

# FROMAGERIES BEL

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



## DOCUMENT DE REFERENCE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2010

incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2011, 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.



# TABLE DES MATIÈRES

|           |                                                                                                                          |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Personne responsable.....</b>                                                                                         | <b>8</b>  |
| 1.1       | Responsable des informations contenues dans le document de référence .....                                               | 8         |
| 1.2       | Attestation du responsable du document de référence .....                                                                | 8         |
| <b>2</b>  | <b>Contrôleurs légaux des comptes.....</b>                                                                               | <b>9</b>  |
| 2.1       | Identité des contrôleurs légaux des comptes .....                                                                        | 9         |
| 2.2       | Information concernant les démissions ou les non renouvellements des contrôleurs légaux.....                             | 10        |
| 2.3       | Honoraires des Commissaires aux comptes .....                                                                            | 11        |
| <b>3.</b> | <b>Informations financières sélectionnées .....</b>                                                                      | <b>12</b> |
| <b>4.</b> | <b>Facteurs de risque .....</b>                                                                                          | <b>13</b> |
| 4.1       | Risques juridiques .....                                                                                                 | 13        |
| 4.1.1     | Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle .....                                                          | 13        |
| 4.1.2     | Risques liés à l'évolution des réglementations .....                                                                     | 13        |
| 4.1.3     | Procédures judiciaires.....                                                                                              | 13        |
| 4.2       | Risques financiers.....                                                                                                  | 13        |
| 4.3       | Risques industriels et liés à l'environnement .....                                                                      | 14        |
| 4.3.1     | Réglementations applicables.....                                                                                         | 14        |
| 4.3.2     | Politique environnementale .....                                                                                         | 14        |
| 4.3.3     | Activités industrielles .....                                                                                            | 15        |
| 4.3.4     | Formation et information des salariés .....                                                                              | 17        |
| 4.4       | Assurances et couvertures des risques du Groupe .....                                                                    | 17        |
| 4.4.1     | Politique d'identification et de contrôle des risques.....                                                               | 17        |
| 4.4.2     | Politique de couverture des risques et assurances .....                                                                  | 17        |
| 4.5       | Risques inhérents à l'activité et autres risques .....                                                                   | 18        |
| 4.5.1     | Risques de contamination .....                                                                                           | 18        |
| 4.5.2     | Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe.....                                                  | 18        |
| 4.5.3     | Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques .....                                                       | 18        |
| 4.5.4     | Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés.....                                     | 18        |
| 4.5.5     | Risques liés aux systèmes d'information.....                                                                             | 18        |
| 4.5.7     | Risques liés à la concurrence.....                                                                                       | 19        |
| 4.5.8     | Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe.....                                       | 19        |
| 4.5.9     | Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe .....                                                                | 19        |
| 4.5.10    | Risques liés aux tensions du marché du lait .....                                                                        | 19        |
| <b>5.</b> | <b>Informations concernant la société.....</b>                                                                           | <b>21</b> |
| 5.1       | Histoire et évolution de la société .....                                                                                | 21        |
| 5.1.1     | Raison sociale et nom commercial .....                                                                                   | 22        |
| 5.1.2     | Lieu et numéro d'enregistrement de la Société .....                                                                      | 22        |
| 5.1.3     | Date de constitution et durée de la Société.....                                                                         | 23        |
| 5.1.4     | Siège social, forme juridique et législation applicable.....                                                             | 23        |
| 5.1.5     | Histoire en bourse de la Société.....                                                                                    | 23        |
| 5.1.6     | Événements importants dans le développement des activités de la Société .....                                            | 23        |
| 5.2       | Investissements.....                                                                                                     | 23        |
| 5.2.1     | Principaux investissements de la Société durant les périodes couvertes par les informations financières historiques..... | 23        |
| 5.2.2     | Principaux investissements en cours.....                                                                                 | 23        |
| 5.2.3     | Principaux investissements futurs.....                                                                                   | 24        |
| <b>6.</b> | <b>Aperçu des activités .....</b>                                                                                        | <b>25</b> |
| 6.1       | Principales activités .....                                                                                              | 25        |

|            |                                                                                                                                    |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1.1      | Nature des opérations de l'émetteur.....                                                                                           | 25        |
| 6.1.2      | Développement de nouveaux produits.....                                                                                            | 27        |
| 6.2        | Principaux marchés.....                                                                                                            | 28        |
| 6.2.1      | Par zones géographiques.....                                                                                                       | 28        |
| 6.2.2      | Tendances du marché.....                                                                                                           | 33        |
| 6.3        | Evénements exceptionnels ayant influencé les principales activités et les principaux marchés.....                                  | 34        |
| 6.4        | Dépendance liée aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou à de nouveaux procédés de fabrication..... | 34        |
| 6.5        | Position concurrentielle de la Société.....                                                                                        | 34        |
| <b>7.</b>  | <b>Organigramme.....</b>                                                                                                           | <b>35</b> |
| 7.1        | Description du groupe (pourcentage de contrôle).....                                                                               | 35        |
| 7.2        | Les filiales et participations du Groupe.....                                                                                      | 35        |
| <b>8.</b>  | <b>Propriétés immobilières, usines et équipements.....</b>                                                                         | <b>38</b> |
| 8.1        | Immobilisations corporelles significatives.....                                                                                    | 38        |
| 8.2        | Environnement et sécurité.....                                                                                                     | 38        |
| 8.3        | Conséquences environnementales de l'activité.....                                                                                  | 38        |
| 8.3.1      | Consommation de ressources naturelles.....                                                                                         | 39        |
| 8.3.2      | Les rejets.....                                                                                                                    | 39        |
| 8.3.3      | Sous produits et déchets.....                                                                                                      | 41        |
| 8.3.4      | Investissements réalisés en 2010 pour améliorer la protection de l'environnement.....                                              | 41        |
| 8.3.5      | Organisation pour les questions de l'environnement.....                                                                            | 42        |
| 8.3.6      | Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.....                                                               | 42        |
| 8.3.7      | Indemnisations en matière d'environnement.....                                                                                     | 42        |
| 8.3.8      | Objectifs assignés à nos filiales hors France en 2010 et évolutions des impacts.....                                               | 42        |
| <b>9.</b>  | <b>Examen de la situation financière et du résultat.....</b>                                                                       | <b>45</b> |
| 9.1        | Situation financière.....                                                                                                          | 45        |
| 9.2        | Résultat opérationnel.....                                                                                                         | 45        |
| 9.2.1      | Facteurs significatifs.....                                                                                                        | 45        |
| 9.2.2      | Variation du chiffre d'affaires.....                                                                                               | 45        |
| 9.2.3      | Evénements ayant influencé les opérations de la Société.....                                                                       | 46        |
| <b>10.</b> | <b>Trésorerie et capitaux.....</b>                                                                                                 | <b>47</b> |
| 10.1       | Informations sur les capitaux de la Société.....                                                                                   | 47        |
| 10.2       | Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe.....                                                                 | 47        |
| 10.3       | Conditions d'emprunt et structure du financement.....                                                                              | 48        |
| 10.4       | Restriction à l'utilisation des capitaux.....                                                                                      | 48        |
| 10.5       | Sources de financement attendues.....                                                                                              | 48        |
| <b>11.</b> | <b>Recherche et Développement, brevets et licences.....</b>                                                                        | <b>49</b> |
| 11.1       | Politique de recherche & développement.....                                                                                        | 49        |
| 11.2       | Propriété industrielle.....                                                                                                        | 49        |
| <b>12.</b> | <b>Information sur les tendances.....</b>                                                                                          | <b>50</b> |
| 12.1       | Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks.....                                                               | 50        |
| 12.2       | Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks.....                                                     | 50        |
| <b>13.</b> | <b>Prévisions ou estimations du bénéfice.....</b>                                                                                  | <b>51</b> |
| 13.1       | Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles.....                                                                         | 51        |

|            |                                                                                                                                                                  |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13.2       | Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence .....                                                  | 51        |
| <b>14.</b> | <b>Organes d'administration et de Direction .....</b>                                                                                                            | <b>52</b> |
| 14.1       | Informations et renseignements sur les organes d'administration et de direction .....                                                                            | 52        |
| 14.1.1     | Composition du Conseil d'administration et de la direction générale .....                                                                                        | 52        |
| 14.1.2     | Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux.....                                                                                      | 53        |
| 14.1.3     | Pouvoirs du Président-directeur général.....                                                                                                                     | 61        |
| 14.1.4     | Comité de direction générale.....                                                                                                                                | 61        |
| 14.2       | Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction.....                                                                                  | 62        |
| 14.2.1     | Conflits d'intérêts potentiels.....                                                                                                                              | 62        |
| 14.2.2     | Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale .....                                               | 62        |
| 14.2.3     | Restrictions concernant la cession des actions.....                                                                                                              | 62        |
| <b>15.</b> | <b>Rémunération et avantages .....</b>                                                                                                                           | <b>64</b> |
| 15.1       | Montant des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux .....                                                                                      | 64        |
| 15.2       | Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction.....                  | 68        |
| <b>16.</b> | <b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction.....</b>                                                                                          | <b>69</b> |
| 16.1       | Mandats des administrateurs.....                                                                                                                                 | 69        |
| 16.2       | Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages à terme .....                                                                                                 | 69        |
| 16.3       | Comité d'audit et comité des nominations et des rémunérations .....                                                                                              | 69        |
| 16.3.1     | Comité d'audit .....                                                                                                                                             | 69        |
| 16.3.2     | Comité des nominations et des rémunérations.....                                                                                                                 | 71        |
| 16.4       | Gouvernement d'entreprise .....                                                                                                                                  | 71        |
| 16.5       | Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration .....                                                                        | 72        |
| 16.5.1     | Composition du Conseil d'administration.....                                                                                                                     | 72        |
| 16.5.2     | Organisation et fonctionnement du Conseil .....                                                                                                                  | 73        |
| 16.5.3     | Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux..... | 74        |
| 16.5.4     | Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général par le Conseil d'administration .....                                                                    | 74        |
| 16.6       | Procédures de contrôle interne mises en place par la société .....                                                                                               | 74        |
| 16.6.1     | Organisation générale des procédures de contrôle interne au niveau de la Société .....                                                                           | 75        |
| 16.6.2     | Gestion des principaux risques.....                                                                                                                              | 76        |
| 16.6.3     | Procédures de contrôle interne mises en place par la Société.....                                                                                                | 76        |
| 16.6.4     | Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société .....                                               | 77        |
| 16.7       | Rapport des Commissaires aux comptes .....                                                                                                                       | 80        |
|            | <b>Aux actionnaires, .....</b>                                                                                                                                   | <b>80</b> |
| <b>17.</b> | <b>Salariés .....</b>                                                                                                                                            | <b>82</b> |
| 17.1       | Ressources humaines et responsabilité sociale.....                                                                                                               | 82        |
| 17.1.1     | Politique générale .....                                                                                                                                         | 82        |
| 17.1.2     | Politique sociale.....                                                                                                                                           | 83        |
| 17.1.3     | Formation.....                                                                                                                                                   | 87        |
| 17.2       | Stock options / Actions de performance.....                                                                                                                      | 88        |
| 17.3       | Participation des salariés au capital.....                                                                                                                       | 88        |
| 17.4       | Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France SNC.....                                                                    | 89        |
| 17.4.1     | Effectifs.....                                                                                                                                                   | 89        |
| 17.4.2     | Main d'œuvre extérieure à la société .....                                                                                                                       | 89        |
| 17.4.3     | Temps de travail.....                                                                                                                                            | 89        |

|            |                                                                                                                                                   |            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 17.4.4     | Rémunérations .....                                                                                                                               | 90         |
| 17.4.5     | Accord de participation et d'intéressement .....                                                                                                  | 90         |
| 17.4.6     | Accès au plan d'épargne entreprise .....                                                                                                          | 90         |
| 17.4.7     | Sous-traitance .....                                                                                                                              | 90         |
| 17.4.8     | Impact territorial des activités du Groupe dans les domaines de l'emploi et du développement régional                                             |            |
| 91         |                                                                                                                                                   |            |
| <b>18.</b> | <b>Principaux actionnaires .....</b>                                                                                                              | <b>92</b>  |
| 18.1       | Identité des principaux actionnaires .....                                                                                                        | 92         |
| 18.2       | Droits de vote.....                                                                                                                               | 94         |
| 18.3       | Informations sur le contrôle du capital de la Société .....                                                                                       | 94         |
| 18.4       | Accords relatifs au contrôle de la Société .....                                                                                                  | 95         |
| 18.5       | Marché des titres de la Société .....                                                                                                             | 95         |
| 18.6       | Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2010 .....                                                              | 97         |
| <b>19.</b> | <b>Operations avec des apparentes .....</b>                                                                                                       | <b>98</b>  |
| 19.1       | Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ..... | 98         |
| 19.2       | Parties liées .....                                                                                                                               | 99         |
| <b>20.</b> | <b>Informations financières concernant le Patrimoine, la situation financière et les résultats de la société.....</b>                             | <b>100</b> |
| 20.1       | Informations financières historiques .....                                                                                                        | 100        |
| 20.2       | Informations financières pro forma .....                                                                                                          | 100        |
| 20.3.      | Etats financiers .....                                                                                                                            | 101        |
| 20.3.1.    | Etats financiers consolidés au 31 décembre 2010 .....                                                                                             | 101        |
| 20.3.2     | Etats financiers de la Société au 31 décembre 2010 .....                                                                                          | 141        |
| 20.4       | Vérification des informations financières annuelles .....                                                                                         | 176        |
| 20.4.1     | Déclaration de vérification des informations financières historiques .....                                                                        | 176        |
| 20.4.2     | Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux.....                                                                                     | 177        |
| 20.4.3     | Informations financières non contenues dans les états financiers .....                                                                            | 177        |
| 20.5       | Date des dernières informations financières .....                                                                                                 | 177        |
| 20.6       | Informations financières intermédiaires et autres .....                                                                                           | 177        |
| 20.7       | Politique de distribution de dividendes .....                                                                                                     | 177        |
| 20.8       | Procédures judiciaires et d'arbitrage .....                                                                                                       | 178        |
| 20.9       | Changement significatif de la situation financière ou commerciale .....                                                                           | 178        |
| <b>21.</b> | <b>Informations complémentaires .....</b>                                                                                                         | <b>179</b> |
| 21.1       | Capital social .....                                                                                                                              | 179        |
| 21.1.1     | Capital social au 31 décembre 2010 .....                                                                                                          | 179        |
| 21.1.2     | Actions non représentatives du capital social .....                                                                                               | 179        |
| 21.1.3     | Acquisition par la Société de ses propres actions .....                                                                                           | 179        |
| 21.1.4     | Autres titres donnant accès au capital .....                                                                                                      | 180        |
| 21.1.5     | Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital .....                                                                | 181        |
| 21.1.6     | Options sur le capital social .....                                                                                                               | 181        |
| 21.1.7     | Historique du capital social au cours des cinq dernières années .....                                                                             | 181        |
| 21.2       | Acte constitutif et statuts .....                                                                                                                 | 182        |
| 21.2.1     | Objet social .....                                                                                                                                | 182        |
| 21.2.2     | Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration .....                                                                  | 182        |
| 21.2.3     | Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions .....                                                                                     | 182        |
| 21.2.4     | Modification des droits des actionnaires .....                                                                                                    | 182        |

|                                                                                                                    |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 21.2.5 Assemblées générales .....                                                                                  | 182             |
| 21.2.6 Changement de contrôle .....                                                                                | 183             |
| 21.2.7 Franchissements de seuils .....                                                                             | 183             |
| 21.2.8 Modification du capital social .....                                                                        | 183             |
| <b>22. Contrats importants .....</b>                                                                               | <b>184</b>      |
| <b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts .....</b>                | <b>185</b>      |
| <b>24. Documents accessibles au public .....</b>                                                                   | <b>186</b>      |
| <b>25. Information sur les participations .....</b>                                                                | <b>187</b>      |
| <b>Annexe A : Table de concordance entre le présent document de référence et le rapport financier annuel .....</b> | <b>188</b>      |
| <b>Annexe B : Rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle :</b>                 |                 |
| <b>concordance et compléments</b>                                                                                  | <b>table de</b> |
|                                                                                                                    | <b>189</b>      |
| <b>Annexe C : Projet de texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 12 mai 2011 .....</b>       | <b>192</b>      |

## **1 PERSONNE RESPONSABLE**

### **1.1 Responsable des informations contenues dans le document de référence**

Antoine Fiévet  
Président-directeur général des Fromageries Bel

### **1.2 Attestation du responsable du document de référence**

« 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 en annexes A et B 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 comptes consolidés clos le 31 décembre 2010 présentés dans le document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au paragraphe 20.3. du présent document.

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2009 et comptes annuels clos le 31 décembre 2009 présentés dans le document de référence déposé le 6 avril 2010 auprès de l'AMF sous le numéro D10-0222, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant aux pages 150-151 et 189-190 dudit document, le rapport concernant les comptes consolidés contenant une observation technique relative à l'application de nouvelles normes IFRS.

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2008 et les comptes annuels clos le 31 décembre 2008, présentés dans le document de référence déposé le 9 avril 2009 auprès de l'AMF sous le numéro D09-0224 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant respectivement aux pages 148-149 et aux pages 186-187 dudit document.

Fait à Paris, le 6 avril 2011

Le Président-directeur général  
Antoine Fiévet

## 2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 2.1 Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les **Commissaires aux comptes titulaires** sont :

**Société Deloitte & Associés**

Représentée par Monsieur Alain Pons  
185, avenue Charles de Gaulle  
92200 Neuilly Sur Seine  
Téléphone : 01 40 88 28 00

La Société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes de la Société Fromageries Bel, pour la première fois, par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998.

Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Deloitte & Associés est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

**Société Grant Thornton**

représentée par Monsieur Vincent Frambourt  
100 rue de Courcelles  
75017 Paris  
téléphone : 01 56 21 03 03

La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes de la société Fromageries Bel, pour la première fois, par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010.

Le mandat de Commissaire aux comptes de la société Grant Thornton, d'une durée de six exercices, expirera en 2016, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société Grant Thornton est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Les **Commissaires aux Comptes suppléants** sont :

**Société Bureau d'Etudes 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 1999.

Le mandat de la Société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte et Associés a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010 pour une durée de six exercices expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La Société BEAS est Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

**Société IGEC**

3 rue Léon Jost  
75017 Paris

La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 mai 2010, pour une durée de six exercices expirant en 2016 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société IGEC est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

## **2.2 Information concernant les démissions ou les non renouvellements des contrôleurs légaux**

Les mandats de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés et de Monsieur Frédéric Meunier, respectivement commissaires aux comptes titulaire et suppléant, n'ont pas été renouvelés à leur échéance lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2010.

### 2.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leur réseau

| En milliers d'euros                                                                        | Deloitte & Associés |      |      |      | Grant Thornton |      |      |      | Pierre-Henri Scacchi et Associés |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|------|----------------|------|------|------|----------------------------------|------|------|------|
|                                                                                            | Montants            |      | %    |      | Montants       |      | %    |      | Montants                         |      | %    |      |
|                                                                                            | 2010                | 2009 | 2010 | 2009 | 2010           | 2009 | 2010 | 2009 | 2010                             | 2009 | 2010 | 2009 |
| Audit                                                                                      |                     |      |      |      |                |      |      |      |                                  |      |      |      |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés      |                     |      |      |      |                |      |      |      |                                  |      |      |      |
| - Emetteur                                                                                 | 144                 | 225  | 23%  | 19%  | 155            | NA   | 28%  | NA   | NA                               | 105  | NA   | 87%  |
| - Filiales intégrées globalement                                                           | 390                 | 766  | 63%  | 65%  | 393            | NA   | 71%  | NA   | NA                               | 16   | NA   | 13%  |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes |                     |      |      |      |                |      |      |      |                                  |      |      |      |
| - Emetteur                                                                                 | 20                  | 20   | 3%   | 2%   | NA             | NA   | 0%   | NA   | NA                               | 0    | NA   | 0%   |
| - Filiales intégrées globalement                                                           | 24                  | 47   | 4%   | 4%   | NA             | NA   | 0%   | NA   | NA                               | 0    | NA   | 0%   |
| Sous-total                                                                                 | 578                 | 1058 | 93%  | 90%  | 548            | NA   | 99%  | NA   | NA                               | 121  | NA   | 100% |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement              |                     |      |      |      |                |      |      |      |                                  |      |      |      |
| Juridiques, fiscal, social                                                                 | 44                  | 115  | 7%   | 10%  | 4              | NA   | 1%   | NA   | NA                               | 0    | NA   | 0%   |
| Autres                                                                                     |                     |      |      |      |                | NA   |      | NA   | NA                               | 0    | NA   | 0%   |
| Sous-total                                                                                 | 44                  | 115  | 7%   | 10%  | 4              | NA   | 1%   | NA   | NA                               | 0    | NA   | 0%   |
| Total                                                                                      | 622                 | 1173 | 100% | 100% | 552            | NA   | 100% | NA   | NA                               | 121  | NA   | 100% |

### 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

(en millions d'euros)

|                                   | 2010    | 2009    | 2008    | % variation<br>2010 vs. 2009 | % variation<br>2009 vs. 2008 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------|------------------------------|
| Chiffre d'affaires                | 2 417,5 | 2 220,7 | 2 217,0 | 8,9%                         | 0,2%                         |
| Résultat des activités courantes  | 210,9   | 195,9   | 108,1   | 7,6%                         | 81,2%                        |
| Résultat opérationnel             | 194,8   | 149,0   | 94,5    | 30,8%                        | 57,6%                        |
| Résultat avant impôt              | 174,7   | 124,4   | 55,0    | 40,4%                        | 126,0%                       |
| Résultat net part du Groupe       | 116,4   | 85,0    | 49,2    | 37,0%                        | 72,8%                        |
| Résultat net par action (€)       | 17,03   | 12,43   | 7,20    | 37,0%                        | 72,6%                        |
| Résultat net par action dilué (€) | 16,96   | 12,32   | 7,16    | 37,7%                        | 72,1%                        |

(en millions d'euros)

|                                                              | 2010           | 2009           | 2008           | % variation<br>2010 vs. 2009 | % variation<br>2009 vs. 2008 |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|------------------------------|
| Capitaux propres (part du Groupe)                            | 983,1          | 871,4          | 817,7          | 12,8%                        | 6,6%                         |
| Intérêts minoritaires                                        | 25,6           | 30,5           | 32,2           | -16,1%                       | -5,3%                        |
| Endettement financier net                                    | 240,1          | 356,9          | 483,0          | -32,7%                       | -26,1%                       |
| <b>Total Capitaux investis</b>                               | <b>1 248,8</b> | <b>1 258,7</b> | <b>1 332,9</b> | <b>-0,8%</b>                 | <b>-5,6%</b>                 |
| Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles | 241,3          | 250,5          | 225,2          | -3,7%                        | 11,2%                        |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement      | -64,5          | -75,7          | -526,2         | 14,8%                        | 85,6%                        |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement        | -150,4         | -310,4         | 493,5          | 51,5%                        | -162,9%                      |
| <b>Variation de la trésorerie nette</b>                      | <b>26,4</b>    | <b>-135,7</b>  | <b>192,5</b>   | <b>119,5%</b>                | <b>-170,5%</b>               |

## **4. FACTEURS DE RISQUE**

|                    |     |                                                  |
|--------------------|-----|--------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 4.1 | Risques juridiques                               |
|                    | 4.2 | Risques de marché                                |
|                    | 4.3 | Risques industriels et liés à l'environnement    |
|                    | 4.4 | Assurances et couvertures des risques du Groupe  |
|                    | 4.5 | Risques inhérents à l'activité et autres risques |

### **4.1 Risques juridiques**

#### **4.1.1 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle**

La Société Fromageries Bel est propriétaire des principales marques cœurs du Groupe pour lesquelles elle consent à ses filiales des licences de marques.

Le Groupe Bel a déployé et continue de déployer des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques en particulier dans les pays du monde où le Groupe exerce son activité commerciale.

Malgré les moyens mis en œuvre, le Groupe Bel est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de piratage.

Le principal facteur de risque en ce domaine tient à l'inégale protection du droit de la propriété intellectuelle dans le monde. Dans certains pays, en effet, les moyens dont dispose le système judiciaire, peuvent s'avérer insuffisamment efficaces pour des groupes internationaux qui souhaiteraient lutter contre des contrefaçons d'origine locale.

#### **4.1.2 Risques liés à l'évolution des réglementations**

En tant que leader de notoriété internationale dans le domaine des produits fromagers, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les Etats ou les organisations internationales relatives, notamment, aux produits alimentaires et à leurs emballages, aux normes d'hygiène, aux régimes douaniers, à la fiscalité, à l'environnement et aux contrôles qualité. Le Groupe est en outre soumis à de nombreuses barrières étatiques ou sanctions qui peuvent être mises en place pour restreindre le commerce international.

Les principales réglementations applicables aux activités du Groupe sont celles relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la réglementation produit (voir paragraphe 6.1.1.3.1 « Sécurité alimentaire ... » du présent document de référence) et celles relatives à la protection de l'environnement (voir paragraphe 4.3.1 « Réglementations applicables » du présent document de référence).

L'activité du Groupe est soumise à une réglementation changeante et de plus en plus contraignante selon les pays. A ce titre, l'ouverture des quotas laitiers en Europe, les nouvelles réglementations commerciales en France pourraient avoir un impact sensible sur les activités et résultats du groupe.

Toutefois, le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne destiné à identifier, évaluer et mettre en place les mesures correctives ou préventives des risques.

#### **4.1.3 Procédures judiciaires**

Au 31 décembre 2010 et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Bel a procédé à une revue des risques qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux provisionnés dans ses comptes.

### **4.2 Risques financiers**

La situation du Groupe vis-à-vis des risques de marché ou de liquidité et la politique de gestion de ces risques, notamment en ce qui concerne les taux de change ou d'intérêts, les marchés de matières premières, etc., sont exposées dans la note 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au § 20.3.1.1 du présent document de référence.

### **4.3 Risques industriels et liés à l'environnement**

#### **4.3.1 Réglementations applicables**

Les activités du Groupe Bel sont régies par des lois et des réglementations en matière d'environnement.

Ces réglementations concernent principalement les rejets dans l'atmosphère, la récupération et le traitement des eaux et l'élimination des déchets.

L'activité industrielle principale, de réception, stockage et transformation de lait ou de produits issus du lait, est soumise à l'obtention d'autorisations d'exploitation ou à déclaration préalable ; et ceci en application de la réglementation française relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) et en application des réglementations équivalentes dans les autres pays.

Les emballages font également l'objet de réglementations spécifiques destinées, en particulier, à favoriser la prévention à la source et à réduire leurs impacts en fin de vie des produits.

#### **4.3.2 Politique environnementale**

La politique environnementale de Bel se traduit par des engagements précis de réduction de notre empreinte environnementale sur 5 axes clés, depuis l'amont jusqu'à l'aval de nos activités :

- l'éco-conception des recettes de nos produits ;
- l'éco-conception de nos emballages ;
- la fabrication de nos produits ;
- le transport et l'entreposage de nos produits ;
- l'empreinte environnementale de nos collaborateurs.

##### **L'éco-conception des recettes de nos produits**

Le lait est l'ingrédient principal de nos produits. Or, les analyses du cycle de vie complet que nous avons menées sur nos cinq marques cœur (La vache qui rit, Kiri, Mini Babybel, Leerdammer et Boursin) ont mis en évidence le poids prépondérant de la production du lait et des matières premières laitières sur tous les impacts environnementaux identifiés comme majeurs car très significatifs. En sus des actions environnementales d'assistance aux producteurs de lait (infra § 4.3.3.2 Agriculture), il est donc particulièrement important de veiller à éviter les gaspillages des matières premières nécessaires. A cet effet, les experts de chaque technologie fromagère utilisée par le Groupe ont pour mission d'optimiser l'utilisation des matières premières dans chacune de nos recettes.

##### **L'éco-conception de nos emballages**

La plupart de nos produits sont présentés sous portions individuelles, ce qui permet de conserver l'intégrité du fromage sur de longues périodes, sous toutes les latitudes et, souvent, sans qu'il soit nécessaire de les conserver au froid. Cette présentation permet, par ailleurs, de lutter de façon importante contre le gaspillage alimentaire en donnant accès à la juste quantité de produit nécessaire.

Toutefois, notre ambition est de limiter l'impact environnemental de nos emballages et de nombreuses actions sont en cours pour rénover tous les emballages existants - en contact direct avec le produit ou de regroupement et de transport - tout en respectant un cahier des charges strict (hygiène, sécurité et conservation des aliments, protection, espace pour l'information nutritionnelle...). Les mêmes contraintes sont prises en considération pour le développement des emballages de nos nouveaux produits.

La mesure des impacts de nos emballages sur l'environnement se fait sur l'ensemble de leur cycle de vie : depuis l'extraction de la matière jusqu'à leur fin de vie, en passant par la fabrication chez nos fournisseurs. **La réduction à la source et le choix des matériaux sont les deux pivots clés de notre démarche** et se traduisent par différents axes de progrès.

##### **La fabrication de nos produits**

Les actions menées par Bel sur l'intégralité de ses sites industriels visent à préserver les ressources naturelles en réduisant les besoins et gaspillages, et en valorisant les coproduits et déchets.

Quatre impacts environnementaux ont été identifiés comme majeurs - car très significatifs - dans les analyses de cycles de vie que nous avons menées sur nos 5 marques cœur :

- **La réduction des émissions de gaz à effet de serre** pour contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique.

- **La réduction de notre consommation d'eau**, le développement de la réutilisation d'eau et le rejet d'eaux correctement épurées. L'eau est une ressource naturelle en raréfaction dans de nombreux pays ; sa préservation par une utilisation mesurée est donc une priorité pour Bel.
- **La réduction de nos consommations d'énergies**, et tout particulièrement d'énergies non renouvelables, et la consommation accrue d'énergies renouvelables sur laquelle de nombreuses pistes sont en cours de réflexion (biomasse, biogaz, écologie industrielle, électricité verte...).
- **La réduction continue de nos déchets de production et la valorisation des déchets résiduels**, la prévention des pollutions de l'eau et de l'air.

#### **Le transport et l'entreposage de nos produits**

Face à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que certaines nuisances (congestion routière, bruit...), le transport et l'entreposage de nos produits constituent des points clés de notre politique environnementale.

En partenariat avec les grands professionnels du transport - également conscients des enjeux et conséquences de la croissance continue du transport de marchandises - Bel s'est engagé dans une démarche d'optimisation de ses schémas de transport. L'amélioration du taux de remplissage des camions/containers est un autre axe essentiel de notre politique transport.

#### **L'empreinte environnementale de nos collaborateurs**

La défense de l'environnement est l'affaire de chacun, à titre individuel et collectif, notamment dans le cadre de ses activités professionnelles et de sa vie au sein de l'entreprise.

Bel est donc attentif à ce que ses collaborateurs soient sensibilisés et incités à intégrer dans leur activité quotidienne quelques gestes simples, responsables, efficaces et de surcroît économiques. A titre d'exemples :

- **Etre économe pour toutes les consommations :**
  - Economiser l'eau, l'énergie, la consommation de papier...
- **Limiter les impacts liés aux déplacements**
  - Réduire le nombre de déplacements professionnels de nos collaborateurs
  - Former à l'éco-conduite
  - Encourager les modes de transport les moins néfastes à l'environnement...

### **4.3.3 Activités industrielles**

#### **4.3.3.1 Management environnemental - Conformité réglementaire et maîtrise des risques**

Outre les démarches d'amélioration continue pour les quatre impacts environnementaux identifiés comme majeurs, chaque site veille à poursuivre la maîtrise des autres impacts (rejets de soufre, bruits, odeurs...), à réduire les risques d'atteinte à l'environnement (fuites d'ammoniac, de produits chimiques, d'hydrocarbures...) et à en améliorer la maîtrise.

Chaque site construit ses démarches en intégrant son contexte local, les attentes du Groupe et les engagements de l'interprofession (dans les pays qui en disposent).

Notre politique de management environnemental s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14001. Notre ambition est que tous nos sites de production soient certifiés.

Chaque site dispose d'une organisation dédiée à l'environnement pour s'assurer que les procédés de fabrication n'affectent pas l'environnement, pour réduire les déchets et prévenir les pollutions de l'eau et de l'air.

Enfin, des audits, ou des études de dangers, sont fréquemment réalisés par des experts internes ou externes.

#### **4.3.3.2 Agriculture**

Le lait ou ses produits dérivés constituent nos matières premières principales et peuvent être considérés comme des ressources renouvelables.

Les ingénieurs et techniciens en charge des relations avec les producteurs de lait, fournisseurs du Groupe Bel, assistent et conseillent ceux-ci, y compris pour les problématiques environnementales liées à l'élevage.

Nous nous engageons par ailleurs en faveur d'une production laitière durable qui permet de mieux gérer les exploitations agricoles et d'en améliorer la rentabilité, notamment par des progrès techniques respectueux de l'environnement et

générateurs de revenus pour les agriculteurs.

Ainsi, en France, les ingénieurs et techniciens font la promotion de la charte des bonnes pratiques d'élevage. La Confédération nationale de l'élevage, qui a rédigé cette charte, a habilité ses ingénieurs et techniciens à valider ou corriger les auto-évaluations demandées par la charte. Ils contribuent ainsi à aider les agriculteurs volontaires à définir les actions de progrès dans le domaine de la consommation des ressources naturelles, de la qualité et de la sécurité alimentaire. Tous les producteurs de lait gérés par la filiale française Fromageries Bel Production France ont adhéré à la Charte.

#### 4.3.3.3 Emballages

Un groupe de travail transversal, intégrant des personnes de différents services concernés par les emballages des produits commercialisés par le Groupe (recherche, développement emballages, achats ...) a été créé pour recommander et mener des actions de nature diverse.

A titre d'exemples :

- **La réduction à la source de chaque élément d'emballage** : tout emballage est conçu et fabriqué de manière à limiter son volume et/ou son poids au minimum indispensable au respect des contraintes techniques et réglementaires de sa production.
- **L'utilisation de matériaux recyclés** (totalement ou partiellement) **et/ou de constituants ayant un impact moindre sur l'environnement** (encres, colles, vernis, additifs...) dans la mesure où ceux-ci ne remettent pas en cause la qualité et les fonctions de l'emballage.
- **La recherche de matériaux recyclables.**
- **La recherche de matières premières alternatives d'origine renouvelable**, c'est-à-dire issues des productions agricoles, forestières ou naturelles.
- **La vigilance quant à la filière de recyclage de nos emballages** dans les pays de commercialisation de nos produits.

#### 4.3.3.4 Réduction des consommations de ressources naturelles

L'eau et les sources d'énergies nécessaires à la conduite de nos activités sont considérées comme des ressources naturelles non renouvelables ou limitées. La politique générale du Groupe Bel est d'en limiter la consommation.

##### Protection de la ressource en eau

Les actions relatives à la réduction de la consommation d'eau constituent un point essentiel des programmes d'actions initiés en France depuis 2001 et étendus aux filiales étrangères depuis 2002.

Les principales actions ont été les suivantes :

- réduction à la source des consommations d'eau et des rejets d'eaux usées en volumes ou en charges ;
- optimisation du traitement des eaux usées et suppression des épandages d'eau brute ;
- réduction de la production de boues et amélioration des conditions de stockage et de valorisation en épandage agricole.

Pour renforcer la protection de la ressource en eau, une méthodologie a été développée : WAtEr SAving BEL.

WASABEL est actuellement testé et optimisé sur les sites de production des zones Grande Afrique et Proche & Moyen Orient.

Des informations complémentaires figurent au paragraphe 8.3 Conséquences environnementales de l'activité.

##### Réduction des consommations d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre

Les actions de réduction des consommations d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre induites par ces consommations, constituent un autre point essentiel des programmes pluriannuels.

Les principales actions sont les suivantes :

- réduction à la source des besoins de chaleur et récupération de chaleur ;
- amélioration des installations de production de chaleur ;
- remplacement d'équipements obsolètes par les meilleures techniques disponibles.

Des informations complémentaires figurent au paragraphe 8.3 Conséquences environnementales de l'activité.

#### **4.3.4 Formation et information des salariés**

Des actions de formation sont régulièrement réalisées en usines pour sensibiliser l'ensemble des acteurs à ces problématiques.

Un site RSE (responsabilité sociale et environnementale) a été mis en ligne <http://www.unsourirepourlaplanete.com> début 2011, il permet aux collaborateurs de s'informer sur la politique RSE du Groupe et d'échanger des bonnes pratiques.

#### **4.4 Assurances et couvertures des risques du Groupe**

##### **4.4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques**

Le Groupe Bel poursuit une politique d'identification et de contrôle 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 Assurances Groupe.

Des audits sont effectués périodiquement par des experts externes ou internes au Groupe Bel sur le niveau de prévention des sites.

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

Ces actions de prévention et de contrôle des risques sont associées à un programme global d'assurance des biens et responsabilités.

##### **4.4.2 Politique de couverture des risques et assurances**

Le Groupe Bel a une politique centralisée de couverture des risques à laquelle adhère l'ensemble des filiales du Groupe. Certaines contraintes locales ou exclusions géographiques spécifiques imposent la souscription de polices locales.

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

###### **4.4.2.1 Dommages aux biens, pertes d'exploitation, transport**

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, explosions et événements naturels, est négociée pour l'ensemble du Groupe auprès d'assureurs de 1<sup>er</sup> rang.

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

Les couvertures sont renouvelées au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année sauf contrats pluriannuels.

Le Groupe privilégie pour les risques majeurs, une politique de partenariat avec ses assureurs par le biais de contrats pluriannuels.

###### **4.4.2.2 Responsabilité civile**

Les principaux contrats touchant à la responsabilité, en particulier responsabilité civile, exploitation et produits du Groupe Bel ainsi que atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre d'un programme d'assurances général (AXA), tenant compte des spécificités des contrats souscrits localement en première ligne, notamment aux USA pour les filiales américaines, ainsi qu'au Canada.

###### **4.4.2.3 Polices complémentaires**

Certains risques spéciaux, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et risques crédits clients, sont

également gérés de façon centralisée, notamment pour ce dernier risque crédit client, à partir d'une police « Master » à laquelle peuvent adhérer les filiales sous forme d'avenants, en garantie de leurs propres risques clients.

