conseil de surveillance pour mettre les statuts en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires

Il est proposé de mettre les statuts en harmonie avec les dispositions légales et réglementaires applicables en autorisant le Conseil de surveillance à transférer le siège social sur tout le territoire français sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale ordinaire et en ramenant à 3 mois le délai de présentation des documents prévus par l'article L.225-100 du Code de commerce

En application des dispositions nouvelles de l'article L. 225-65 du Code de commerce, il est proposé de déléguer au Conseil de surveillance la compétence de procéder aux modifications nécessaires des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire. ».

7.3 Observations du Conseil de surveillance

Observations du Conseil de surveillance sur le Rapport du Directoire à l'Assemblée générale du 11 mai 2017 et les comptes de l'exercice 2016 établies en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce

Nous avons l'honneur de vous rendre compte de la mission de contrôle de la gestion et des comptes de l'exercice 2016 que vous nous avez confiée.

Vous avez pris connaissance du Rapport du Directoire sur l'activité de votre Société et celle de sa filiale Fromageries Bel au cours de l'exercice 2016.

Au plan de la gestion courante, le Directoire, dont deux membres assurent la Présidence-Direction générale et la Direction générale déléguée des Fromageries Bel, a contribué, comme les années précédentes, à l'orientation et à l'animation de la politique générale du Groupe Bel en se consacrant, conformément à leur mission, à la gestion des affaires du Groupe.

Le Directoire a également poursuivi la gestion des participations directes d'Unibel et de la trésorerie : dans des marchés en grave crise, avec des taux d'intérêt toujours bas, le Directoire a continué de mettre à la disposition des Fromageries Bel une bonne partie des disponibilités d'Unibel.

Votre Conseil de surveillance approuve à l'unanimité cette gestion conforme aux intérêts d'Unibel.

Les comptes annuels et consolidés dont vous avez pu également prendre connaissance traduisent dans les résultats les effets de la gestion de votre Directoire.

Les comptes consolidés du Groupe Unibel reflètent fidèlement l'évolution des résultats du Groupe Bel en 2016, le résultat opérationnel courant s'établit à 327,0 millions d'euros contre 293,2 l'année précédente ; le résultat opérationnel atteint 297,7 millions d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est de 137,6 millions d'euros contre 120,3 millions d'euros en 2014.

Ramené à l'action, le résultat net consolidé part du Groupe dilué est de 57,38 euros contre 38,39 euros en 2014.

Au niveau de la Société Unibel, les comptes annuels enregistrent un résultat courant de 40,0 millions d'euros, contre 28,8 millions d'euros en 2015 ; la capacité bénéficiaire d'Unibel provient essentiellement du coupon des Fromageries Bel qui a été de 9,00 euros par action en 2016 contre 6,25 euros en 2015. Le résultat net est un bénéfice de 38,6 millions d'euros contre 27,6 millions l'exercice précédent.

Le dividende à encaisser des Fromageries Bel en 2016 s'élèvera à 9,75 euros par action, en hausse sur celui de l'année précédente qui avait été de 9,00 euros.

En conclusion, le Rapport du Directoire à l'Assemblée générale du 11 mai 2017 nous paraît rendre compte fidèlement de la gestion d'Unibel au cours de l'exercice 2016 ; nous vous proposons d'approuver ces comptes tels qu'ils vous sont présentés, tant au niveau de la société mère qu'au niveau consolidé ainsi que l'action efficace du Directoire au cours de l'année.

La proposition de distribution du dividende d'Unibel est adaptée aux niveaux du résultat de l'exercice 2016 et de la trésorerie d'Unibel ; elle peut être approuvée.

Le Conseil de surveillance

7

7.4 Texte des résolutions

À caractère ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et des dépenses et charges non déductibles fiscalement)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Directoire, du Président du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi que des observations du Conseil de surveillance, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice net de 38 637 727,19 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 45 569 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Directoire, du Président du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016, ainsi que des observations du Conseil de surveillance, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 137 603 000 euros.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation d'un dividende de 9,00 euros brut par action)

L'Assemblée générale, sur proposition du Directoire et avis conforme du Conseil de surveillance, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ainsi :

- bénéfice de l'exercice 2016 : 38 637 727,19 € ;
- augmenté du report à nouveau créditeur de 164 186 390,55 € ;
- dont il résulte un bénéfice distribuable de 202 824 117,74 € ;
- la réserve légale étant dotée aux obligations légales, décide :
 - d'attribuer à chacune des 2 323 572 actions existantes un dividende unitaire de 9 euros 20 912 148,00 €,
 - et de reporter à nouveau 181 911 869,74 €.

L'Assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 9 euros. L'intégralité du montant ainsi distribué est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon interviendra le mercredi 17 mai 2017.

Le paiement des dividendes sera effectué le vendredi 19 mai 2017.

Il est précisé qu'au cas où, lors de la date de détachement du coupon, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à raison de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2013	19 750 362,00 € ^(a) , soit 8,50 € par action	-	-
2014	19 750 362,00 € ^(a) , soit 8,50 € par action	-	-
2015	20 912 148,00 € ^(a) , soit 9,00 € par action	-	-

(a) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues, non versé et affecté au compte report à nouveau.

Quatrième résolution

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – Absence de convention nouvelle)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte de l'absence de convention nouvelle purement et simplement.

Cinquième résolution

(Renouvellement de Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de renouveler Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

(Nomination de Joëlle Pacteau en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de nommer Joëlle Pacteau en qualité de membre du Conseil de surveillance, en adjonction aux membres existants, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

(Nomination de Luc Luyten en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de nommer Luc Luyten en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Luc Luyten remplacera Gérard Boivin dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée.

Huitième résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Directoire)

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil de surveillance prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Directoire tels que décrits dans ledit Rapport du Conseil de surveillance présenté à l'Assemblée générale des actionnaires.

Neuvième résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux autres membres du Directoire)

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil de surveillance prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire tels que décrits dans ledit Rapport du Conseil de surveillance présenté à l'Assemblée générale des actionnaires.

Dixième résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil de surveillance prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du conseil de surveillance tels que décrits dans ledit Rapport du Conseil de surveillance présenté à l'Assemblée générale des actionnaires.

Onzième résolution

(Autorisation à donner au Directoire 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, connaissance prise du Rapport du Directoire, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 12 mai 2016 dans sa septième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Unibel par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, étant précisée dans ce cadre, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombres d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;

7

- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par une résolution à caractère extraordinaire de l'Assemblée générale des actionnaires.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 1 200 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal théorique de l'opération est ainsi fixé à 278 828 400 euros dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

À caractère extraordinaire

Douzième résolution

(Autorisation à donner au Directoire 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, connaissance prise du Rapport du Directoire et du Rapport des Commissaires aux comptes :

1. donne au Directoire l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
2. fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;
3. donne tous pouvoirs au Directoire 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.

Treizième résolution

(Mise en harmonie des statuts)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire, décide de :

1. concernant le transfert du siège social :
 - de mettre en harmonie les statuts avec des dispositions de l'article L. 225-65 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, de

modifier en conséquence comme suit le point 2 de l'article 4 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

"il pourra être transféré sur tout le territoire français par une simple décision du Conseil de surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale ordinaire".

2. concernant le fonctionnement du Directoire :

de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions de l'article R.225-55 du Code de commerce, de modifier en conséquence l'article 13 des statuts en remplacement du dernier paragraphe les mots 4 mois par les mots 3 mois, le reste de l'article restant inchangé.

Quatorzième résolution

(Délégation à donner au Conseil de surveillance pour mettre en conformité les statuts avec les dispositions législatives et réglementaires).

L'Assemblée générale, statuant en application des dispositions de l'article L. 225-65 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Directoire, délègue au Conseil de surveillance sa compétence pour procéder aux modifications nécessaires des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire. »

Quinzième résolution

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.

7.5 Informations sur les mandataires sociaux

Les informations figurant dans ce paragraphe 7.5 sont celles connues de l'Émetteur à la date de l'établissement du présent document de référence.

Présidence du Conseil de surveillance

Gérard Boivin

né en 1950, de nationalité française

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

Président du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit, indépendant

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 14 mai 2009 jusqu'à l'Assemblée générale de 2017.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Docteur en Économie
- Ingénieur Institut National Agronomique Paris
- Cadre dirigeant (1980-1996)
- Directeur général (1996-2001) et Président-Directeur général (2001-2009) des Fromageries Bel
- Professeur au CNAM : « qualité alimentaire », « alimentation et santé » et « organisation & management »

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Président du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit pour Unibel
- Conseiller du Président de Bel en alimentation-santé
- Président du Laboratoire artistique du Groupe Bel, Lab'Bel
- Administrateur de la Fédération Nationale de l'Industrie Laitière
- Représentant de l'ANIA à l'AFNOR, au FFAS et à l'ANSES
- Vice-Président du Comité de Coordination et de Pilotage de la Normalisation (CCPN) de l'AFNOR
- Administrateur à l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSES)

- Administrateur au Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé
- Président de l'Association des amis du Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé
- Président du Comité stratégique agroalimentaire de l'AFNOR
- Administrateur à l'Association des Amis de l'Université Française d'Égypte
- Administrateur de la Fondation d'AgroParisTech

Au cours des cinq dernières années :

- Fondation d'entreprise Bel : administrateur jusqu'en 2012
- Administrateur d'AgroParisTech

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Gérard Boivin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Gérard Boivin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Gérard Boivin aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Néant.

7

Autres mandataires sociaux

Valentine Fiévet

née en 1962, de nationalité française

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

Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 25 juin 1999 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2019.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

Administrateur des Fromageries Bel du 6 avril 1990 au 25 avril 2001

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (frère), Laurent Fiévet (frère), Marion Sauvin (cousine), Florian Sauvin (cousin), Thomas Sauvin (cousin)

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Unibel : Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
- Fondation d'entreprise Bel : administrateur
- CGFF : administrateur
- VFE SPRL : gérante

- HVF SPRL : gérante
- Family Business Network : administrateur

Au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité d'audit

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Valentine Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Valentine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Valentine Fiévet aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Valentine Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1 « Actionariat au 31 décembre 2014 »).

Laurent Fiévet

né en 1969, de nationalité française

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

Membre du Conseil de surveillance

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 25 juin 1999 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2019.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Membre du Conseil de surveillance depuis 1999
- Directeur du Laboratoire Artistique du Groupe Bel « Lab'Bel »

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

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

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Unibel : membre du Conseil de surveillance
- CIANAS : Président-Directeur général

- SIEPF : représentant permanent de SOPAIC jusqu'en 2012
- Fonds Culturel et Artistique du Groupe Bel : administrateur jusqu'en 2012

Au cours des cinq dernières années :

- SOPAIC : gérant non associé jusqu'en 2013

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Laurent Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Laurent Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Laurent Fiévet aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Laurent Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1).

Marion Sauvin,

née en 1975, de nationalité française

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

Membre du Conseil de surveillance

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 9 juin 2006 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2018.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

Membre du Conseil de surveillance depuis 2006.