#### **4.5 Risques inhérents à l'activité et autres risques**

##### **4.5.1 Risques de contamination**

Toute contamination ou détérioration prétendue ou avérée des principaux produits du Groupe Bel peut nuire à son image, et est donc susceptible d'avoir un impact négatif sur l'activité. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production : depuis l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs. Les risques amont potentiels sont principalement d'origine chimique ou physique (corps étrangers) et peuvent affecter nos matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie) en cas de non respect de la chaîne du froid. Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière peut avoir un impact négatif sur nos activités. De la même manière, notre Groupe, comme toute entreprise agro-alimentaire, pourrait être exposé à une contamination d'origine malveillante. Une politique qualité et sécurité est en vigueur, cf. paragraphe 16.6.3.2.

##### **4.5.2 Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe**

L'implantation géographique de nos activités commerciales comme de nos sites industriels à travers le monde, ainsi que le secteur d'activité, exposent le Groupe Bel à certains risques pouvant avoir une incidence sur l'activité, le patrimoine, la situation financière ou les résultats du Groupe Bel.

Les activités du Groupe Bel sont exposées aux risques et incertitudes liées aux activités commerciales dans certains pays pouvant connaître, ou ayant récemment connu, une période d'instabilité économique ou politique, en particulier certains pays d'Afrique et du Moyen-Orient ou d'Europe de l'Est. Ces pays, dans lesquels le Groupe Bel est présent, offrent une réglementation et un système juridique moins protecteur, maintiennent des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et mettent en place des restrictions à l'activité des groupes internationaux. Néanmoins notre stratégie de diversification géographique vise à permettre d'amortir les effets de ces risques globaux en limitant les incidences de situations locales difficiles et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.

##### **4.5.3 Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques**

Les produits du Groupe Bel ne sont soumis dans leur grande majorité ni à des cycles marqués de consommation saisonniers ni aux variations climatiques.

La saisonnalité des ventes du Groupe Bel concerne essentiellement des produits comme Apéricube ou Kiri, dont la consommation connaît un pic au moment des fêtes religieuses telles que Pâques, le Ramadan ou la fin d'année, ou certains produits de la gamme Boursin. Cette saisonnalité ne présente pas de risques particuliers sur le volume des ventes global annuel ou sur les résultats du Groupe Bel.

##### **4.5.4 Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés**

Le Groupe Bel intervient dans un marché fortement concurrentiel, et sur certains de ses marchés il pourrait être susceptible d'occuper des positions de leader local. A ce titre, le Groupe Bel ne peut exclure totalement d'avoir à répondre à des enquêtes relevant des pratiques anticoncurrentielles. Le Groupe Bel reste attentif et vigilant au respect des règles en matière d'abus de position dominante et de pratiques anticoncurrentielles.

##### **4.5.5 Risques liés aux systèmes d'information**

Le Groupe Bel dépend de plus en plus d'applications informatiques communes pour l'obtention de données chiffrées sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité des opérations. Malgré leur suivi et leur amélioration constants, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait retarder ou biaiser certaines prises de décisions et entraîner des pertes financières. Pour palier certains de ces risques, le Groupe Bel a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe Bel avec ces sociétés ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatible avec le maintien en conditions opérationnelles d'applications centralisées.

#### **4.5.6 Risques liés aux conséquences des conflits sociaux**

Le Groupe a déjà procédé à des restructurations et à des réorganisations dans le passé et pourrait continuer de le faire dans les années à venir dans le souci permanent de sauvegarder sa compétitivité au regard de la concurrence et de l'évolution des marchés. Les restructurations peuvent consister notamment en la fermeture d'usines, consécutives à des réallocations de volumes liées à une présence croissante à l'international où le Groupe s'implante sur de nouveaux marchés, pour passer alors d'un mode d'importation à un mode de production locale. Elles peuvent également découler de la volonté d'améliorer la productivité des installations industrielles ou des structures indirectes pour être moins sensibles aux facteurs exogènes (coûts des matières premières, inflation...) qui impactent la structure de prix de revient et les marges. Ces réorganisations pourraient affecter les relations du Groupe Bel avec ses salariés notamment dans les pays où le modèle industriel est peu mécanisé et déboucher sur des conflits sociaux, et en particulier des arrêts de travail, des grèves, des perturbations. Elles sont dès lors susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats du Groupe Bel. Pour cette raison le Groupe est extrêmement attentif à cet aspect lorsqu'il traite des sujets de réorganisation afin de limiter le plus possible ce risque, et mène ces transformations dans le respect des valeurs du Groupe.

#### **4.5.7 Risques liés à la concurrence**

Les marchés sur lesquels le Groupe Bel intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels opèrent de grands groupes fromagers internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe Bel est présent sont des marchés relativement matures et très concurrentiels. Dans le reste du monde, quelques groupes internationaux laitiers et/ou fromagers ont des positions de première importance sur certaines gammes de produits, et cherchent à renforcer leur position et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe Bel est présent. Des acteurs fromagers locaux sont aussi très actifs. En outre, nombre de chaînes de distribution ont développé leurs propres marques (marques de distributeurs) qui concurrencent les produits du Groupe Bel. Dès lors, le Groupe Bel s'efforce continuellement de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits, et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de dégager les ressources nécessaires pour mener une politique soutenue, notamment au moyen d'investissements publicitaires qui font partie intégrante de la politique de marque.

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

Le Groupe Bel est un acteur de l'industrie alimentaire et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique mondiale sur ses principaux marchés. Dans les périodes de ralentissement économique, les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques et sont susceptibles d'impacter négativement l'évolution du chiffre d'affaires. Les positions très diversifiées géographiquement des marchés sur lesquels le Groupe Bel opère, doivent permettre de répartir les risques et d'en limiter les effets.

#### **4.5.9 Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe**

La stratégie du Groupe Bel est de renforcer son positionnement parmi les leaders mondiaux de l'industrie du fromage, avec l'objectif de développer durablement des fromages de marque de haute qualité, innovateurs, originaux et disponibles partout dans le monde. Toute opération de croissance externe doit faire l'objet d'une analyse approfondie afin de bien mesurer les synergies attendues et de définir le calendrier d'intégration et les risques encourus.

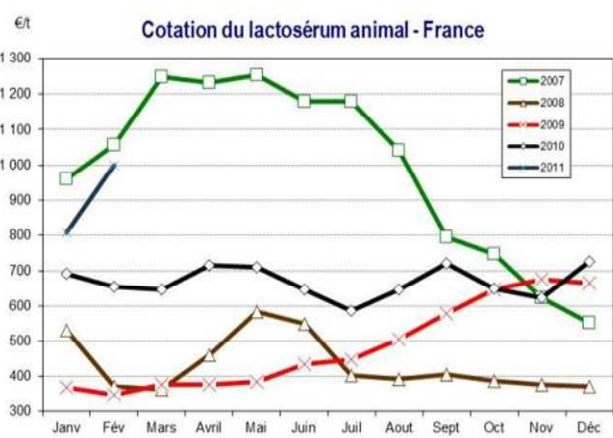
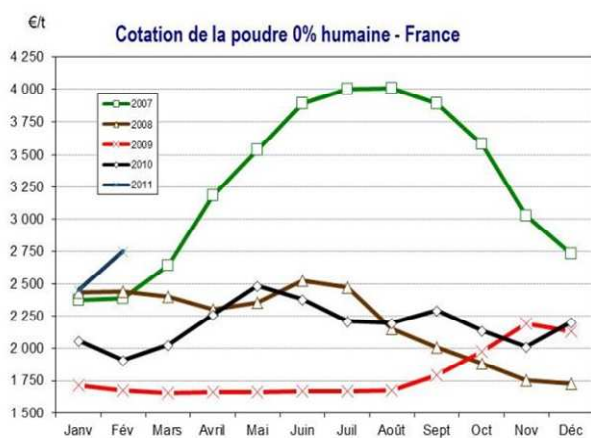
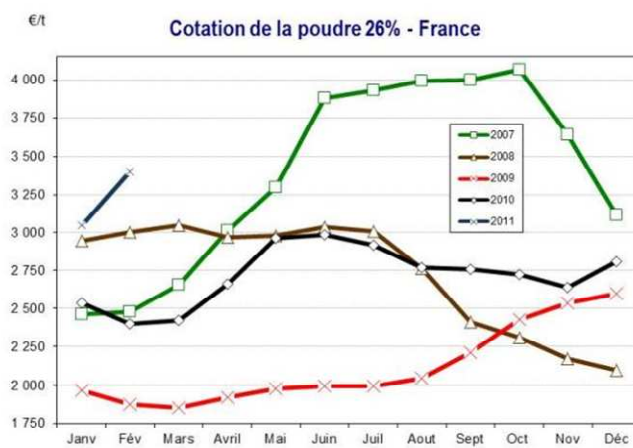
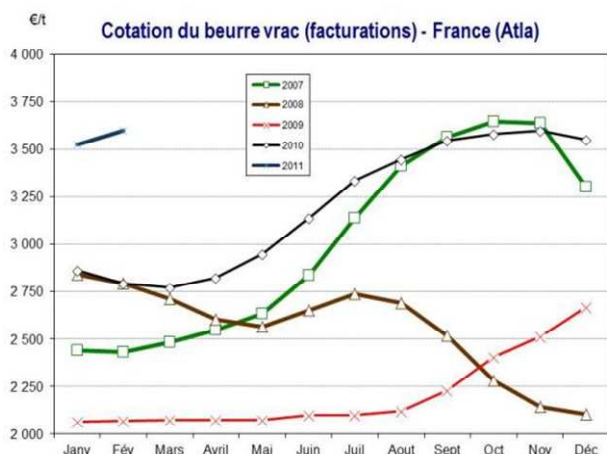
#### **4.5.10 Risques liés aux tensions du marché du lait**

La production laitière mondiale a faiblement progressé tandis que la demande mondiale restait soutenue en particulier dans les pays émergents.

Cette situation, conjuguée à un faible niveau des stocks mondiaux en particulier de beurre, a créé de fortes tensions sur les cours des matières premières de fonte et a conduit à des hausses significatives par rapport à 2009.

Les prix du lait liquide se sont orientés à la hausse sur l'année 2010 en Europe ; l'augmentation des prix a été variable selon les pays (de 10 à 20% en France et Pays bas) et s'est accentuée sur le second semestre. Cette tendance devrait se poursuivre au moins sur le début 2011.

Cours en France du beurre en vrac, de la poudre de lait grasse et écrémée et du lactosérum depuis 2007 :



## 5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Plan du chapitre : 5.1 Histoire et évolution de la société  
5.2 Investissements

### 5.1 Histoire et évolution de la société

#### ***Naissance au cœur du Jura***

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

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

#### ***Plus qu'une marque de fromage***

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

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

#### ***Fromager et publicitaire***

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

Depuis sa naissance en 1921, La vache qui rit, son image, son emballage et sa communication, n'ont cessé d'être modernisés afin de répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs. Depuis 90 ans, elle fait partie de l'univers alimentaire mais aussi « culturel » des Français. Comme tout produit prestigieux, La vache qui rit doit faire face aux très nombreuses imitations et contrefaçons que son succès a suscitées.

#### ***Développement et expansion des Fromageries Bel***

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

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

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

Ces valeurs se concrétisent en particulier dans l'engagement du Groupe Bel en matière de qualité, nutrition, sécurité alimentaire et de développement durable.

### ***Essor international et croissance externe***

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

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

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

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

- le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques du Groupe Bel et sous des marques nationales spécifiques ;
- l'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde puis l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation ;
- la croissance externe, avec l'acquisition au fil du temps de nombreuses fromageries à travers le monde. Ainsi le Groupe Bel a-t-il acquis, entre autres, les sociétés du groupe néerlandais Leerdammer en 2002 et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008.

145 ans après le début de l'aventure familiale, le succès continue : Bel est aujourd'hui animée par quelque 12 000 collaborateurs dans le monde, répartis sur les 5 continents. La capacité d'adaptation de ses 30 marques locales et internationales aux habitudes de consommation locales continue de séduire toujours plus de consommateurs dans le monde entier.

### ***Une mission qui traduit l'esprit et l'ambition de l'entreprise.***

La mission que l'entreprise s'est donnée est d'apporter du sourire dans toutes les familles à travers le monde, grâce à ce qu'il y a de meilleur dans le lait et par le plaisir que procurent ses produits, bons, savoureux et sains.

Pour exprimer sa mission, le Groupe Bel s'est donné depuis 2009 une nouvelle identité visuelle et une signature, « Sharing smiles » (du sourire à partager), visant à exprimer à la fois l'esprit qui rassemble l'entreprise, la tonalité de ses marques et l'engagement des hommes et femmes qui en assurent le développement.

Le sourire et l'enthousiasme sont en effet, depuis le début de l'histoire du Groupe, les moteurs à la base de ses succès. Bel est une entreprise exigeante, toujours à la recherche de la performance, et qui fait confiance à ses équipes. Elle encourage ses collaborateurs à prendre des risques, elle les valorise. Ce sont de véritables entrepreneurs qui portent avec humilité mais avec fierté, les couleurs et les valeurs du Groupe sur les cinq continents.

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

#### **5.1.1 Raison sociale et nom commercial**

Raison sociale et nom commercial : Fromageries Bel

#### **5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société**

Numéro RCS : 542 088 067 Paris  
Code NAF : 1051 C

### 5.1.3 Date de constitution et durée de la Société

Date de constitution : 16 novembre 1922  
Date d'expiration : 31 décembre 2040

sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

### 5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 16 boulevard Malesherbes – 75008 Paris - France  
Téléphone : +33 1 40 07 72 50  
Forme : Société Anonyme

Législation de l'émetteur :

Société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce.

### 5.1.5 Histoire en bourse de la Société

L'action Fromageries Bel a été introduite à la Bourse de Paris le 11 décembre 1946. En juin 2001, l'action a été divisée par 5, à l'occasion de la conversion du capital en euros. Elle est cotée au fixing, compartiment A de Nyse Euronext Paris.

### 5.1.6 Evénements importants dans le développement des activités de la Société

Les informations relatives aux événements importants dans le développement des activités de la Société figurent aux paragraphes 6.1 « Principales activités » et 6.2 « Principaux marchés » du présent document de référence.

Les opérations sur le capital sont traitées aux points 18.2 et 21 ci-après.

## 5.2 Investissements

### 5.2.1 Principaux investissements de la Société durant les périodes couvertes par les informations financières historiques

Le budget d'investissements du Groupe Bel répond principalement à 5 types de besoins :

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement nettes, y compris celles des structures non consolidées (Vietnam), ont atteint 64 millions d'euros en 2010 contre 75 millions d'euros en 2009, ce qui représente respectivement 2,7 % et 3,4 % du chiffre d'affaires consolidé.

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, les évolutions des systèmes d'information.

### 5.2.2 Principaux investissements en cours

En 2010, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production en particulier à l'international : Vietnam, Etats-Unis, Egypte, Canada,

Syrie, Pays-Bas, Algérie, Maroc, Pologne ;

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

### **5.2.3 Principaux investissements futurs**

Le budget d'investissements 2011-2012 sera construit en ligne avec les plans stratégiques du Groupe Bel et dans un souci d'engagements sélectifs des capitaux. Les principaux projets viseront :

- la poursuite du développement des capacités de production pour les marques cœur du Groupe aux Etats-Unis, au Canada et au Vietnam ;
- l'accompagnement des efforts d'innovation et de développement de produits nouveaux Etats-Unis, Europe de l'Ouest, Iran, Maroc) ;
- la réduction des coûts de production (France) ;
- les économies d'énergies.

Pour réaliser les programmes d'investissements, le Groupe Bel s'appuie sur des compétences internes (en central et en usines) et développe des collaborations avec ses principaux fournisseurs en vue de réduire les coûts d'achats.

Les informations relatives aux sources de financement figurent au paragraphe 10.5 « Sources de financement attendues » du présent document de référence.

## **6. APERÇU DES ACTIVITES**

|                    |     |                                                                                                                                               |
|--------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 6.1 | Principales activités                                                                                                                         |
|                    | 6.2 | Principaux marchés                                                                                                                            |
|                    | 6.3 | Evènements exceptionnels ayant influencé les informations des points 6.1 et 6.2                                                               |
|                    | 6.4 | Dépendance de la société à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou de nouveaux procédés de fabrication |
|                    | 6.5 | Position concurrentielle de la Société                                                                                                        |

### **6.1 Principales activités**

#### **6.1.1 Nature des opérations de l'émetteur**

Le Groupe Bel fabrique et commercialise essentiellement des fromages.

Les informations relatives aux opérations effectuées par la Société et ses principales activités figurent au paragraphe 6.2 « Principaux marchés » du présent document de référence.

##### **6.1.1.1 Achats**

Les besoins du Groupe Bel en termes d'achat de matières premières nécessaires à la production correspondent :

- aux matières premières alimentaires, notamment le lait, la poudre de lait, les matières grasses, les fromages de première transformation et les ingrédients ;
- aux matières nécessaires à l'emballage des produits finis ; emballages primaires (aluminium, cire...) et emballages secondaires (carton à emboutir, carton ondulé...) ;
- aux énergies (électricité, gaz, fioul) qui représentent une part plus limitée des achats du Groupe Bel.

##### **6.1.1.1.1 Matières premières alimentaires**

Le lait et les excédents laitiers (fromages, beurre et poudres) constituent, en valeur, la première matière première achetée par le Groupe Bel.

Des contrats sont signés avec des producteurs ou des coopératives pour la fourniture du lait dans les pays où le Groupe Bel fabrique des fromages à partir de lait liquide (Pays-Bas, France, Portugal, Slovaquie, USA, Pologne, Ukraine, Iran, Turquie). Le prix du lait est en général déterminé par les Interprofessions (producteurs et transformateurs).

Les fromages fondus sont fabriqués à partir de matières premières laitières solides achetées sur le marché de l'Union européenne (UE) ou dans les pays tiers. Les prix de ces matières fluctuent en fonction de l'évolution des marchés (voir au paragraphe 4.5.10.).

##### **6.1.1.1.2 Emballages**

Les achats d'emballages sont réalisés de façon centralisée pour les familles stratégiques correspondant à des marchés mondiaux (aluminium, cire, plastique...) et via des programmes d'achats locaux coordonnés au niveau du Groupe Bel pour les familles ne permettant pas une globalisation de l'approche. Les cours du pétrole et de ses dérivés sont un facteur impactant du coût des emballages, soit parce qu'ils entrent directement dans la composition de l'emballage (plastique ...) soit parce qu'ils sont une source d'énergie indispensable à la production de certains d'entre eux (aluminium, carton ...).

#### **6.1.1.2 Clients, Distribution, Marketing**

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion maximale de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution disponibles. La politique commerciale menée est bien sûr particulière à chaque pays, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés et à la position de la concurrence. Toutefois, cette politique n'exclut pas une coordination entre plusieurs pays. Ainsi, pour l'Europe cette coordination est assurée par une direction fonctionnelle transverse : la Direction des stratégies commerciales. Cette direction négocie avec les clients distributeurs implantés dans plusieurs pays européens, des accords globaux, afin de compléter ceux négociés au niveau national.

L'organisation commerciale et marketing des zones repose pour une bonne part sur des filiales qui sont directement

détenues par le Groupe Bel. Ces filiales sont animées et coordonnées par la direction de zone au niveau du Groupe Bel. Par exemple, la zone « International » représentait environ 1/4 du chiffre d'affaires du Groupe Bel, à la fois réalisé au travers de filiales propres, ou par le biais d'importateurs ou de distributeurs avec lesquels le Groupe Bel a construit des relations de confiance depuis longtemps. Des structures spécifiques dédiées à l'animation et au suivi de l'activité de nos importateurs et / ou distributeurs sont en place au sein de la direction, ce qui permet au Groupe Bel, même lorsqu'il n'a pas de filiale dans un pays donné, de suivre le marché au plus près tant du point de vue marketing que du point de vue de la distribution.

La distribution des produits du Groupe Bel se fait également dans les collectivités, restaurants ou points de consommation servis par des grossistes spécialisés dans le canal « Food service ».

Ces clients sont suivis par une organisation commerciale spécifique, qui a depuis longtemps développé un savoir-faire permettant aux marques du Groupe Bel d'être présentes ainsi « hors du foyer ».

#### **6.1.1.3 Qualité, Sécurité alimentaire et Réglementation**

La qualité et la sécurité des produits alimentaires sont des attentes majeures des consommateurs partout dans le monde. En tant qu'acteur international de l'agroalimentaire, Bel se doit d'assurer la qualité et la sécurité alimentaire des produits qu'il transforme et distribue.

Tous les acteurs de la chaîne de production - de l'amont depuis la collecte du lait et les achats de matières premières, à l'aval, jusqu'à la mise à disposition des produits aux consommateurs- s'engagent à répondre à des normes extrêmement strictes et à suivre une politique rigoureuse de traçabilité et de tests.

Notre politique de management de la qualité et de la sécurité alimentaire s'appuie sur des référentiels internationaux et se traduit par la certification de plus de 78 % de nos sites.

La Direction Qualité et Réglementation Groupe (DQRG), structure rattachée à la Direction Industrielle et Technique Groupe, est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des processus :

- Sécurité alimentaire
- Qualité
- Réglementation

et d'en garantir l'efficacité.

Elle recommande les politiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes.

Elle a une mission d'alerte du Président directeur général et de son CODIR lors de toute situation majeure en rapport avec ses trois domaines d'activités.

##### **6.1.1.3.1 Sécurité alimentaire**

La sécurité alimentaire est une priorité absolue pour le Groupe Bel qui a développé depuis plusieurs années des procédures pour maîtriser tous les risques connus et identifiés aux différentes phases des processus.

L'objectif premier est notamment d'anticiper et de prévenir, ce qui sous-tend :

- un dispositif de contrôle performant ;
- une organisation globale efficace, réactive, et anticipatrice ;
- la mise en place et la gestion des meilleurs comportements à l'intérieur de l'entreprise, comme chez ses fournisseurs et ses clients ;
- une veille permanente, ainsi que la construction d'un système fondé sur un reporting des filiales.

La DQRG, à travers ses activités dans le domaine sécurité alimentaire est chargée de :

- l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques alimentaires, des fournisseurs aux clients ;
- la stratégie préventive du Groupe Bel en matière de sécurité alimentaire et de la coordination des actions qui en découlent ;
- la gestion des alertes et des crises ;
- la participation à des réseaux de professionnels dédiés à la sécurité alimentaire.

Au-delà des aspects sanitaires, le Groupe Bel reste particulièrement vigilant sur le suivi :

- des risques de santé publique : obésité, allergies, ...
- ou des attentes du consommateur : OGM (organismes génétiquement modifiés) qui font l'objet d'une position très

stricte, imposée à toutes les filiales du Groupe Bel, allant au-delà des réglementations.

#### **6.1.1.3.2 Management qualité**

Le Groupe Bel fait de la qualité un facteur déterminant dans l'ensemble de ses processus, et pour chacun de ses métiers et activités.

Les systèmes de management de la qualité s'articulent autour de :

- la maîtrise et l'amélioration continue de l'ensemble des processus ;
- la mesure et la prise en compte de la qualité perçue par les consommateurs.

La démarche qualité s'appuie également sur une mesure des performances produits, via :

- des tests réalisés en interne et en externe auprès des consommateurs ;
- des audits internes et externes réalisés sur les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène ;
- un service dédié aux relations consommateurs qui anime en interne un réseau de veille et d'échanges.

Le management de la qualité du Groupe Bel repose plus particulièrement sur :

- L'attention apportée lors de la conception des nouveaux produits grâce à des tests organoleptiques réalisés en interne et auprès des consommateurs pour répondre ainsi au mieux à leurs attentes ;
- le développement des compétences des hommes et des femmes responsables de la qualité, grâce au niveau de recrutement et au suivi de formations spécifiques leur permettant de partager leurs expériences et de transférer les meilleures pratiques de filiale en filiale ;
- le développement des systèmes d'assurance qualité au sein des filiales et des entités industrielles : HACCP pour la maîtrise des risques microbiologiques, physiques, chimiques, et biochimiques. Une démarche managériale a été mise en place sur les différents sites en s'appuyant sur les référentiels reconnus internationalement : ISO, BRC, IFS,...

#### **6.1.1.3.3 Réglementation**

La direction qualité et réglementation Groupe est également garante du respect des obligations réglementaires attachées aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, de nutrition, et de régimes douaniers.

En complément des normes propres au Groupe Bel qui garantissent une information responsable, loyale, et transparente au consommateur, chaque filiale du Groupe Bel est soumise aux lois et règlements locaux en vigueur dans son pays sur les normes de production, la qualité des ingrédients et des produits, l'étiquetage et la vente des produits finis.

Pour assurer le respect de ces normes, le Groupe Bel a mis en place un réseau transversal de responsables réglementaires ayant un rôle d'expertise et de conseil auprès des filiales.

### **6.1.2 Développement de nouveaux produits**

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

L'esprit d'innovation est également l'une des cinq valeurs fondamentales du Groupe avec l'éthique, l'enthousiasme, la compétence et la cohésion. Le Groupe Bel œuvre chaque jour pour créer les conditions pour que l'innovation devienne un état d'esprit permanent. Le Groupe stimule la responsabilisation des équipes, à tous les niveaux hiérarchiques, et valorise l'anticipation, la créativité, la prise de risques et l'esprit d'entreprendre.

Cette capacité à développer « une autre idée du fromage » repose sur un fort travail en équipe et des compétences complémentaires au sein des différentes fonctions :

- des compétences techniques larges en recherche et en développement dans les domaines des technologies fromagères et des sciences fondamentales appliquées (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc. ...), se traduisant en pratique par la mise au point de technologies brevetables donnant au Groupe Bel une avance durable dans ses métiers cœurs ;
- un travail constant sur les goûts et les arômes ;
- une focalisation quotidienne sur les besoins des consommateurs et des clients locaux.
- L'excellence dans le domaine du « consumer insight » est un facteur critique de succès pour le Groupe Bel.

Les équipes s'attachent ainsi à comprendre en temps réel les besoins fondamentaux des consommateurs et des clients et à anticiper l'évolution de leurs besoins sur les principaux marchés du Groupe, afin de développer les produits répondant au mieux à leurs attentes. Des équipes parcourent le monde à la découverte de modes de consommation très différents des nôtres, rencontrant les consommateurs là où ils sont, que ce soit les souks, les écoles et jusqu'à leur domicile et leur réfrigérateur. Le Groupe Bel incorpore également de nouveaux apports tels la métrologie sensorielle, la sociologie ou la psychologie dans sa compréhension des marchés et des consommateurs ;

- et enfin, point fondamental, un travail en équipe entre toutes les fonctions du Groupe Bel (recherche et développement, marketing, industriel, commercial, finance, ressources humaines). Ainsi, le travail en mode projet est-il une réalité au sein du Groupe.

Mais tous ces efforts faits en interne ne sont pas suffisants s'ils ne s'accompagnent pas d'une réelle prise en compte des changements structurels intervenant dans notre environnement. En effet, dans la très grande majorité des pays où le Groupe Bel intervient, l'innovation peut être parfois perçue, par une proportion plus ou moins importante des consommateurs, comme superflue.

L'exigence du consommateur est donc d'avoir un produit nouveau dont le bénéfice est immédiatement perceptible, et non un gadget supplémentaire ou une offre rendant son choix encore plus complexe. Les distributeurs accompagnent d'autant plus ces demandes que, leurs linéaires n'étant pas extensibles, les nouvelles références doivent prouver qu'elles sont capables de générer plus de chiffre d'affaires et de marges que les « anciens produits » qui sortent peu à peu des marchés.

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

En complément de toutes les innovations visibles par le consommateur, et relayées par la distribution, il y a bien sûr toutes celles qui, touchant à des éléments de « process » de fabrication, permettent au Groupe Bel de garder un temps d'avance sur sa concurrence. Le Groupe choisit de ne pas communiquer sur ces avancées technologiques, même si d'importants moyens et de nombreuses heures de travail ont été mobilisés pour ces succès.

## **6.2 Principaux marchés**

Pour les informations chiffrées par secteur, se reporter à la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1 du présent document de référence.

### **6.2.1 Par zones géographiques**

#### **En Europe de l'Ouest**

##### **France**

Dans un marché du fromage porteur, Bel France a su développer son activité de manière très significative. Il en résulte des gains importants en part de marché volume et valeur (*Source IRI*).

La bonne santé globale des marques BEL sur l'ensemble des catégories mais aussi la création de temps forts particulièrement réussis expliquent cette bonne tendance :

- Lancement d'une nouvelle communication sur la marque La vache qui rit avec des moyens publi-promotionnels importants.
- Événement 50 ans Apéricube avec un assortiment spécifique couplé avec des actions fortement théâtralisées en magasin.
- Lancement d'innovations sur Leerdammer et Boursin.

Le volume des marques cœurs est désormais à un niveau historique et donc largement supérieur à son niveau d'avant la crise des matières premières de 2007 / 2008 qui s'était traduite par une forte hausse des prix.

Sur le second semestre, la marge commerciale a subi une dégradation sensible en raison de l'importante hausse du prix des matières premières et du maintien de promotions consommateurs agressives. L'augmentation de tarif d'août 2010 a permis de compenser partiellement ces effets négatifs.

##### **Allemagne**

En 2010 l'activité de Bel Deutschland a été marquée par une forte croissance des volumes et du chiffre d'affaires. Ceci a permis à Bel dans un marché du fromage stable en volume et en régression en valeur (- 3 %) d'accroître ses parts de

marché et de prendre la deuxième place sur le marché des fromages de marque en valeur et en volume sur la fin d'année (Nielsen sept /oct).

Les trois marques principales du Groupe commercialisées en Allemagne se sont bien développées sur l'exercice : Leerdammer (numéro 1 du marché des fromages de marque), Mini Babybel et Bonbel (tranches et Cremig & Würzig).

## Royaume Uni

En 2010, le marché du fromage progresse faiblement de + 1,3 % en volume et + 0,8 % en valeur sur ce marché (*source Nielsen*), alors que les volumes vendus en promotion atteignent plus de 50 % dans la plupart des segments.

Les volumes de Bel UK ont reculé sur l'exercice 2010. Les marques La vache qui rit et Mini Babybel ont été fortement attaquées par les politiques promotionnelles très agressives de Kraft, alors que Boursin et Leerdammer ont mieux résisté.

La filiale a obtenu la nouvelle certification environnementale ISO 14001 au cours de l'exercice.

## Belgique

Après deux années de régression, le marché du fromage libre service est reparti à la hausse tant en volume (+ 3,3 %) qu'en valeur (+ 2,6 % - *source AC Nielsen*) par rapport à 2009. Les marques distributeurs de la distribution classique ont été les grandes gagnantes et ont fortement progressé. A l'inverse et pour la deuxième année consécutive, les hard discounters ont vu leurs volumes régresser.

Les principales marques du marché se sont, quant à elles, bien maintenues.

En 2010, grâce à une activité publi-promotionnelle soutenue, les ventes de Bel en Belgique ont augmenté de 1% par rapport à 2009. Bel a maintenu son leadership sur le marché belge du fromage, loin devant ses concurrents. (*Source AC Nielsen – Marché du fromage en libre service*).

Maredsous, Kiri, La vache qui rit et Boursin sont les principales marques qui ont soutenu ce développement positif des ventes

## Pays Bas

Bien que le pouvoir d'achat des ménages aux Pays-Bas se soit maintenu au niveau de celui de 2009, les consommateurs néerlandais se sont montrés encore plus sensibles aux offres promotionnelles et à la baisse des prix proposée par les marques distributeurs en 2010.

Dans ce contexte difficile, la filiale aux Pays-Bas a su augmenter ses volumes de vente par rapport à 2009. Cet accroissement des volumes s'est particulièrement concrétisé sur les marques Mini Babybel, La vache qui rit, et Leerdammer. Les ventes de Boursin ont été très soutenues grâce aux efforts promotionnels consentis sur Boursin Cuisine.

## Suisse

Malgré la quasi stagnation du marché du fromage en Suisse, Bel a réalisé en 2010 sa meilleure année historique, tant en volume qu'en chiffre d'affaires.

Dans la catégorie des fromages frais, dont le marché a cru de 3,8 % en 2010 (*source Nielsen*), Bel Suisse est, avec Cantadou, le leader des fromages frais à tartiner. C'est grâce à cette bonne performance que Bel, dans un marché largement dominé par les fromages à pâte dure, a réussi à développer son activité.

Aidée par le renchérissement du franc suisse vis-à-vis de l'euro dans la seconde partie de l'année, la filiale a su tirer parti de son avantage en termes de coûts pour proposer à ses distributeurs partenaires des conditions commerciales qui permettent de maintenir les prix de vente aux bons niveaux tout en se préservant d'un éventuel retournement des taux de change.

Au mois d'octobre, le deuxième distributeur suisse Coop a annoncé son acquisition de Trans-Gourmet, portant ainsi le poids du duopole Migros / Coop à 79 % du total des ventes de Bel en Suisse.

## Scandinavie

Cette région recouvre les ventes réalisées en Suède, Danemark, Finlande et, depuis 2009 en Norvège.

Malgré les effets de la crise économique et la concurrence accrue de Philadelphia en Suède, la filiale a réalisé une bonne année 2010 avec un léger développement de ses ventes en volume et en valeur.

## Italie

Malgré la poursuite des difficultés sur le marché italien (baisse de la consommation et des achats de produits alimentaires), Bel en Italie poursuit à la fois sa croissance en volumes et ses gains de part de marché. Cette croissance est alimentée par le dynamisme de la marque Leerdammer sur le segment stratégique du pré-pack (Leerdammer Spécial Toast élu Produit de l'année 2010).

## Espagne

La récession économique espagnole continue en 2010 (PNB - 0,2 %, taux de chômage record de 20,2 %) et affecte particulièrement le marché alimentaire, qui a vu les ventes de produits de marque régresser de 1,2 % en valeur, et les marques distributeurs progresser a contrario de 6,9 %. (Source Nielsen – Dec 2010).

Les ventes de Bel en Espagne ont été dynamisées en 2010 par Mini Babybel et La vache qui rit, qui ont toutes deux progressé par rapport à l'exercice précédent. L'activité de Food service a également réalisé une bonne performance de développement, en conquérant de nouveaux clients, dans un contexte général de baisse de la consommation hors foyer.

## Portugal

Malgré l'aggravation continue des conditions économiques au Portugal, le marché du fromage a progressé dans ce pays de 6 % en volume et de 2 % en valeur au cours de l'année 2010 (source : Nielsen Markettrack weeks 49-52, 2010). Dans ce marché, Bel au Portugal a su défendre sa forte présence et sa place de leader, grâce à des marques leaders et des produits bien implantés (en particulier les tranches de Flamengo).

Les distributeurs se sont voués une concurrence accrue en 2010, en particulier Sonae et Pingo Doce qui ont exercé une très forte pression pour faire baisser le chiffre d'affaires au kilo des fabricants.

Alors qu'aux Açores les prix du lait ont baissé de 4 % sur l'année, ils ont augmenté de 2 % sur le continent, et les prix des produits industriels se sont globalement bien tenus sur l'exercice.

## Grèce

Dans un contexte 2010 très difficile pour l'économie de la Grèce, le marché des fromages a enregistré une chute de - 5,2 % en volume et de - 4,5 % en valeur, avec une forte poussée des marques distributeurs. (IRI scanning data MAT novembre 2010). La part de marché volume des marques distributeurs sur le marché des "Fromages de Snacking" est ainsi passée de 12,0 % en 2009 à 22,2 % à la fin de 2010. (IRI scanning data YTD décembre).

Les volumes des produits à marques Bel ont suivi les tendances du marché avec une baisse par rapport à 2009.

## Bel Foodservice

### Restauration hors foyer (RHF)

L'année 2010 a été riche d'actions en faveur de la nutrition, préoccupation majeure de cette activité depuis longtemps avec :

- l'enrichissement en calcium et vitamine D de Kiri,
- le lancement d'une nouvelle recette « La vache qui rit formule + » permettant d'améliorer l'alimentation des personnes âgées en maison de retraite souffrant de dénutrition,

- Le déploiement d'une démarche d'information et d'échange sur les caractéristiques nutritionnelles de nos produits dans les principaux pays d'Europe (brochures spécifiques, participation à des salons spécialisés, news letter pour les diététiciennes en France, etc.).

### Produits alimentaires intermédiaires (PAI)

L'activité 2010 a été marquée par le lancement des dés de Boursin « surgelés » qui, parce que facilement manipulables par des professionnels, ont permis à la marque Boursin d'être à la carte chez Quick en France et en Belgique dans une délicieuse salade.

Parmi les nouveaux clients acquis en 2010, à noter le lancement par d'Aucy en GMS d'une gamme de purées de légumes « co-brandée » avec les fromages La vache qui rit, Kiri et Boursin.

### **Bel Industries**

En 2010 les conditions climatiques ont perturbé la production laitière d'un certain nombre de zones. Cette situation a globalement entraîné, au fur et à mesure de l'année, une réduction de l'offre et donc des prix de vente soutenus, dans un contexte de grande volatilité.

Les cotations de l'ensemble des ingrédients et commodités laitiers ont ainsi atteint des niveaux historiquement assez hauts, avec une nette accélération sur la fin de l'année 2010 et le début 2011.

En parallèle la demande s'est accentuée avec le développement économique dynamique de l'Asie du Sud Est, les forts besoins russes suite à la sécheresse dans ce pays, et ceux de l'Afrique du Nord, avec en particulier les appels d'offres ONIL de l'Algérie.

Dans ce contexte, les efforts de prospection et d'extension des gammes de produits du sérum de Bel Industries ont porté leurs fruits, avec un accroissement sensible des volumes des marques Nollibel et Belka, et un renforcement des positions concurrentielles dans de nombreux pays.

### **En Europe de l'Est**

#### **République tchèque**

L'année 2010 a été une année difficile pour la République tchèque : impacté comme les autres pays par la crise économique, le pays a vu son taux de chômage augmenter de façon sensible, pour atteindre en fin d'année un niveau proche des principaux pays d'Europe Occidentale, à 9,5 %.

Le marché du fromage s'est maintenu en volume, avec cependant des évolutions différentes selon les segments : le segment du fromage fondu, marché mature avec une consommation per capita élevée, continue à décroître (- 3 % sur l'année) ; le segment du frais, représentant 15 % du marché total, continue de progresser (+ 4,7 %), et le segment du hard cheese, qui reste le 1<sup>er</sup> segment en volume, progresse légèrement en volume à + 2 %. Ce marché reste très sensible à l'effet des prix, qui ont très peu augmenté en 2010 (source MEMRB).

Dans ce contexte, Bel en République tchèque réalise une année difficile, avec une légère décroissance des volumes et des parts de marché. Sur la catégorie des fromages fondus, Bel reste largement leader, grâce à une progression des marques cœur du Groupe (source MEMRB).