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Florian Sauvin (frère), Thomas Sauvin (frère)

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Unibel : membre du Conseil de surveillance
- CGFF : administrateur
- SCIF : gérante

- SCP Marsau : gérante
- VINION SAS : Présidente

Au cours des cinq dernières années :

- Fromageries Picon : représentant permanent de SOFICO

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Marion Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Marion Sauvin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Marion Sauvin aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Marion Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1).

Thomas Sauvin

né en 1983, de nationalité française

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

Membre du Conseil de surveillance

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

Du 12 mai 2015 et jusqu'à l'Assemblée générale 2018.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

Gérant de la SCP TSE

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

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

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- SCP TSE : gérant
- Unibel : membre du Conseil de surveillance
- Laboratoire artistique du Groupe Bel, Lab'Bel : administrateur depuis le 1^{er} juillet 2016

Au cours des cinq dernières années :

Néant.

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Thomas Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Thomas Sauvin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Thomas Sauvin aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Thomas Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1).

Pascal Viénot

né en 1948, de nationalité française

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

Membre indépendant du Conseil de surveillance et Président du Comité d'audit

■ Date de début des fonctions et d'expiration du mandat en cours en cours

Du 27 août 2009 jusqu'à l'Assemblée générale de 2017.

Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Professeur affilié à HEC Executive Education
- Directeur des programmes de Gouvernance

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Unibel : membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'audit
- Associés en Gouvernance : associé gérant
- Ketch Conseil : Président
- Centre hospitalier de Bligny : administrateur
- IFA (Institut français des administrateurs) : rapporteur de la Commission des ETI (Entreprise de taille intermédiaire)
- FBN France : membre du Conseil scientifique

Au cours des cinq dernières années :

- Stroc Industrie : administrateur
- Fromageries Bel : représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration
- FM Holding : membre du Conseil de surveillance
- Necotrans : administrateur

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Pascal Viénot n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Pascal Viénot à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Pascal Viénot aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Néant.

Luc Luyten

né en 1945, de nationalité belge

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

Censeur du Conseil de surveillance

■ Date de début des fonctions et d'expiration du mandat en cours

Du 12 mai 2015 pour une durée de 3 ans jusqu'en mai 2018.

Nomination comme membre du Conseil de surveillance proposé à l'Assemblée générale du 11 mai 2017

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Expérience comme administrateur ainsi qu'en corporate governance.
- Ancien Directeur de ressources humaines, également responsable des fonctions Organisation, Direction juridique, Communication interne, Prévention et Sécurité

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

Néant.

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

En France

- Membre du Conseil de surveillance de SIFFA France

À l'étranger

- Administrateur délégué de Human Invest
- Administrateur d'Ahlers SA
- Administrateur de Xerius Group
- Président de la Fédération Belge des fondations philanthropiques

- Consul honoraire du Burundi
- Membre du « advisory board » de la fondation Roi Baudoin

Au cours des cinq dernières années :

- Président du Comité d'audit de l'Université d'Anvers
- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Fromageries Bel jusqu'en 2015
- Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations de Sd-Worx

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Luc Luyten n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Luc Luyten à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Luc Luyten aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Néant.

Hervé Renard

né en 1943, de nationalité française

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

Censeur du Conseil de surveillance

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 12 mai 2015 et pour une durée de 3 ans soit jusqu'en mai 2018.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Ex-cadre dirigeant des Fromageries Bel
- Expertise plus particulière : Marketing et Ventes
- Expertise générale de gestion de centre de profit et management

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

Actuellement :

- Unibel : censeur du Conseil de surveillance
- Gérant de la Société des Produits Laitiers

Au cours des cinq dernières années :

- Gérant SARL de Famille Fox
- Président de Bel Polska
- Représentant de SPL au conseil de Bel Maroc

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Hervé Renard n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs d'Hervé Renard à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Hervé Renard aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Néant.

Directoire

Antoine Fiévet

né en 1964, de nationalité française

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

Président du Directoire

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 1^{er} août 2005 jusqu'à l'Assemblée générale 2017.

Renouvellement proposé à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Gérant associé commandité d'Unibel de janvier 2001 à juillet 2005
- Administrateur des Fromageries Bel depuis juin 2001

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président-Directeur général et membre du Comité des nominations et rémunérations de Fromageries Bel
- Président de SICOPA SAS
- Président de la fondation d'entreprise Bel
- Administrateur et représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Président-Directeur général de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration de Safilaït

- Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Président du Conseil de gérance et représentant de Fromageries Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président-Directeur général et représentant permanent de Fromageries Bel Maroc au Conseil d'administration de Bel Africa

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Membre du Comité d'audit de Fromageries Bel
- Président du Conseil d'administration de Bel Italia SpA
- Président du Conseil d'administration de Bel Karper
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO
- Président du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Président du Conseil de surveillance de Bel Shostka Ukraine
- Président-Directeur général de Fromageries Picon
- Président-Directeur général de SICOPA SA
- Président de SICOPA SA

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Antoine Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs d'Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Antoine Fiévet aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Antoine Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1).

7

Bruno Schoch

né en 1965, de nationalité française

Nationalité : française

Membre du Directoire

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 1^{er} août 2005 jusqu'à l'Assemblée générale 2017.

Renouvellement proposé à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Expert-comptable – ancien Commissaire aux comptes
- 1993-2003 : Deloitte & Touche (audit et fusions & acquisitions)

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

Néant.

Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des cinq dernières années

- Membre du Directoire d'Unibel
- Directeur général délégué, non administrateur de Fromageries Bel
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration d'ATAD
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur de Bel Karper
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine

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 Brands USA
- Administrateur de Bel Belgium
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Bel ALGERIE
- Administrateur de BEI LE
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Fromageries Bel Maroc

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Polska
- Administrateur de Bel Rouzaneh Dairy Products Company
- Co-gérant de Bel Deutschland
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration de SASFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Administrateur de Bel UK
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Leerdammer
- Administrateur de SICOPA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de GRUPO Fromageries Bel ESPANA
- Administrateur de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Bruno Schoch n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Bruno Schoch à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Bruno Schoch aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Néant.

Florian Sauvin

né en 1979, de nationalité française

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

Membre du Directoire, Directeur général

■ Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat en cours

Du 1^{er} août 2009 jusqu'à l'Assemblée générale 2017.

Renouvellement proposé à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

■ Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion

- Ingénieur EPFL, entré dans le Groupe en 2006, nommé membre du Directoire d'Unibel en août 2009
- Directeur de DAT/DSI des Fromageries Bel

■ Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel
- Directeur général d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur des Fromageries Bel
- Représentant permanent de SOPAIC au Conseil d'administration d'ATAD
- Co-gérant de SOPAIC
- Trésorier de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Directeur général de CGFF

- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Gérant de la SCI Belfran
- Co-gérant de la SARL 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
- Administrateur de SICOPA SA

Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, incrimination et/ou sanction publique officielle

Florian Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni d'aucune interdiction par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de Florian Sauvin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

Arrangement ou accord

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Florian Sauvin aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

Restriction concernant la cession de sa participation dans le capital de la Société

Florian Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 (voir paragraphe 6.1.1).

8

Informations complémentaires

8.1	Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel	184	8.5	Documents accessibles au public	189
	Identité de la personne responsable	184	8.6	Tables de concordance	190
	Attestation du responsable	184	8.6.1	Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	190
8.2	Renseignements concernant la Société	185	8.6.2	Table de concordance avec le Rapport financier annuel	193
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	186	8.6.3	Table de concordance avec le Rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée générale annuelle	194
8.4	Contrats importants	189	8.6.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	195

8.1 Personne responsable du document de référence et du Rapport financier annuel

Identité de la personne responsable

Antoine Fiévet, Président du Directoire.

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 la table de concordance figurant à la fin du présent chapitre 8, 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 au 31 décembre 2016 présentées dans ce document ont fait l'objet de Rapports des contrôleurs légaux qui sont publiés à la suite de ces informations aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2.

Fait à Suresnes, le 20 mars 2017

Le Président du Directoire

Antoine Fiévet

8.2 Renseignements concernant la Société

Dénomination sociale

Dénomination : Unibel

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro SIREN : 552 002 578 RCS Nanterre.

Date de constitution et durée

Date de constitution : 18 août 1921.

Date d'expiration : 11 mai 2115, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et droits applicables

Siège social : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France

Téléphone : +33 (0)1 84 02 72 50

Site internet : www.unibel.fr

E-mail : contact-unibel@groupe-bel.com

Forme : société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Constituée à l'origine sous la forme d'une société anonyme, la Société a été transformée en société en commandite par actions en juillet 1987. Depuis le 1^{er} août 2005, elle est devenue une société anonyme à directoire et conseil de surveillance.

Législation de l'émetteur

Société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes légaux et réglementaires régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du livre II du Code de commerce.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Objet social

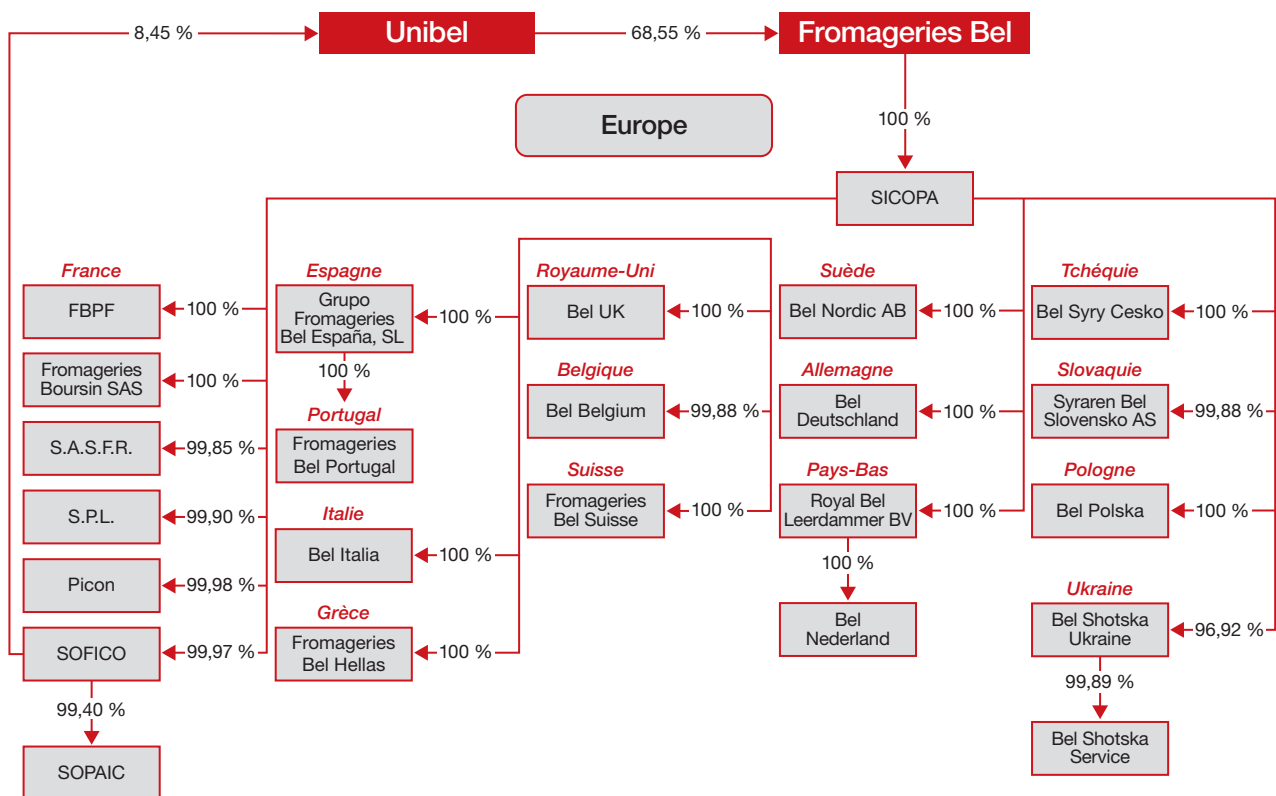
Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en tous pays :

- l'administration, la direction, la gestion et l'animation des Fromageries Bel et de toutes sociétés ou entreprises, la participation directe ou indirecte dans toutes opérations faites par ces sociétés ou entreprises, par toutes voies, la prestation de tous services dans ces domaines d'activité ;
- la prise de participation ou d'intérêts dans toutes sociétés et entreprises industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières, la création de toutes sociétés, la participation à toutes augmentations de capital, fusions, scissions, fusions-scissions et apports partiels ;
- l'acquisition et la gestion de toutes valeurs mobilières et droits sociaux, par tous moyens, et notamment, par voie de souscription, d'apports, d'acquisitions, d'actions, d'obligations, de parts de fondateurs ou bénéficiaires, de parts sociales, de commandites et autres droits sociaux ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation, l'appropriation de tous immeubles et locaux et de tous fonds de commerce, leur exploitation par tous moyens ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, la concession, l'exploitation ou la représentation de tous brevets d'invention, procédés de fabrication, marques de fabriques, de commerce et de services.

Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou susceptibles d'en faciliter l'application ou le développement.

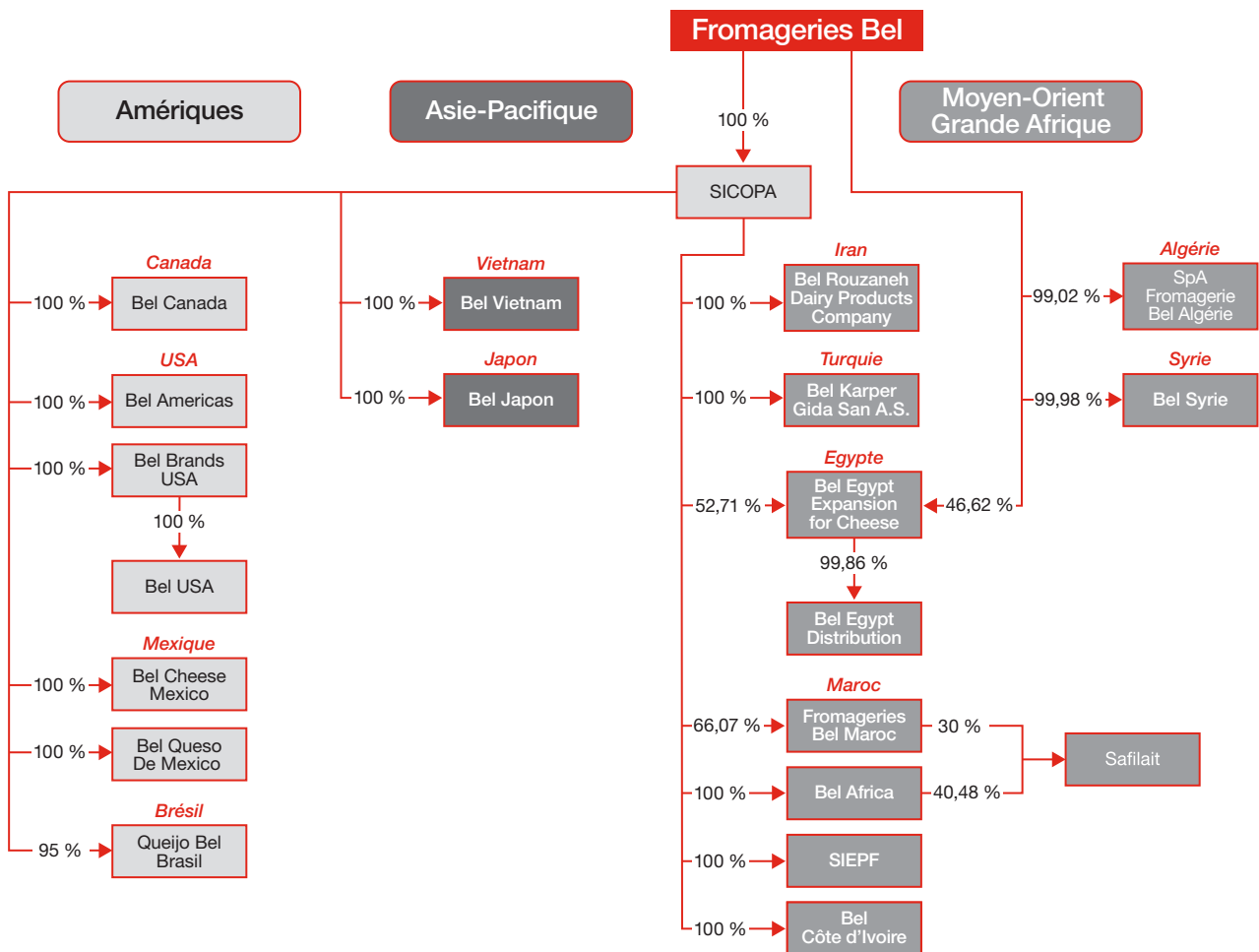
8.3 Renseignements sur les filiales et participations