Sur le segment des fromages frais, les produits à marque Gervais ont progressé et atteint une part de marché historique (source MEMRB).

L'activité des filiales Jaromericka, qui n'était pas centrée sur des produits de marque, a été cédée à deux anciens managers du Groupe fin novembre.

#### **Slovaquie**

L'économie de l'année 2010 a été marquée par le retour à la croissance en Slovaquie, ce qui a profité à la filiale de Bel dans ce pays.

Dans ce marché, les marques cœur de Bel (Leerdammer et La vache qui rit) ont enregistré une bonne performance au cours de l'exercice, en particulier Leerdammer qui a été lancé avec succès sur le segment significatif des fromages à pâte dure. En Slovaquie, Bel a confirmé sa place d'intervenant majeur sur le second segment du marché (celui des fondus).

L'usine slovaque de Michalovce a démarré en 2010 la production de Mini Babybel.

## **Ukraine**

La chute continue de la production laitière en Ukraine (5 % par an), est accentuée par les conditions climatiques extrêmes qui ont fait exploser les prix du lait (0,4 € en Ukraine contre 0,3 € en Union européenne). Cette crise de filière conjuguée à un pouvoir d'achat en chute ont naturellement conduit à une nouvelle chute de 15 % du marché du fromage en 2010. Le fromage devient la protéine la plus chère du marché (supérieur à 6 euros/kg contre 2 euros/kg pour le poulet).

Les ventes de Bel Shostka ont non seulement été impactées par la crise locale, mais aussi par un blocage de nos exportations vers les pays de la C.E.I.

## **Aux Amériques**

L'année 2010 aux Amériques est marquée par une très forte croissance des volumes vendus dans tous les pays de la zone.

Cette croissance est concentrée sur les marques cœur, ce mix favorisant ainsi la croissance du chiffre d'affaires de la zone (+ 38 %) et son résultat opérationnel. L'activité a aussi été favorisée par les taux de change des principales devises.

Cette forte croissance profitable bénéficie des investissements importants en publicité et promotion qui installent à long terme la valeur des marques cœur auprès des consommateurs et des distributeurs américains, canadiens et mexicains.

En 2010, et dans les principaux pays de la zone, les marques cœur améliorent leur notoriété (Source Nielsen Milward Brown aux Etats-Unis et IFOP au Canada) et gagnent des parts de marché (Source Nielsen aux Etats-Unis et au Canada). En particulier, le Groupe a ravi le leadership du segment 'snacking cheese' à Kraft aux Etats-Unis et à Parmalat au Canada. Au total, plus de 3 millions de foyers additionnels ont été conquis par les produits du Groupe (+ 1 million au Canada, + 1 million aux Etats-Unis et + 1 million au Mexique).

Enfin, ces résultats ont été atteints tout en menant à bien des projets ambitieux comme la reprise de la distribution de Boursin et le lancement de nouvelles variantes La vache qui rit aux Etats-Unis, le changement de distributeur pour Boursin au Canada, ou la mise en place de SAP sur la zone.

## **En Afrique**

La performance de la division Grande Afrique a été très satisfaisante en 2010 avec une forte croissance à la fois des volumes et du chiffre d'affaires.

Cette croissance globale a été soutenue par une croissance de tous les principaux marchés de la division : Maroc, Algérie, Egypte, Libye, Afrique sub-saharienne et Dom Tom Caraïbes.

Au sein de la région Afrique sub-saharienne, l'Afrique du Sud et le Sénégal ont particulièrement progressé, et dans les Dom Tom Caraïbes, la Réunion a particulièrement tiré la croissance.

Deux marques ont particulièrement contribué à la bonne performance de la division, avec des progressions à deux chiffres en volume : Kiri et La vache qui rit.

## **Au Proche et Moyen Orient**

La division couvre les marchés du Golfe persique, les pays du Levant, la Turquie et l'Iran. En 2010, ces marchés ont globalement vu leurs volumes de fromages vendus progresser.

## **Les pays du Golfe**

La situation demeure très concurrentielle dans les pays du Golfe persique, où le Groupe a réussi à maintenir ses parts de marché en 2010 dans un marché du fromage fondu très dynamique.

Les actions commerciales et marketing exécutées avec rigueur et le lancement de produits innovants ont contribué à ce résultat en apportant les relais de croissance qui permettent aux marques Kiri et La vache qui rit de consolider leurs positions sur ces marchés.

### **Les marchés du Levant**

La croissance des volumes sur les marchés du Levant en 2010 a permis au Groupe d'augmenter ses parts de marché et de consolider sa solide position de leader dans cette région. Le lancement de Mini Blocks au Liban et en Jordanie a permis d'élargir l'offre globale sur la marque Kiri.

La Syrie a continué à développer la production et l'exportation de portions triangulaires de fromages fondus et y a ajouté des produits à marque Kiri.

Les bureaux présents sur la zone en 2010 (Dubai, Beyrouth et Jeddah) ont renforcé leurs structures, afin d'être présents au plus près des consommateurs et des communautés que le Groupe dessert. Les équipes présentes localement s'investissent pour l'excellence opérationnelle au service des distributeurs, et en 2010, Bel a ainsi été remarqué pour la qualité de ses programmes de formation par les meilleures universités du Liban.

### **Turquie**

En 2010, les parts de marché du Groupe sur le marché turc se sont maintenues au niveau de 2009.

La filiale de Bel y a lancé plusieurs actions majeures, dont un programme de réduction des coûts, le développement d'une plateforme pour les exportations et a conclu un nouvel accord de distribution avec un partenaire stratégique.

### **Iran**

L'Iran a connu une très belle année 2010 en termes de volumes grâce à la réorganisation de sa structure commerciale et au franc succès du lancement de Kibi (Kiri local).

### **En Asie / Pacifique**

La division Asie Pacifique a terminé l'exercice 2010 avec une croissance significative des volumes vendus. Le chiffre d'affaires et le résultat des marchés de la division ont profité à la fois des bonnes conditions économiques de 2010, mais également des effets de change favorables sur le yen, le dollar australien et le dollar US.

Au Japon, l'économie a renoué avec la croissance après de nombreuses années creuses, et Bel y a réalisé une très bonne croissance de son chiffre d'affaires, portée par Kiri et Belcube. Le lancement des sticks de Kiri fraise fait partie des succès de l'année.

Le chiffre d'affaires au Vietnam a fortement augmenté en 2010, en particulier grâce aux boîtes 16 portions de La vache qui rit, et au développement des ventes en rayon « frais ».

Bel a ouvert une nouvelle filiale dans ce pays, qui produira à partir de 2011 des fromages fondus dans l'usine en cours de construction.

En Chine, le Groupe a continué son programme de développement par des actions marketing ciblées et orientées à la meilleure connaissance de ses produits.

Après avoir changé de distributeur aux Philippines, le relancement de La vache qui rit a été effectué avec des premiers résultats encourageants.

Le marché est resté globalement stable en Australie et en Corée en 2010.

### **6.2.2 Tendances du marché**

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

- le plaisir. Plusieurs sous-tendances existent au sein de cette tendance : poly-sensorialité, diversité ethnique, tradition, sophistication, etc. ... ;
- la praticité. Cette tendance se retrouve tant au niveau de la facilité d'usage ou de la manipulation du produit, que des gains de temps ou encore la possibilité d'une utilisation plus nomade ;
- la santé et le bien-être deviennent une préoccupation majeure. Cette tendance couvre une gamme large de bénéfices, allant de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles parfois très pointues. Le développement des bénéfices santé / bien-être répond à des changements structurels de la société moderne, tels la montée de l'obésité et la recherche du bien-être, au travers notamment d'une alimentation plus équilibrée.

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

Le Groupe Bel est convaincu qu'une tendance de fond existe et que plaisir et santé sont de plus en plus complémentaires. Demain, chacun parlera encore plus qu'aujourd'hui de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé. L'identité des marques du Groupe Bel et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent.

Ainsi, La vache qui rit apporte aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants toute la gourmandise issue du lait avec simplicité et optimisme. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte dure et se montre irrésistible, comme l'indique le slogan « Leerdammer, son goût fait un malheur ».

### **6.3 Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et les principaux marchés**

Ce paragraphe est sans objet.

### **6.4 Dépendance liée aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou à de nouveaux procédés de fabrication**

Les stratégies d'achat du Groupe Bel visent à limiter les cas de dépendance, en favorisant le « double sourcing ». Dans certains cas (brevets fournisseurs, coûts de développement...), il n'est pas possible de développer des sources d'approvisionnements alternatives. Le Groupe Bel développe alors des plans de sécurisation (stock de sécurité, sourcing multi-usines chez un même fournisseur...) afin de limiter le risque de rupture d'approvisionnement.

### **6.5 Position concurrentielle de la Société**

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

Si la tendance, dans ce métier comme dans bien d'autres, est plutôt à la concentration des acteurs, les situations de concurrence varient de façon importante d'un pays à l'autre, en fonction de la force des traditions fromagères ou des circonstances historiques. D'une manière générale, la politique de Bel est d'être leader sur les segments de marché sur lesquels ses produits se positionnent. Lorsqu'il ne l'est pas, des moyens sont déployés dans l'objectif de le devenir.

## **7. ORGANIGRAMME**

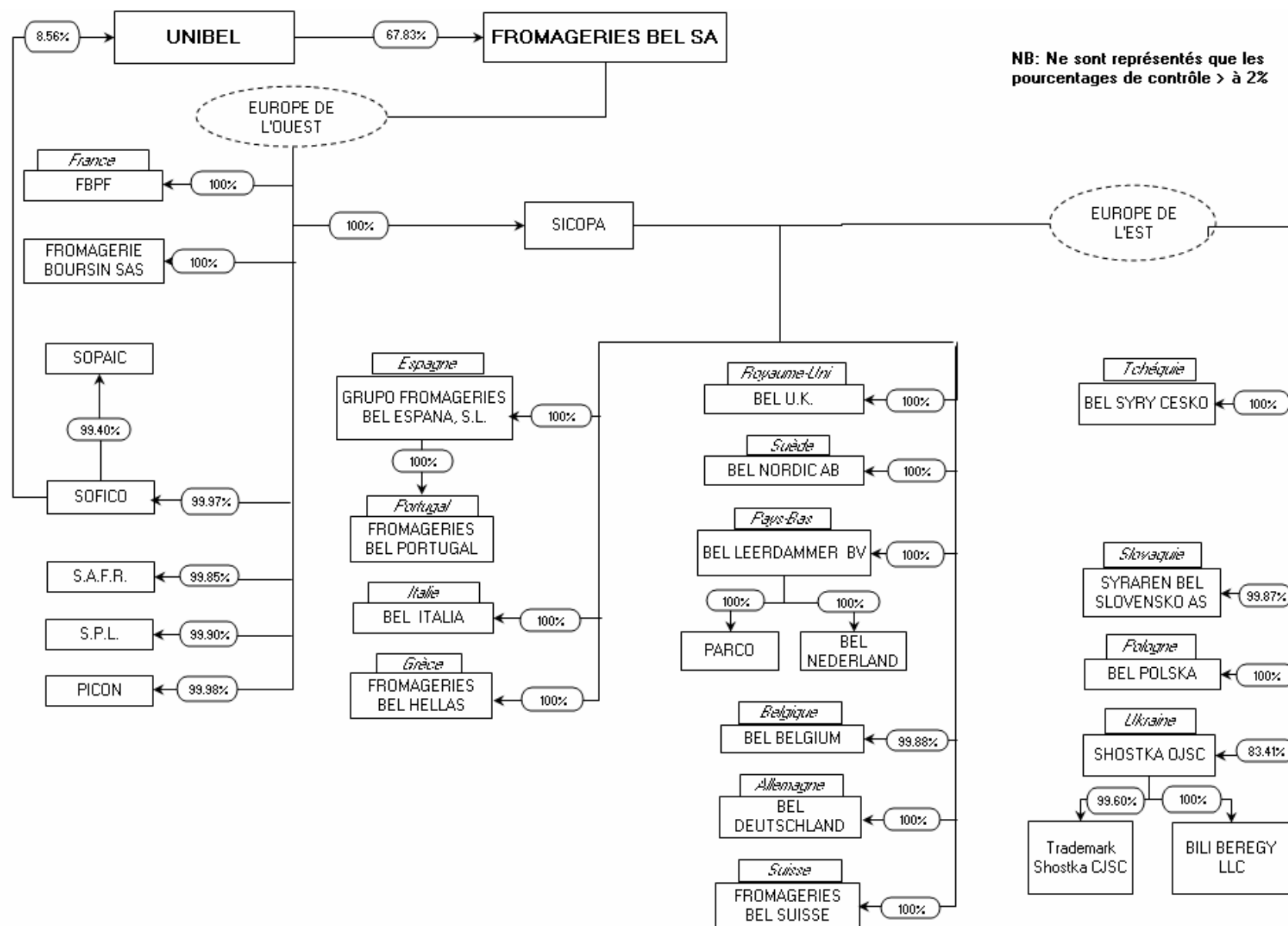
### **7.1 Description du groupe (pourcentage de contrôle)**

L'organigramme du Groupe Bel est reproduit sur les deux pages ci-après.

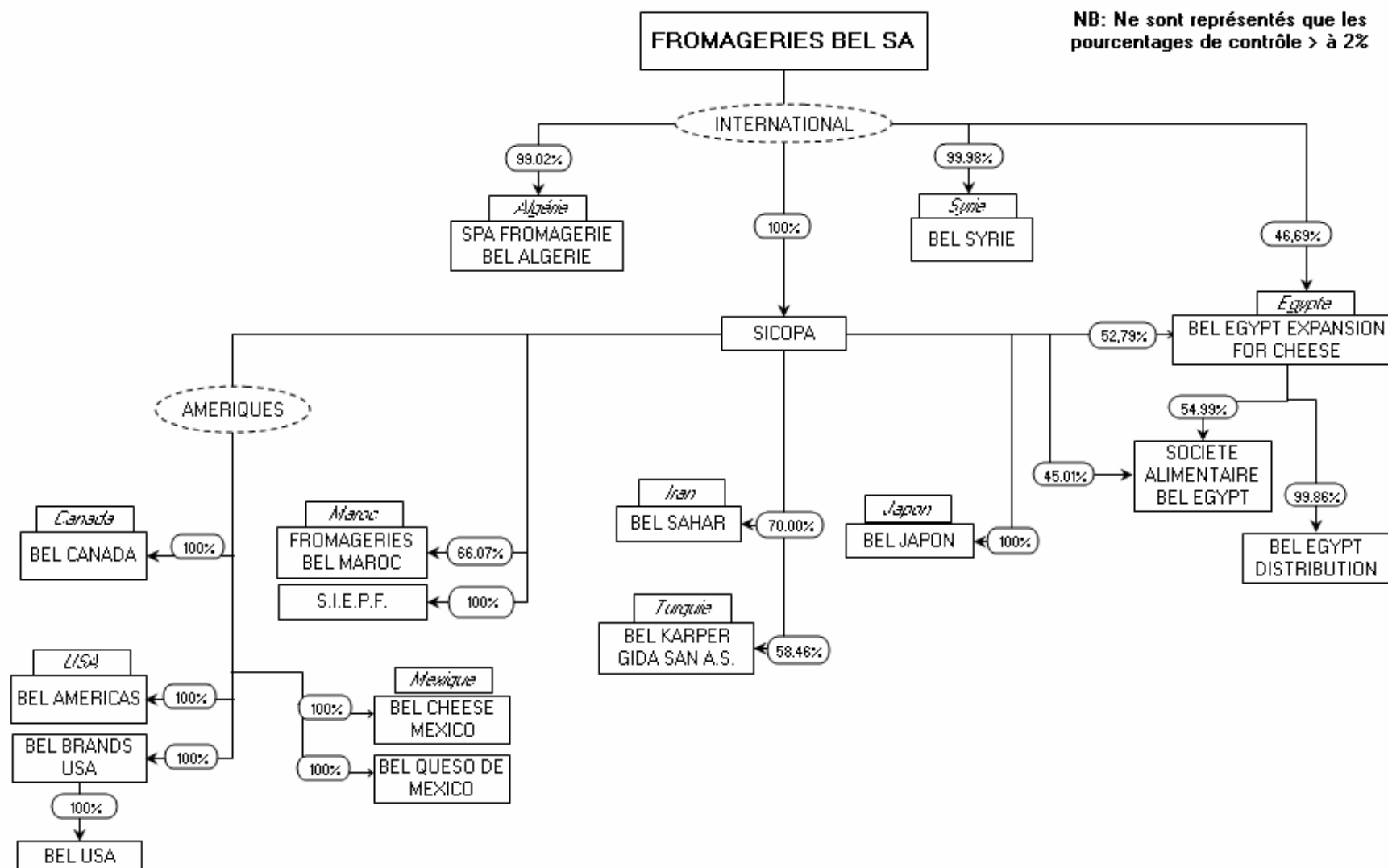
### **7.2 Les filiales et participations du Groupe**

La liste des filiales figure au point 10 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1 du présent document de référence.

# EUROPE



RESTE DU MONDE



## **8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS**

### **8.1 Immobilisations corporelles significatives**

Le Groupe Bel exploite des sites de production dans la plupart des zones géographiques où il est présent commercialement. En 2010, le Groupe Bel disposait de 12 unités de transformation fromagère en Europe de l'Ouest (France, Pays-Bas, Espagne, Portugal), 4 unités en Europe de l'Est (Pologne, Tchéquie, Slovaquie, Ukraine), 2 unités aux Etats-Unis, 3 unités en Afrique du Nord (Maroc, Egypte, Algérie) et 3 unités au Moyen-Orient (Turquie, Syrie, Iran). Par ailleurs, dans le cadre de la valorisation du lactosérum, le Groupe Bel exploite en France 2 ateliers de transformation de ces produits.

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

L'activité de production s'est largement internationalisée au cours des dernières années. La France représente, en 2010, 32 % du volume de production.

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

En général, les usines du Groupe Bel sont implantées comme suit :

- pour la première transformation qui traite comme matière première du lait frais collecté chez des producteurs, les usines sont localisées près des bassins de production laitière. C'est le cas en France, aux Pays-Bas, au Portugal, en Slovaquie, en Ukraine, en Iran et aux Etats-Unis ;
- pour la seconde transformation utilisant des matières premières laitières déjà transformées (fromages essentiellement), les usines sont localisées à proximité des lieux de consommation.

La direction industrielle et technique du Groupe Bel met en place, sur l'ensemble des usines, des structures et des moyens ayant pour objectif de fournir des produits répondant en termes de qualité, quantité, coûts et délais à la demande des consommateurs. Des programmes importants de formation sont réalisés pour l'ensemble des équipes de production (encadrement, employés, ouvriers). Ils sont axés sur la qualité des productions, sur la sécurité des personnes et des biens, sur l'évolution des techniques et technologies. La direction industrielle et technique du Groupe Bel évalue mensuellement les performances de chaque usine à travers une batterie d'indicateurs de performance et d'objectifs.

Les usines ont toutes mis en place des politiques qualité reconnues par différents systèmes de certification : ISO 9000, HACCP. La direction industrielle et technique évalue également régulièrement le niveau de qualité des produits par la tenue de comités qualité.

Enfin, la direction industrielle et technique établit pour les domaines de la sécurité des biens, de la préservation de l'environnement et de la maintenance des équipements, des directives et des recommandations qui font l'objet de contrôles. Des certifications (ISO 14000, OSHAS) ont été obtenues sur différents sites.

### **8.2 Environnement et sécurité**

La réglementation et les risques en matière industrielle et environnementale, ainsi que la politique environnementale menée par le Groupe, sont décrits dans le chapitre 4 « Facteurs de risque », du présent document de référence.

### **8.3 Conséquences environnementales de l'activité**

Les paragraphes 8.3.1 à 8.3.7 suivants concernent les sites de production et de recherche de Fromageries Bel et

autres filiales en France.

Le paragraphe 8.3.8 concerne les filiales hors France du Groupe.

### 8.3.1 Consommation de ressources naturelles

#### 8.3.1.1 Matières premières

Les matières premières mises en œuvre proviennent toutes de ressources renouvelables.

#### 8.3.1.2 Eau

| Consommation d'eau potable   | 2008         | 2009          | 2010          | 2010/2009     | 2010/2008     |
|------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| m3/an                        | 2 049 483    | 1 923 350     | 1 887 444     | -1.87%        | -7,91%        |
| <i>m3/tonnage production</i> | <b>16.42</b> | <b>15.611</b> | <b>14.797</b> | <b>-5,21%</b> | <b>-9,88%</b> |

La baisse des consommations d'eau se poursuit en 2010.

#### 8.3.1.3 Energies

| Consommation d'électricité   | 2008         | 2009         | 2010         | 2010/2009     | 2010/2008     |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| MWh/an                       | 112 826      | 111 076      | 111 193      | + 0,11%       | -1.45%        |
| <i>MWh / tonnage produit</i> | <b>0.904</b> | <b>0.902</b> | <b>0.872</b> | <b>-3.33%</b> | <b>-3.54%</b> |

| Consommation de produits pétroliers et gaz<br>(en Tonnes Equivalents Pétroles) |                            | 2008          | 2009          | 2010          | 2010/2009      | 2010/2008     |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Fuel                                                                           | TEP/an                     | 3 880         | 3 913         | 4 052         | + 3.55%        | + 4.43%       |
| Gaz                                                                            | TEP/an                     | 17 040        | 15 831        | 16 365        | + 3.37%        | - 3.96%       |
| Total                                                                          | TEP/an                     | <b>20 920</b> | <b>19 745</b> | <b>20 418</b> | <b>+ 3.41%</b> | <b>-2.40%</b> |
|                                                                                | <i>TEP/tonnage produit</i> | <b>0.168</b>  | <b>0.160</b>  | <b>0.160</b>  | <b>0 %</b>     | <b>-4,76%</b> |

L'énergie de traction n'est pas comptabilisée.

Le ratio de consommation d'électricité baisse entre 2009 et 2010. Le ratio de consommation de produits pétroliers et de gaz est stable.

### 8.3.2 Les rejets

#### 8.3.2.1 Rejets dans l'eau et le sol

Les rejets dans l'eau et le sol sont induits par les rejets d'eaux usées issues principalement du nettoyage des installations de production.

#### a) Mesures prises pour réduire l'impact de ces rejets :

| Volumes d'eaux usées (m3 / an)               | 2008             | 2009             | 2010             | 2010/2009     | 2010/2008      |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|----------------|
| Traités en interne                           | 1 683 972        | 1 512 354        | 1 478 677        | -2.23%        | -12,19%        |
| Eandus en eaux brutes                        | 0                | 0                | 0                |               |                |
| Traités par un tiers avec d'autres effluents | 101 300          | 108 340          | 104 212          | -3.81%        | + 2.87%        |
| <b>Volume total</b>                          | <b>1 785 272</b> | <b>1 620 694</b> | <b>1 582 889</b> | <b>-2.33%</b> | <b>-11.34%</b> |
| <i><b>Volume total /tonnage produit</b></i>  | <b>14.30</b>     | <b>13.16</b>     | <b>12.41</b>     | <b>-5.7%</b>  | <b>-13.22%</b> |

En 2010, le coût du traitement des eaux usées s'est élevé à 1,440 million d'euros.

La baisse des volumes d'eaux usées générées par l'activité se poursuit.

**b) Rejets dans l'eau :**

| L'eau épurée                  |                   | 2008      | 2009      | 2010      | 2010/2009        | 2010/2008 |
|-------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|
| Volume d'eau épurée rejetée   | m3/an             | 1 797 593 | 1 634 801 | 1 573 056 | -3,78%           | -12,49%   |
|                               | t/tonnage produit | 14.40     | 13.27     | 12.33     | -7.06%           | -14.36%   |
| Demande chimique en oxygène   | Tonnes/an         | 99        | 91.1      | 91.6      | Non significatif |           |
|                               | t/tonnage produit | 0.0008    | 0.0007    | 0.0007    |                  |           |
| Matière en suspension rejetée | Tonnes/an         | 28.3      | 26.5      | 28.1      |                  |           |
|                               | t/tonnage produit | 0.00023   | 0.00021   | 0.00022   |                  |           |
| Azote global rejeté           | Tonnes/an         | 21.2      | 13.4      | 10.5      |                  |           |
|                               | t/tonnage produit | 0.00017   | 0.00011   | 0.00008   |                  |           |
| Phosphore total rejeté        | Tonnes/an         | 1.7       | 1.7       | 1.4       |                  |           |
|                               | t/tonnage produit | 0.000013  | 0.000014  | 0.000011  |                  |           |

Les quantités d'éléments polluants entrainés dans l'eau épurée sont stables ou à la baisse.

**c) Rejets dans le sol :**

| Epandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes | 2008    | 2009    | 2010    | 2010/2009 | 2010/2008 |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Matière sèche totale (t / an)                              | 1 253.6 | 1 171.1 | 1 176   | + 0.42%   | -6.19%    |
| Azote (t / an)                                             | 102.5   | 94.3    | 87.4    | -7.32%    | -14.73%   |
| Phosphore (t / an)                                         | 54      | 49.2    | 54.4    | + 10.57%  | + 0.74%   |
| Périmètre d'épandage (ha)                                  | 2 069.9 | 2 061.3 | 2 016.9 |           |           |

Les épandages de boues font l'objet des contrôles suivants :

- suivi analytique des boues épandues avec en particulier la recherche des traces organiques et métalliques ;
- bilans agronomiques comprenant : le suivi des cultures et de différents paramètres agricoles, le calcul des valeurs fertilisantes ;
- enregistrement des données avec la tenue de cahiers d'épandage ;
- par ailleurs une assistance et un conseil peuvent être fournis aux agriculteurs concernés.

Les quantités de boues sont stables entre 2009 et 2010, leur teneur en azote baisse alors que le phosphore augmente.

**8.3.2.2 Rejets dans l'air**

| Rejets dans l'air                          |                   | 2008    | 2009    | 2010    | 2010/2009 | 2010/2008 |
|--------------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Protoxyde d'azote (N <sup>2</sup> O + NOX) | t/an              | 64      | 62      | 65      | + 4.84%   | + 1.56%   |
|                                            | t/tonnage produit | 0.00051 | 0.00050 | 0.00051 | + 2.00%   | 0%        |
| Dioxyde de soufre (SO <sup>2</sup> )       | t/an              | 82      | 83      | 87      | + 4.82%   | + 6.10%   |
|                                            | t/tonnage produit | 0.00066 | 0.00067 | 0.00068 | + 1.79%   | + 3.33%   |
| Gaz carbonique (CO <sup>2</sup> )          | t/an              | 53 866  | 51 073  | 52 666  | + 3.12%   | -2.23%    |
|                                            | t/tonnage produit | 0.432   | 0.414   | 0.413   | -0.27%    | -4.42%    |

Les rejets de protoxyde d'azote et d'oxyde de soufre augmentent de 2% alors que les consommations d'énergies fossiles sont stables par rapport à 2009 et en baisse par rapport à 2008.

Les rejets de gaz carbonique sont stables entre 2009 et 2010. Un site français est soumis au dispositif de quotas d'émissions de CO<sup>2</sup>. Pour la deuxième année consécutive, ses émissions sont inférieures à ses quotas, de 7 % en 2010.

### 8.3.3 Sous produits et déchets

#### 8.3.3.1 Sous produits

| Valorisation des sous produits                                                                                | 2008         | 2009         | 2010         | 2010/2009     | 2010/2008      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Lactosérum issu de nos fabrications (en Tonnes d'extrait sec)                                                 | 24 861       | 23 151       | 24 784       | + 7.05%       | -0.31%         |
| Fromages valorisés (début de moulage, fines récupérées dans le lactosérum, produits non conformes, en tonnes) | <b>3 805</b> | <b>3 249</b> | <b>3 008</b> | <b>-7.42%</b> | <b>-20.95%</b> |
| TOTAL                                                                                                         | 28 666       | 26 400       | 27 792       | + 5.27%       | -3.05%         |
| total / tonnage produit                                                                                       | 0.230        | 0.210        | 0.22         | + 1.68%       | -5.27%         |

Les quantités de fromages déclassés sont nettement en baisse. La production de lactosérum fluctue avec l'activité laitière.

#### 8.3.3.2 Déchets :

| Tonnes de déchets                                                                                                                                                                           | 2008         | 2009         | 2010         | 2010/2009      | 2010/2008      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Déchets triés : cartons, aluminium, palettes, big bag, bidons, plastiques, aciers, huiles, solvants, cartouches d'encre, produits chimiques, produits de laboratoires, batteries, cires ... | 4 140        | 3 831        | 4 246        | + 10.83%       | + 2.56%        |
| <b>Déchets banals</b>                                                                                                                                                                       | <b>1 893</b> | <b>1 688</b> | <b>1 311</b> | <b>-22.33%</b> | <b>-30.74%</b> |
| TOTAL HORS SOUS PRODUITS                                                                                                                                                                    | 6 033        | 5 519        | 5 557        | + 0.69%        | -7.89%         |
| Part triée                                                                                                                                                                                  | 68.6%        | 69.4%        | 76.41%       |                |                |

Le coût d'accès aux filières, déduction faite des valorisations de certains déchets, est en 2010 de 513 700 euros.

La production de déchets est stable de 2009 à 2010, la part triée et valorisée augmente significativement.

#### 8.3.4 Investissements réalisés en 2010 pour améliorer la protection de l'environnement

Le principe d'action à la source - agir sur les consommations - a conduit le Groupe à réaliser des investissements productifs avec un impact significatif pour la protection de l'environnement, par exemple des réductions de consommations d'énergies et des pertes de matières premières évitées.

Pour des besoins de maintenance, des équipements sont remplacés par d'autres, mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles. Ces actions ont, elles aussi, un impact significatif pour la protection de l'environnement.

Les investissements réalisés en 2010 se décomposent ainsi :

|                                                                            | Investissements pour la protection de l'environnement | Investissements productifs ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement | Investissements de maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement | Total     |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Réduction des consommations d'énergies et protection de l'air et du climat | 20 364 €                                              | 150 346 €                                                                                     | 286 846 €                                                                                         | 457 556 € |
| Gestion des eaux usées                                                     | 220 993 €                                             | 89 625 €                                                                                      | 0                                                                                                 | 310 618 € |
| Gestion des déchets                                                        | 0                                                     | 32 325 €                                                                                      | 19 870 €                                                                                          | 52 195 €  |

|                                                      |             |           |           |             |
|------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|
|                                                      |             |           |           |             |
| Réduction des risques, protection du sol et des eaux | 761 546 €   | 0         | 0         | 761 546 €   |
| Lutte contre le bruit et les vibrations              | 0           | 0         | 0         | 0           |
| Total                                                | 1 002 903 € | 272 296 € | 306 716 € | 1 581 915 € |

### 8.3.5 Organisation pour les questions de l'environnement

Une organisation dédiée à l'environnement existe sur chaque site, sous l'autorité de son Directeur, avec à sa tête un responsable environnement. Le responsable approvisionnement ou conditionnement d'une part et le responsable énergies fluides d'autre part assurent le déploiement des mesures prises dans leurs domaines respectifs.

Un Ingénieur Sécurité Environnement appuie et coordonne l'ensemble du réseau.

3 sites français sont certifiés ISO 14001, un quatrième site a été certifié début 2011.

### 8.3.6 Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Aucune provision ou garantie n'a été comptabilisée au 31 décembre 2010.

### 8.3.7 Indemnisations en matière d'environnement

Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2010 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.

### 8.3.8 Objectifs assignés à nos filiales hors France en 2010 et évolutions des impacts

Les données de consommation et de rejets sont disponibles pour l'ensemble de nos filiales hormis les données des sites tchèques qui ont été cédés courant 2010. Les ratios sont calculés sans les tonnages fabriqués par les deux sites.

#### 8.3.8.1 Les objectifs assignés :

- réduction des consommations d'eau et réutilisation de l'eau ;
- réduction des consommations d'énergies ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- réduction des déchets non valorisés.

#### 8.3.8.2 Consommations des ressources naturelles

| Les consommations          |                        | 2008                     | 2009      | 2010      | 2010/2009 | 2010/2008 |
|----------------------------|------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Matières premières         |                        | Ressources renouvelables |           |           |           |           |
| Consommation d'eau (m3)    | m3/an                  | 2 483 662                | 2 453 977 | 2 521 908 | + 2.77%   | +1.54%    |
|                            | m 3/tonnage production | 10.48                    | 9.176     | 9.509     | +3.63%    | -9.27%    |
| Consommation d'électricité | MWh /an                | 134 514                  | 146 455   | 147 019   | + 0.39%   | + 9.30%   |
|                            | MWh/tonnage production | 0.568                    | 0.548     | 0.554     | + 1.09%   | -2.46%    |
| Consommation de fuel       | TEP /an                | 10 706                   | 11 034    | 10 158    | -7.94%    | -5.12%    |
| Consommation de gaz        | TEP/an                 | 14 814                   | 15 669    | 15 710    | + 0.26%   | + 6.05%   |
| Total fuel et gaz          | TEP/an                 | 25 521                   | 26 703    | 25 868    | -3.13%    | + 1.36%   |
|                            | TEP/tonnage production | 0.108                    | 0.100     | 0.098     | -2%       | -9.26%    |

TEP = Tonnes d'Equivalent Pétrole

Les ratios de consommation d'eau et d'électricité sont en hausse par rapport à 2009, mais restent inférieurs à 2008. Les ratios de consommations de fuel et de gaz sont en baisse par rapport à 2009.

### 8.3.8.3 Les rejets

| Volumes d'eaux usées                         |                       | 2008      | 2009      | 2010      | 2010/2009 | 2010/2008 |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Traités en interne                           | m3/an                 | 1 611 026 | 1 722 990 | 1 486 789 | -13,66%   | -7,71%    |
| Epandues en eaux brutes                      | m3/an                 | 160 719   | 192 692   | 246 478   | +27,91%   | +53,36%   |
| Traités par un tiers avec d'autres effluents | m3/an                 | 1 224 179 | 1 192 386 | 1 155 452 | -3,10%    | -5,61%    |
| Volume total                                 | m3/an                 | 2 995 924 | 3 107 168 | 2 888 719 | -7,03%    | -3,58%    |
|                                              | m3/tonnage production | 12,64     | 11,618    | 10,892    | -6,25%    | -13,83%   |

Le ratio de volume total de rejet baisse significativement. La partie épandue augmente néanmoins fortement.

| Rejet d'eaux dans le milieu naturel |                       | 2008      | 2009      | 2010      | 2010/2009        | 2010/2008 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|
| Volume                              | m3/an                 | 2 868 534 | 2 883 679 | 2 519 687 | -12,62%          | -12,16%   |
|                                     | m3/tonnage production | 12,11     | 11,62     | 9,50      | -18,22%          | -21,55%   |
| Demande chimique en oxygène         | Tonnes/an             | 313       | 551       | 479       | Non significatif |           |
|                                     | t/tonnage production  | 0,0013    | 0,0021    | 0,0018    |                  |           |
| Matières en suspension              | Tonnes/an             | 135       | 165       | 78        |                  |           |
|                                     | t/tonnage production  | 0,00057   | 0,00062   | 0,00029   |                  |           |
| Azote global rejeté                 | Tonnes/an             | 25        | 18        | 11        |                  |           |
|                                     | t/tonnage production  | 0,000106  | 0,000067  | 0,000041  |                  |           |
| Phosphore total                     | Tonnes/an             | 33        | 24        | 12        |                  |           |
|                                     | t/tonnage production  | 0,000139  | 0,00009   | 0,00004   |                  |           |

Les volumes de rejets dans l'eau baissent significativement. Les quantités de polluants entraînés dans l'eau baissent.

| Rejets dans l'air                    |                      | 2008     | 2009     | 2010     | 2010/2009 | 2010/2008 |
|--------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Protoxyde d'azote (N2O+NOX)          | Tonnes/an            | 112,6    | 120,8    | 115,2    | -4,64%    | + 2,31%   |
|                                      | t/tonnage production | 0,000475 | 0,000452 | 0,000434 | -3,98%    | -8,63%    |
| Dioxyde de soufre (SO <sub>2</sub> ) | Tonnes/an            | 340,4    | 380,8    | 321,8    | -15,49%   | -5,46%    |
|                                      | t/tonnage production | 0,00144  | 0,00142  | 0,001213 | -14,58%   | -15,76%   |
| Gaz carbonique (CO <sub>2</sub> )    | Tonnes/an            | 69 706   | 73 159   | 71 786   | -1,88%    | + 2,98%   |
|                                      | t/tonnage production | 0,294    | 0,274    | 0,271    | -1,21%    | -7,93%    |

Les ratios de rejets dans l'air sont en baisse.

**8.3.8.4 Les déchets**

| Les déchets                      |                      | 2008    | 2009    | 2010     | 2010/2009 | 2010/2008 |
|----------------------------------|----------------------|---------|---------|----------|-----------|-----------|
| Déchets triés                    | Tonnes/an            | 6 321.8 | 6 297.7 | 7 947.1  | + 26.19%  | + 25.71%  |
| Déchets banals                   | Tonnes/an            | 2 012.9 | 3 128.9 | 3 307.3  | +5.70%    | + 64.31%  |
| Total déchets hors sous produits | Tonnes/an            | 8 334.7 | 9 426.6 | 11 254.4 | + 19.39%  | + 35.03   |
|                                  | t/tonnage production | 0.0352  | 0.0383  | 0.0424   | + 10.92%  | + 20.56%  |

Les volumes de déchets augmentent. Cette évolution est en partie due à l'amélioration de la mesure des quantités générées. De 2009 à 2010, les quantités de déchets triés augmentent plus rapidement que les déchets banals enfouis.

**8.3.8.5 Les investissements réalisés en 2010 pour réduire les atteintes à l'environnement**

|                                                                            | Investissements pour la protection de l'environnement | Investissements productifs ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement | Investissements de maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement | Total       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Réduction des consommations d'énergies et protection de l'air et du climat | 352 472 €                                             | 140 000 €                                                                                     | 662 099 €                                                                                         | 1 154 571 € |
| Gestion des eaux usées                                                     | 665 319 €                                             | 1 760 €                                                                                       | 0                                                                                                 | 667 079 €   |
| Gestion des déchets                                                        | 0                                                     | 0                                                                                             | 0                                                                                                 | 0           |
| Réduction des risques, protection du sol et des eaux                       | 12 169 €                                              | 0                                                                                             | 60 356 €                                                                                          | 72 525 €    |
| Lutte contre le bruit et les vibrations                                    | 94 558 €                                              | 0                                                                                             | 0                                                                                                 | 94 558 €    |
| Total                                                                      | 1 124 518 €                                           | 141 760 €                                                                                     | 722 455 €                                                                                         | 1 988 733 € |

**8.3.8.6 Organisation pour les questions d'environnement**

Comme en France, chaque site dispose d'une organisation adaptée à sa taille qui s'appuie sur l'ingénieur sécurité environnement du Groupe.