EUROPE

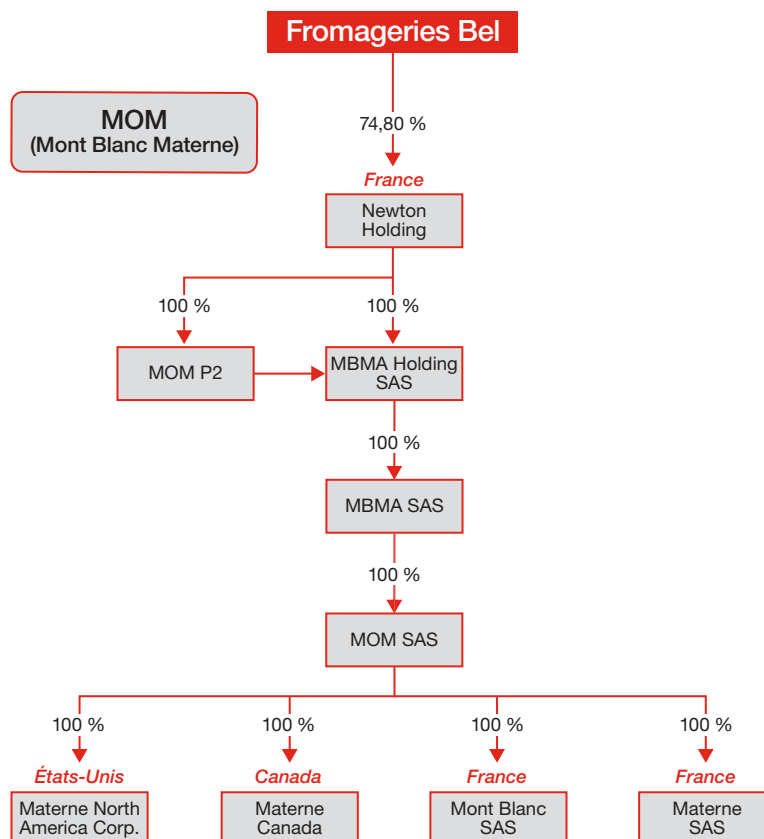


NB : ne sont représentées que les sociétés consolidées et les pourcentages de détention supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux du Groupe dans chaque filiale figurent à la Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 5.5.1.

RESTE DU MONDE



MONT BLANC MATERNE (MOM)



NB : ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 %.

8.4 Contrats importants

Les contrats conclus par Unibel et son Groupe 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.

Dans le cadre de cette acquisition, le Groupe a reçu une promesse de vente (*call*) de la part des managers du Groupe MOM pour l'ensemble des actions du Groupe MOM qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au 30 avril 2022.

Pour plus de détail, se référer à la note 2 de l'annexe des comptes consolidés au chapitre 5.5.1.

Le lecteur est invité à se reporter à la note 4.11 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au paragraphe 5.5.1 du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2016.

Des informations sur le contrat de prestation de services existant entre Unibel et Fromageries Bel sont données au paragraphe 4.5.2 « Parties liées ».

8.5 Documents accessibles au public

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux) et renseignements relatifs à Unibel peuvent être consultés au siège social : 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes.

Par ailleurs, les sites internet www.unibel.fr et www.groupe-bel.com contiennent un certain nombre d'informations sur les activités et l'organisation d'Unibel et de ses filiales, en France et à l'étranger.

L'information réglementée est archivée sur le site des Journaux officiels www.info-financiere.fr et sur le site de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org.

Les informations spécifiques à la filiale Fromageries Bel sont publiées dans le document de référence de cette société déposé auprès l'AMF le 20 mars 2017.

8.6 Tables de concordance

8.6.1 Table de concordance avec l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

Cette table de concordance reprend les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 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 responsables	8.1
1.1	Personnes responsables des informations	8.1
1.2	Attestation du responsable du document de référence	8.1
2	Contrôleurs légaux des comptes	5.5.3
2.1	Coordonnées	5.5.3
2.2	Changements éventuels	5.5.3
3	Informations financières sélectionnées	1
3.1	Informations financières historiques	1
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
4	Facteurs de risques	3
5	Informations concernant l'émetteur	1 et 8.2
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1.3
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	8.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	8.2
5.1.3	Date de création et durée	8.2
5.1.4	Siège social et forme juridique, législation applicable	8.2
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.1.3
5.2	Principaux investissements	1.5.2
5.2.1	Principaux investissements réalisés	1.5.2
5.2.2	Principaux investissements en cours	1.5.2
5.2.3	Principaux investissements à venir	1.5.2
6	Aperçu des activités	1
6.1	Principales activités	1.3
6.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	1.3
6.1.2	Nouveaux produits ou service importants lancés sur le marché	1.3
6.2	Principaux marchés	1.3
6.3	Événements exceptionnels	1.3
6.4	Dépendance	1.6
6.5	Position concurrentielle	1.1.7
7	Organigramme	8.3
7.1	Description sommaire du Groupe	1.1
7.2	Liste des filiales importantes	5.5.1 Note 10
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	1.5
8.1	Immobilisations corporelles existantes ou planifiées	1.5.1
8.2	Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	2.7

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
9	Examen de la situation financière et du résultat	5.3
9.1	Situation financière	5.3.1
9.2	Résultat d'exploitation	5.3.2
9.2.1	Facteurs importants	5.3.2
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires ou des produits nets	5.3.2
9.2.3	Influences extérieures	5.3.2
10	Trésorerie et capitaux	5.4
10.1	Informations sur les capitaux	5.4.1
10.2	Flux de trésorerie	5.4.2
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	5.4.3
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	5.4.4
10.5	Sources de financement attendues	5.4.5
11	Recherche et développement, brevets et licences	1.1.4 et 1.1.6
12	Information sur les tendances	1.2
12.1	Principales tendances	1.2
12.2	Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	1.2
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
13.1	Principales hypothèses	N/A
13.2	Rapport des Commissaires aux comptes	N/A
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	4
14.1	Informations concernant les mandataires sociaux	7.5
14.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction générale	4.1.4
15	Rémunération et avantages	4.2
15.1	Rémunérations versées	4.2.1
15.2	Provision pour retraites ou autres	4.2.2
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	4
16.1	Date d'expiration des mandats	4.1.2 et 4.1.3
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction	4.1.4
16.3	Informations sur les Comités	4.1.5
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1
17	Salariés	2.6
17.1	Nombre de salariés	2.6.1
17.2	Participations et stock-options	4.2.1 et 6.2.3
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.2.3
18	Principaux actionnaires	6.1
18.1	Actionnariat de la Société	6.1.1
18.2	Droits de vote	6.1.4
18.3	Contrôle de la Société	6.1.2
18.4	Changement de contrôle	6.1.1 et 6.1.2
19	Opérations avec des apparentés	4.5 et 5.5.1 Note 8.2

		Chapitres ou paragraphes du document de référence
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière & les résultats de la Société	5
20.1	Informations financières historiques	5.1
20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	5.2
20.3	États financiers (comptes annuels et comptes consolidés)	5.5
20.4	Vérifications des informations historiques annuelles	5.6.1
20.5	Date des dernières informations financières	5.7
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	5.8
20.7	Politique de distribution des dividendes	5.9
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.10
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.11
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	6.1.3 et 6.2.4
21.2	Actes constitutif et statuts	4.1.2, 4.1.3, 6.1.3, 6.1.4 et 8.2
22	Contrats importants	8.4
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts	N/A
23.1	Identité	N/A
23.2	Attestation	N/A
24	Documents accessibles au public	8.5
25	Informations sur les participations	8.3

8.6.2 Table de concordance avec le Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Chapitres ou paragraphes du document de référence
1. Comptes annuels	5.5.2
2. Comptes consolidés	5.5.1
3. Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
3.1. Informations contenues à l'article L. 225-100 et 225-100-2 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	1.3
• Analyse des résultats	5.3.2
• Analyse de la situation financière	5.3.1
• Indicateurs sociaux	2.6
• Principaux risques et incertitudes	3
• Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital	6.1.3
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	6
3.3. Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
• Rachats par la Société de ses propres actions	6.2.4
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	8.1
5. Observations du Conseil de surveillance sur le Rapport du Directoire à l'Assemblée et les comptes de l'exercice 2014	7.3
6. Rapport du Conseil de surveillance institué par l'article L.225-82-2 du Code de commerce	4.2.1
7. Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	5.5.1 et 5.5.2
AUTRES DOCUMENTS INCLUS DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	
8. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	5.5.3
9. Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne	
• Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	4.1.2. et 4.1.3
• Gouvernement d'entreprise	4.1
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	4.3
• Participation aux Assemblées générales	6.1.3
• Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6
10. Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	4.4
11. Descriptif du programme de rachat d'actions	6.2.4

8.6.3 Table de concordance avec le Rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée générale annuelle

Le présent document de référence constitue le Rapport de gestion du directoire à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Situation, activité et résultats de la Société au cours de l'exercice	1.1, 1.3 et 5.5.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1, 4.3 et 5.5.2
Progrès réalisés et difficultés rencontrées	1.3
Indicateurs de performance de nature non financière	2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture	5.5.2 Note 2
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 5.6.2
Activités et résultats des filiales	1.3
Prises de participation ou de contrôle significatifs	1.5.2 et 5.5.2 Note 20
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	8.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	N/A
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	5.6.2
Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	7.5
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	5.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes	3
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	3.4 et 5.5.1 Note 4.15
Renseignements relatifs à la répartition au capital social	6.1
Autocontrôle	6.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.2
Tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital	6.1.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.2.4
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	6
Charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	4.2
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	4.1.3 et 4.2.1
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	5.5.2
Situation et activité au cours de l'exercice	1.1, 1.3 et 5.5.2
Évolution prévisible de la situation et perspectives	1.2 et 1.4

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	Chapitres ou paragraphes du document de référence
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	5.5.2 Note 2
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4, 1.1.6 et 5.6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers	5.5.1 Note 4.15
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1 et 4.3
Description des principaux risques et incertitudes	3
Liste des succursales	1.5.1

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	5.5.1 Note 9
Activités en matière de recherche et de développement	1.1.4 et 5.6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers	5.5.1 Note 4.15
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière	1.1 et 5.3
Description des principaux risques et incertitudes	3
Progrès réalisés, difficultés rencontrées, perspectives	1.3

8.6.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Cette table indique la concordance entre les rubriques de l'article R. 225-105-1 du Code commerce, les lignes directrices *Global Reporting Initiative* (GRI) et le Rapport RSE figurant au chapitre 2.