4 sites étrangers sont aussi certifiés ISO 14001

## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

### 9.1 Situation financière

La structure financière du Groupe s'est renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux du Groupe s'établissent à 1 009 millions d'euros au 31 décembre 2010 (902 millions au 31 décembre 2009), et la dette financière nette a été ramenée à 240 millions d'euros en fin de période, soit un désendettement net de 117 millions d'euros. Dans le contexte de hausse du prix des matières premières et des impôts payés, cette bonne performance a été réalisée grâce à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et des investissements.

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 20.3 « Etats financiers » du présent document de référence.

### 9.2 Résultat opérationnel

#### 9.2.1 Facteurs significatifs

Le résultat opérationnel, à 195 millions d'euros, est en progression marquée grâce aux résultats courants des marchés hors Europe, et à la réduction des charges non récurrentes, passées de 47 millions d'euros en 2009 à 16 millions d'euros en 2010 :

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2010 |                       | Au 31 décembre 2009 |                       | Variations         |                       |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|                       | Chiffre d'Affaires  | Résultat Opérationnel | Chiffre d'Affaires  | Résultat Opérationnel | Chiffre d'Affaires | Résultat Opérationnel |
| Europe de l'Ouest     | 1 400               | 133                   | 1 337               | 134                   | 4,7%               | -0,4%                 |
| Europe de l'Est       | 117                 | -27                   | 135                 | -26                   | -13,4%             | 5,4%                  |
| Amérique              | 267                 | 32                    | 194                 | 15                    | 37,8%              | 120,6%                |
| International         | 634                 | 57                    | 555                 | 26                    | 14,2%              | 114,5%                |
| <b>Total Groupe</b>   | <b>2 418</b>        | <b>195</b>            | <b>2 221</b>        | <b>149</b>            | <b>8,9%</b>        | <b>30,7%</b>          |

La marge opérationnelle s'est fortement dégradée au second semestre, en particulier sous l'effet de la hausse soudaine et sévère des prix des matières premières et de la dépréciation complémentaire de certains actifs en Europe de l'Est.

Après la prise en compte des charges financières nettes – en diminution de 18 % grâce essentiellement au désendettement du Groupe - et d'une charge d'impôts en très forte hausse (56,9 millions d'euros en 2010 contre 36,8 millions d'euros en 2009), le résultat net part du Groupe progresse, à 116 millions d'euros, contre 85 millions d'euros un an plus tôt.

#### 9.2.2 Variation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Bel s'élève à 2 418 millions d'euros pour l'année 2010, en augmentation de + 8,9 % par rapport à l'année précédente.

Les principales évolutions observées par rapport à 2009 sont les suivantes :

- La croissance organique de 7,3 % concernant à la fois l'activité des fromages de marque et celle des produits industriels ;
- Les effets des variations de change pour + 2,1 % (évolution favorable de l'ensemble des devises) ;
- La cession d'une partie des activités tchèques – celles de Jaromericka – intervenue en janvier et en novembre pour - 0,5 %.

L'analyse par zone de l'activité fait ressortir des variations contrastées :

- Les ventes en Europe de l'Ouest progressent grâce à la bonne croissance des volumes, soutenue toute l'année par des investissements promotionnels sur les principales marques du Groupe ;
- Les zones International et Amériques affichent une progression à deux chiffres de leurs ventes, en

- renforçant ainsi leurs positions sur ces marchés ;
- En Europe de l'Est les ventes sont affectées par la crise économique toujours très aigüe, principalement en Ukraine.

### **9.2.3 Événements ayant influencé les opérations de la Société**

Les conditions de marché au niveau mondial (offre et demande), les conditions climatiques (production laitière...) et les contrôles étatiques (taxes douanières, subventions...) peuvent avoir un effet significatif sur le prix des matières premières tant alimentaires que non alimentaires.

Le niveau de disponibilité sur le marché (matières premières alimentaires essentiellement) et l'évolution des prix d'achat sont des facteurs impactant les résultats d'exploitation du Groupe Bel.

Afin de limiter ce risque, le Groupe Bel met en œuvre, lorsque cela est possible, des stratégies de partenariats fournisseurs et d'achat en contrats long terme.

## 10. TRESORERIE ET CAPITAUX

|                    |      |                                                                   |
|--------------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 10.1 | Informations sur les capitaux de l'émetteur                       |
|                    | 10.2 | Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe Bel |
|                    | 10.3 | Conditions d'emprunt et structure du financement                  |
|                    | 10.4 | Restriction à l'utilisation des capitaux                          |
|                    | 10.5 | Sources de financement attendues                                  |

### 10.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 20.3 « Etats financiers » du présent document de référence.

### 10.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au chapitre 20.3 « Etats financiers » du présent Document de référence.

|                                          |                |                 |                |
|------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>             | <b>2010</b>    | <b>2009</b>     | <b>2008</b>    |
| CAF avant Impôts et Financement          | 290 284        | 275 552         | 160 879        |
| Impôts sur le résultat payés             | -44 946        | -20 753         | -12 282        |
| <b>CAF</b>                               | <b>245 338</b> | <b>254 799</b>  | <b>148 597</b> |
| Variation BFR exploitation               | -3 991         | -4 324          | 76 631         |
| <b>Total Flux liés à l'Exploitation</b>  | <b>241 347</b> | <b>250 475</b>  | <b>225 228</b> |
| Flux liés à l'Exploitation               | 241 347        | 250 475         | 225 228        |
| Flux lié à l'Investissement              | -64 513        | -75 720         | -526 162       |
| Flux liés au Financement                 | -150 401       | -310 421        | 493 450        |
| Variation cours des devises              | -489           | -2 147          | 2 738          |
| Autres éléments sans effet de trésorerie |                | 10 486          | -522           |
| <b>Variation de trésorerie</b>           | <b>25 944</b>  | <b>-127 327</b> | <b>194 732</b> |
| Trésorerie nette Ouverture               | 107 724        | 235 051         | 40 319         |
| Trésorerie nette Clôture                 | 133 668        | 107 724         | 235 051        |
| <b>Variation de trésorerie nette</b>     | <b>25 944</b>  | <b>-127 327</b> | <b>194 732</b> |
| Endettement financier                    | 374 076        | 464 746         | 718 053        |
| Concours bancaires courants              | 6 089          | 8 509           | 10 756         |
| Trésorerie et équivalents                | -139 939       | -116 281        | -245 807       |
| Autres actifs financiers                 | -106           | -123            |                |
| <b>Endettement financier global net</b>  | <b>240 120</b> | <b>356 851</b>  | <b>483 002</b> |

L'amélioration de la dette financière nette en 2010 est principalement liée au bon niveau de la marge brute d'autofinancement, à la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement ainsi qu'à un niveau d'investissements modéré.

Au 31 décembre 2010, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 21,6 millions d'euros. Ces options de ventes concernent les filiales turque, ukrainiennes et iranienne et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

### **10.3 Conditions d'emprunt et structure du financement**

Les informations relatives au financement des activités du Groupe figurent au paragraphe 20.3 « Etats financiers » du présent document de référence, et notamment à la note 4.18. de l'annexe aux comptes consolidés.

### **10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux**

Au 31 décembre 2010, 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.

### **10.5 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 ou placements privés.

Les informations relatives au financement des activités du Groupe figurent au paragraphe 20.3 « Etats financiers » du présent document de référence, et notamment à la note 4.18. de l'annexe aux comptes consolidés.

## **11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**

### **11.1 Politique de recherche & développement**

La recherche & développement (R&D) a pour principal objectif d'engager le Groupe Bel dans un processus d'amélioration continu conciliant innovation technologique et attentes sociétales.

Le Groupe Bel a fortement augmenté ses moyens R&D depuis le début des années 2000 pour faire de cette fonction un avantage concurrentiel majeur du Groupe Bel.

La R&D est un acteur essentiel de la croissance rentable du Groupe Bel qui respecte les engagements suivants :

- le respect du consommateur et du contrat de confiance qui nous lie avec lui, en s'engageant à concilier la liberté de création et la responsabilité sociétale ;
- une politique nutritionnelle proactive ;
- le renforcement de la sécurité et la qualité en utilisant tous les progrès et avancées de la science.

Plus d'une centaine de chercheurs ingénieurs et techniciens travaillent dans les trois centres de R&D, dont l'action est relayée localement par de nombreux collaborateurs dans les usines et les filiales.

Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, les nouvelles technologies, le Groupe Bel collabore régulièrement avec des universités des organismes de recherche publics spécialisés, et des fournisseurs sélectionnés.

Par ailleurs, le Groupe Bel entretient un contact permanent avec la communauté scientifique partout où cela est nécessaire : France, Europe, Amérique du Nord, etc.

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

### **11.2 Propriété industrielle**

Les produits fabriqués par le Groupe Bel sont distribués mondialement aussi bien sur des marchés traditionnels que sur des marchés émergents. Ce sont souvent des produits fortement différenciés issus d'une véritable tradition d'innovation, de nouveaux concepts, produits, technologies pour lesquels le Groupe Bel est propriétaire dans le monde entier de titres de propriété intellectuelle.

L'étendue territoriale des protections dépend de l'importance des produits et des marchés concernés : protection mondiale pour des produits à vocation internationale ou protection nationale ou régionale.

Dans ce contexte, le Groupe Bel est propriétaire de brevets, recettes propres ainsi que d'un important savoir-faire et de technologies liées à ses produits, à ses procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et exploitation de procédés spécifiques nécessaires à son activité.

La différenciation de ses produits, ainsi que la technologie y afférente représentent une part substantielle du patrimoine du Groupe Bel. Conscient des enjeux attachés à la protection de ses produits, le Groupe Bel a mis en place des protections juridiques adaptées, et reste déterminé à prendre toutes les mesures, notamment juridiques, qui s'imposent pour protéger et exploiter ses droits.

En particulier, la politique de protection des acquis en propriété industrielle a bénéficié de la création en 2006 d'une direction unifiée baptisée « DRIM » : direction recherche, innovation et marques. Cette direction, regroupant à la fois le marketing stratégique et la recherche et développement, a donné un nouvel élan aux activités de protection du Groupe Bel en alignant les efforts faits sur le plan de la protection des marques par les services marketing et ceux élaborés sur le plan de la protection industrielle par les services de recherche et développement produits.

Ainsi le Groupe Bel construit-il une double protection pour ses projets de développement : dépôts de brevets pour protéger ses savoir-faire spécifiques et consolidation du portefeuille de marques propres, par des dépôts et actions juridiques adéquats.

## **12. INFORMATION SUR LES TENDANCES**

### **12.1 Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks**

Les prix des matières premières laitières ont amorcé au cours du second semestre 2010 une augmentation aussi forte que celle constatée en 2008, sous l'effet de la forte demande mondiale d'une part, et des mauvaises conditions climatiques qui ont affecté la production de l'hémisphère Sud d'autre part. Ainsi, la marge opérationnelle du Groupe s'est fortement contractée sur le second semestre 2010, et sur l'ensemble des marchés.

Sur le front des prix de vente, les efforts promotionnels consentis se sont multipliés tout au long de l'année 2010 tout comme en 2009, afin de soutenir une consommation souffrant de la crise économique mondiale, ce qui a permis de maintenir de bons niveaux de volumes en particulier en Europe de l'Ouest.

### **12.2 Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks**

A la hausse continue du prix des matières premières constatée depuis la seconde moitié de l'année 2010, s'ajoute début 2011 une situation politique et sociale instable dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère.

Malgré les mesures opérationnelles déjà engagées, ces facteurs conjoncturels pourraient peser sur l'activité et la rentabilité de l'exercice 2011.

### **13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE**

#### **13.1 Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles**

Ce paragraphe est sans objet.

#### **13.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence**

Ce paragraphe est sans objet.

## 14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Plan du chapitre : 14.1 Informations et renseignements sur les organes d'administration et de direction  
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction

### 14.1 Informations et renseignements sur les organes d'administration et de direction <sup>1</sup>

#### 14.1.1 Composition du Conseil d'administration et de la direction générale

Les membres du Conseil d'administration sont :

|                                   |                                                 | <u>début du mandat</u> | <u>fin du mandat</u> |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Antoine Fiévet                    | Président-directeur général                     | 25/4/2001              | AGO 2014             |
| Michel Arnaud                     | administrateur                                  | 26/8/2009              | AGO 2014             |
| James Lightburn                   | administrateur                                  | 15/3/2007              | AGO 2012             |
| Luc Luyten                        | administrateur                                  | 26/6/2002              | AGO 2014             |
| Florian Sauvin                    | administrateur                                  | 26/8/2009              | AGO 2014             |
| Johnny Thijs                      | administrateur                                  | 27/6/2001              | AGO 2013             |
| Unibel SA                         | administrateur                                  | 16/6/1972              | AGO 2014             |
| représentée par Philippe Deloffre |                                                 |                        |                      |
| Bruno Schoch                      | directeur général délégué<br>non administrateur | 17/12/2008             | AGO 2014             |

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins, et de douze au plus. La durée des fonctions d'administrateur est de six ans. Tout membre sortant est rééligible. Chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins vingt actions libérées des versements exigibles. Le nombre d'administrateurs personnes physiques et de représentants permanents de personnes morales âgées de plus de 75 ans ne pourra pas dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié arrondie au chiffre immédiatement supérieur, des administrateurs en fonction. Lorsque cette proportion est dépassée, le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, à l'exception de contrats de services existants entre Fromageries Bel et sa société-mère Unibel (cf. chapitre 19 du présent document de référence).

<sup>1</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

### 14.1.2 Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux

**Antoine Fiévet : Président directeur général**  
né en 1964, de nationalité française.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Fromageries Bel</b><br><b>16 boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Nommé par le Conseil d'administration du 14 mai 2009 jusqu'à l'AGO de 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | Laurent Fiévet (frère)<br>Valentine Fiévet (sœur)<br>Marion Roidor (cousine)<br>Florian Sauvin (cousin)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Gérant associé commandité d'Unibel de janvier 2001 à juillet 2005 ; Administrateur des Fromageries Bel depuis juin 2001.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Président directeur général et membre du Comité des Nominations et Rémunérations<br/>SICOPA : Président directeur général<br/>Fromageries Picon : Président directeur général<br/>Bel Belgium : Président directeur général<br/>SAFR : Président directeur général<br/>SIEPF : - Président du Conseil d'administration<br/>Bel Italia : Président du Conseil d'administration<br/>Bel Karper : Président du Conseil d'Administration<br/>Bel Vietnam : Administrateur<br/>SOFICO : Administrateur<br/>CGFF : Administrateur<br/>ATAD : Administrateur<br/>Syraren Bel Slovensko : Président du Conseil de surveillance<br/>PJSC Bel Shotska Ukraine : Membre du Conseil de surveillance<br/>Fondation d'Entreprise Bel : Président<br/>Unibel (société mère cotée de Fromageries Bel) : Président du Directoire<br/>RFE : Gérant<br/>SCI MORI : Gérant<br/>Bonduelle SA : membre du Comité des Rémunérations</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>SOFICO : Président du Conseil d'administration jusqu'en août 2007<br/>CIANAS : Administrateur jusqu'en mars 2007<br/>Fromageries Bel : Membre du Comité d'audit jusqu'au 25 août 2009</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Antoine Fiévet n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Monsieur Antoine Fiévet déclare être partie au Pacte d'actionnaires Unibel publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Michel Arnaud : Administrateur**  
né en 1946, de nationalité française.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Fromageries Bel</b><br><b>16 Boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009 pour une durée expirant l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2014 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Sa cooptation a été ratifiée par l'AG du 12 mai 2010.                              |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Monsieur Michel Arnaud est un ancien membre du Comité de direction de Fromageries Bel.                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Administrateur</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Membre du Conseil de surveillance d'Unibel.</li> </ul>                                                                                                  |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Michel Arnaud n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                             |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Michel Arnaud à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                             |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur Michel Arnaud 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. |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Philippe Deloffre : Représentant permanent d'Unibel S.A.**  
né en 1920, de nationalité française.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Unibel</b><br><b>16 boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Unibel SA est administrateur depuis l'Assemblée générale du 16 juin 1972. Le mandat d'administrateur de la Société Unibel SA a été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2014 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Monsieur Philippe Deloffre a exercé pendant plus de 13 ans des fonctions de Directeur commercial puis de Directeur général pendant près de 21 ans au sein du Groupe Bel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel Maroc : Président du Conseil d'administration<br/>Représentant permanent de Fromageries Bel au Conseil d'administration des Sociétés SOFICO et ATAD.<br/>Comité d'audit de Fromageries Bel : Président<br/>C.G.F.F. : Président du Conseil d'administration<br/>Sociétés GIAC : Administrateur<br/>Société Eco-Emballage : Président d'honneur<br/>Sociétés Fiévet Frères et SCIF : Gérant</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Bel Brands US Inc. : Administrateur<br/>Ecopar : Administrateur</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Philippe Deloffre n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Philippe Deloffre à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur Philippe Deloffre 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**James Lightburn : Administrateur**  
né en 1943, de nationalité américaine.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Fromageries Bel</b><br><b>16 boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Coopté par le Conseil d'administration du 15 mars 2007 en remplacement de Monsieur François Bel, décédé, pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'AGO de 2012. Cette cooptation a été ratifiée par l'AG du 30 avril 2007.                                                                                                                    |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Monsieur James Lightburn a exercé une activité significative dans le cadre de son activité d'avocat dans les domaines suivants : fusion acquisition USA et Europe et Joint Venture, opérations de financements et de placements, conseil, equity et quasi-equity (LBOs, MBOs), publications telles le nouveau projet de loi sur l'audiovisuel et autres.                   |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Administrateur et membre du Comité d'audit<br/>The China Fund, Inc : Président et Président du Comité d'audit<br/>Epicture SA : Administrateur<br/>Sofisport SA : membre du Conseil de surveillance</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Aucun autre mandat</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur James Lightburn n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années..                                                                                     |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur James Lightburn à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur James Lightburn 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.                                                          |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Luc Luyten : Administrateur**  
né en 1945, de nationalité belge.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Camelialaan, 7A<br/>2970's Gravenwezel - Belgique</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Administrateur depuis l'Assemblée générale du 26 juin 2002, son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2014 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du Groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Monsieur Luc Luyten a acquis une expérience significative dans la fonction des ressources humaines et la gestion des entreprises. Il était membre, à ce titre, de comités de direction de diverses sociétés internationales cotées depuis de nombreuses années, ainsi que membre de Conseils d'administration de différentes sociétés en Belgique, Angleterre et Pays-Bas.                                                                                                                                                                                |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations<br/>Société Human Invest : Gérant<br/>Société Sd-Worx : Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations<br/>Sociétés Ahlers SA et Xerius group : Administrateur<br/>Comité d'audit de l'Université d'Anvers : Président</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>ASBL service social de la Poste SA : Président du Conseil d'administration.</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Luc Luyten n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Luc Luyten à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur 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.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Florian Sauvin : Administrateur**  
né en 1979, de nationalité française.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Fromageries Bel</b><br><b>16 boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 26 août 2009 pour une durée expirant l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2014 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cette cooptation a été ratifiée par l'AG du 12 mai 2010.                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | Antoine Fiévet (cousin)<br>Laurent Fiévet (cousin)<br>Valentine Fiévet (cousine)<br>Marion Roidor (sœur)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Ingénieur EPFL<br>Contrôleur de gestion (2 ans)<br>Membre du Directoire d'Unibel depuis août 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Administrateur<br/>Unibel : membre du Directoire<br/>SICOPA : Administrateur<br/>ATAD : Représentant permanent de SICOPA<br/>CGFF : Administrateur<br/>CIANAS : Administrateur<br/>Fondation d'Entreprise Bel : Administrateur - Trésorier<br/>S.C.I. Belfran : Gérant</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Membre du Conseil de Surveillance d'Unibel d'août 2008 à juin 2009</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur 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.                                                                                                                                                                  |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Florian Sauvin à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur 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.                                                                                                                                                                              |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Monsieur Florian Sauvin déclare être partie au Pacte d'actionnaires Unibel publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Johnny Thijs : Administrateur**  
né en 1952, de nationalité belge.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>bposte<br/>Centre Monnaie<br/>1000 Bruxelles – Belgique.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Administrateur depuis l'Assemblée générale du 27 juin 2001, son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 30 avril 2007 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant en 2013 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.                                                                                                                                            |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Monsieur Johnny Thijs a acquis une expérience significative en « General Management » pendant plus de 20 ans.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Fromageries Bel : Administrateur et membre du Comité d'audit<br/>Administrateur-délégué de La Poste SA<br/>Administrateur des Sociétés Max Green, Spadel (société cotée à Bruxelles), De Weide Blik</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Administrateur des Sociétés Quick SA, Carrefour Belgique SA et Gylia SA.</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Johnny Thijs n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                                                                                                                             |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Johnny Thijs à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur Johnny Thijs 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.                                                                                                 |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Bruno Schoch : Directeur général délégué, en charge des affaires financières et juridiques, des systèmes d'information et du développement du Groupe Bel, non administrateur**  
né en 1965, de nationalité française.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse professionnelle</b>                                                                                                  | <b>Fromageries Bel</b><br><b>16 Boulevard Malesherbes</b><br><b>75008 Paris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>                                                          | Nommé par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008, son mandat a été renouvelé par le Conseil d'administration du 14 mai 2009 jusqu'à l'AGO 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux du groupe Unibel-Fromageries Bel</i>                     | néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>                                            | Expert comptable – ancien commissaire aux comptes 1993-2003 : Deloitte & Touche (audit et fusions & acquisitions).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuellement</u><br/>Unibel : membre du Directoire<br/>Fromageries Bel : Directeur général délégué, non administrateur<br/>Bel Polska : Administrateur<br/>Syraren Bel Slovensko : Administrateur<br/>Bel Brands USA : Administrateur<br/>SICOPA : Administrateur<br/>Bel Belgium : Administrateur<br/>Bel UK : Administrateur<br/>Bel Deutschland : Gérant<br/>Fromageries Bel Algérie : Représentant permanent de Fromageries Bel<br/>Fromageries PICON : Représentant permanent de Fromageries Bel<br/>SAFR : Représentant permanent de Fromageries Bel<br/>Fromageries Bel Maroc : Représentant permanent de SICOPA<br/>Grupo Fromageries Bel Espana : Représentant permanent de SICOPA<br/>SIEFP : Représentant permanent de SICOPA<br/>SOFICO : Représentant permanent de SICOPA<br/>ATAD : Représentant permanent de SOPAIC<br/>Bel Syry Cesko : Président du Conseil de surveillance<br/>Bel Leerdammer : Membre du Conseil de surveillance<br/>Geratherm AG : membre du Conseil de surveillance.<br/>Société Des Domaines SAS : membre du Conseil de surveillance</li> <li>▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u><br/>Bel Sahar : Administrateur jusqu'en juin 2009<br/>Jaromericka : Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19/11/2010</li> </ul> |
| <i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i> | Monsieur Bruno Schoch n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Conflits d'intérêts</i>                                                                                                      | Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Bruno Schoch à l'égard du Groupe Bel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Arrangement ou accord</i>                                                                                                    | Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Monsieur 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Restriction</i>                                                                                                              | Néant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 14.1.3 Pouvoirs du Président-directeur général

A titre de règle de fonctionnement interne, non opposable aux tiers, il a été décidé par le Conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2009 de limiter les pouvoirs du Président-directeur général comme suit :

Le Conseil d'administration a compétence exclusive pour :

- ◆ fixer les moyens à mettre en œuvre pour la conduite de la stratégie,
- ◆ arrêter le budget de la Société et ses plans d'investissements.

L'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise en particulier pour :

- ◆ toute décision ou mesure affectant ou susceptible de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- ◆ toute ouverture, fermeture, cession ou transfert d'installations, de siège, de lieux d'exploitation ou d'une partie importante de ceux-ci ;
- ◆ toute opération ou projet d'investissement supérieur à cinq (5) millions d'euros.

Sont notamment visés, les projets de fusion, implantations à l'étranger par création d'établissement, de filiales ou par prise de participation, ainsi que le retrait de ces implantations, les acquisitions ou cessions d'activité, les projets industriels, plans de restructuration et projets de financement.

Aucun seuil ne s'applique à de telles opérations ou projets qui représenteraient une diversification hors des métiers du groupe :

- ◆ tout emprunt ou ouverture de crédit, sous quelque forme, d'un montant supérieur à cinq (5) millions d'euros ;
- ◆ toute opération financière à long terme ;
- ◆ Toute opération ayant ou pouvant avoir un effet sur le capital ou les capitaux propres de la Société telles que augmentation/réduction du capital, émission d'obligations, rachat d'actions, stock-options ...
- ◆ toute cession, transfert, apport à un tiers ou nantissement de toute marque, fonds de commerce ou branche d'activité d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros ou dont l'exploitation fait partie de l'objet de la Société, ainsi que tout accord avec des tiers portant sur leur exploitation ;
- ◆ tout apport de capitaux, toute acquisition, cession, transfert ou nantissement d'actions, parts d'intérêts ou autres droits sociaux d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros ou, dans le cas d'acquisition qui ne rentrent pas strictement dans l'objet de la Société ;
- ◆ toute acquisition, cession, transfert ou affectation en garantie de tous immeubles, droits immobiliers ou baux à long terme (*notamment baux emphytéotiques*) d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros ou, dans le cas d'acquisition qui ne rentrent pas strictement dans l'objet de la Société ;
- ◆ tout don ou cadeau supérieur à l'équivalent de deux mille (2 000) euros.

En outre, le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa réunion du 14 mai 2009, que la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, par le Président du Conseil d'administration qui prend le titre de Président-directeur général.

### 14.1.4 Comité de direction générale

Sous l'autorité d'Antoine Fiévet, Président-directeur général, le Comité de direction (CODIR) assure la direction opérationnelle du Groupe. Chargé de mettre en œuvre la stratégie décidée par le Conseil d'administration pour la société et l'ensemble de ses filiales, il assure la coordination des différentes entités et le suivi des résultats d'exploitation des directions opérationnelles. Le Comité de Direction est composé de huit vice-présidents responsables d'une activité, d'une zone géographique ou d'un métier, et porteurs de la stratégie globale du Groupe et d'un Directeur général délégué en charge des Affaires financières, Systèmes d'information et Développement du groupe et qui assume provisoirement la direction de la zone Europe de l'Est.

Depuis mars 2011, Bel est organisé en cinq zones géographiques : une zone Europe de l'Ouest regroupant la France, une zone Europe de l'Est, une zone Asie-Pacifique et Amériques, une zone Proche et Moyen-Orient et une zone Grande Afrique. Le fonctionnement de ces zones a été reconfiguré afin, grâce à une plus grande proximité, d'accroître le potentiel d'exploitation de chacune de ces zones ; l'objectif étant qu'au moins 80% des produits commercialisés dans la zone soient fabriqués en son sein. Pour réaliser au mieux leurs objectifs de croissance et de rentabilité, les zones ont désormais la responsabilité du pilotage de leurs opérations industrielles.

Au 2 mars 2011, le Comité de direction est composé de :

Antoine Fiévet  
Président directeur général

Bruno Schoch  
Directeur général délégué  
Affaires Financières et Juridiques, Systèmes d'Information, Développement du Groupe et Bel Europe de l'Est

Pedro Fernandes  
Vice-président  
Innovation et Marques

Guillaume Jouet  
Vice-président  
Communication et RSE

Francis Le Cam  
Vice-président  
Bel Europe Ouest

Patrick Longuechaud  
Vice-président  
Ressources Humaines et Organisation

Hubert Mayet  
Vice-président  
Opérations Industrielles Groupe

Frédéric Nalis  
Vice-président  
Bel Grande Afrique

Eric de Poncins  
Vice-président  
Bel Amériques – Asie Pacifique

Joe Tayard  
Vice-président  
Bel Proche et Moyen-Orient

## **14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction**

### **14.2.1 Conflits d'intérêts potentiels**

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs du président-directeur général et des membres au Conseil d'administration à l'égard de Fromageries Bel et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

### **14.2.2 Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale**

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel le président-directeur général ou quelconque des membres du Conseil d'administration aurait été nommé en tant que tel.

### **14.2.3 Restrictions concernant la cession des actions**

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 2 ou 6 ans, dont le dernier, portant sur 25,3 % du capital, se terminera, sauf

prorogation, le 27 décembre 2012, ont été conclus entre des membres du groupe familial Bel / Fiévet et les sociétés qu'ils contrôlent, principalement Unibel.

Les administrateurs faisant partie de l'un de ces engagements collectifs de conservation sont Unibel, Monsieur Antoine Fiévet et Monsieur Florian Sauvin.

Il n'existe aucun autre engagement de la part des membres du Conseil d'administration et de la direction concernant la cession dans un certain laps de temps de leur participation dans le capital social de Fromageries Bel.

Toutefois, dans le cadre des attributions gratuites d'actions décidées par le Conseil d'administration lors de ses séances du 30 avril 2007, du 13 mai 2008, 26 août 2009 et 24 mars 2010, les actions qui pourront être attribuées à un mandataire social et à des salariés, si les conditions sont satisfaites, seront assorties d'un délai d'indisponibilité de deux ans et, pour les mandataires sociaux, d'une obligation de conservation d'un minimum de 20 % pendant toute la durée de leurs mandats.

## 15. REMUNERATION ET AVANTAGES <sup>2</sup>

### 15.1 Montant des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

Le montant global brut des rémunérations et avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux et aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit

Tableau 1 de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

|                                                                                                     | Exercice 2010    | Exercice 2009      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| <b><u>M. Antoine Fiévet, Président directeur général</u></b>                                        |                  |                    |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)                                 | 990 797 €        | 620 943 €          |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                          | néant            | néant              |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice                           | néant            | néant              |
| <b>TOTAL</b>                                                                                        | <b>990 797 €</b> | <b>620 943 €</b>   |
| <b><u>M. Bruno Schoch, Directeur général délégué</u></b>                                            |                  |                    |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)                                 | 479 341 €        | 482 790 €          |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                          | néant            | néant              |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) | 42 000 €         | 41 034 €           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                        | <b>521 341 €</b> | <b>523 824 €</b>   |
| <b><u>M. Gérard Boivin, PDG jusqu'au 14 mai 2009</u></b>                                            |                  |                    |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)                                 |                  | 1 683 325 €        |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                          |                  | néant              |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice                           |                  | néant              |
| <b>TOTAL</b>                                                                                        |                  | <b>1 683 325 €</b> |

Monsieur Antoine Fiévet est administrateur de Fromageries Bel depuis 2001 et Président directeur général depuis le 14 mai 2009. Il est rémunéré principalement par Unibel, holding animateur du Groupe, dont il est le Président du Directoire.

Monsieur Bruno Schoch est Directeur général délégué depuis le 17 décembre 2008. Il est rémunéré principalement par Unibel, holding animateur du Groupe, dont il est membre du Directoire.

<sup>2</sup> Ce chapitre fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

Tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

|                                                       | Exercice 2010    |                  | Exercice 2009    |                  |
|-------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                       | montants dus     | montants versés  | montants dus     | montants versés  |
| <b>M. Antoine Fiévet, Président directeur général</b> |                  |                  |                  |                  |
| rémunération fixe brute                               | 514 995 €        | 514 995 €        | 457 881 €        | 457 881 €        |
| rémunération variable (1)                             | 368 664 €        | - €              | - €              | 57 750 €         |
| rémunération exceptionnelle (2)                       | 50 400 €         | 81 400 €         | 66 000 €         | 35 000 €         |
| jetons de présence (3)                                | 53 100 €         | 53 100 €         | 93 300 €         | 115 800 €        |
| avantage en nature (4)                                | 3 638 €          | 3 638 €          | 3 762 €          | 3 762 €          |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>990 797 €</b> | <b>653 133 €</b> | <b>620 943 €</b> | <b>670 193 €</b> |

(1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :  
atteintes d'objectifs de performance fondés sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA

(2) liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel.

(3) perçus en qualité d'administrateur des Fromageries Bel

(4) détails des avantages en nature : voiture de fonction

non compris les sommes dues au titre du bonus 2008, payable en 2011

|                                                   | Exercice 2010    |                  | Exercice 2009    |                  |
|---------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                   | montants dus     | montants versés  | montants dus     | montants versés  |
| <b>M. Bruno Schoch, Directeur général délégué</b> |                  |                  |                  |                  |
| rémunération fixe brute                           | 309 622 €        | 309 622 €        | 275 002 €        | 275 002 €        |
| rémunération variable (1)                         | 155 258 €        | 105 437 €        | 159 000 €        | 63 000 €         |
| rémunération exceptionnelle (2)                   | - €              | 45 000 €         | 45 000 €         | 30 000 €         |
| jetons de présence                                | - €              | - €              | - €              | - €              |
| avantage en nature (3)                            | 14 461 €         | 14 461 €         | 3 788 €          | 3 788 €          |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>479 341 €</b> | <b>474 520 €</b> | <b>482 790 €</b> | <b>371 790 €</b> |

(1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :  
atteintes d'objectifs de performance fondés sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA

(2) au titre du mandat de Directeur général délégué pour 2009

(3) détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant

non compris en 2010 les sommes dues au titre du bonus 2008, payable en 2011

|                                                        | Exercice 2010 |                 | Exercice 2009      |                    |
|--------------------------------------------------------|---------------|-----------------|--------------------|--------------------|
|                                                        | montants dus  | montants versés | montants dus       | montants versés    |
| <b>M. Gérard Boivin, PDG jusqu'au 14 mai 2009</b>      |               |                 |                    |                    |
| rémunération fixe brute                                |               |                 | 473 975 €          | 473 975 €          |
| rémunérations variables (1)                            |               |                 | 183 821 €          | 317 748 €          |
| rémunération exceptionnelle (2)                        |               |                 | 996 556 €          | 996 586 €          |
| jetons de présence                                     |               |                 | 3 000 €            | 16 500 €           |
| avantage en nature (3)                                 |               |                 | 4 723 €            | 4 723 €            |
| rémunération présidence conseil de surveillance Unibel |               |                 | 21 250 €           | - €                |
| <b>TOTAL</b>                                           |               |                 | <b>1 683 325 €</b> | <b>1 809 532 €</b> |

(1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :  
atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs

(2) indemnités conventionnelle de licenciement et transactionnelle

(3) détails des avantages en nature : voiture de fonction

| Tableau 3 sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants |                                             |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Mandataires sociaux non dirigeants                                                                                  | Montants versés au cours de l'exercice 2010 | Montants versés au cours de l'exercice 2009 |
| <b><u>M. Michel Arnaud</u></b>                                                                                      |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 17 000 €                                    | 4 250 €                                     |
| autres rémunérations (Unibel)                                                                                       | 24 000 €                                    | 25 000 €                                    |
| <b><u>Unibel</u></b>                                                                                                |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 17 000 €                                    | 26 500 €                                    |
| autres rémunérations                                                                                                |                                             |                                             |
| <b><u>M. Philippe Deloffre</u></b>                                                                                  |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 20 000 €                                    | 35 000 €                                    |
| autres rémunérations (Unibel)                                                                                       | 67 887 €                                    | 64 998 €                                    |
| <b><u>M. James Ligthburn</u></b>                                                                                    |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 27 800 €                                    | 45 400 €                                    |
| autres rémunérations (prestations à Unibel)                                                                         | 18 000 €                                    | 21 000 €                                    |
| <b><u>M. Luc Luyten</u></b>                                                                                         |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 42 000 €                                    | 66 500 €                                    |
| autres rémunérations (prestations à Unibel via Human Invest)                                                        | 19 050 €                                    | 38 625 €                                    |
| <b><u>Mme Catherine Sauvin</u></b>                                                                                  |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | - €                                         | 21 000 €                                    |
| autres rémunérations (Unibel)                                                                                       | - €                                         | 38 500 €                                    |
| <b><u>M. Florian Sauvin</u></b>                                                                                     |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 8 500 €                                     | 4 250 €                                     |
| autres rémunérations (Unibel)                                                                                       | 66 752 €                                    | 60 920 €                                    |
| <b><u>M. Johnny Thijs</u></b>                                                                                       |                                             |                                             |
| jetons de présence                                                                                                  | 23 100 €                                    | 39 500 €                                    |
| autres rémunérations (prestations à Unibel via BVBA J Thijs)                                                        | 18 000 €                                    | 22 500 €                                    |

(1) MM. Michel Arnaud et Florian Sauvin ne sont membres du Conseil d'administration que depuis 2009.

Tableau 4 options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et toute société du groupe

Ce tableau est sans objet.

Tableau 5 options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Ce tableau est sans objet.

Tableau 6 actions de performance attribuées à chaque mandataire social

| Actions de performance attribuées par l'assemblée générale durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et toute société du groupe | N° et date du plan | Nombre d'actions attribuées pendant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue dans les comptes consolidés | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performances |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>M. Bruno Schoch, Directeur général délégué</b>                                                                                                 | n°4 Bel mars-10    | 400                                            | 42 000 €                                                                      | 24/03/2013         | 24/03/2015            | (a)                        |
| TOTAL                                                                                                                                             |                    | 400                                            | 42 000 €                                                                      |                    |                       |                            |

(a) les conditions de performances de ce 4° plan d'attribution gratuite d'actions, identiques à celles des autres bénéficiaires, sont définies selon deux critères appréciés à la fois pour 2011 et 2012 : ROCE et EBITDA cf § 17.4 infra

Tableau 7 actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

| Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social | N° et date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles pendant l'exercice | Conditions d'attribution |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ce tableau est sans objet                                                 |                    |                                                          |                          |

Tableau 8 historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Ce tableau est sans objet.

Tableau 9 options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Ce tableau est sans objet.

| Tableau 10 mandat social - contrat de travail                  |                    |     |                                   |     |                                                                                                         |     |                                                     |     |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------|-----|
| Dirigeants mandataires sociaux                                 | Contrat de travail |     | régime de retraite supplémentaire |     | indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions. |     | Indemnité relatives à une clause de non concurrence |     |
|                                                                | oui                | non | oui                               | non | oui                                                                                                     | non | oui                                                 | non |
| <b>M. Antoine Fiévet</b><br><b>président directeur général</b> |                    | x   |                                   | x   |                                                                                                         | x   |                                                     | x   |

## 15.2 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages aux membres du Comité de direction

Les mandataires sociaux et les membres du comité de direction relèvent des mêmes régimes de retraite et prévoyance que les cadres supérieurs du groupe. Sauf ce qui a été exposé au § précédent, il n'existe pas d'autre engagement de la société ou du groupe à leur encontre, aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages, que l'allocation de fin de carrière telle qu'elle est prévue par la législation du travail, la convention collective et les accords d'entreprise. Ces indemnités de fin de carrière sont provisionnées dans les conditions détaillées à la note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure infra au § 20.3.1 « états financiers consolidés au 31 décembre 2010 ».

## **16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

|                    |      |                                                                  |
|--------------------|------|------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 16.1 | Etat des mandats des membres du Conseil d'administration         |
|                    | 16.2 | Contrat de services                                              |
|                    | 16.3 | Comités d'audit et de rémunération                               |
|                    | 16.4 | Gouvernance d'entreprise                                         |
|                    | 16.5 | Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration       |
|                    | 16.6 | Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Bel   |
|                    | 16.7 | Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président |

### **16.1 Mandats des administrateurs**

Les dates de début et de fin de mandat des administrateurs sont indiquées ci-dessus au § 14.1 – Composition du Conseil d'administration et de la direction générale.

### **16.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages à terme**

A 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.

Unibel est liée à la Société par une convention de trésorerie et un contrat de prestations de services dont les conditions et modalités sont exposées au chapitre 19 ci-après ; ces conventions ont fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

### **16.3 Comité d'audit et comité des nominations et des rémunérations <sup>3</sup>**

Le Conseil d'administration a mis en place, lors de sa séance du 27 juin 2001, deux comités spécialisés :

- un Comité d'audit ;
- un Comité des nominations et des rémunérations.

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

#### **16.3.1 Comité d'audit**

Le Comité d'audit est composé de trois membres, nommés parmi les administrateurs : Monsieur Philippe Deloffre, représentant permanent d'Unibel, président du comité, Monsieur James Lightburn et Monsieur Johnny Thijs membres indépendants justifiant de compétences financières et comptables.

Le président-directeur général, le directeur général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information et du développement du groupe et le directeur de l'audit interne peuvent participer à ces réunions ou être entendus par le Comité d'audit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit sous la responsabilité du Conseil est chargé 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,

Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration pour la réalisation des contrôles qui lui incombent.

---

<sup>3</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il est également autorisé à demander tous avis indépendants, juridiques ou autres, nécessaires pour l'une quelconque de ses vérifications.

### **Missions**

Le Comité d'audit est plus particulièrement chargé :

- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- de suivre la mise en place et de contrôler le fonctionnement des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci, d'examiner le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, de prendre connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- de donner au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- de soumettre au Conseil d'administration toutes observations et recommandations concernant principalement :
  - les comptes consolidés annuels et semestriels ;
  - les éventuels changements dans les règles et méthodes comptables appliquées par le Groupe Bel dans le respect de la réglementation comptable française ;
  - les décisions de la direction générale et les comptes prévisionnels ;
  - les ajustements d'audit significatifs ;
  - les éventuels commentaires que les Commissaires aux comptes pourraient faire figurer dans leurs rapports présentés aux assemblées ;
  - les risques encourus par la Société quelle que soit leur nature ou ses engagements à l'égard de tiers susceptibles d'avoir une incidence financière significative ainsi que les mesures que la direction devrait envisager pour limiter ces risques.
- d'analyser avec le directeur général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information et du développement du groupe et les Commissaires aux comptes toutes les questions légales et réglementaires pouvant avoir un impact significatif sur les comptes annuels et consolidés ;
- de demander tout contrôle ou étude particulière, notamment au département de l'audit interne ;
- d'analyser la situation financière du Groupe Bel en matière d'effet de levier et de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur les propositions de la direction de la Société concernant les financements et refinancements au regard notamment de la structure de sa dette, des liquidités à court et long terme, des devises et des instruments financiers utilisables ;
- d'analyser régulièrement les propositions de la direction concernant les structures juridiques et fiscales du Groupe Bel et faire toute proposition au Conseil d'administration sur celles-ci ;
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le président du Conseil d'administration, ainsi que toute question de conflit d'intérêt dont il a connaissance.

### **Activité en 2010**

En 2010, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois et a recueilli un taux de présence de 92 %.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit a procédé en particulier à :

- l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels ;
- l'examen des résultats de l'activité ;
- l'audition des Commissaires aux comptes, du directeur général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information et du développement du groupe, de la directrice du contrôle financier, du directeur de la trésorerie, de la directrice juridique, du directeur de la fiscalité ;
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées ;
- l'examen des risques significatifs ;
- l'examen des rapports d'audit interne présentés par le directeur de l'audit interne.

Le comité d'audit a recommandé que soit suivie une procédure d'appels d'offres pour le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes qui arrivaient à échéance en 2010. Le comité a examiné les quatre propositions soumises et a recommandé de retenir un nouveau postulant, de renouveler l'un des Commissaires sortant et de partager de façon équilibrée les travaux d'audit entre les deux cabinets. Le Conseil a validé ce choix qui a été ratifié par l'AGO de mai 2010.

### 16.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et rémunérations est composé de deux membres, nommés parmi les administrateurs : Monsieur Luc Luyten, président du Comité et Monsieur Antoine Fiévet.

Cependant, ce comité s'est adjoint, depuis juin 2009, les compétences d'Ernst Pankert, expert extérieur spécialiste des systèmes de rémunération. L'apport des compétences techniques de cet expert indépendant contribue à la qualité des travaux de ce comité et à une bonne représentation des intérêts en présence.

Le directeur des ressources humaines Groupe assiste à ces réunions.

#### Missions

Le Comité des nominations et rémunérations a pour mission :

- de faire toute proposition au Conseil d'administration concernant la sélection des dirigeants et des mandataires sociaux ;
- de faire toute recommandation et prêter son concours au Conseil d'administration en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Il doit également veiller à la promotion d'un nombre suffisant de jeunes cadres au potentiel d'évolution identifié ;
- de faire toute recommandation au Conseil d'administration concernant la rémunération du Président-directeur général, celles proposées par le Président-directeur général pour les cadres dirigeants, ainsi que la rémunération des administrateurs.

Il est tenu informé de l'état des rémunérations de l'ensemble du personnel de la Société.

#### Activité en 2010

En 2010, le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni cinq fois sous la présidence de Monsieur Luc Luyten en présence de l'ensemble de ses membres.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des nominations et rémunérations a mené des réflexions en matière de gouvernance, a revu le dispositif de fixation des rémunérations, de management de la performance et d'attribution d'actions de performance et a mis en place un plan de développement des compétences et talents « people first ».

### 16.4 Gouvernement d'entreprise <sup>4</sup>

La composition et le mode de fonctionnement des organes de gouvernance des Fromageries Bel sont présentés au chapitre 14 « Organes d'administration et de direction » et au paragraphe 16.5 du présent document de référence.

Le code Middelnext, qui peut être consulté sur le site <http://www.middelnext.com>, est le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société entend se référer depuis 2010. Il a en effet paru au Conseil qu'il était mieux adapté à la situation particulière de la Société – groupe familial - et de son actionnariat – 71 % du capital et 72 % des droits de vote détenus par la famille fondatrice, principalement à travers le holding animateur Unibel.

Le code Middelnext comporte des points de vigilance dont le Conseil d'administration a pris connaissance.

La Société a mis en place et applique depuis déjà un certain temps plusieurs principes de gouvernance recommandés tels que par exemple :

- la mise en place d'un Comité d'audit et d'un Comité des nominations et des rémunérations,
- la présence de membres indépendants au sein du Conseil d'administration,
- l'information délivrée aux administrateurs concernant les points portés à l'ordre du jour des réunions du Conseil ainsi qu'une information permanente sur les grandes décisions et enjeux du groupe,
- la limitation des pouvoirs du Président directeur général.
- l'adoption par le Conseil d'administration de son règlement intérieur. Le Conseil d'administration a en effet adopté son règlement intérieur en 2009. Le règlement intérieur définit les opérations significatives dans leurs montants ou par leur nature soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Il rappelle les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, les critères d'indépendance de ses membres et les principes déontologiques applicables. Il précise également les compétences des Comités constitués par le

---

<sup>4</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

Conseil d'administration et leur fonctionnement. Le règlement intérieur a été signé par les membres du Conseil.

La société, au cours de ses réflexions sur la gouvernance, avait arrêté les positions suivantes qui méritent d'être rapportées ici :

- **Le mode de direction :**

- Cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Au cours des réflexions menées par les membres du Conseil, il est apparu que l'option du cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général est adaptée au mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise et est de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité. Le Président directeur général représente d'une part, Unibel, holding animateur du Groupe et est d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

- Cumul contrat de travail et mandat social :

Monsieur Antoine Fiévet, Président directeur général n'a pas de contrat de travail et Monsieur Bruno Schoch, Directeur général délégué, est détenteur chez Unibel d'un contrat de travail suspendu au titre du poste de directeur financier qu'il occupait avant d'être nommé membre du Directoire d'Unibel.

- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En ce qui concerne les attributions gratuites d'actions, le Conseil d'administration ne fixe pas de pourcentage maximum d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée, ni de pourcentage de leurs rémunérations que ne doit pas dépasser cette attribution.

Néanmoins, en pratique et au regard des attributions déjà effectuées, les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'avantages particuliers par rapport aux salariés du groupe bénéficiaires.

- **Le Conseil d'administration :**

- Cumul de mandats

Le règlement intérieur du Conseil ne comporte aucune mention relative au nombre de mandats que les administrateurs peuvent exercer dans d'autres sociétés cotées.

En pratique, les administrateurs n'exercent pas plus de quatre autres mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées, y compris étrangères.

- Durée et échelonnement des mandats d'administrateurs

Le mandat des administrateurs est d'une durée statutaire de six ans. Le Conseil considère que cette durée est adaptée à la bonne gouvernance au sein de la société, dès lors que le Conseil veille à l'occasion des renouvellements et/ou nominations de nouveaux administrateurs à assurer une composition harmonieuse et adaptée aux intérêts de la société, qui contribue à son bon fonctionnement et à préserver la qualité de ses débats.

Sur l'opportunité d'échelonner les mandats, la société considère que l'amélioration de la Gouvernance qui pourrait en résulter, n'est pas suffisante pour compenser les inconvénients de sa mise en place.

- L'évaluation du Conseil d'administration

La Société avait mené au cours du deuxième semestre 2009 une réflexion sur la mise en place d'une démarche d'évaluation du Conseil d'administration.

Cependant, il n'existe pas encore de procédure formelle d'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil mais une pratique informelle s'est instaurée par des discussions en interne portant sur la qualité de la composition du Conseil d'administration, la périodicité des réunions, l'appréciation de la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil, la qualité des débats et l'information des membres du Conseil. Ces échanges font ressortir une appréciation favorable des membres quant au mode de fonctionnement du Conseil d'administration

- Rémunération des membres du Conseil d'administration

Les règles de répartition des jetons de présence sont définies au point 16.5.3 ci-après. Ils sont constitués d'une partie variable destinée à rémunérer l'assiduité des membres aux séances du Conseil d'administration et d'une partie fixe destinée à rémunérer le travail préparatoire aux réunions.

La participation des administrateurs aux comités en place est encouragée par un montant supplémentaire de jetons de présence.

## **16.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 5**

### **16.5.1 Composition du Conseil d'administration**

La présentation du Conseil d'administration, de ses membres en particulier, est effectuée dans le présent document de référence au paragraphe 14.1.1 « Composition du Conseil d'administration ».

---

<sup>5</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

Au 31 décembre 2010, le Conseil comprend sept administrateurs.

Trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux. Monsieur Antoine Fiévet et Monsieur Florian Sauvin sont des descendants des fondateurs ; Monsieur Philippe Deloffre est le représentant permanent de la société UNIBEL SA ; il a exercé, pendant de nombreuses années, la direction générale de la société.

Quatre administrateurs sont « indépendants » conformément aux critères retenus par le code Middenext et le Conseil d'administration :

L'indépendance des membres du conseil se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement et répondent aux critères suivants :

- ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société, d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier significatif de la société ou du groupe, ou pour lequel la société ou le groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas être actionnaire de référence de la société
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- ne pas avoir été auditeur de la société au cours des cinq dernières années ;

Au regard de ces critères, Messieurs Michel Arnaud, James Lightburn, Luc Luyten et Johnny Thijs sont considérés comme administrateurs indépendants.

Il n'existe pas d'administrateurs élus par les salariés. Toutefois quatre membres du Comité d'entreprise représentant les salariés assistent aux séances du Conseil d'administration.

## **16.5.2 Organisation et fonctionnement du Conseil**

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

Le fonctionnement du Conseil d'administration (convocation, réunions, quorum, information des administrateurs) est conforme aux dispositions légales et statutaires de la Société.

A titre de règlement intérieur, non opposable aux tiers, il a été décidé par le Conseil d'administration, dans sa séance du 12 novembre 2009, de limiter les pouvoirs du Président directeur général, tel que précisés au paragraphe 14.1.3 « Pouvoirs du président-directeur général » du présent document de référence.

### **Réunions**

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an :

- pour examiner et arrêter les comptes sociaux et consolidés ;
- à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ;
- pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels sociaux et consolidés ;
- pour arrêter le budget.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil.

Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société, ses perspectives d'avenir et d'en ajuster les orientations stratégiques, qui sont particulièrement débattues au sein du Conseil.

Une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative et notamment en cas d'acquisition majeure. Le Conseil est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers.

Au cours de l'année 2010, le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois et a recueilli la présence de plus de 96 % de ses membres.

Ses membres sont convoqués par le Président directeur général au moins une semaine avant la réunion.

Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés. Ces documents et

informations mis à disposition des administrateurs leur permettent de se prononcer en toute connaissance de cause sur les points inscrits à l'ordre du jour par le Président.

Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

### **16.5.3 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux**

Le Conseil d'administration du 26 août 2009 a décidé que le montant des jetons de présence attribués aux administrateurs en considération de leur présence effective serait de 2.000 euros par séance à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009 ; le montant forfaitaire de 4.500 euros par semestre étant par ailleurs maintenu.

Depuis l'exercice 2009, la rémunération relative aux Comités du conseil a été fixée à hauteur de 5 000 euros pour la présidence des Comités et 2 700 euros pour les membres des comités. Ces rémunérations sont imputées sur le montant des jetons de présence fixé par l'Assemblée générale. Monsieur Antoine Fiévet a perçu une rémunération fixe de 45 000 euros par semestre, imputée sur l'enveloppe des jetons de présence.

Toutefois, depuis mi-2010, Monsieur Antoine Fiévet, Président du Directoire d'Unibel, Bruno Schoch et Florian Sauvin, membres du Directoire d'Unibel sont rémunérés exclusivement par la société holding animatrice du Groupe.

Les éléments de rémunérations pour l'exercice des dirigeants mandataires sociaux sont exposés au chapitre 15 du présent document de référence.

Monsieur Antoine Fiévet ne bénéficie d'aucun dispositif de rémunération différée

Il n'existe aucun avantage, de quelque nature qu'il soit, qui ait été accordé aux administrateurs au titre de l'exercice 2010.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé par la Société à ses mandataires sociaux.

Les opérations des dirigeants relevant de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la société sont résumées au paragraphe 18.6 du présent document de référence.

### **16.5.4 Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général par le Conseil d'administration**

Compte tenu du cumul des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général en la personne de Monsieur Antoine Fiévet, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 14.1.3 sur ce point.

## **16.6 Procédures de contrôle interne mises en place par la société<sup>6</sup>**

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;
- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- et la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

---

<sup>6</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

Le contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Fromageries Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

## **16.6.1 Organisation générale des procédures de contrôle interne au niveau de la Société**

### **16.6.1.1 Acteurs et structures**

Le Conseil d'administration, dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives, supervise les activités et fixe les grandes orientations stratégiques du Groupe.

Le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux préparatoires de ses deux comités spécialisés, à savoir : le Comité des nominations et rémunérations et le Comité d'audit.

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du 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 acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Les membres du Conseil d'administration, les dirigeants, les auditeurs internes 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.

Une Direction des risques a été créée courant 2010 en rattachement direct à la Direction générale.

#### **16.6.1.1.1 Structure de l'entreprise**

Le Groupe a mis en place début 2011, une nouvelle organisation géographique afin de répondre de manière plus pertinente aux besoins des consommateurs. Elle s'articule autour de cinq zones : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe de l'Est, Amériques-Asie-Pacifique, Proche et Moyen Orient et Grande Afrique.

Au service des zones et des pays, la direction industrielle et technique Groupe (DITG) met en oeuvre la stratégie industrielle globale destinée à alimenter les marchés en produits du Groupe Bel.

Une organisation transversale soutient les activités locales en matière de marketing, supply chain, ventes, recherche et développement, réglementation produits, développement, stratégie commerciale et réseaux transversaux.

Des fonctions support telles qu'administration et finance, systèmes d'information (DAF Groupe et DAF zones / bassins), ressources humaines et organisation (DRH Groupe, DRH zones / bassins), communication, juridique, viennent renforcer au niveau du Groupe cette organisation.

Enfin, la composition du Comité de direction, qui sous l'autorité de Monsieur Antoine Fiévet, Président directeur général, assure la direction opérationnelle du groupe Bel, comporte désormais huit Vice-présidents responsables d'une activité, d'une zone géographique / bassin géographique ou d'un métier Groupe, et porteurs de la stratégie globale du Groupe et d'un Directeur général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information, du juridique, de la Direction des risques et du développement du groupe.

En janvier 2010 la Direction Communication et Développement Durable a rejoint le Comité de direction.

#### **16.6.1.1.2 Limitations et délégations de pouvoirs**

Le Groupe a mis en place une procédure ayant pour vocation de sécuriser la prise de décisions significatives quant à leur montant, leur nature et leurs impacts potentiels et s'assurer que ces décisions font l'objet d'un accord préalable selon les cas du Conseil d'administration de la société Fromageries Bel ou de la Direction générale. Dans ce cadre, des limitations des seuils d'engagement et de paiement sont fixées. En outre, des procédures de délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) ont été formalisées, en particulier dans les domaines réglementés. La Direction juridique, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en supervise la mise en place.

Le processus de conclusion des contrats commerciaux et publicitaires, ou de lancement d'opérations promotionnelles, est défini au niveau de chaque zone en fonction des responsabilités opérationnelles et hiérarchiques concernées.

### **16.6.1.2 Politique en matière de ressources humaines**

La mission assignée à la Direction des Ressources Humaines est de soutenir et de contribuer au développement de Bel en amenant les collaborateurs à leur meilleur niveau d'ambition et de performance, et en leur permettant de se réaliser dans un environnement porteur de sens.

Cette mission se décline dans le plan stratégique de ressources humaines proposé par la direction et validé par le Comité des nominations et des rémunérations.

### **16.6.2 Gestion des principaux risques<sup>7</sup>**

La Société évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels elle est confrontée, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires. La gestion des risques liés à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire est l'un des fondements de la culture du Groupe Bel. Cette priorité est associée à la maîtrise du processus industriel et de son impact sur l'environnement.

De même, la maîtrise des risques juridiques, le respect de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires est l'une des composantes du dispositif de contrôle interne appliqué au sein du Groupe Bel.

En 2010, le Groupe a créé une direction des risques, assurances et immobilier afin de s'assurer que les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée ne compromettent pas la réalisation de la stratégie décidée et de ses objectifs à court, moyen et long termes. La direction contribue également à la pérennité de l'entreprise par la maîtrise et la réduction de l'exposition des actifs matériels et immatériels. Cette direction a mené à bien un projet de cartographie des risques Groupe pour ensuite mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires à la gestion de ces risques.

Elle est également chargée de la gestion d'un programme d'assurances international, intégrant l'ensemble des filiales du Groupe (polices dommages / pertes d'exploitation, responsabilité civile, transport, crédit clients). Auparavant, la gestion des assurances était confiée à la direction juridique.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

### **16.6.3 Procédures de contrôle interne mises en place par la Société**

Les procédures de contrôle interne mises en place dans la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs du Groupe.

#### **16.6.3.1 Sécurité alimentaire et réglementation produit**

La Direction Qualité et Réglementation Groupe (DQRG) créée en 2009 et rattachée à la Direction Industrielle et Technique Groupe (DITG), a pour mission d'assurer la maîtrise des risques de la chaîne alimentaire, des fournisseurs aux consommateurs.

LA DQRG est principalement chargée :

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe Bel en matière de sécurité alimentaire et de la coordination des actions qui en découlent ;
- des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ; de la gestion des alertes et des crises ;
- de la construction d'un système de veille fondé notamment sur un reporting des filiales ;
- de la participation à des réseaux de professionnels dédiés à la sécurité alimentaire.

Elle est également garante du respect des obligations réglementaires attachées aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, de publicité, de nutrition et de régimes douaniers.

---

<sup>7</sup> La présentation des facteurs de risques a été faite dans le chapitre 4

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 Bel que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- du pilotage des actions et de l'accompagnement nécessaire conduisant les sites et structures aux niveaux attendus de sécurité alimentaire y compris par la certification des systèmes de management de la sécurité alimentaire ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité alimentaire.

Les référentiels et procédures à appliquer sont réunis dans une base intranet unique (portail sécurité alimentaire et qualité) partagée avec l'ensemble des acteurs et fonctions concernés.

### **16.6.3.2 Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement**

Le Groupe Bel s'est doté d'une politique qualité, hygiène, sécurité environnement, transmise à l'ensemble du personnel et partagée avec ses prestataires. Cette politique est développée par les directions concernées (direction industrielle et technique Groupe, direction des ressources humaines, direction recherche et innovation marques,...) et déclinée par les directions opérationnelles locales (pays, usines,...) pour une mise en œuvre associant au plus près chaque collaborateur du Groupe.

Le Groupe Bel s'est engagé dans la certification ISO 9001-2000 de ses principaux sites et s'engage dans une démarche de certification ISO 14001. Dans ce cadre, le Groupe Bel poursuit sa politique d'amélioration continue de l'ensemble des processus de production et de distribution de ses produits.

Les responsables opérationnels bénéficient de l'expertise de fonctions dédiées dans les domaines qualité et hygiène, ainsi que sécurité et environnement. Ces fonctions s'assurent notamment que les dispositifs de production mis en œuvre répondent aux normes, aident les maîtrises d'ouvrage, comparent les procédures industrielles aux meilleures pratiques du Groupe Bel et du secteur, et collaborent avec les assureurs de la Société. Le Groupe Bel continue d'investir dans des mesures visant à réduire les atteintes à l'environnement qui sont décrites dans le présent document de référence.

### **16.6.3.3 Commercialisation et communication**

Le Groupe a renforcé le processus de validation des engagements contractuels significatifs. Cette validation est réalisée en coordination avec les directions commerciales concernées et la direction juridique voire les conseils locaux.

Les documents publiés à l'attention des consommateurs, ainsi que les opérations publicitaires ou promotionnelles sur les marques internationales, sont également soumis à un contrôle renforcé de la direction juridique du Groupe, avec pour objectif de s'assurer que la communication est loyale et responsable à l'égard de ses consommateurs et concurrents. Les actions marketing des filiales étrangères pour leurs propres marques, sont menées par le management local, avec le support de la direction juridique ou de conseils locaux.

## **16.6.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société**

### **16.6.4.1 Organisation de la fonction comptable et financière**

La direction administrative et financière du Groupe est placée sous l'autorité du Directeur général délégué.

Elle s'articule de la manière suivante :

- direction administrative et financière corporate,
- direction administrative et financière des zones,
- direction des systèmes d'information.

La direction administrative et financière définit la stratégie financière du Groupe Bel.

Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, réestimé, reportings mensuels ...).

▪ **Direction administrative et financière corporate**

Les fonctions suivantes sont rattachées à la direction administrative et financière corporate :

- direction du contrôle financier ;
- direction de la fiscalité ;
- direction de la trésorerie ;
- direction du contrôle de gestion industriel.

– Direction du contrôle financier

La direction du contrôle financier est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au comité de direction les indicateurs de performances de gestion du Groupe Bel 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 rédaction et la mise à jour des procédures financières mises en ligne sous intranet. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de gestion du Groupe (comptabilité et gestion).

– Direction de la fiscalité

Cette direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe Bel.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des directeurs financiers de zones et de filiales.

– Direction de la trésorerie

Cette direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie effectuées dans le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de proposer à la direction administrative et financière les politiques et techniques financières permettant au Groupe Bel de se couvrir contre les fluctuations des devises et des taux, auxquelles le Groupe Bel est fortement soumis du fait de son activité et de ses implantations internationales.

Le Groupe Bel a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir en grande partie le risque budgétaire sur les achats et ventes des principales devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord américaines. En outre, une politique de couverture de taux couvre largement le risque de hausse de taux d'intérêts sur emprunts. De plus, une politique de centralisation de la trésorerie (cash pooling) a été développée dans les pays autorisant une telle pratique.

Une politique de couverture partielle des matières premières a aussi été déployée progressivement en 2008 et 2009 sur la zone Amériques.

– Direction du contrôle de gestion industriel

Ce service est chargé de coordonner les activités de contrôle de gestion industriel des zones et usines en collaboration avec les directeurs administratifs de zones et de filiales.

Il définit, en collaboration avec les zones et la direction industrielle et technique du Groupe, les principaux indicateurs de suivi de la performance mensuelle des sites industriels. Un reporting mensuel destiné à la direction générale du Groupe permet de consolider les différentes analyses réalisées.

Il définit, en collaboration avec les directions industrielles et financières de zones, le cadre du processus budgétaire et des différents réestimés.

#### ▪ Direction administrative et financière des zones

Avec la création des bassins géographiques, il a été décidé d'allouer des ressources administratives et financières propres aux zones. Celles-ci sont en charge d'animer et contrôler l'ensemble des ressources financières des filiales du Groupe placées sous leur supervision.

Des réunions bimestrielles avec le Directeur général délégué, les directeurs financiers de zone et les responsables des départements de la direction administrative et financière corporate permettent d'assurer un suivi des chantiers de progrès engagés par la fonction.

Les directeurs financiers de zone sont chargés de mettre en œuvre la stratégie financière décidée par le Groupe.

#### ▪ Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la direction des systèmes d'information rattachée à la direction administrative et financière.

A partir de 2007, le Groupe Bel a commencé la mise en place du logiciel SAP dans les sociétés néerlandaises du Groupe.

Le déploiement s'est poursuivi en 2008 et 2009 dans de nombreuses filiales (France, Grande Bretagne, Pologne, Maroc, Egypte,...).

En 2010, ont basculé dans le périmètre SAP les filiales italienne, espagnole, suisse, allemande, canadienne et américaine.. Fin 2010, près de 85 % de l'activité du Groupe utilise la solution SAP.

Les filiales algérienne et vietnamienne devraient utiliser la même solution courant 2011.

Les autres filiales du Groupe continuent pour le moment d'utiliser des systèmes spécifiques, en attendant d'être remplacés par les systèmes Groupe à terme, à l'exclusion de certains pays qui conserveront un système local.

Concernant l'élaboration des comptes consolidés, le Groupe Bel utilise la version HFM du logiciel Hyperion pour établir ses comptes consolidés conformément aux normes IFRS.

Les comptes de gestion sont aussi produits sous Hyperion.

#### 16.6.4.2 Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Bel

Le Groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la direction du contrôle financier.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et définies par le Groupe Bel. Une documentation précise des options retenues est conservée par la direction du contrôle financier.

#### 16.6.4.3 Organisations des autres organes de contrôle des directions centrales

D'autres directions centrales participent au processus de contrôle et d'accompagnement des opérations :

– Direction juridique

Cette direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle est placée sous l'autorité du Directeur général délégué.

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 Groupe, assurances et immobilier

Cette direction s'appuie sur un comité opérationnel des risques et s'assure que les risques auxquels l'entreprise est confrontée ne compromettent pas la réalisation de la stratégie décidée et de ses objectifs à court, moyen et long terme. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cette direction a mené à bien un projet de cartographie des risques Groupe pour ensuite mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires à la gestion de ces risques.

Elle est également chargée de la gestion d'un programme d'assurances international intégrant l'ensemble des filiales du Groupe (polices dommages / pertes d'exploitation, responsabilité civile, transport, crédit clients). Auparavant, la gestion des assurances était confiée à la direction juridique.

– Direction de l'audit interne

Le Groupe Bel est doté d'une direction de l'audit interne Groupe rattachée directement au Président du Comité d'audit.

Cette direction évalue la fiabilité des systèmes de contrôle interne mis en place par le management tant au niveau des fonctions centrales que dans les filiales françaises et étrangères.

Les travaux effectués sont réalisés conformément aux normes et pratiques d'audit interne en vigueur.

Les missions effectuées ont principalement pour objet de promouvoir un fonctionnement satisfaisant du contrôle interne des risques opérationnels, d'examiner la fiabilité des comptes des filiales et également d'améliorer l'efficacité des opérations.

La direction de l'audit interne Groupe rend compte de l'avancement de ses travaux et présente ses conclusions et recommandations lors des réunions du Comité d'audit qui se tiennent 4 ou 5 fois par an. Elle établit des rapports écrits reprenant les dysfonctionnements observés et les recommandations émises à l'attention des responsables opérationnels ainsi que le suivi de ces recommandations.

L'équipe d'Audit Interne Groupe est normalement composée d'un directeur et de trois auditeurs.

#### **16.6.4.4 Perspectives et plan d'action mis en place par le Groupe Bel en matière de contrôle interne**

Le Groupe a poursuivi et renforcé les plans d'actions déjà engagés afin d'améliorer la maîtrise de son contrôle interne et notamment :

- mise en place du projet PACE (Processus d'Accélération de la Collaboration d'Entreprise) portant sur la refonte du système d'information du Groupe. Le déploiement du progiciel SAP initié aux Pays-Bas a été poursuivi en France, Belgique, Grande Bretagne, Suède, République Tchèque, Pologne, Slovaquie, Maroc, Egypte, Suisse, Italie, Allemagne, Espagne, Etats-Unis, Canada. Deux nouveaux pays devraient utiliser la solution SAP en 2011 (Vietnam et Algérie) ;
- formalisation de règles et procédures permettant une meilleure maîtrise des processus opérationnels : ces informations sont disponibles en ligne sur le site intranet du Groupe et sont actualisées régulièrement (en français et en anglais) ;
- renforcement de l'organisation opérationnelle par zone avec un contrôle accru de la part des directeurs financiers de zone sur les filiales et les équipes locales.

## **16.7 Rapport des Commissaires aux comptes**

**Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société FROMAGERIES BEL**

**Exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société FROMAGERIES BEL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1<sup>er</sup> avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain PONS

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

## 17. SALARIES

|                    |      |                                                                                          |
|--------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 17.1 | Ressources humaines et responsabilité sociale                                            |
|                    | 17.2 | Stock options / Actions de performance                                                   |
|                    | 17.3 | Participation des salariés au capital                                                    |
|                    | 17.4 | Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France SNC |

### 17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

*Les chiffres présentés ci-dessous sont communiqués sous réserve et avant finalisation des bilans sociaux.*

#### 17.1.1 Politique générale

Jusqu'à présent, la Direction des Ressources Humaines (RH) s'est concentrée sur la mise en place de politiques, processus, outils et expertise adaptés aux différents domaines RH tels que rémunération, formation, évaluation, gestion des carrières... Elle s'est aussi focalisée sur la définition du nouveau modèle de management de Bel, sur la transformation -en 2 étapes- de l'organisation de Bel et sur le recrutement de nouveaux executives performants notamment pour occuper des fonctions dans nos marchés émergents.

Le Groupe s'est fixé 5 orientations stratégiques majeures d'ici 2015, dont un programme global transformation appelé People First qui vise à proposer aux femmes et aux hommes du Groupe des opportunités d'évolution significative dans un environnement porteur de sens. Ce programme s'articule autour de 4 axes clés et repose sur l'engagement de l'entreprise, du collaborateur et du management :

##### **Axe 1.** S'accomplir au travail

Le Groupe veut créer un environnement de travail approprié où chacun a le sentiment qu'il contribue au succès de l'entreprise d'une manière autonome, responsable et engagée.

##### **Axe 2.** Grandir ensemble

Le Groupe souhaite développer ses collaborateurs par l'approche 3E : Expérience, Education, Exposition. Il souhaite être reconnu comme une véritable fabrique de talents dans le secteur des biens de consommation.

##### **Axe 3.** Partager le succès du Groupe

Le Groupe Bel souhaite que ses collaborateurs, en tant que principales parties prenantes de l'entreprise, reçoivent un juste retour sur la valeur ajoutée qu'ils ont contribué à créer, en mettant en place une politique de rémunération juste et compétitive.

##### **Axe 4.** Travailler dans une BEL entreprise

Le Groupe veut fournir à chacun des conditions de travail qui font de Bel un lieu de travail plaisant.

Ces axes feront l'objet en 2011 de plans d'actions élaborés par les différentes filiales du Groupe. Cet exercice sera facilité par la mise en œuvre d'une enquête d'opinion permettant de mesurer les perceptions des collaborateurs au regard des ambitions du Groupe.

**Effectifs**

Au 31 décembre 2010, le Groupe Bel comptait au total 11 326 salariés à travers le monde.

Le tableau ci-dessous indique leur répartition par zone géographique :

|                   | 2008          | 2009          | 2010          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Europe de l'Ouest | 7.641         | 7.112         | 4.884         |
| Europe de l'Est   |               |               | 1.752         |
| Amérique          | 402           | 616           | 621           |
| Bel International | 3.789         | 3.792         | 4.069         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>11.832</b> | <b>11.520</b> | <b>11.326</b> |

La répartition pour les sociétés françaises est la suivante :

| Sociétés françaises             | 2008         | 2009         | 2010         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ouvriers                        | 2.294        | 2.215        | 2.119        |
| Hommes                          | 1.616        | 1.573        | 1.520        |
| Femmes                          | 678          | 642          | 599          |
| Employés                        | 268          | 243          | 231          |
| Hommes                          | 50           | 42           | 41           |
| Femmes                          | 218          | 201          | 190          |
| Techniciens, Agents de maîtrise | 562          | 529          | 530          |
| Hommes                          | 312          | 295          | 289          |
| Femmes                          | 250          | 234          | 241          |
| Cadres                          | 630          | 608          | 611          |
| Hommes                          | 368          | 344          | 340          |
| Femmes                          | 262          | 264          | 271          |
| <b>Total</b>                    | <b>3.754</b> | <b>3.595</b> | <b>3.491</b> |

|                                                         | 2008   | 2009   | 2010   |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Part des effectifs France dans les effectifs Groupe Bel | 31,70% | 31,21% | 30,82% |

Sur la période 2009 à 2010, l'effectif temporaire (CDD et intérimaires) a représenté 11,04 % de l'effectif total en moyenne, dont 10,94 % pour l'année 2010.

**17.1.2 Politique sociale**

Le Groupe Bel se conforme aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail et aux lois nationales concernant la sécurité, la protection sociale, la durée du travail, la rémunération minimum, la liberté d'association et d'expression, le droit de négociations collectives ainsi que l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé et des pratiques discriminatoires.

### 17.1.2.1 Sécurité

La politique du Groupe Bel concerne l'ensemble des salariés quel que soit leur statut.

Les principaux indicateurs sont pour la France :

- le taux de gravité des accidents qui exprime le nombre de journées perdues pour 1 000 heures de travail et qui s'élève, en moyenne pour 2009 à 0,63 et à 0,66 pour l'année 2010 ;
- le taux de fréquence des accidents qui indique le rapport entre le nombre d'accidents du travail et la durée du temps de travail. Pour 2009, le taux de fréquence s'élève à 9,70 en moyenne et à 4,25 pour l'année 2010.

En outre, en 2010, 4 200 milliers d'euros ont été consacrés en France (hors société Boursin) à des investissements en matière de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, majoritairement au sein des sites industriels.

Les leviers d'action mis en œuvre au sein du Groupe Bel, sont les suivants :

- le management de la sécurité par l'engagement des équipes d'encadrement sur le terrain, par la formation et l'information continue ;
- la réalisation d'audits permettant d'analyser les risques inhérents aux situations professionnelles et d'y adapter les plans d'action ;
- l'implication de toutes les parties prenantes, internes et externes au Groupe Bel, dans le domaine de la santé et de la sécurité.

Par ailleurs, la sécurité alimentaire est un objectif prioritaire du Groupe Bel.

Chaque établissement du Groupe Bel en France comporte un CHSCT (comité d'hygiène et sécurité des conditions de travail) qui joue un rôle actif en matière de préconisation et sensibilisation en matière d'hygiène et sécurité. Il est procédé régulièrement sur ces établissements à des contrôles et audits réglementaires en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

### 17.1.2.2 Protection sociale

Le Groupe Bel développe une politique sociale conformément aux lois et réglementations nationales sur les domaines suivants :

- avantages sociaux ;
- santé.

### 17.1.2.3 Temps de travail

Le Groupe Bel respecte les législations de chaque pays dans lequel il est implanté.

En ce qui concerne les sociétés françaises du Groupe Bel (hors société Boursin), des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail permettent à la totalité des ouvriers et employés de bénéficier d'un temps de travail inférieur ou égal à 35 heures. Les techniciens et agents de maîtrise ont un temps de travail mensualisé de 160,95 heures, la force de vente a un temps de travail annualisé de 1 697 heures.

Les cadres travaillent 213 jours annuellement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

La négociation de ces accords a permis d'améliorer les organisations, apportant plus de flexibilité, d'adaptation et de productivité.

#### 17.1.2.3.1 Rémunérations

La politique du Groupe Bel est de faire de la rémunération un outil de management au service de sa stratégie.

En ce qui concerne les managers, le Groupe Bel construit sa politique de rémunération cible au regard des médianes marché de la grande consommation dans un pays donné.

La rémunération est déterminée par le niveau de responsabilité et la contribution de chaque salarié aux résultats. Elle comprend une part fixe (salaire de base complété par des avantages sociaux) et une part variable basée sur la performance individuelle et sur les résultats de l'entreprise.

Les rémunérations des salariés non-cadres sont gérées par chaque filiale, selon les mêmes principes de respect des bonnes pratiques de rémunération dans un pays donné pour des activités équivalentes et des entreprises comparables.