Informations sociales	Paragraphe(s) du document de référence	
a) Emploi	L'effectif total	2.6.1 Bel employeur : chiffres clés
	La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.6.1 Bel employeur : chiffres clés
		2.6.3 Égalité des chances
	Les embauches et les licenciements	2.6.1 Bel employeur : chiffres clés
	Les rémunérations et leurs évolutions ⁽¹⁾	1 Présentation du Groupe et de ses activités (chiffres clés – partage de la valeur créée)
2.6.5 Rémunération		
b) Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	2.6.2 Santé-sécurité et bien-être au travail
	L'absentéisme ⁽²⁾	2.6.2 Santé-sécurité et bien-être au travail

(1) Le Groupe considère que l'indicateur du salaire moyen par salarié n'est pas représentatif de sa politique salariale. En effet, les fluctuations peuvent être le seul résultat d'une évolution géographique des effectifs

(2) Le Groupe a fait le choix de suivre l'absentéisme maladie comme indicateur de performance de la politique « People First ». En effet, il fait en sorte que les conditions de travail ne deviennent pas un facteur d'absentéisme. Il considère un taux d'absentéisme maladie de 2,5 % comme un seuil d'alerte à ne pas franchir.



Informations sociales		Paragraphe(s) du document de référence	
c) Relations sociales	L'organisation du dialogue social : règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.6.6	Relations sociales
	Le bilan des accords collectifs	2.6.6	Relations sociales (bilan des accords collectifs de l'année)
d) Santé et sécurité	Les conditions de santé et de sécurité	2.6.2	Santé-sécurité et bien-être au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.6.6	Relations sociales (bilan des accords collectifs de l'année)
	Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la comptabilisation des maladies professionnelles	2.6.2	Santé-sécurité et bien-être au travail (pénibilité et maladies professionnelles)
e) Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.6.4	Formation
f) Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.6.3	Égalité des chances (hommes-femmes)
		2.6.3	Égalité des chances (handicap)
	La politique de lutte contre les discriminations	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.6.3	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	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et normes de travail
		2.6.6	Relations sociales
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et normes de travail
		2.2.5	Respect du droit des enfants
		2.6.3	Égalité des chances
		2.6.4	Formation (polyvalence et mobilité)
		Élimination du travail forcé et obligatoire	2.2.3
	2.2.4		Respect des droits de l'homme et des normes de travail
	2.2.5		Respect du droit des enfants
	Abolition effective du travail des enfants	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
2.2.4		Respect des droits de l'homme et des normes de travail	
2.2.5		Respect du droit des enfants	

Informations environnementales		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Politique générale en matière environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.2.1 La responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance (le Comité d'investissement) 2.2.3 Conduite éthique des activités 2.7 Respect de l'environnement 2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière 2.7.1 Politique générale en matière environnementale	
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	2.6.4 Formation 2.7.1 Politique générale en matière environnementale	
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.5.2 Investissements 2.7.2 Utilisation durable de l'eau	
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	1.5.2 Investissements	
	b) Pollution et gestion des déchets	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.7.2 Utilisation durable de l'eau 2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets		2.7.1 Respect de l'environnement (lutte contre la déforestation) 2.3.3 Accompagner les consommateurs 2.3.3 Les portions individuelles 2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire	
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		2.7.1 Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation	
c) Utilisation durable des ressources		La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.7.2 Utilisation durable de l'eau
		La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.7.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire
	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre	
	L'utilisation des sols	2.7 Respect de l'environnement (utilisation des sols)	
d) Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre (GES)	2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière 2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre	
		2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière 2.7.2 Utilisation durable de l'eau 2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre	
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière 2.7.2 Utilisation durable de l'eau 2.7.3 Énergie et émissions de gaz à effet de serre	
	e) Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2.4.1 Améliorer la durabilité de la filière laitière

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

		Paragraphe(s) du document de référence	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	En matière d'emploi et de développement régional	1	Présentation du Groupe et de ses activités (chiffres clés – partage de la valeur créée)
		2.4.1	Améliorer la durabilité de la filière laitière
		2.2.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
	Sur les populations riveraines ou locales	2.2.2	Contribuer au dynamisme de ses territoires d'implantation
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	2.1	Une cartographie des enjeux du Groupe
		2.2.2	Des relations de confiance avec ses parties prenantes
		2.3.3	Apporter les informations recherchées par les consommateurs
		2.6.7	Relations sociales
		2.4.1	Améliorer la durabilité de la filière laitière
	Les actions de partenariat ou de mécénat	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
		2.2.7	Respect du droit des enfants
2.2.2		La Fondation Bel	
c) Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
	L'importance de la sous-traitance et la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	2.2.3	Conduite éthique des activités (la démarche achats responsables)
	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.5	Lutte contre la corruption
	Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs	2.2.3	Conduite éthique des activités (Code de bonnes pratiques des affaires)
		2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail
		2.3.1	Qualité et sécurité des aliments
		2.3.2	Qualité nutritionnelle
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.2.4	Respect des droits de l'homme et des normes de travail

Le présent document de référence est disponible sur les sites internet d'Unibel :
www.unibel.fr
et de l'Autorité des marchés financiers :
www.amf-france.org.

Des exemplaires peuvent être obtenus sans frais au siège social :
Unibel – 2 allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 1 742 679 euros

RCS Nanterre 552 002 578

www.unibel.fr



Du sourire à partager

2 allée de Longchamp
92150 Suresnes
www.groupe-bel.com

Société anonyme au capital
de 10 308 502,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C