Les frais de personnel des sociétés françaises du Groupe Bel sont indiqués dans le tableau suivant :

| <b>Frais de personnel des sociétés françaises (euros)</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                           | 192 036 469 | 195 905 000 | 194 793 583 |

En ce qui concerne les sociétés françaises du Groupe Bel, les rémunérations mensuelles moyennes, salaire de base + ancienneté, sont indiquées dans le tableau suivant :

| (Euros)                                 |       | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|-----------------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cadres</b>                           | Homme | 5,648       | 5,427       | 5,571       |
|                                         | Femme | 4,317       | 4,369       | 4,479       |
| <b>Techniciens / Agents de maîtrise</b> | Homme | 2,489       | 2,573       | 2,612       |
|                                         | Femme | 2,379       | 2,463       | 2,543       |
| <b>Employés</b>                         | Homme | 1,865       | 1,911       | 1,968       |
|                                         | Femme | 1,819       | 1,854       | 1,969       |
| <b>Ouvriers</b>                         | Homme | 1,673       | 1,721       | 1,770       |
|                                         | Femme | 1,550       | 1,586       | 1,671       |

#### **17.1.2.3.2 Relations professionnelles et bilan des accords collectifs**

Cinq organisations syndicales sont présentes au sein de l'unité économique et sociale (UES) regroupant en France les sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France :

- CFDT
- CGC
- CGT
- FO
- UNSA

14 accords ont été conclus en 2010 au sein des Fromageries Bel en France (hors société Boursin) dont 4 au sein de l'unité économique et sociale :

- deux accords issus des négociations annuelles obligatoires, l'un concernant le personnel ouvriers / employés et le second pour le personnel de l'encadrement,
- un accord portant sur la participation et un avenant.

#### **17.1.2.3.3 Contrats de participation et d'intéressement**

Un accord de participation a été signé pour l'année 2010 pour l'unité économique et sociale (UES) regroupant en France les sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France, accord auquel a adhéré la société Boursin. Comme les années précédentes, la formule de calcul retenue dans l'accord comprend la formule légale et une formule dérogatoire, la plus favorable étant appliquée.

Depuis 2010, à la date du versement, la participation est, au choix du salarié, disponible ou placée dans un plan d'épargne entreprise.

Un nouvel accord d'intéressement valable pour 3 ans, applicable sur les exercices 2009, 2010 et 2011, a été signé afin d'associer les salariés aux performances et au développement de l'entreprise.

Bel a choisi de fonder ce dispositif sur des critères d'amélioration objectivement mesurables et qui couvrent le plus largement possible et de façon équilibrée les différentes priorités du Groupe : sécurité au travail, performance commerciale, impact de nos activités sur l'environnement et performance économique de l'entreprise.

Le montant de l'intéressement varie donc en fonction de l'accomplissement de ces critères qui permettent d'apprécier les performances de l'entreprise sous un angle commun.

A la date du versement, l'intéressement est, au choix du salarié, disponible ou placé dans un plan d'épargne entreprise.

#### 17.1.2.4 Responsabilité sociale

Le Groupe Bel a adhéré en 2003 au Pacte Mondial et s'engage à en respecter ses principes dans tous les pays où il opère.

Il publie régulièrement ses résultats au regard des indicateurs requis par la loi.

Au sein des sociétés françaises du Groupe Bel (hors Boursin), les œuvres sociales sont gérées par les comités d'établissement présents dans chaque établissement, qui contribuent au financement de ces œuvres à raison de 1,44 % de la masse salariale.

Les comités d'établissement emploient ce budget à diverses actions, dont, notamment, les mutuelles, la restauration collective, l'organisation des voyages, le financement d'activités de loisirs ou la participation aux frais de garde d'enfants.

La prévention de la santé et de la sécurité des collaborateurs est la priorité du Groupe. Ainsi, de multiples actions ont été entreprises en 2010 :

- Mise en place d'un logiciel de suivi des accidents du travail permettant une meilleure analyse (mise en œuvre France 2010, projet 2011 Portugal et Hollande).
- Former les collaborateurs au jeu défi sécurité (mise en œuvre France 2010, projet 2011 Espagne).
- Lettre sécurité mensuelle (mise en œuvre France dans tous les sites).
- Création d'un poste de coordinateur sécurité (mise en œuvre France).
- Signature d'une charte sécurité (mise en œuvre France).
- Lancement d'une démarche Bien vivre au Travail (mise en œuvre France).
- Réalisation d'audits sécurité réguliers (mise en œuvre Hollande, France 2011).

#### Emploi et insertion des travailleurs handicapés en France

Les différents établissements français emploient des salariés handicapés. Ils confient des travaux à des ateliers protégés et versent une contribution à l'AGEFIPH.

Les données pour les sociétés françaises hors Boursin sont les suivantes :

| Années | Nombre de salariés handicapés | Travaux en atelier protégé (etp*) |
|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 2008   | 151                           | 5,81                              |
| 2009   | 117                           | 15                                |
| 2010   | 122                           | 17                                |

\* équivalent temps plein

Un diagnostic a été réalisé concernant la situation d'emploi des travailleurs handicapés au sein des sociétés françaises du Groupe Bel. Il a été suivi de l'élaboration d'un plan d'action relatif à l'accompagnement et à la sensibilisation des opérationnels, au recrutement et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, à la sous-traitance auprès du secteur protégé et enfin à l'accessibilité aux locaux et aux postes de travail. Ce plan d'action fera l'objet d'une convention et d'un financement avec l'Agefiph.

#### 17.1.2.5 Accompagnement des restructurations

Dans le cadre de la restructuration de leurs activités, certaines sociétés du Groupe Bel peuvent procéder à des réductions de personnel par voie de départs volontaires et de plans de sauvegarde de l'emploi.

Afin d'aider les salariés touchés par ces mesures, le Groupe Bel met en place des plans spéciaux d'aide et de reclassement dans les régions concernées.

La politique du Groupe Bel est de ne jamais laisser un salarié seul face à un problème d'emploi.

A cet effet, il recourt à deux types de dispositifs :

- des solutions internes, à travers un dispositif d'aide à la mobilité géographique, comprenant, à titre d'exemple, une prime de mobilité, une indemnisation en cas de perte de salaire, l'organisation d'un voyage de reconnaissance dans la ville d'accueil pour le salarié et sa famille, ainsi que pour le conjoint, la prise en charge d'une aide à la recherche d'emploi ;
- des solutions externes, pour les salariés non mobiles ou lorsque les opportunités internes ne sont pas adaptées, soit par une aide à la création d'entreprise, soit par un reclassement dans des entreprises locales, via la constitution et l'animation "d'antenne-emplois".

Afin de compenser la perte d'activité économique régionale, le Groupe Bel entreprend des actions visant à construire durablement l'emploi dans les régions concernées. Il y consacre des moyens financiers spécifiques qui permettent de proposer aux repreneurs des solutions avantageuses.

#### 17.1.2.6 Impact économique du Groupe dans les pays émergents

Depuis quelques années, le Groupe Bel s'implante dans certains pays émergents, dans lesquels il produit localement, à destination du marché local.

Les filiales situées dans ces pays bénéficient de programmes de formation, de nombreux transferts technologiques et se dotent d'équipements industriels modernes.

L'innovation dans les pays émergents est facilitée par le transfert des savoir-faire par les centres de recherche et développement du Groupe Bel à Lons et Vendôme qui travaillent en collaboration avec les équipes locales.

L'innovation porte sur les produits, la maîtrise de la qualité et les processus de fabrication.

#### 17.1.3 Formation

La formation a pour objectif de développer les compétences, diffuser une culture d'excellence et transférer les savoir-faire.

Les sociétés du Groupe Bel participent à la formation professionnelle par :

- l'emploi concomitant à une formation théorique (apprentissage, qualification, adaptation, stage) de jeunes salariés ;
- la participation des salariés à des stages de formation en intra ou inter entreprises tout au long de leur carrière, et plus particulièrement au sein de son université d'Entreprise « Campus » ;
- l'organisation d'une formation interne permanente dite "formation au poste de travail".

#### Sociétés France

| Années | Nombre d'heures formation*    | % masse salariale* |
|--------|-------------------------------|--------------------|
| 2008   | 46.877 soit 12.65h / salarié  | 2.78%              |
| 2009   | 53.001 soit 15.20h / salarié  | 2.75%              |
| 2010   | 54.579h soit 15.63h / salarié | 2.75%              |

\* Ces données sont estimées, elles sont communiquées sous réserve et avant finalisation des bilans sociaux.

En 2001, le Groupe Bel a créé le label Campus.

Sous ce label sont proposées des formations Métier et Management pour aider à réaliser des objectifs du Groupe et favoriser la croissance.

Les programmes Campus ont pour objectif de :

- développer les compétences des collaborateurs,
- accompagner les changements d'organisation,
- partager de bonnes pratiques et favoriser les échanges d'expériences,
- faire partager et diffuser les valeurs du Groupe Bel,
- favoriser l'internationalisation.

Les programmes concernent l'ensemble des cadres du Groupe Bel et se déroulent prioritairement en anglais.

## **17.2 Stock options / Actions de performance**

Il n'existe aucun dispositif de stocks options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'actions gratuites sous conditions de performance ont été mis en œuvre en 2007, 2008, 2009 et 2010 (cf. paragraphe 17.3 « Participation des salariés au capital »).

## **17.3 Participation des salariés au capital**

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2007, dans sa 11ème résolution, a autorisé pour une période de 38 mois, terminée le 30 juin 2010, le Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, au profit du personnel ou des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées.

Le 30 avril 2007, le Conseil d'administration avait décidé un premier plan d'attribution gratuite d'actions (AGA). A l'issue d'une période d'acquisition de 2 ans, et en proportion de la réalisation de conditions de performance définies (croissance du chiffre d'affaires, résultat des activités courantes sur chiffre d'affaires, cash flow net opérationnel, rentabilité des capitaux employés), 3 380 actions, provenant d'actions existantes en auto-détention, ont été transférées définitivement à 43 bénéficiaires, dont 2 mandataires sociaux. Le délai d'indisponibilité est fixé à 2 ans, échéant en avril 2011.

Le Conseil d'administration du 13 mai 2008, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé un 2° plan d'AGA, qui a porté sur 10 620 actions d'une valeur unitaire de 195,97 €, au profit de 56 bénéficiaires, dont deux mandataires sociaux bénéficiaires de 1 170 actions et dont 3 930 actions au profit des 10 salariés de la société, dont le nombre d'actions gratuites est le plus élevé.

La durée de la période d'acquisition de ce 2° plan a été fixée à trois ans, à l'issue desquels les actions seront transférées aux bénéficiaires présents dans le Groupe, dans la mesure où les conditions de performance définies selon quatre critères appréciés à la fois pour 2009 et 2010 : chiffre d'affaires en valeur, ratio résultat opérationnel /chiffre d'affaires, ratio free cash-flow / chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux employés, seront réalisés.

Le Conseil d'administration du 26 août 2009, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé un 3° plan d'AGA, qui a porté sur 11 515 actions d'une valeur unitaire de 112,70 €, au profit de 69 bénéficiaires, dont un mandataire social bénéficiaire de 420 actions et dont 3 860 actions au profit des 10 salariés de la société, dont le nombre d'actions gratuites est le plus élevé.

La durée de la période d'acquisition de ce 3° plan a été également fixée à trois ans, à l'issue desquels les actions seront transférées aux bénéficiaires présents dans le Groupe, dans la mesure où les conditions de performance définies selon deux critères appréciés à la fois pour 2010 et 2011 : ROCE (Return On Capital Employed, ou rentabilité du capital investi) et EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements) seront réalisés.

Le 24 mars 2010, le Conseil d'administration a décidé d'un 4° plan d'AGA portant sur 12 010 actions d'une valeur unitaire de 119,20 euros attribuées à 75 bénéficiaires, dont 400 actions à un mandataire social bénéficiaire et dont 3 830 actions aux 10 plus importants bénéficiaires salariés du plan.

Les conditions de durée d'acquisition, de conservation et de performances sont identiques à celles du 3° plan, appliquées aux exercices 2011 et 2012.

Au 31 décembre 2010, 33 380 actions sont, après prise en compte des départs, encore susceptibles d'être attribuées dans

le cadre de ces 2°, 3° et 4° plans

#### 17.4 Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France SNC

Les données complémentaires ci-dessous concernent la consolidation des sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France SNC au sein d'une Unité Economique et Sociale pour ses effectifs français à fin 2010. Elles sont communiquées sous réserve et avant finalisation des bilans sociaux. Les données de la société Boursin ne sont pas intégrées dans les chiffres ci-dessous.

##### 17.4.1 Effectifs

Voir section 17.1.1 Politique générale.

Avec une moyenne d'âge de **42,9 ans**, l'ancienneté s'élève globalement à **16,7 ans** (13,4 ans pour les Techniciens Agents de Maîtrise et les Cadres et 18,4 ans pour les Ouvriers et Employés).

L'absentéisme maladie est de **2,34 %** en moyenne sur l'année.

**138** personnes ont été embauchées en 2010 dont **74** CDI (53 %).

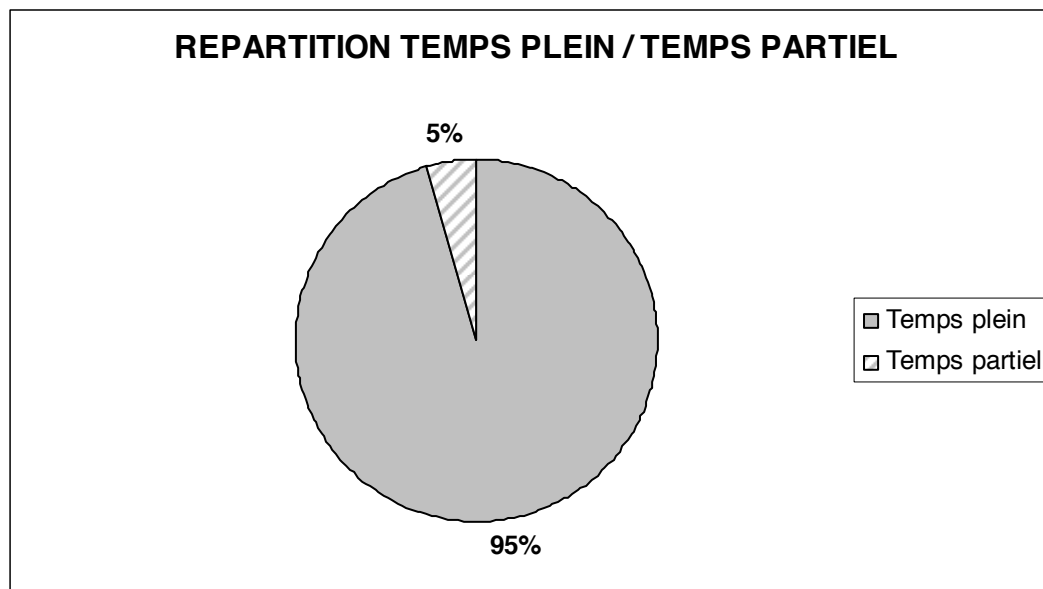
**46** licenciements individuels sont intervenus en 2010.

##### 17.4.2 Main d'œuvre extérieure à la société

Le nombre d'heures travaillées par des intérimaires durant l'exercice 2010 s'est élevé à **644 495 heures**.

Sur une base de 152,25 h par mois (équivalent temps plein 35 h), cela représente un total de **355** personnes sur l'année.

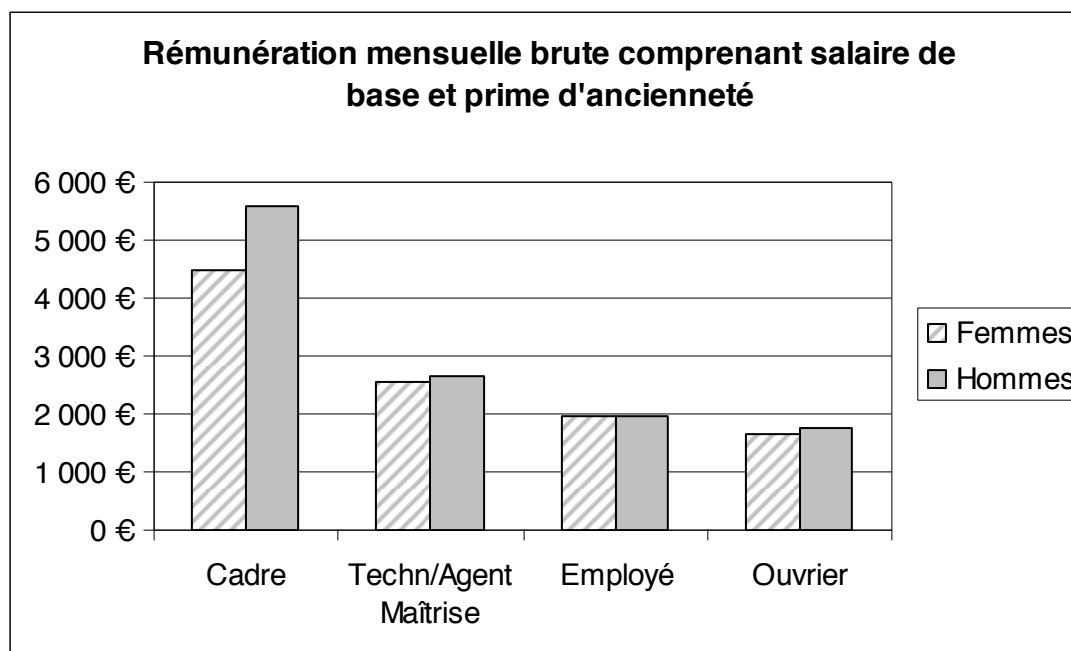
##### 17.4.3 Temps de travail



En vertu des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail en vigueur au sein des sociétés du Groupe en France, la totalité des Ouvriers et Employés a un temps de travail inférieur ou égal à 35 h.

**1 642** salariés ont effectué **75 652** heures supplémentaires en 2010, pour une moyenne annuelle de **46** heures supplémentaires par salarié.

#### 17.4.4 Rémunérations



Le taux de charge moyen catégoriel 2010 est de :

|                      | Cadres | Techniciens<br>Agents de Maîtrise | Employés | Ouvriers |
|----------------------|--------|-----------------------------------|----------|----------|
| Taux de charges 2010 | 53.14% | 47.95%                            | 45.07%   | 41.84%   |

#### 17.4.5 Accord de participation et d'intéressement

Les informations relatives à tout accord prévoyant une participation des salariés et un dispositif d'intéressement aux résultats de l'entreprise, figurent au paragraphe 17.1.2.3.3 Contrats de participation et d'intéressement du présent document de référence.

#### 17.4.6 Accès au plan d'épargne entreprise

La participation, lors du versement ou à l'issue d'un blocage de 5 ans sur des comptes courants au choix du salarié, ainsi que l'intéressement peuvent être placés dans un Plan d'Epargne Entreprise (PEE).

Cinq fonds communs de placements (FCPE) sont proposés au personnel, l'un monétaire, le second obligataire, le troisième majoritairement actions, le quatrième diversifié actions/ obligations et le dernier en support diversifié actions / obligations / monétaires.

#### 17.4.7 Sous-traitance

En France, pour les établissements industriels, la sous-traitance porte essentiellement sur des prestations de gardiennage, de nettoyage de locaux ou d'outils et de vêtements de travail, ou des actions de maintenance, notamment concernant les bâtiments. Dans ce cadre, des plans de prévention sécurité sont établis, tandis que des suivis de chantiers et audits fournisseurs sont organisés. Le personnel du Groupe Bel, en France et à l'étranger, est employé dans le respect des

dispositions réglementaires propres à chacun des pays où sont implantées ses sociétés. Les réglementations mises en œuvre sont conformes aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

#### **17.4.8 Impact territorial des activités du Groupe dans les domaines de l'emploi et du développement régional**

Implanté au plus proche de ses marchés, Bel est concerné par les enjeux sociaux des communautés qui l'accueillent. Le Groupe est par ailleurs attentif à nouer des relations de partenariat avec les acteurs économiques et administratifs locaux et, le cas échéant, à les encourager eux-mêmes dans une démarche responsable.

Cette implication se traduit notamment par le développement de partenariats auprès des écoles (Promotion de BTS à la Cité Scolaire de Steunay pour l'usine de Cléry ; les Ecoles Nationales de l'Industrie Laitière), des petites entreprises innovantes (rôle de support et de conseil, usine d'Evron), des associations (Cap Emploi) et des institutions (Pôle Emploi).

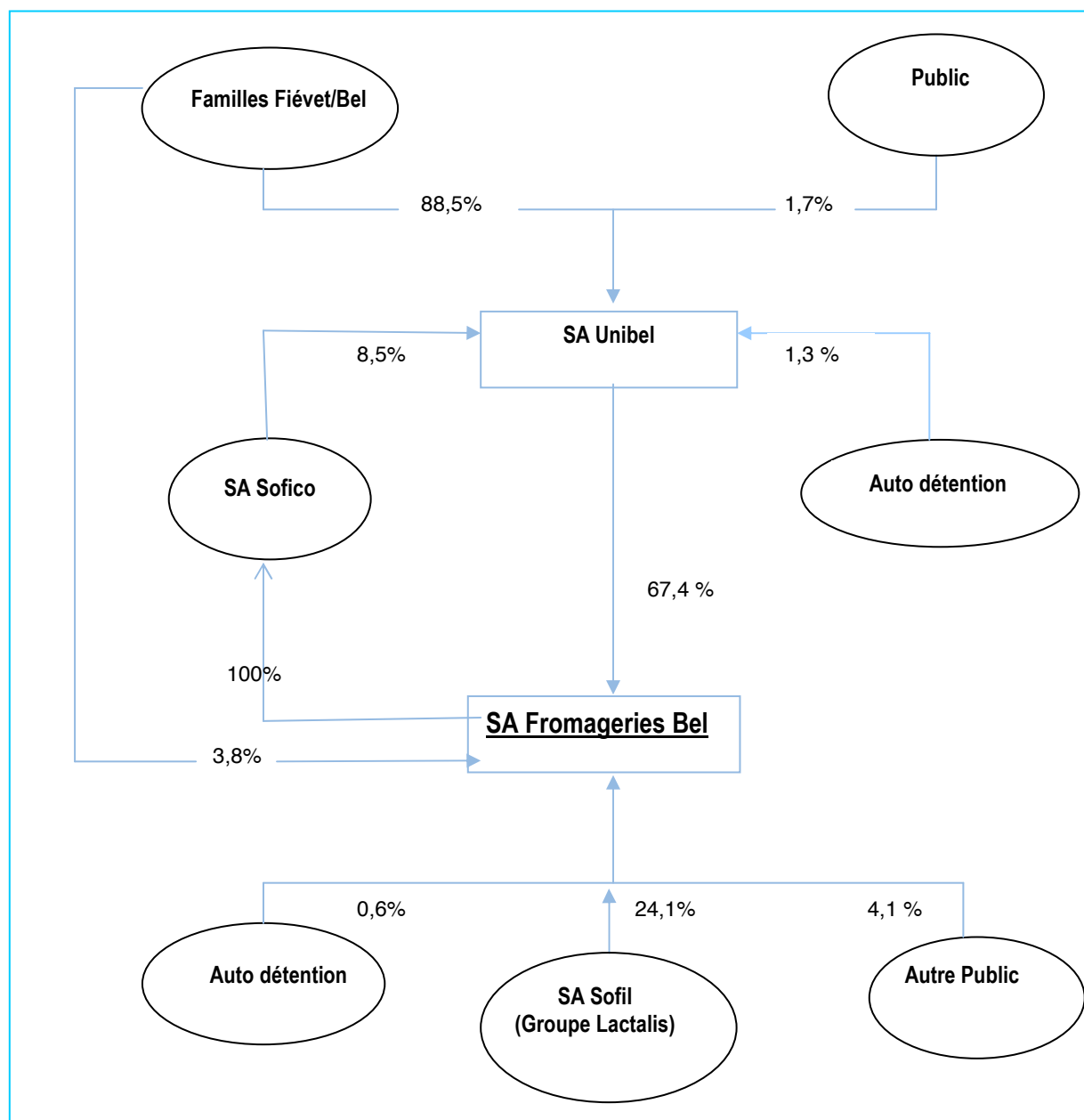
En 2010, un indicateur a été mis en place afin de mesurer l'impact économique et social des usines Bel sur leur territoire d'implantation que ce soit par l'emploi direct ou indirect (emplois induits : sous-traitance, intérim,...).

## 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES <sup>8</sup>

|                    |      |                                                                                |
|--------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre : | 18.1 | Identité des principaux actionnaires                                           |
|                    | 18.2 | Droits de vote                                                                 |
|                    | 18.3 | Informations sur le contrôle du capital de la Société                          |
|                    | 18.4 | Accord concernant un changement de contrôle                                    |
|                    | 18.5 | Marché des titres de la Société                                                |
|                    | 18.6 | Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2010 |

### 18.1 Identité des principaux actionnaires

Actionnariat du Groupe au 31 décembre 2010 (% du capital)



<sup>8</sup> Ce chapitre fait partie du rapport du Président du Conseil d'administration.

Actionnariat des Fromageries Bel au 31 décembre 2010

A la connaissance de l'émetteur, le capital est ainsi réparti entre les actionnaires :

| <u>31 décembre 2010</u>               | <b>nombre<br/>d'actions</b> | <b>%</b>       | <b>droits<br/>de vote<br/>bruts</b> | <b>%</b>       | <b>Vote en AG</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| Unibel                                | 4 634 897                   | 67,45%         | 9 046 794                           | 68,36%         | 68,56%            |
| Membres du groupe familial FIEVET-BEL | 260 662                     | 3,79%          | 515 925                             | 3,90%          | 3,91%             |
| ensemble                              | 4 895 559                   | 71,24%         | 9 562 719                           | 72,26%         | 72,47%            |
| Sofil / groupe LACTALIS               | 1 653 657                   | 24,06%         | 3 307 314                           | 24,99%         | 25,06%            |
| autres actionnaires                   | 284 310                     | 4,14%          | 324 944                             | 2,46%          | 2,46%             |
| Public                                | 1 937 967                   | 28,20%         | 3 632 258                           | 27,45%         | 27,53%            |
| Auto détention                        | 38 809                      | 0,56%          | 0                                   | 0,00%          |                   |
| <b>TOTAUX</b>                         | <b>6 872 335</b>            | <b>100,00%</b> | <b>13 233 786</b>                   | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b>    |

droits de vote exerçables en assemblée 13 194 977

Aucun changement significatif n'est intervenu depuis le 31 décembre 2010.

Aux 6 872 335 actions sont associés 13 233 786 droits de vote bruts et 13 194 977 droits de vote exerçables en assemblée générale. 96,5 % des actions sont nominatives et détenues par 117 actionnaires. 92,6 % des actions bénéficient d'un droit de vote double. La Société ne possède pas de renseignements récents sur le nombre d'actionnaires au porteur.

La société anonyme à directoire et conseil de surveillance Unibel détient plus des 2/3 du capital et des droits de vote ; elle est contrôlée par les membres du groupe familial Fiévet-Bel (branches Fiévet, Sauvin et Dufort), qui en détiennent 88,5 % du capital et 93,8 % des droits de vote bruts d'Unibel. Les actionnaires familiaux d'Unibel sont liés par un pacte publié par le Conseil des marchés financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435) et modifié le 29 novembre 2006 (avis AMF 207C0010 du 2 janvier 2007) ; ce pacte expirera, au plus tôt, et sauf prorogation, le 12 avril 2016.

Par ailleurs, on notera que la S.A. Société Financière et Commerciale, SOFICO, filiale à 100,0 % des Fromageries Bel, détient en autocontrôle, 8,5 % des actions d'Unibel.

Le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, à travers sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, détient plus de 20 % du capital et des droits de vote des Fromageries Bel (avis AMF n°209C1522 du 21 décembre 2009). À la connaissance de l'émetteur, c'est le seul autre actionnaire à franchir un seuil légal.

Dans le cadre des articles 787 B et 885 I bis du code général des impôts, des engagements collectifs de conservations ont été conclus entre des membres du groupe familial Fiévet-Bel, Unibel et Gérard Boivin. Le plus large porte sur 1 739 745 actions Bel et se terminera au plus tôt le 27 décembre 2012.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices :

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en assemblées générales des actionnaires connus de la Société sur les trois derniers exercices.

**Fromageries Bel**

|                                       | 31/12/2010     |                | 31/12/2009     |                | 31/12/2008     |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                       | % capital      | % vote en AG   | % capital      | % vote en AG   | % capital      | % vote en AG   |
| Unibel                                | 67,45%         | 68,56%         | 65,44%         | 67,48%         | 64,75%         | 68,47%         |
| Membres du groupe familial FIEVET-BEL | 3,79%          | 3,91%          | 3,79%          | 3,91%          | 3,74%          | 3,80%          |
| ensemble                              | 71,24%         | 72,47%         | 69,23%         | 71,39%         | 68,49%         | 72,27%         |
| Sofil / groupe LACTALIS               | 24,06%         | 25,06%         | 24,06%         | 25,09%         | 24,06%         | 23,77%         |
| Autres actionnaires                   | 4,14%          | 2,46%          | 6,14%          | 3,52%          | 6,84%          | 3,97%          |
| Public                                | 28,20%         | 27,53%         | 30,20%         | 28,61%         | 30,90%         | 27,73%         |
| Auto détention                        | 0,56%          |                | 0,57%          | 0,00%          | 0,61%          | 0,00%          |
| <b>TOTAUX</b>                         | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

**Titres donnant accès au capital**

Dans le cadre de l'offre publique d'échange simplifiée (OPES) menée fin 2005, début 2006 par la société-mère Unibel, 80 489 obligations échangeables ou convertibles en actions Fromageries Bel avaient été émises le 18 janvier 2006 (note d'information du 7 décembre 2005, visée par l'AMF sous le numéro 05-834). Au cours de la période d'échange, 117 obligations ont été échangées contre 117 actions Fromageries Bel nouvelles, tandis que, parallèlement, pour éviter les inconvénients d'une modification du capital social pour un nombre aussi minime, 117 actions auto-détenues ont été annulées. La période d'échange est close depuis le 23 décembre 2009 et les obligations, qui n'avaient pas été rachetées en bourse, ont été intégralement remboursées le 4 janvier 2010. Il n'existe donc plus de titres donnant accès au capital.

**18.2 Droits de vote**

Conformément à l'article 24 des statuts des Fromageries Bel, *un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.*

*Cet avantage n'est conféré qu'aux actionnaires de nationalité française et à ceux ressortissant d'un Etat membre de la Communauté économique européenne.*

*Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisé et conserve les droits acquis.*

*En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.*

**18.3 Informations sur le contrôle du capital de la Société**

Les informations relatives au contrôle du capital de la Société figurent ci-dessus au paragraphe 18.1.

A la connaissance de la société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition.

Il n'existe pas d'accord conclu par la société qui soit modifié ou qui prenne fin en cas de changement de contrôle de la société.

Les actionnaires familiaux sont représentés par Antoine Fiévet, Président directeur général des Fromageries Bel, également président du Directoire d'Unibel, et par Florian Sauvin, administrateur de Bel et membre du Directoire d'Unibel. La société Unibel est administrateur des Fromageries Bel ; son représentant permanent est Philippe Deloffre. Bruno Schoch, membre du directoire d'Unibel, est Directeur général délégué des Fromageries Bel.

Le Conseil d'administration comporte également quatre administrateurs indépendants : James Lightburn, Luc Luyten, Johnny Thijs et Michel Arnaud

#### **18.4 Accords relatifs au contrôle de la Société**

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement du contrôle de la Société.

#### **18.5 Marché des titres de la Société**

L'action Fromageries Bel est cotée sur Euronext Paris, compartiment B, code ISIN : FR 0000121857, mnémonique FBEL.

Le nombre d'actions cotées est, depuis juin 2001, de 6 872 335.

**Evolution des cours et des volumes de l'action Fromageries Bel :**

|                   | €               |                 |                 | nombre de titres<br>échangés | volume en k€    | cours moyen     | moyenne<br>SBF 250<br>clôture |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
|                   | plus haut       | plus bas        | dernier         |                              |                 |                 |                               |
| Année 2006        | 166,90 €        | 139,00 €        | 163,00 €        | 87 344                       | 13 482 k€       | 154,35 €        | 3 603                         |
| Année 2007        | 228,80 €        | 161,00 €        | 206,00 €        | 53 806                       | 11 607 k€       | 215,72 €        | 4 077                         |
| Année 2008        | 202,05 €        | 101,00 €        | 101,20 €        | 45 043                       | 7 614 k€        | 169,05 €        | 3 061                         |
| Année 2009        | 134,90 €        | 78,02 €         | 129,00 €        | 57 816                       | 6 036 k€        | 104,40 €        | 2 372                         |
| Année 2010        | 159,94 €        | 114,04 €        | 152,50 €        | 39 650                       | 5 293 k€        | 133,49 €        | 2 711                         |
| janv-09           | 123,90 €        | 103,00 €        | 110,50 €        | 619                          | 70 k€           | 113,36 €        | 2 179                         |
| févr-09           | 110,00 €        | 84,00 €         | 92,40 €         | 1 462                        | 142 k€          | 97,35 €         | 2 052                         |
| mars-09           | 92,00 €         | 78,02 €         | 84,00 €         | 4 629                        | 397 k€          | 85,81 €         | 1 920                         |
| avr-09            | 100,00 €        | 84,00 €         | 90,02 €         | 621                          | 57 k€           | 91,53 €         | 2 127                         |
| mai-09            | 98,50 €         | 91,15 €         | 98,50 €         | 4 183                        | 409 k€          | 97,79 €         | 2 295                         |
| juin-09           | 105,00 €        | 92,42 €         | 99,94 €         | 2 985                        | 296 k€          | 99,04 €         | 2 297                         |
| juil-09           | 113,00 €        | 95,00 €         | 109,88 €        | 21 810                       | 2 086 k€        | 95,64 €         | 2 279                         |
| août-09           | 130,00 €        | 103,00 €        | 129,99 €        | 926                          | 107 k€          | 115,41 €        | 2 514                         |
| sept-09           | 134,00 €        | 119,00 €        | 125,00 €        | 1 487                        | 187 k€          | 125,77 €        | 2 660                         |
| oct-09            | 134,90 €        | 121,00 €        | 134,90 €        | 16 463                       | 1 956 k€        | 118,81 €        | 2 702                         |
| nov-09            | 134,00 €        | 122,10 €        | 129,99 €        | 741                          | 95 k€           | 128,34 €        | 2 670                         |
| déc-09            | 129,90 €        | 120,00 €        | 129,00 €        | 1 890                        | 234 k€          | 123,90 €        | 2 730                         |
| <b>année 2009</b> | <b>134,90 €</b> | <b>78,02 €</b>  | <b>129,00 €</b> | <b>57 816</b>                | <b>6 036 k€</b> | <b>104,41 €</b> | <b>2 372</b>                  |
| janv-10           | 130,11 €        | 123,00 €        | 126,30 €        | 704                          | 91 k€           | 129,09 €        | 2 793                         |
| févr-10           | 130,11 €        | 114,04 €        | 121,50 €        | 409                          | 50 k€           | 121,71 €        | 2 639                         |
| mars-10           | 129,00 €        | 118,00 €        | 125,00 €        | 3 435                        | 418 k€          | 121,81 €        | 2 808                         |
| avr-10            | 140,00 €        | 125,00 €        | 139,00 €        | 19 858                       | 2 496 k€        | 125,68 €        | 2 858                         |
| mai-10            | 149,80 €        | 136,00 €        | 143,00 €        | 1 299                        | 183 k€          | 140,93 €        | 2 582                         |
| juin-10           | 144,00 €        | 139,00 €        | 142,00 €        | 1 266                        | 179 k€          | 141,55 €        | 2 580                         |
| juil-10           | 145,00 €        | 130,00 €        | 137,50 €        | 1 039                        | 144 k€          | 138,95 €        | 2 568                         |
| août-10           | 149,45 €        | 137,50 €        | 149,45 €        | 1 392                        | 198 k€          | 141,97 €        | 2 620                         |
| sept-10           | 149,00 €        | 144,10 €        | 147,00 €        | 5 179                        | 764 k€          | 147,50 €        | 2 704                         |
| oct-10            | 159,94 €        | 145,30 €        | 149,50 €        | 1 857                        | 277 k€          | 149,34 €        | 2 771                         |
| nov-10            | 159,89 €        | 148,10 €        | 158,79 €        | 925                          | 141 k€          | 152,01 €        | 2 788                         |
| déc-10            | 158,79 €        | 151,00 €        | 152,50 €        | 2 287                        | 352 k€          | 153,94 €        | 2 825                         |
| <b>année 2010</b> | <b>159,94 €</b> | <b>114,04 €</b> | <b>152,50 €</b> | <b>39 650</b>                | <b>5 293 k€</b> | <b>133,49 €</b> | <b>2 711</b>                  |
| janv-11           | 165,00 €        | 152,00 €        | 155,00 €        | 1 612                        | 255 k€          | 158,28 €        | 2 905                         |
| févr-11           | 155,10 €        | 151,01 €        | 152,00 €        | 1 685                        | 259 k€          | 153,45 €        | 2 986                         |

(source : Nyse Euronext)

### 18.6 Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2010

En application de l'article 621-18-2 du code monétaire et financier et de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, les opérations suivantes sur les titres de l'émetteur ont été enregistrées en 2010 :

| Dirigeant | Nature de l'opération | Nombre d'opérations | Montant en milliers d'euros |
|-----------|-----------------------|---------------------|-----------------------------|
| Unibel    | Achat                 | 1                   | 18 964,7                    |

## 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

### 19.1 **Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

##### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

##### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### ***Convention de trésorerie avec la société Unibel***

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société et la société UNIBEL. L'objet de cette convention était l'octroi par la société UNIBEL d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société un montant maximum de 15 000 000 euros entièrement utilisée au 31 décembre 2007.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un second autorisé par le conseil en date du 17 décembre 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.

Enfin, par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1er juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Au 31 décembre 2010, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 258 595 euros et le

montant de l'avance de trésorerie s'élevait à 18 743 513 euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au cours de l'exercice 2010, la convention de prestations de services conclue avec la société UNIBEL le 14 décembre 2001, sur autorisation de votre Conseil d'administration du 12 décembre 2001, s'est poursuivie. Le montant versé par votre société à la société UNIBEL s'élève pour l'exercice 2010 à 4 366 745 euros HT.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1<sup>er</sup> avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain PONS

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent FRAMBOURT

**19.2 Parties liées**

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 20.3.1 du présent document de référence.

Toutes les transactions inter-compagnies étant éliminées, les relations avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel.

## **20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE**

|                  |      |                                                                   |
|------------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| Plan du chapitre | 20.1 | Informations financières historiques                              |
|                  | 20.2 | Informations financières pro forma                                |
|                  | 20.3 | Etats financiers                                                  |
|                  | 20.4 | Vérifications des informations financières historiques annuelles  |
|                  | 20.5 | Date des dernières informations financières                       |
|                  | 20.6 | Informations financières intermédiaires et autres                 |
|                  | 20.7 | Politique de distribution de dividendes                           |
|                  | 20.8 | Procédures judiciaires et d'arbitrage                             |
|                  | 20.9 | Changement significatif de la situation financière ou commerciale |

### **20.1 Informations financières historiques**

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 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 2009 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0222 en pages 107 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 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 2008 qui figurent dans le document de référence de la Société enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D.09-0224 en pages 107 et suivantes ;
- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0222 en pages 152 et suivantes.
- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D.09-0224 en pages 150 et suivantes ;

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (<http://www.amf-france.org>), ainsi que sur le site de la société (<http://www.groupe-bel.com>).

### **20.2 Informations financières pro forma**

Ce paragraphe est sans objet.

## 20.3. Etats financiers

### 20.3.1. Etats financiers consolidés au 31 décembre 2010

#### 20.3.1.1. Comptes consolidés au 31 décembre 2010

### Comptes de résultats consolidés comparés au 31 décembre 2010

|                                                       | Notes | December 2010      | décembre 2009      |
|-------------------------------------------------------|-------|--------------------|--------------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>                          |       |                    |                    |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                             | 3.1   | <b>2 417 512</b>   | <b>2 220 655</b>   |
| Coût des produits et services vendus                  | 3.2   | <u>(1 662 870)</u> | <u>(1 517 065)</u> |
| <b>Marge brute</b>                                    |       | <b>754 642</b>     | <b>703 590</b>     |
| Frais commerciaux et de distribution                  | 3.2   | (366 125)          | (340 124)          |
| Frais de recherche et développement                   | 3.2   | (15 614)           | (17 610)           |
| Frais généraux et administratifs                      | 3.2   | (162 401)          | (150 838)          |
| Autres charges et produits opérationnels              | 3.2   | <u>438</u>         | <u>912</u>         |
| <b>Résultat des activités courantes</b>               |       | <b>210 940</b>     | <b>195 930</b>     |
| Autres charges et produits non courants               | 3.3   | <u>(16 165)</u>    | <u>(46 950)</u>    |
| <b>Résultat opérationnel</b>                          |       | <b>194 775</b>     | <b>148 980</b>     |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | 3.4   | 1 816              | 4 171              |
| Coût de l'endettement financier brut                  |       | <u>(19 059)</u>    | <u>(25 278)</u>    |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>            | 3.4   | <b>(17 243)</b>    | <b>(21 107)</b>    |
| Autres produits et charges financiers                 | 3.4   | (2 847)            | (3 479)            |
| <b>Résultat avant impôt</b>                           |       | <b>174 685</b>     | <b>124 394</b>     |
| Charge d'impôt                                        | 3.5   | (56 942)           | (36 770)           |
| <b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>           |       | <b>117 743</b>     | <b>87 624</b>      |
| Intérêts minoritaires                                 |       | (1 363)            | (2 670)            |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                    |       | <b>116 380</b>     | <b>84 954</b>      |
| Résultat net par action                               | 3.6   | 17,03              | 12,43              |
| Résultat net dilué par action                         | 3.6   | 16,96              | 12,32              |

*Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.*

### **Analyse du résultat global au 31 décembre 2010**

|                                                                                         | 31 décembre                  | 31 décembre    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>                                                            | 2010                         | 2009           |
| <b>Résultat net de la période</b>                                                       | <b>117 743</b>               | <b>87 624</b>  |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>                                               |                              |                |
| Actifs financiers disponibles à la vente                                                |                              |                |
| Pertes et gains latents                                                                 | 13 485                       | -13 352        |
| Ajustements de reclassements relatifs aux transferts en résultats du fait d'une cession |                              |                |
| Effet d'impôt                                                                           | -4 643                       | 4 597          |
| Difference de Conversion                                                                | 17 955                       | -9 045         |
| Couverture des flux de trésorerie                                                       |                              |                |
| Montants comptabilisés en capitaux propres                                              | 9                            | 9 187          |
| Ajustements de reclassements relatifs aux montants inclus dans le résultat net          |                              |                |
| Effet d'impôt                                                                           | -32                          | -3 266         |
| <b>Total du résultat global reconnu en capitaux propres</b>                             | <b>26 774</b>                | <b>-11 879</b> |
| <b>Total du résultat global pour la période</b>                                         | <b>144 517</b>               | <b>75 745</b>  |
|                                                                                         | <i>Part du Groupe</i>        | <i>73 497</i>  |
|                                                                                         | <i>Intérêts minoritaires</i> | <i>2 248</i>   |

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## **Bilans consolidés comparés au 31 décembre 2010 avant affectation du résultat**

| <b>ACTIF</b><br><b>(en milliers d' euros)</b> | <b>Notes</b> | <b>31-déc-10</b> | <b>31-déc-09</b> |
|-----------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|
| <b><u>ACTIFS NON COURANTS</u></b>             |              |                  |                  |
| Ecart d'acquisition                           | 4.1          | 389 187          | 382 523          |
| Autres immobilisations incorporelles          | 4.2          | 305 623          | 311 234          |
| Immobilisations corporelles                   | 4.3          | 539 988          | 549 419          |
| Actifs disponibles à la vente                 | 4.5          | 51 884           | 38 357           |
| Autres actifs financiers                      | 4.5          | 3 975            | 1 192            |
| Prêts & avances                               | 4.5          | 7 178            | 7 157            |
| Clients & autres créances                     | 4.5          | 79               | 1 721            |
| Actifs d'impôts différés                      | 4.9          | 11 128           | 11 657           |
| Actifs non courants destinés à être cédés     | 4.6          |                  | 578              |
| <b>TOTAL</b>                                  |              | <b>1 309 042</b> | <b>1 303 838</b> |
| <b><u>ACTIFS COURANTS</u></b>                 |              |                  |                  |
| Stocks et en-cours                            | 4.7          | 223 923          | 178 529          |
| Clients et autres créances                    | 4.8          | 410 255          | 386 191          |
| Autres actifs financiers                      | 4.4          | 498              | 361              |
| Prêts & avances                               | 4.4          | 290              | 177              |
| Actifs d'impôts courants                      | 4.10         | 33 723           | 27 336           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie       | 4.17         | 139 939          | 116 281          |
| <b>TOTAL</b>                                  |              | <b>808 628</b>   | <b>708 875</b>   |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                       |              | <b>2 117 670</b> | <b>2 012 713</b> |

| <b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b><br><b>(en milliers d' euros)</b> | <b>Notes</b> | <b>31-déc-10</b> | <b>31-déc-09</b> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|
| Capital                                                            |              | 10 308           | 10 308           |
| Primes                                                             |              | 21 967           | 21 967           |
| Réserves                                                           |              | 958 203          | 846 491          |
| Actions propres                                                    |              | -7 390           | -7 390           |
| <b>CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)</b>                           |              | <b>983 088</b>   | <b>871 376</b>   |
| <b>INTERETS MINORITAIRES</b>                                       |              | <b>25 596</b>    | <b>30 520</b>    |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                                            |              | <b>1 008 684</b> | <b>901 896</b>   |
| <b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>                                 |              |                  |                  |
| Provisions                                                         | 4.13         | 10 577           | 8 729            |
| Avantages du personnel                                             | 4.14         | 38 789           | 36 105           |
| Passifs d'impôts différés                                          | 4.9          | 151 546          | 140 816          |
| Passifs de location financement supérieurs à un an                 | 4.17         | 1 180            |                  |
| Emprunts et dettes financières supérieurs à un an                  | 4.17         | 323 142          | 409 973          |
| Autres passifs                                                     | 4.15         | 36 344           | 33 529           |
| <b>TOTAL</b>                                                       |              | <b>561 578</b>   | <b>629 152</b>   |
| <b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>                                     |              |                  |                  |
| Provisions                                                         | 4.13         | 17 520           | 16 016           |
| Avantages du personnel                                             | 4.14         | 2 264            | 1 947            |
| Passifs de location financement inférieurs à un an                 | 4.17         |                  | 82               |
| Emprunts et dettes financières inférieurs à un an                  | 4.17         | 49 754           | 54 691           |
| Autres passifs financiers                                          | 4.12         | 12 320           | 11 010           |
| Fournisseurs et autres dettes                                      | 4.16         | 421 696          | 364 325          |
| Passifs d'impôts exigibles                                         | 4.10         | 37 765           | 25 085           |
| Concours bancaires et autres emprunts                              | 4.17         | 6 089            | 8 509            |
| <b>TOTAL</b>                                                       |              | <b>547 409</b>   | <b>481 665</b>   |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>                        |              | <b>2 117 670</b> | <b>2 012 713</b> |

*Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés*

### **Variation des capitaux propres consolidés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2010**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                          | Nombre<br>d'actions en<br>circulation | Capital       | Primes        | Ecart de<br>conversion | Actions<br>propres | Résultat<br>consolidé | Réserves<br>consolidées | Capitaux<br>propres -<br>part du<br>Groupe | Intérêts<br>minoritaires | Capitaux<br>propres de<br>l'ensemble<br>consolidé |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Situation au 1er janvier 2009</b>                                  | <b>6 830 146</b>                      | <b>10 308</b> | <b>21 967</b> | <b>-18 840</b>         | <b>-7 757</b>      | <b>49 156</b>         | <b>762 839</b>          | <b>817 673</b>                             | <b>32 215</b>            | <b>849 888</b>                                    |
| Affectation du résultat de la période antérieure                      |                                       |               |               |                        |                    | -49 156               | 49 156                  |                                            |                          |                                                   |
| Dividendes versés                                                     |                                       |               |               |                        |                    |                       | -18 792                 | -18 792                                    | -4 729                   | -23 521                                           |
| Résultat de la période                                                |                                       |               |               |                        |                    | 84 954                |                         | 84 954                                     | 2 670                    | 87 624                                            |
| Autres éléments du résultat global                                    |                                       |               |               | -8 623                 |                    |                       | -2 834                  | -11 457                                    | -422                     | -11 879                                           |
| Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres |                                       |               |               |                        |                    |                       | -1 369                  | -1 369                                     | 786                      | -583                                              |
| Actions propres distribuées                                           | 3 380                                 |               |               |                        | 367                |                       |                         | 367                                        |                          | 367                                               |
| <b>Situation au 31 décembre 2009</b>                                  | <b>6 833 526</b>                      | <b>10 308</b> | <b>21 967</b> | <b>-27 463</b>         | <b>-7 390</b>      | <b>84 954</b>         | <b>789 000</b>          | <b>871 376</b>                             | <b>30 520</b>            | <b>901 896</b>                                    |
| Affectation du résultat de la période antérieure                      |                                       |               |               |                        |                    | -84 954               | 84 954                  |                                            |                          |                                                   |
| Dividendes versés                                                     |                                       |               |               |                        |                    |                       | -33 137                 | -33 137                                    | -6 975                   | -40 112                                           |
| Résultat de la période                                                |                                       |               |               |                        |                    | 116 380               |                         | 116 380                                    | 1 363                    | 117 743                                           |
| Autres éléments du résultat global                                    |                                       |               |               | 17 254                 |                    |                       | 8 819                   | 26 073                                     | 701                      | 26 774                                            |
| Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres |                                       |               |               |                        |                    |                       | 2 396                   | 2 396                                      | -13                      | 2 383                                             |
| Actions propres distribuées                                           |                                       |               |               |                        |                    |                       |                         |                                            |                          |                                                   |
| <b>Situation au 31 Décembre 2010</b>                                  | <b>6 833 526</b>                      | <b>10 308</b> | <b>21 967</b> | <b>-10 209</b>         | <b>-7 390</b>      | <b>116 380</b>        | <b>852 032</b>          | <b>983 088</b>                             | <b>25 596</b>            | <b>1 008 684</b>                                  |

*Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés*

**Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2010***(en milliers d'euros)*

| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>             | Notes       | <b>décembre<br/>2010</b> | <b>décembre<br/>2009</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Résultat avant impôts                                                    | CR          | <b>174 685</b>           | <b>124 394</b>           |
| Ajustements pour :                                                       |             |                          |                          |
| Amortissements et provisions                                             |             | 92 272                   | 121 602                  |
| Plus ou moins values de cession                                          |             | -370                     | 5 813                    |
| Reclassement des dividendes et charges d'intérêts                        |             | 18 191                   | 23 876                   |
| Autres éléments non monétaires du résultat                               |             | 5 506                    | -133                     |
| <b>Marge brute d'autofinancement</b>                                     |             | <b>290 284</b>           | <b>275 552</b>           |
| <b>Variation des stocks, créances et dettes courants</b>                 |             | <b>-7 097</b>            | <b>-4 990</b>            |
| <b>Variation des créances et dettes non courantes</b>                    |             | <b>3 106</b>             | <b>666</b>               |
| <b>Impôts sur le résultat payés</b>                                      |             | <b>-44 946</b>           | <b>-20 753</b>           |
| <b>Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles</b> | (1)         | <b>241 347</b>           | <b>250 475</b>           |
| <b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>           |             |                          |                          |
| Acquisitions d'activités                                                 |             | -2 956                   | -1 184                   |
| Cessions d'activités                                                     |             | 270                      |                          |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles              |             | -63 856                  | -78 922                  |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                  |             | 2 533                    | 1 467                    |
| Subventions d'investissement encaissées                                  |             | 0                        | 2 442                    |
| Acquisitions d'actifs financiers                                         |             | -3 554                   | -1 860                   |
| Cessions d'actifs financiers                                             |             | 2 134                    | 1 792                    |
| Intérêts reçus                                                           |             | 0                        |                          |
| Dividendes reçus                                                         |             | 916                      | 545                      |
| <b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>      | (2)         | <b>-64 513</b>           | <b>-75 720</b>           |
| <b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>             |             |                          |                          |
| Dividendes versés                                                        |             | -40 112                  | -23 520                  |
| Intérêts payés                                                           |             | -19 107                  | -24 375                  |
| Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement    |             | -80                      | -98                      |
| Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre           |             | -6 875                   | 431                      |
| Emissions d'emprunts et dettes financières                               |             | 25 655                   | 13 744                   |
| Remboursements d'emprunts et dettes financières                          |             | -109 882                 | -276 603                 |
| <b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>        | (3)         | <b>-150 401</b>          | <b>-310 421</b>          |
| <b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>     | (1)+(2)+(3) | <b>26 433</b>            | <b>-135 666</b>          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture               | 4.17        | 107 724                  | 235 051                  |
| Incidence des variations des cours des devises                           |             | -489                     | -2 147                   |
| Autres éléments sans effet de trésorerie                                 |             | 0                        | 10 486                   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture</b>         |             | <b>133 668</b>           | <b>107 724</b>           |
| A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :           |             |                          |                          |
| Valeurs mobilières de placement                                          | 4.17        | 99 162                   | 62 206                   |
| Disponibilités                                                           | 4.17        | 40 595                   | 54 027                   |
| Concours bancaires                                                       | 4.17        | -6 089                   | -8 509                   |
| <b>Total</b>                                                             |             | <b>133 668</b>           | <b>107 724</b>           |

*Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.*

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS 31 Décembre 2010

### 1 PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

#### 1.1 Présentation des états financiers consolidés annuels

En application du règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés de Fromageries Bel de l'exercice 2010 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 2010 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 23 mars 2011.

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*).

#### Textes applicables en 2010 impliquant un changement pour le Groupe :

- Première application des normes révisées IFRS 3 – Regroupements d'entreprises et IAS 27 – États financiers consolidés et individuels. La norme IFRS 3 prescrit notamment la comptabilisation immédiate en charges des frais de transaction, ainsi que la possibilité d'opter lors de chaque regroupement pour le goodwill complet.
- La norme révisée IAS27 indique principalement que toute variation de pourcentage d'intérêt n'affectant pas le contrôle se traduira désormais par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du groupe et la part hors-groupe. Les variations qui entraînent la perte ou l'acquisition de contrôle seront comptabilisées en résultat.

Les opérations visées par ces deux normes n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2010.

#### Textes applicables en 2010 n'impliquant pas de changement pour le Groupe :

- Amendement d'IFRS 2 relatif à la comptabilisation de plans dénoués en trésorerie dans un groupe ;
- Amendement d'IFRS 5 portant sur la cession partielle de titres ;
- Amendement d'IAS 17 relatif aux locations de terrains ;
- Amendement d'IAS 39 précisant les éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- Interprétation IFRIC 12 portant sur les concessions ;
- Interprétation IFRIC 15 concernant les accords pour construction d'un bien immobilier ;
- Interprétation IFRIC 16 concernant la couverture d'un investissement net à l'étranger ;
- Interprétation IFRIC 17 relatif à la distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires ;
- Interprétation IFRIC 18 concernant le transfert d'actifs des clients ;
- Les amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en Avril 2009.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation.

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et de manière uniforme par les entités du Groupe.

#### 1.2 Options retenues pour l'établissement des états financiers consolidés lors de la transition aux normes comptables internationales

Conformément aux dispositions prévues par IFRS 1, le Groupe avait choisi de retenir pour l'établissement du bilan d'ouverture 2004 et la préparation des premiers comptes IFRS, les exemptions au principe général d'application rétrospective des IFRS suivantes :

- Regroupements d'entreprises : le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption relative au non retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition (1er janvier 2004). En conséquence, la norme sur les regroupements d'entreprises n'a été appliquée que pour les acquisitions postérieures au 1er janvier 2004. En pratique, cela a signifié qu'aucun retraitement rétrospectif des écarts d'acquisitions au 1er janvier 2004 n'a été effectué.
- Engagements de retraite et avantages assimilés : les écarts actuariels non amortis au 1er janvier 2004 relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages assimilés ont été intégralement comptabilisés dans les provisions pour retraites avec en contrepartie une réduction des capitaux propres.
- Ecarts de conversion : le Groupe a réintégré les réserves de conversion cumulées antérieures au 1er janvier 2004 dans les réserves consolidées. Par conséquent, les différences de conversion accumulées dans les réserves au 1er janvier 2004 ont été ramenées à zéro.
- Immobilisations corporelles : le Groupe a choisi de ne pas réévaluer à leur juste valeur les immobilisations corporelles dans le bilan d'ouverture, mais d'appliquer la méthode du coût historique amorti.
- Ecarts d'acquisition : les écarts d'acquisition non amortis relatifs à des filiales hors zone euro et libellés en euros à la date d'acquisition n'ont pas été convertis dans la monnaie de la filiale au 1er janvier 2004.

Les impacts des normes IFRS sur les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et sur le résultat 2004 ont été publiés dans le cadre de l'information financière préliminaire IFRS 2004, incluse dans le document de référence enregistré par l'AMF le 7 décembre 2005 sous le numéro R 05-139..

### 1.3 Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

### 1.4 Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

## 1.5 Méthodes de consolidation

Les filiales dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages, sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le Groupe ne détient pas de participations sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint. Les entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce directement une influence notable (présumée lorsque le pourcentage détenu est au moins égal à 20% du capital) sans pour autant les contrôler sont mises en équivalence.

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 3R. 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 internationales (IFRS).

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 2010 est présentée en note 10.

## 1.6 Evolution du périmètre de consolidation

Après avoir cédé l'activité Négoce de la filiale tchèque Jaromericka au 1<sup>er</sup> Janvier 2010, le Groupe a cédé le 19 Novembre 2010 l'ensemble de ses participations dans les deux filiales tchèques Jaromericka et J+R.

Au 30 Septembre 2010, la société Bel Leedammer BV a finalisé le rachat de l'ensemble des titres de la société Parco, précédemment détenue à hauteur de 71,16 %

## 1.7 Autres règles et principes comptables significatifs

### Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux,
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les Capitaux Propres au poste « Ecart 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.

A 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.

### Ecarts 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 3R 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 « Ecarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition relatifs à des sociétés mises en équivalence sont présentés dans la rubrique « Participation dans les entreprises associées ».

### 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<sup>er</sup> 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.

A 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 bien, 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 bien 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 diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

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

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en terme 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 diminuée des coûts de cession correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale, diminué des coûts directement liés à la cession.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

### **Stocks et en-cours**

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation,
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

### **Actifs et passifs financiers**

#### *Actifs financiers*

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue 3 catégories d'actifs financiers dont la classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition et détermine le traitement comptable de ces instruments.

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

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus à court terme. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

#### Prêts et créances

Ce sont des actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables, non cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les prêts et les créances commerciales (clients et autres) et les comptes courants bancaires.

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale et actualisées le cas échéant conformément à IAS 39. Ces actifs sont comptabilisés pour leur coût amorti. Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas recouvrée.

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

#### Actifs disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers qui ne font pas partie des catégories précitées. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et certaines valeurs mobilières de placement, ainsi que les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture.

Les titres disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de bourse à la date de clôture considérée. Les variations de juste valeur constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession, puis comptabilisées en résultat, à l'exception des pertes de valeur qui sont enregistrées en résultat dès leur détermination. Les titres non cotés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus à leur coût historique.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur valeur de marché à la date de clôture. Leurs variations de valeur sont comptabilisées selon les principes suivants :

- Pour les instruments de couverture documentés en couverture de flux futurs, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres pour la partie efficace. La partie inefficace est enregistrée en résultat.
- Pour les instruments de couverture documentés en couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

#### *Passifs financiers*

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue 3 catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- Les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couvertures. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat.
- Les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales.

- Les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

### **Trésorerie nette**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

### **Actions propres**

Les actions Fromageries Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

### **Avantages du personnel**

L'évaluation des principaux engagements de retraite a été faite par des actuaires externes.

Les engagements à prestations définies du Groupe en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière sont déterminés en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite et par des provisions inscrites au bilan.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité, puis font l'objet d'une actualisation et sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs des régimes, ainsi que majorés/minorés des écarts actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Le Groupe a choisi d'utiliser la méthode du corridor pour amortir les écarts actuariels dégagés postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les pertes et gains actuariels excédant de plus de 10% la valeur la plus élevée entre les engagements et la valeur des fonds externes sont étalés sur la durée moyenne résiduelle de service pour les personnes en activité.

Enfin, un certain nombre d'avantages, tels que les primes pour médailles du travail ou jubilés, font l'objet de provisions actuarielles. S'agissant d'avantages à long terme, les écarts actuariels sont constatés immédiatement en résultat.

Le Groupe a choisi de comptabiliser en résultat financier le coût des intérêts des avantages du personnel.

### **Paievements en actions**

Un plan d'attribution d'actions gratuites existantes aux titulaires des principales fonctions de Fromageries Bel et des sociétés qui lui sont liées a été mis en place en avril 2007. Des attributions d'actions gratuites Fromageries Bel ont eu lieu en 2007, 2008, 2009 et 2010. Au regard de la norme IFRS 2, ce plan est réglé 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 Safr, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, Sofico, Sicopa, Sopaic et Atad.

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 :

- les 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 incorporels.

### 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.

## 2. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

En 2010, l'activité du Groupe s'est développée en volumes et en chiffre d'affaires, grâce à des politiques commerciales ciblées sur les différents marchés.

Le résultat opérationnel est en progression marquée grâce aux résultats courants des activités hors Europe et à la réduction des charges non récurrentes passées de 47 millions d'euros en 2009 à 16 millions en 2010.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2010 |                       | Au 31 décembre 2009 |                       | Variations         |                       |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|                       | Chiffre d'Affaires  | Résultat Opérationnel | Chiffre d'Affaires  | Résultat Opérationnel | Chiffre d'Affaires | Résultat Opérationnel |
| Europe de l'Ouest     | 1 400               | 133                   | 1 337               | 134                   | 4,7%               | -0,4%                 |
| Europe de l'Est       | 117                 | -27                   | 135                 | -26                   | -13,4%             | 5,4%                  |
| Amérique              | 267                 | 32                    | 194                 | 15                    | 37,8%              | 120,6%                |
| International         | 634                 | 57                    | 555                 | 26                    | 14,2%              | 114,5%                |
| <b>Total Groupe</b>   | <b>2 418</b>        | <b>195</b>            | <b>2 221</b>        | <b>149</b>            | <b>8,9%</b>        | <b>30,7%</b>          |

Comme annoncé lors de la publication des comptes semestriels, la marge opérationnelle s'est fortement dégradée au second semestre, passant de 12,0% du chiffre d'affaires au premier semestre à 4,4% au second, en particulier sous l'effet de la hausse soudaine et sévère des prix des matières premières et de la dépréciation complémentaire de certains actifs en Europe de l'Est.

## 3. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 3.1. Chiffre d'affaires

A taux de change et périmètre comparables, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 7,3 % entre l'année 2009 et l'année 2010.

Les effets se résument ainsi :

| (en milliers d'euros)                | 2010             | 2009             | Variation % |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-------------|
| <b>Chiffre d'affaires publié</b>     | <b>2 417 512</b> | <b>2 220 655</b> | <b>8,9%</b> |
| Effets des variations de périmètre   | 10 847           |                  | 0,5%        |
| Effets de change                     | -45 903          |                  | -2,1%       |
| <b>Chiffre d'affaires comparable</b> | <b>2 382 456</b> | <b>2 220 655</b> | <b>7,3%</b> |

Les variations de périmètre correspondent à la cession des deux entités tchèques au 1<sup>er</sup> janvier et 19 novembre 2010.

### 3.2. Charges opérationnelles par nature

| (en milliers d'euros)                    | 2010             | 2009             |
|------------------------------------------|------------------|------------------|
| Charges de personnel                     | 392 630          | 370 893          |
| Dotations aux amortissements             | 75 068           | 72 096           |
| Autres                                   | 1 738 874        | 1 581 736        |
| <b>Total des charges opérationnelles</b> | <b>2 206 572</b> | <b>2 024 725</b> |

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatifs aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

## 3.3. Autres charges et produits non courants

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                        | 2010           | 2009           |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Résultats des cessions d'actif immobilisé                           | -2 757         | -4 530         |
| Résultat de cession d'activités                                     | -2 458         |                |
| Dotations nettes aux provisions (hors coûts de restructuration)     | -7 287         | -41 840        |
| Coûts de restructuration (dotations nettes aux provisions incluses) | -3 558         | -1 846         |
| Autres charges et produits non courants                             | -105           | 1 266          |
| <b>Total des autres charges et produits non courants</b>            | <b>-16 165</b> | <b>-46 950</b> |

Les tests de perte de valeur de certains actifs corporels (cf. note 4.1 et 4.3) ont conduit le groupe à doter une provision de 9 millions d'euros concernant les entités ukrainiennes et 1,1 million d'euros sur l'entité turque. Par ailleurs, le résultat de cession des entités tchèques s'établit à - 2,5 millions d'euros. Les coûts de restructuration représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés dans les structures managériales du Groupe.

## 3.4. Charges et produits financiers

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                | 2010           | 2009           |
|-------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie       | 912            | 2 130          |
| Charges d'intérêts                                          | -19 107        | -24 420        |
| Autres                                                      | 953            | 1 183          |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>                  | <b>-17 242</b> | <b>-21 107</b> |
| Impact net des désactualisations de provisions              | -2 827         | -3 166         |
| Dotations nettes aux provisions sur titres de participation | -              | 1 538          |
| Résultat de change financier                                | -886           | -449           |
| Autres                                                      | 865            | -1 402         |
| <b>Autres produits et charges financiers</b>                | <b>-2 848</b>  | <b>-3 479</b>  |
| <b>Total des charges financières nettes</b>                 | <b>-20 090</b> | <b>-24 586</b> |

La baisse des charges d'intérêt est principalement liée à la diminution de l'endettement net (cf. note 4.17) en 2010.

### 3.5. Charge d'impôt

| <i>(en milliers d'euros)</i>                   | <b>2010</b>    | <b>2009</b>    |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Impôt courant (y compris retenues à la source) | -51 072        | -33 706        |
| Impôt différé                                  | -5 869         | -3 064         |
| <b>Total de la charge d'impôt</b>              | <b>-56 942</b> | <b>-36 770</b> |

Pour 2010 le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 32,6% pour un taux normal d'imposition en France de 34,4%. L'écart entre ces deux taux s'analyse comme suit:

| <i>(en %)</i>                                                            | <b>2010</b>  | <b>2009</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)</b> | <b>34,4%</b> | <b>34,4%</b> |
| - effet du différentiel de taux des filiales étrangères                  | -8,0%        | -12,1%       |
| - effet des changements de taux                                          | -0,3%        | -0,1%        |
| - avoirs fiscaux, crédits d'impôt                                        | -2,7%        | -2,9%        |
| - activation de reports déficitaires                                     | 0,0%         | -0,2%        |
| - impôts forfaitaires, retenues à la source                              | 3,6%         | 5,3%         |
| - déficits non activés                                                   | 1,8%         | -0,3%        |
| - différences permanentes                                                | 2,6%         | 3,7%         |
| - autres éléments                                                        | 1,1%         | 1,8%         |
| <b>Taux effectif d'imposition</b>                                        | <b>32,6%</b> | <b>29,6%</b> |

En France, la Loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une Contribution Économique Territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle (TP). La CET comprend deux composantes : la Contribution Foncière des Entreprises (CFE) et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). La CFE est assise sur la valeur locative des biens passibles de taxe foncière. La CVAE est égale à 1,5% de la valeur ajoutée. La CET est plafonnée à 3% de la valeur ajoutée. 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 tout comme la taxe professionnelle l'était jusqu'en 2009.

Le différentiel de taux des filiales étrangères s'explique principalement par l'augmentation des taux impositions dans certains pays d'Afrique du Nord.

### 3.6. Résultat par action

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2010), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (38 809 au 31 décembre 2010).

Le résultat dilué par action a été calculé selon le même principe, en majorant le nombre d'actions ci-dessus par le nombre moyen pondéré d'actions gratuites attribuées conditionnellement, soit 30 209 actions.

Dans le cadre de l'offre publique d'échange simplifiée initiée le 4 novembre 2005, la société Unibel avait émis 80 489 obligations échangeables ou convertibles en actions Fromageries Bel. Ces obligations (OEC) ont été amorties au 4 janvier 2010 par remboursement de leur valeur nominale de 174 euros et étaient convertibles jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de remboursement.

#### 4. NOTES SUR LE BILAN

##### 4.1. Ecart d'acquisition

La variation du poste écart d'acquisition au cours de l'exercice 2010 s'analyse comme suit :

| <i>(en milliers d'euros)</i>            | <b>Ecart d'acquisition</b> |
|-----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Au 31 décembre 2008</b>              |                            |
| Valeur brute                            | 445 678                    |
| Dépréciations cumulées                  | -39 338                    |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>406 340</b>             |
| <b>Variations de l'année</b>            |                            |
| Ecart de conversion                     | -2 934                     |
| Dépréciations                           | -20 883                    |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b> | <b>382 523</b>             |
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                            |
| Valeur brute                            | 442 193                    |
| Dépréciations cumulées                  | -59 670                    |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>382 523</b>             |
| <b>Variations de l'année</b>            |                            |
| Ecart de conversion                     | 6 664                      |
| Dépréciations                           |                            |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>389 187</b>             |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                            |
| Valeur brute                            | 442 622                    |
| Dépréciations cumulées                  | -53 435                    |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>389 187</b>             |

Au 31 décembre 2009, la dégradation de l'environnement économique dans les pays émergents avait entraîné la dépréciation des écarts d'acquisition en Ukraine, en Turquie et en République tchèque pour un total de 20,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, la poursuite de conditions économiques défavorables en Ukraine a entraîné une dépréciation supplémentaire de 9 millions d'euros sur les immobilisations corporelles, les écarts d'acquisition et les actifs incorporels ayant été totalement dépréciés à fin 2009 et de 1,1 million d'euros en Turquie (cf. note 4.3).

La valeur recouvrable des autres UGT excédant sa valeur comptable, les autres écarts d'acquisition n'ont pas été dépréciés.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont appliqués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- Horizon explicite des prévisions de 5 ans ;
- Taux de croissance annuel utilisé pour estimer la valeur résiduelle de l'UGT au-delà de la période explicite de prévision, compris entre 0 et 2% ;
- 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 déterminé le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du classement pays établi par la Coface :

|           | 2010 | 2009 |
|-----------|------|------|
| France    | 8%   | 8%   |
| Allemagne | 8%   | 8%   |
| Pays-Bas  | 8%   | 8%   |
| Espagne   | 8%   | 8%   |
| Portugal  | 8%   | 8%   |
| USA       | 8%   | 8%   |
| Tchéquie  | 9%   | 9%   |
| Turquie   | 11%  | 11%  |
| Ukraine   | 14%  | 14%  |
| Iran      | 14%  | 14%  |

Nous avons analysé la sensibilité de la valeur obtenue en fonction de deux paramètres essentiels de l'approche de valorisation :

- le taux de croissance à long terme,
- le taux d'actualisation des flux de liquidité.

Les UGT considérées comme les plus sensibles à un changement de ces deux paramètres sont celles dont la hausse supérieure à un point du taux d'actualisation ou la baisse supérieure à 0,5 point du taux de croissance, entraînerait une dépréciation. Ces UGT sont la Turquie, l'Ukraine et l'Iran, dont le point d'équilibre est atteint avec les hypothèses retenues en 2010 (taux d'actualisation ci-dessus et taux de croissance à 2%).

#### 4.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année 2010 comme suit :

| <i>(en milliers d'euros)</i>            | <b>Concessions et brevets</b> | <b>Logiciels</b> | <b>Marques</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b>   |
|-----------------------------------------|-------------------------------|------------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>Au 31 décembre 2008</b>              |                               |                  |                |               |                |
| Valeur brute                            | 23 165                        | 99 289           | 240 569        | 1 138         | 364 161        |
| Dépréciations cumulées                  | -9 792                        | -27 115          | -4 084         | -863          | -41 854        |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>13 373</b>                 | <b>72 174</b>    | <b>236 485</b> | <b>275</b>    | <b>322 307</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |                               |                  |                |               |                |
| Acquisitions                            | 882                           | 14 909           |                | 224           | 16 015         |
| Cessions et mises au rebut              |                               | -39              |                |               | -39            |
| Ecart de conversion                     | -1                            | 8                | -528           | -10           | -531           |
| Dépréciations et amortissements         | -641                          | -12 713          | -13 184        | -14           | -26 552        |
| Reclassements                           | 114                           | -83              |                | 3             | 34             |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b> | <b>13 727</b>                 | <b>74 256</b>    | <b>222 773</b> | <b>478</b>    | <b>311 234</b> |
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                               |                  |                |               |                |
| Valeur brute                            | 24 203                        | 110 803          | 239 543        | 1 326         | 375 875        |
| Dépréciations cumulées                  | -10 476                       | -36 547          | -16 770        | -848          | -64 641        |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>13 727</b>                 | <b>74 256</b>    | <b>222 773</b> | <b>478</b>    | <b>311 234</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |                               |                  |                |               |                |
| Acquisitions                            | 53                            | 7 593            |                | 33            | 7 679          |
| Cessions et mises au rebut              |                               | -237             |                |               | -237           |
| Ecart de conversion                     | 6                             | 506              | 871            | 18            | 1 401          |
| Dépréciations et amortissements         | -782                          | -13 703          |                | -14           | -14 499        |
| Reclassements                           | 122                           | 279              |                | -356          | 45             |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>13 126</b>                 | <b>68 694</b>    | <b>223 644</b> | <b>159</b>    | <b>305 623</b> |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                               |                  |                |               |                |
| Valeur brute                            | 24 385                        | 118 944          | 241 405        | 1 185         | 385 919        |
| Dépréciations cumulées                  | -11 259                       | -50 250          | -17 761        | -1 026        | -80 296        |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>13 126</b>                 | <b>68 694</b>    | <b>223 644</b> | <b>159</b>    | <b>305 623</b> |

En 2009 et 2010, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à la poursuite du déploiement du logiciel « SAP » au sein du groupe.

La valeur d'utilité des marques pour les UGT concernées fait partie des éléments testés selon la méthode décrite note 4.1. Au cours de l'exercice 2010, aucune marque n'a fait l'objet d'une dotation aux provisions complémentaires.

### 4.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2010 comme suit :

| (en milliers d'euros)                   | Terrains      | Constructions  | Installations,<br>matériels et<br>outillage | Autres<br>immobilisations<br>corporelles | Immobilisations en<br>cours | Total          |
|-----------------------------------------|---------------|----------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| <b>Au 31 décembre 2008</b>              |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Valeur brute                            | 19 925        | 265 006        | 744 102                                     | 72 348                                   | 46 417                      | 1 147 798      |
| Amortissements et provisions cumulés    | -1 834        | -116 209       | -415 649                                    | -46 928                                  |                             | -580 620       |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>18 091</b> | <b>148 797</b> | <b>328 453</b>                              | <b>25 420</b>                            | <b>46 417</b>               | <b>567 178</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Acquisitions                            | 543           | 5 181          | 14 642                                      | 3 262                                    | 35 159                      | 58 787         |
| Cessions et mises au rebut              | -351          | -1 278         | -3 416                                      | -767                                     |                             | -5 812         |
| Evolution du périmètre                  |               |                | 94                                          | -2                                       |                             | 92             |
| Ecart de conversion                     | -79           | -1 030         | -2 121                                      | -128                                     | -452                        | -3 810         |
| Amortissements et provisions            | -176          | -11 600        | -48 196                                     | -6 409                                   |                             | -66 381        |
| Reclassements                           | 678           | 12 492         | 42 189                                      | 1 600                                    | -57 594                     | -635           |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b> | <b>18 706</b> | <b>152 562</b> | <b>331 645</b>                              | <b>22 976</b>                            | <b>23 530</b>               | <b>549 419</b> |
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Valeur brute                            | 20 734        | 279 704        | 780 096                                     | 70 593                                   | 23 530                      | 1 174 657      |
| Amortissements et provisions cumulés    | -2 028        | -127 142       | -448 451                                    | -47 617                                  |                             | -625 238       |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>18 706</b> | <b>152 562</b> | <b>331 645</b>                              | <b>22 976</b>                            | <b>23 530</b>               | <b>549 419</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Acquisitions                            | 932           | 2 749          | 11 845                                      | 4 142                                    | 36 167                      | 55 835         |
| Cessions et mises au rebut              | -6            |                | -1 275                                      | -1 136                                   |                             | -2 417         |
| Evolution du périmètre                  |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Ecart de conversion                     | 97            | 2 265          | 4 530                                       | 262                                      | 783                         | 7 937          |
| Amortissements et provisions            | -181          | -13 445        | -51 487                                     | -6 266                                   | -354                        | -71 733        |
| Reclassements                           | -138          | 4 849          | 26 868                                      | 1 855                                    | -32 487                     | 947            |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>19 410</b> | <b>148 980</b> | <b>322 126</b>                              | <b>21 833</b>                            | <b>27 639</b>               | <b>539 988</b> |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |               |                |                                             |                                          |                             |                |
| Valeur brute                            | 21 556        | 287 098        | 801 119                                     | 69 292                                   | 27 990                      | 1 207 055      |
| Amortissements et provisions cumulés    | -2 146        | -138 118       | -478 993                                    | -47 459                                  | -351                        | -667 067       |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>19 410</b> | <b>148 980</b> | <b>322 126</b>                              | <b>21 833</b>                            | <b>27 639</b>               | <b>539 988</b> |

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en Europe de l'Ouest (France, Pays-Bas), à l'International (Algérie, Maroc, Egypte et Pologne) et aux Amériques.

Les dotations aux provisions de l'exercice incluent notamment un montant de 1.1 million d'euros en Turquie relatives à une ligne d'activité sous-utilisée, et la dotation de 9 millions d'euros sur les immobilisations corporelles de l'Ukraine, suite au test de perte de valeur (cf. note 4.1 et 3.3)

### 4.4. Ventilation des actifs financiers

(en milliers d'euros)

| Catégories d'actifs financiers (IAS 39) | Actifs détenus à des fins de transactions | Actifs disponibles à la vente selon IAS 39 | Prêts et créances      | Hors champ IAS 39         | Total au 31 décembre 2010 |                   |         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|---------|
| Classes d'actifs financiers (IFRS7)     | Évalués à la juste valeur                 | Évalués à la juste valeur                  | Évalués au coût amorti | Évalués à la juste valeur | Évalués au coût amorti    | Hors champ IFRS 7 |         |
| Actifs disponibles à la vente           |                                           | 50 862                                     | 453                    |                           | 569                       |                   | 51 884  |
| Autres actifs financiers                |                                           |                                            | 3 975                  |                           |                           |                   | 3 975   |
| Prêts et avances                        |                                           |                                            |                        |                           | 7 178                     |                   | 7 178   |
| Clients et autres créances non courants |                                           |                                            |                        |                           | 79                        |                   | 79      |
| Actifs d'impôts différés                |                                           |                                            |                        |                           |                           | 11 128            | 11 128  |
| Stocks et en-cours                      |                                           |                                            |                        |                           |                           | 223 923           | 223 923 |
| Clients et autres créances              |                                           |                                            |                        |                           | 410 255                   |                   | 410 255 |
| Autres actifs financiers                |                                           | 381                                        |                        | 117                       |                           |                   | 498     |
| Prêts et avances                        |                                           |                                            |                        |                           | 290                       |                   | 290     |
| Actifs d'impôts courants                |                                           |                                            |                        |                           | 33 723                    |                   | 33 723  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 99 162                                    |                                            |                        |                           | 40 777                    |                   | 139 939 |
| Total des actifs financiers             | 99 162                                    | 51 243                                     | 4 428                  | 117                       | 492 871                   | 235 051           | 882 872 |

(en milliers d'euros)

| Catégories d'actifs financiers (IAS 39) | Actifs détenus à des fins de transactions | Actifs disponibles à la vente selon IAS 39 | Prêts et créances      | Hors champ IAS 39         | Total au 31 décembre 2009 |                   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| Classes d'actifs financiers (IFRS7)     | Évalués à la juste valeur                 | Évalués à la juste valeur                  | Évalués au coût amorti | Évalués à la juste valeur | Évalués au coût amorti    | Hors champ IFRS 7 |
| Actifs disponibles à la vente           |                                           | 37 377                                     | 451                    |                           | 529                       |                   |
| Autres actifs financiers                |                                           |                                            | 1 192                  |                           |                           |                   |
| Prêts et avances                        |                                           |                                            |                        |                           | 7 157                     |                   |
| Clients et autres créances non courants |                                           |                                            |                        |                           | 1 721                     |                   |
| Actifs d'impôts différés                |                                           |                                            |                        |                           |                           | 11 657            |
| Stocks et en-cours                      |                                           |                                            |                        |                           |                           | 178 529           |
| Clients et autres créances              |                                           |                                            |                        |                           | 386 191                   |                   |
| Autres actifs financiers                |                                           | 239                                        |                        | 122                       |                           |                   |
| Prêts et avances                        |                                           |                                            |                        |                           | 177                       |                   |
| Actifs d'impôts courants                |                                           |                                            |                        |                           | 27 336                    |                   |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 62 206                                    |                                            |                        |                           | 54 075                    |                   |
| <b>Total des actifs financiers</b>      | <b>62 206</b>                             | <b>37 616</b>                              | <b>1 643</b>           | <b>122</b>                | <b>477 186</b>            | <b>190 186</b>    |
|                                         |                                           |                                            |                        |                           |                           | <b>768 959</b>    |

## 4.5. Autres actifs non courants (hors impôts différés)

| (en milliers d'euros)                   | Actifs financiers disponibles à la vente | Autres actifs financiers | Prêts et avances | Clients et autres créances non courantes |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|------------------|------------------------------------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                                          |                          |                  |                                          |
| Valeur brute                            | 38 393                                   | 4 186                    | 7 157            | 1 795                                    |
| Dépréciations cumulées                  | -36                                      | -2 994                   |                  | -74                                      |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>38 357</b>                            | <b>1 192</b>             | <b>7 157</b>     | <b>1 721</b>                             |
| <b>Variations de l'année</b>            |                                          |                          |                  |                                          |
| Acquisitions                            | 1                                        | 3 228                    | 1 823            | 672                                      |
| Cessions / remboursements               |                                          |                          | -1 811           |                                          |
| Evolution du périmètre                  |                                          | -445                     |                  |                                          |
| Ecart de conversion                     | 3                                        |                          | 48               | 153                                      |
| Dépréciations                           |                                          |                          |                  | -2 467                                   |
| Désactualisations                       |                                          |                          | 142              |                                          |
| Juste valeur                            | 13 485                                   |                          |                  |                                          |
| Reclassements                           | 38                                       |                          | -181             |                                          |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>51 884</b>                            | <b>3 975</b>             | <b>7 178</b>     | <b>79</b>                                |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                                          |                          |                  |                                          |
| Valeur brute                            | 51 920                                   | 6 968                    | 7 178            | 2 600                                    |
| Dépréciations cumulées                  | -36                                      | -2 993                   |                  | -2 521                                   |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>51 884</b>                            | <b>3 975</b>             | <b>7 178</b>     | <b>79</b>                                |

Les 196 350 titres Unibel détenus par la société SOFICO et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre, sont valorisés au prix de 257,68 euros par action, soit le prix moyen coté au second semestre 2010. Au 31 décembre 2009, ces titres étaient valorisés à 189 euros par action, soit un montant total de 37,1 millions d'euros. L'impact de cette revalorisation est de 13,5 millions d'euros. Cet impact, net de l'impôt différé de 4,6 millions d'euros, a été comptabilisé dans les capitaux propres pour un montant net de 8,8 millions d'euros.

## 4.6. Actifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés ont été soldés en 2010, suite à la cession d'un ensemble immobilier au Portugal.

## 4.7. Stocks et en-cours

| <i>(en milliers d'euros)</i>            | <b>Matières premières<br/>et autres<br/>approvisionnement-<br/>ments</b> | <b>En-cours de<br/>production, biens et<br/>services</b> | <b>Produits<br/>intermédiaires, finis<br/>et marchandises</b> | <b>Total</b>   |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                                                                          |                                                          |                                                               |                |
| Valeur brute                            | 71 767                                                                   | 25 182                                                   | 85 498                                                        | 182 447        |
| Provisions cumulées                     | -1 493                                                                   | -530                                                     | -1 895                                                        | -3 918         |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>70 274</b>                                                            | <b>24 652</b>                                            | <b>83 603</b>                                                 | <b>178 529</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |                                                                          |                                                          |                                                               |                |
| Evolution du périmètre                  | -631                                                                     | -451                                                     | -345                                                          | -1 427         |
| Mouvements de BFR                       | 17 639                                                                   | 12 950                                                   | 13 657                                                        | 44 246         |
| Dotations aux provisions nettes         | -312                                                                     | 508                                                      | 78                                                            | 274            |
| Ecart de conversion                     | 1 240                                                                    | 72                                                       | 1 266                                                         | 2 578          |
| Reclassements                           | -96                                                                      | 1                                                        | -182                                                          | -277           |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>88 114</b>                                                            | <b>37 732</b>                                            | <b>98 077</b>                                                 | <b>223 923</b> |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                                                                          |                                                          |                                                               |                |
| Valeur brute                            | 89 899                                                                   | 37 745                                                   | 99 857                                                        | 227 501        |
| Provisions cumulées                     | -1 785                                                                   | -13                                                      | -1 780                                                        | -3 578         |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>88 114</b>                                                            | <b>37 732</b>                                            | <b>98 077</b>                                                 | <b>223 923</b> |

La hausse des stocks est en partie liée à la hausse des prix des matières premières.

## 4.8. Clients et autres créances

| <i>(en milliers d'euros)</i>            | <b>Clients</b> | <b>Autres<br/>créances<br/>courantes</b> | <b>Total</b>   |
|-----------------------------------------|----------------|------------------------------------------|----------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                |                                          |                |
| Valeur brute                            | 319 737        | 74 948                                   | 394 685        |
| Dépréciations cumulées                  | -8 315         | -179                                     | -8 494         |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>311 422</b> | <b>74 769</b>                            | <b>386 191</b> |
| <b>Variations de l'année</b>            |                |                                          |                |
| Evolution du périmètre                  | -2 336         | -3                                       | -2 339         |
| Mouvements de BFR                       | 21 173         | 588                                      | 21 761         |
| Dotations aux provisions nettes         | -412           | -415                                     | -827           |
| Ecart de conversion                     | 4 652          | 1 263                                    | 5 915          |
| Désactualisation                        |                |                                          |                |
| Reclassements                           |                | -446                                     | -446           |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>334 499</b> | <b>75 756</b>                            | <b>410 255</b> |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                |                                          |                |
| Valeur brute                            | 343 292        | 76 346                                   | 419 638        |
| Dépréciations cumulées                  | -8 793         | -590                                     | -9 383         |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>334 499</b> | <b>75 756</b>                            | <b>410 255</b> |

Les créances clients nettes non échues représentent 89,4% du total, celles échues à moins de 60 jours 10%, et celles échues à plus de 60 jours 0,6%. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance crédit sont intégralement provisionnées.

## 4.9. Impôts différés

| <i>(en milliers d'euros)</i>             | Impôts différés<br>actif | Impôts différés<br>passif | Impact<br>capitaux propres | Impact<br>résultat |
|------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>               | <b>11 657</b>            | <b>140 816</b>            |                            |                    |
| <b>Variations de l'exercice</b>          |                          |                           |                            |                    |
| IAS 32 - 39                              | -450                     | 4 408                     | -4 287                     | -571               |
| Evolution du périmètre                   | -773                     | -205                      | -568                       |                    |
| Différences temporaires hors IAS 32 - 39 | -1 683                   | 3 543                     | 72                         | -5 298             |
| Effet des changements de taux sur marque |                          | -439                      | 439                        |                    |
| Ecart de conversion                      | 277                      | 1 323                     | -1 046                     |                    |
| Reclassement actif / passif              | 2 100                    | 2 100                     |                            |                    |
| <b>Total des variations</b>              | <b>-529</b>              | <b>10 730</b>             | <b>-5 390</b>              | <b>-5 869</b>      |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>               | <b>11 128</b>            | <b>151 546</b>            |                            |                    |

## Origine des impôts différés actifs et passifs

| <i>(en milliers d'euros)</i>           | 31 décembre<br>2010 | 31 décembre<br>2009 |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Fonds de commerce                      | 10 772              | 7 141               |
| Immobilisations                        | 71 920              | 70 771              |
| Marques et concessions                 | 70 393              | 69 611              |
| Instruments financiers dérivés         | -4 155              | -4 295              |
| Evaluation des titres Unibel           | 16 457              | 11 814              |
| Pensions et autres avantages assimilés | -8 196              | -7 831              |
| Reports déficitaires                   | -8 446              | -9 549              |
| Autres                                 | -8 327              | -8 503              |
| <b>Passifs nets d'impôts différés</b>  | <b>140 418</b>      | <b>129 159</b>      |

Le poste « Autres » est essentiellement lié à des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

## Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables,
- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élève à 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2010, après utilisation de 0,9 million d'euros sur l'exercice.

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 :

| <i>(en milliers d'euros)</i>       | 31 décembre<br>2010 | 31 décembre<br>2009 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Echéancier des utilisations</b> |                     |                     |
| < 1 an                             |                     |                     |
| > 1 an < 5 ans                     | 1 365               | 733                 |
| > 5 ans                            | 6 492               | 6 492               |
| Sans limitation                    | 957                 | 412                 |
| <b>Total</b>                       | <b>8 814</b>        | <b>7 637</b>        |

Ces actifs d'impôts non comptabilisés concernent essentiellement la filiale Grupo Fromageries Bel España à hauteur de 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 (même montant qu'au 31 décembre 2009). Ils sont essentiellement liés à la cession de l'activité Manchego en 2003.

## 4.10. Actifs et passifs d'impôts exigibles

| <i>(en milliers d'euros)</i> | <b>Actifs d'impôts<br/>courants</b> | <b>Passifs d'impôts<br/>exigibles</b> |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>   | <b>27 336</b>                       | <b>25 085</b>                         |
| <b>Variations de l'année</b> |                                     |                                       |
| Mouvements de BFR            | 4 909                               | 11 028                                |
| Ecart de conversion          | 1 478                               | 1 452                                 |
| Reclassements                | 0                                   | 200                                   |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>   | <b>33 723</b>                       | <b>37 765</b>                         |

Les variations de BFR concernent l'impôt société non payé ou les créances d'impôt non perçues.

## 4.11. Informations sur le capital

En 2010, 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. 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 premier plan d'attribution d'actions gratuites Fromageries Bel 2007/2009 s'est terminé en avril 2009 avec l'attribution de 3 380 actions aux bénéficiaires. Les deuxième plan d'actions gratuites 2008/2010 et un troisième plan d'actions gratuites 2009/2011 sont en cours. Un quatrième plan d'actions gratuites 2010/2013 a été autorisé par le conseil d'administration de Fromageries Bel du 24/03/2010.

Conformément aux dispositions de 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 :

| <i>(en milliers d'euros)</i>                     | <b>Plan 2010</b> | <b>Plan 2009</b> | <b>Plan 2008</b> |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| nombre d'actions attribuées à l'origine          | 12 010           | 11 515           | 10 620           |
| nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2010  | 12 010           | 11 390           | 9 980            |
| juste valeur de l'action (en €)                  | 105              | 98               | 181              |
| critères d'attribution : pourcentage provisionné | 100%             | 100%             | 96%              |
| période d'acquisition                            | 3 ans            | 3 ans            | 3 ans            |
| période de conservation                          | 2 ans            | 2 ans            | 2 ans            |
| montant en charges en 2008                       |                  |                  | 368              |
| montant en charges en 2009                       |                  | 123              | 533              |
| montant en charges en 2010                       | 310              | 357              | 552              |

## 4.12. Ventilation des passifs financiers

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur pour un total de 12,3 millions d'euros et détaillés note 4.18.

## 4.13. Provisions

| <i>(en milliers d'euros)</i>            | <b>Litiges</b> | <b>Restructurations</b> | <b>Autres charges</b> | <b>Autres risques</b> | <b>Total</b>  |
|-----------------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>              |                |                         |                       |                       |               |
| Part long terme                         | 802            |                         | 382                   | 7 545                 | 8 729         |
| Part court terme                        | 11 976         |                         | 1 368                 | 2 672                 | 16 016        |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>12 778</b>  |                         | <b>1 750</b>          | <b>10 217</b>         | <b>24 745</b> |
| <b>Variations de la période</b>         |                |                         |                       |                       |               |
| Dotations                               | 831            | 190                     | 1 735                 | 5 011                 | 7 767         |
| Reprises pour utilisation               | -991           |                         | -814                  | -466                  | -2 270        |
| Reprises sans objet                     | -1 086         |                         | -339                  | -696                  | -2 121        |
| Evolution du périmètre                  |                |                         |                       |                       |               |
| Désactualisations                       |                |                         |                       | 30                    | 30            |
| Reclassements                           | -394           |                         | 123                   | -42                   | -313          |
| Ecart de conversion                     | 140            | -1                      | -3                    | 124                   | 260           |
| <b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b> | <b>11 278</b>  | <b>189</b>              | <b>2 452</b>          | <b>14 178</b>         | <b>28 097</b> |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>              |                |                         |                       |                       |               |
| Part long terme                         | 315            |                         | 1 762                 | 8 500                 | 10 577        |
| Part court terme                        | 10 963         | 189                     | 691                   | 5 678                 | 17 520        |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>11 278</b>  | <b>189</b>              | <b>2 452</b>          | <b>14 178</b>         | <b>28 097</b> |

Les principales dotations de l'exercice concernent principalement des provisions pour redressements fiscaux et sociaux et des loyers futurs de locaux inoccupés à la date de clôture et pour lesquels aucun contrat de location ou sous-location n'est envisagé à court terme.

## 4.14. Avantages du personnel

Le Groupe est principalement concerné par les catégories d'avantages suivantes :

- plans de retraite complémentaire,
- indemnités de fin de carrière ou de fin de contrat,
- plans de retraite progressive.

## Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

| <i>(en milliers d'euros)</i> | Plans de retraite<br>complémentaire | Indemnités de fin de<br>contrat / carrière | Médailles /<br>Jubilés | Retraite<br>progressive | Autres     | Total         |
|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------|---------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>   | <b>14 284</b>                       | <b>19 670</b>                              | <b>3 616</b>           | <b>206</b>              | <b>276</b> | <b>38 052</b> |
| Ecart de conversion          | 21                                  | 40                                         | 34                     |                         | 1          | 96            |
| Dotations / reprises         | 323                                 | 1 989                                      | 842                    | -134                    | -115       | 2 905         |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>   | <b>14 628</b>                       | <b>21 699</b>                              | <b>4 492</b>           | <b>72</b>               | <b>162</b> | <b>41 053</b> |

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, la France et l'Allemagne représentant à eux seuls environ 36 millions d'euros d'avantages, soit 86,8% sur un total de 41 millions d'euros.

Les montants soulignés figurant dans les tableaux présentés ci-après font l'objet d'une analyse détaillée.

## 31 décembre 2010

| <i>(en milliers d'euros)</i> | Plans de retraite<br>complémentaire | Indemnités de fin de<br>contrat / carrière | Médailles /<br>Jubilés | Retraite<br>progressive | Autres     | Total         |
|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------|---------------|
| France                       |                                     | <u>19 312</u>                              | 3 184                  |                         |            | 22 496        |
| Allemagne                    | <u>12 916</u>                       |                                            | 149                    | 72                      |            | 13 137        |
| Pays Bas                     | <u>1 097</u>                        |                                            | 581                    |                         |            | 1 678         |
| Italie                       |                                     | <u>836</u>                                 |                        |                         |            | 836           |
| Maroc                        |                                     | 717                                        | 108                    |                         |            | 825           |
| Etats-Unis                   | 7                                   | 256                                        |                        |                         | 115        | 378           |
| Portugal                     | <u>345</u>                          |                                            |                        |                         |            | 345           |
| Turquie                      |                                     | 242                                        |                        |                         |            | 242           |
| Pologne                      |                                     | 136                                        | 352                    |                         |            | 488           |
| Ukraine                      | 263                                 |                                            |                        |                         |            | 263           |
| Slovaquie                    |                                     | 118                                        |                        |                         |            | 118           |
| Belgique                     |                                     | 17                                         | 118                    |                         |            | 135           |
| Autres                       |                                     | 65                                         |                        |                         | 47         | 112           |
| <b>Total</b>                 | <b>14 628</b>                       | <b>21 699</b>                              | <b>4 492</b>           | <b>72</b>               | <b>162</b> | <b>41 053</b> |

| <b>31 décembre 2009</b>      |                                     |                                            |                        |                         |            |               |
|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------|---------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i> | Plans de retraite<br>complémentaire | Indemnités de fin de<br>contrat / carrière | Médailles /<br>Jubilés | Retraite<br>progressive | Autres     | Total         |
| France                       |                                     | 17 358                                     | 2 471                  |                         |            | 19 829        |
| Allemagne                    | 12 818                              |                                            | 108                    | 210                     |            | 13 136        |
| Pays Bas                     | 820                                 |                                            | 520                    |                         |            | 1 340         |
| Italie                       |                                     | 865                                        |                        |                         |            | 865           |
| Maroc                        |                                     | 671                                        | 103                    |                         |            | 774           |
| Etats-Unis                   | 7                                   | 222                                        |                        |                         | 232        | 461           |
| Portugal                     | 381                                 |                                            |                        |                         |            | 381           |
| Turquie                      |                                     | 268                                        |                        |                         |            | 268           |
| Pologne                      |                                     | 110                                        | 286                    |                         |            | 396           |
| Ukraine                      | 258                                 |                                            |                        |                         |            | 258           |
| Slovaquie                    |                                     | 122                                        |                        |                         |            | 122           |
| Autres                       |                                     | 54                                         | 124                    |                         | 44         | 222           |
| <b>Total</b>                 | <b>14 284</b>                       | <b>19 670</b>                              | <b>3 612</b>           | <b>210</b>              | <b>276</b> | <b>38 052</b> |

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraites, de préretraites et d'indemnités de départ.

Pour les régimes de base et autres 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 relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi, une évaluation actuarielle des engagements pris dans le cadre des conventions et accords en vigueur dans chaque société est effectuée selon la méthode des « unités de crédit projetées » et, s'ils ne sont pas intégralement financés, la provision nécessaire est constituée ou ajustée sur cette base.

#### France

Les sociétés françaises sont uniquement concernées par 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 :
  - 64 ans pour les cadres,
  - 62 ans pour les techniciens et agents de maîtrise,
  - 62 ans pour les autres catégories de personnels,
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel,
- taux d'actualisation retenus en 2010 et 2009 tels que repris dans le tableau de synthèse par pays.

De plus, la loi portant réforme des retraites a été publiée au Journal Officiel le 10 novembre 2010. Cette nouvelle loi augmentant progressivement l'âge d'ouverture des droits à la retraite de 60 à 62 ans en 2018, génère un gain actuariel des indemnités de fin de carrière de l'ordre de 6%, qui sera amorti, les cas échéant, à compter de 2011 en application de la méthode du corridor retenue par le Groupe, ainsi qu'une perte actuarielle au titre des médailles du travail de l'ordre de 12%, reconnue immédiatement en charge de l'année.

#### Allemagne

En complément des régimes de base et complémentaire de retraite à cotisations définies, il existe trois plans à prestations définies, tous fermés aux nouveaux salariés depuis mars 2003, qui prévoient le versement d'une rente mensuelle à vie (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 %) correspondant à un pourcentage (calculé en fonction de la durée d'emploi dans la société) du dernier salaire d'activité.

Il existe également un régime de préretraite progressive régi par des textes spécifiques et dont bénéficient deux salariés au 31 décembre 2010.

#### Pays-Bas

En complément du régime de base (branche « Produits laitiers ») multi-employeurs à cotisations définies, il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, prévoyant le versement d'une rente mensuelle, à compter de l'âge de 62 ans pour la préretraite et de 65 ans pour la retraite, calculée à raison d'un pourcentage des salaires de la période de travail.

La juste valeur des actifs de couverture des Pays-Bas s'élève à 32,3 millions d'euros à fin 2010, contre 24,7 millions d'euros à fin 2009.

#### Portugal

Un complément de retraite est versé aux seuls salariés embauchés avant l'année 1979 et comptant une ancienneté minimum de 10 ans au moment du départ.

#### Italie

Les avantages du personnel correspondent à une indemnité de cessation de services versée lors de la rupture du contrat de travail et quelles que soient les conditions de cette rupture. Le changement de législation entré en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2007 a transformé le régime du TFR. Pour les entreprises de moins de 50 salariés au moment de la réforme (ce qui est le cas de Bel Italia), les salariés ont le choix entre maintenir l'ancien régime ou transformer les TFR en régime à cotisations définies.

**Synthèse des principales hypothèses actuarielles**

| <b>Année 2010</b>                    | <b>France</b> | <b>Allemagne</b> | <b>Pays-Bas</b> | <b>Portugal</b> | <b>Italie</b> |
|--------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Taux d'actualisation                 | 4,50          | 4,50             | 4,50            | 4,50            | 4,50          |
| Taux de progression des salaires     | > 2,07 < 2,89 | 3,00             | 3,00            | 2,50            | 4,80          |
| Taux de rendement attendu des actifs |               |                  | 4,50            |                 |               |

| <b>Année 2009</b>                    | <b>France</b> | <b>Allemagne</b> | <b>Pays-Bas</b> | <b>Portugal</b> | <b>Italie</b> |
|--------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Taux d'actualisation                 | 5,10          | 5,10             | 5,10            | 5,10            | 5,10          |
| Taux de progression des salaires     | > 2,07 < 2,90 | 2,75             | 3,00            | 2,50            | 4,40          |
| Taux de rendement attendu des actifs |               |                  | 5,10            |                 |               |

Le taux d'actualisation retenu en 2010 est basé sur une courbe analytique des taux d'obligations privés d'entreprises de 1<sup>ère</sup> catégorie, en relation avec la durée des plans des engagements du personnel.

**Engagements envers le personnel pour l'année 2010**

Seuls les engagements les plus significatifs sont détaillés ci-après (voir description des régimes).

**Analyse du montant net comptabilisé**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                                     | <b>Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière</b> |                  |                 |                 |               |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
|                                                                                  | <b>France</b>                                                        | <b>Allemagne</b> | <b>Pays-Bas</b> | <b>Portugal</b> | <b>Italie</b> | <b>Total</b>   |
| Dette actuarielle                                                                | -23 609                                                              | -14 682          | -41 569         | -415            | -1 090        | -81 365        |
| Juste valeur des actifs des régimes                                              |                                                                      |                  | 32 351          |                 |               | 32 351         |
| Dette actuarielle nette des actifs des régimes                                   | -23 609                                                              | -14 682          | -9 218          | -415            | -1 090        | -49 014        |
| Coût des services passés non comptabilisés                                       | 273                                                                  |                  |                 |                 |               | 273            |
| Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience                        | 3 803                                                                | 2 074            | 308             | 93              | 193           | 6 471          |
| Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse                         | 221                                                                  | -308             | 7 813           | -23             | 61            | 7 764          |
| <b>Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies</b> | <b>-19 312</b>                                                       | <b>-12 916</b>   | <b>-1 097</b>   | <b>-345</b>     | <b>-836</b>   | <b>-34 506</b> |

**Analyse de la charge annuelle**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                               | <b>Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière</b> |                  |                 |                 |               |               |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
|                                                            | <b>France</b>                                                        | <b>Allemagne</b> | <b>Pays-Bas</b> | <b>Portugal</b> | <b>Italie</b> | <b>Total</b>  |
| Coûts des services rendus nets de cotisations des employés | -1 184                                                               | -125             | -1 090          | -3              | -95           | -2 497        |
| Coût financier                                             | -1 220                                                               | -692             | -1 705          | -22             | -51           | -3 690        |
| Rendement attendu des actifs des régimes                   |                                                                      |                  | 1 052           |                 |               | 1 052         |
| Amortissement des écarts actuariels                        | -229                                                                 |                  | -324            | -2              |               | -555          |
| Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations  |                                                                      |                  |                 |                 |               | 0             |
| Amortissement du coût des services passés                  | -34                                                                  |                  |                 |                 |               | -34           |
| <b>Coûts des régimes à prestations définies</b>            | <b>-2 667</b>                                                        | <b>-817</b>      | <b>-2 067</b>   | <b>-27</b>      | <b>-146</b>   | <b>-5 724</b> |

**Provisions au bilan**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                    | <b>Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière</b> |                  |                 |                 |               |                |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
|                                                 | <b>France</b>                                                        | <b>Allemagne</b> | <b>Pays-Bas</b> | <b>Portugal</b> | <b>Italie</b> | <b>Total</b>   |
| <b>Au 31 décembre 2009</b>                      | <b>-17 358</b>                                                       | <b>-12 818</b>   | <b>-820</b>     | <b>-381</b>     | <b>-865</b>   | <b>-32 242</b> |
| Charge de retraite                              | -2 667                                                               | -817             | -2 067          | -27             | -146          | -5 724         |
| Cotisations de l'employeur                      |                                                                      |                  | 1 790           |                 |               | 1 790          |
| Prestations versées directement par l'employeur | 685                                                                  | 719              |                 | 63              | 175           | 1 642          |
| Modification du périmètre de consolidation      | 28                                                                   |                  |                 |                 |               | 28             |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>                      | <b>-19 312</b>                                                       | <b>-12 916</b>   | <b>-1 097</b>   | <b>-345</b>     | <b>-836</b>   | <b>-34 506</b> |

**Engagements envers le personnel pour l'année 2009**

Seuls les engagements les plus significatifs sont détaillés ci-après (voir description des régimes).

**Analyse du montant net comptabilisé**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                                     | Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière |                |             |             |             | Total          |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
|                                                                                  | France                                                        | Allemagne      | Pays-Bas    | Portugal    | Italie      |                |
| Dette actuarielle                                                                | -23 125                                                       | -13 817        | -32 498     | -450        | -957        | -70 847        |
| Juste valeur des actifs des régimes                                              |                                                               |                | 24 688      |             |             | 24 688         |
| Dette actuarielle nette des actifs des régimes                                   | -23 125                                                       | -13 817        | -7 810      | -450        | -957        | -46 159        |
| Coût des services passés non comptabilisés                                       | 307                                                           |                |             |             |             | 307            |
| Ecart actuariel non comptabilisés - écarts d'expérience                          | 5 111                                                         | 2 437          | 5 855       | 93          | 127         | 13 623         |
| Ecart actuariel non comptabilisés - écarts d'hypothèse                           | 349                                                           | -1 438         | 1 135       | -24         | -35         | -13            |
| <b>Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies</b> | <b>-17 358</b>                                                | <b>-12 818</b> | <b>-820</b> | <b>-381</b> | <b>-865</b> | <b>-32 242</b> |

**Analyse de la charge annuelle**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                               | Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière |             |               |            |             | Total         |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|---------------|------------|-------------|---------------|
|                                                            | France                                                        | Allemagne   | Pays-Bas      | Portugal   | Italie      |               |
| Coûts des services rendus nets de cotisations des employés | -1 087                                                        | -120        | -990          | -6         | -161        | -2 364        |
| Coût financier                                             | -1 298                                                        | -705        | -1 595        | -48        | -53         | -3 699        |
| Rendement attendu des actifs des régimes                   |                                                               |             | 873           |            |             | 873           |
| Amortissement des écarts actuariels                        |                                                               |             |               |            |             | 0             |
| Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations  |                                                               |             |               |            |             | 0             |
| Amortissement du coût des services passés                  | -181                                                          |             |               |            |             | -181          |
| <b>Coûts des régimes à prestations définies</b>            | <b>-2 566</b>                                                 | <b>-825</b> | <b>-1 712</b> | <b>-54</b> | <b>-214</b> | <b>-5 371</b> |

**Provisions au bilan**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                    | Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière |                |               |             |             | Total          |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
|                                                 | France                                                        | Allemagne      | Pays-Bas      | Portugal    | Italie      |                |
| <b>Au 31 décembre 2008</b>                      | <b>-16 983</b>                                                | <b>-12 701</b> | <b>-1 432</b> | <b>-450</b> | <b>-906</b> | <b>-32 472</b> |
| Charge de retraite                              | -2 566                                                        | -825           | -1 712        | -54         | -214        | -5 371         |
| Cotisations de l'employeur                      |                                                               |                | 2 324         |             |             | 2 324          |
| Prestations versées directement par l'employeur | 2 191                                                         | 708            |               | 123         | 255         | 3 277          |
| Modification du périmètre de consolidation      |                                                               |                |               |             |             | 0              |
| <b>Au 31 décembre 2009</b>                      | <b>-17 358</b>                                                | <b>-12 818</b> | <b>-820</b>   | <b>-381</b> | <b>-865</b> | <b>-32 242</b> |

**4.15. Autres passifs non courants**

| <i>(en milliers d'euros)</i> | Subventions d'investissements | Dettes au personnel | Autres     | Total         |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------|---------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>   | <b>20 649</b>                 | <b>12 495</b>       | <b>385</b> | <b>33 529</b> |

**Variations de l'année**

|                            |               |               |              |               |
|----------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Evolution du périmètre     |               |               | 152          | 152           |
| Mouvement de B.F.R.        |               | 3 779         | 681          | 4 460         |
| Virement au résultat       | -2 012        |               |              | -2 012        |
| Ecart de conversion        | 4             | -7            | 60           | 57            |
| Reclassements              |               | 158           |              | 158           |
| <b>Au 31 décembre 2010</b> | <b>18 641</b> | <b>16 425</b> | <b>1 278</b> | <b>36 344</b> |

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Epargne Temps des salariés des sociétés françaises.

## 4.16. Fournisseurs et autres dettes

| <i>(en milliers d'euros)</i> | <b>Fournisseurs</b> | <b>Autres dettes courantes</b> | <b>Total</b>   |
|------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------|
| <b>Au 31 décembre 2009</b>   | <b>275 206</b>      | <b>89 119</b>                  | <b>364 325</b> |
| <b>Variations de l'année</b> |                     |                                |                |
| Evolution du périmètre       | -3 719              | -282                           | -4 001         |
| Mouvement de BFR             | 58 748              | -1 258                         | 57 491         |
| Ecart de conversion          | 3 526               | 696                            | 4 222          |
| Reclassements                | -277                | -63                            | -341           |
| <b>Au 31 décembre 2010</b>   | <b>333 484</b>      | <b>88 212</b>                  | <b>421 696</b> |

Le poste « Autres dettes courantes » comprend essentiellement des dettes envers le personnel et les organismes sociaux, ainsi que les dettes fiscales courantes hors IS.

## 4.17. Endettement financier net

| <i>(en milliers d'euros)</i>                          | <b>31 décembre 2010</b> | <b>31 décembre 2009</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Emprunt obligataire                                   |                         |                         |
| Emprunts auprès des établissements de crédit          | 294 319                 | 393 013                 |
| Dettes sur location financement                       | 1 180                   |                         |
| Participation des salariés                            | 9 955                   | 8 879                   |
| Autres emprunts et dettes                             | 18 868                  | 8 081                   |
| Dettes rattachées à des participations                |                         |                         |
| <b>Dettes à long terme (hors part court terme)</b>    | <b>324 322</b>          | <b>409 973</b>          |
| Emprunts auprès des établissements de crédit          | 19 656                  | 10 127                  |
| Dettes sur location financement                       |                         | 82                      |
| Participation des salariés                            | 2 044                   | 2 569                   |
| Autres emprunts et dettes (y compris intérêts courus) | 9 060                   | 15 715                  |
| Comptes courants passif                               | 18 994                  | 26 280                  |
| <b>Dettes à court terme</b>                           | <b>49 754</b>           | <b>54 773</b>           |
| <b>Dette financière brute</b>                         | <b>374 076</b>          | <b>464 746</b>          |
| Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie   | 6 089                   | 8 509                   |
| Valeurs mobilières de placement                       | -99 162                 | -62 206                 |
| Disponibilités                                        | -40 777                 | -54 075                 |
| Comptes courants actif                                | -108                    | -125                    |
| <b>Total dette nette y compris intérêts courus</b>    | <b>240 118</b>          | <b>356 849</b>          |

Au 31 décembre 2010, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 21,6 millions d'euros. Ces options de ventes concernent les filiales turques, ukrainiennes et iraniennes et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

**Echéancier des dettes financières à long terme au 31 décembre 2010**

| <i>(en milliers d'euros)</i>                        | Devise<br>d'émission | Entre 1 et 2<br>ans | Entre 2 et 3<br>ans | Entre 3 et 4<br>ans | Entre 4 et 5<br>ans | A plus de 5<br>ans | Total          |
|-----------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|
| <b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b> | DZD                  | 2 015               | 2 015               |                     |                     |                    | 4 030          |
|                                                     | EUR                  | 99 602              |                     | 190 687             |                     |                    | 290 289        |
|                                                     | <b>TOTAL</b>         | <b>101 617</b>      | <b>2 015</b>        | <b>190 687</b>      |                     |                    | <b>294 319</b> |
|                                                     |                      |                     |                     |                     |                     |                    |                |
| <b>Dettes sur location financement</b>              | DZD                  | 188                 | 188                 | 188                 | 481                 |                    | 1 045          |
|                                                     | EGP                  | 36                  | 32                  | 36                  | 31                  |                    | 135            |
|                                                     | <b>TOTAL</b>         | <b>224</b>          | <b>220</b>          | <b>224</b>          | <b>512</b>          |                    | <b>1 180</b>   |
|                                                     |                      |                     |                     |                     |                     |                    |                |
| <b>Participation des salariés</b>                   | <b>EUR</b>           | <b>2 103</b>        | <b>2 494</b>        | <b>2 260</b>        | <b>3 098</b>        |                    | <b>9 955</b>   |
| <b>Autres emprunts et dettes</b>                    | IRR                  |                     |                     | 2 373               |                     |                    | 2 373          |
|                                                     | UAH                  |                     |                     |                     |                     | 5 770              | 5 770          |
|                                                     | EUR                  |                     | 10 725              |                     |                     |                    | 10 725         |
|                                                     | <b>TOTAL</b>         |                     | <b>10 725</b>       | <b>2 373</b>        |                     | <b>5 770</b>       | <b>18 868</b>  |
|                                                     |                      |                     |                     |                     |                     |                    |                |
| <b>Total dettes à long terme</b>                    |                      | <b>103 944</b>      | <b>15 454</b>       | <b>195 544</b>      | <b>3 610</b>        | <b>5 770</b>       | <b>324 322</b> |

**4.18. Instruments financiers****4.18.1. Gestion des risques de marché**

Le département Trésorerie Groupe, dépendant de la Direction Financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'Audit.

**4.18.2. Gestion du risque de liquidité**

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2010 est passive de 240 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, le Groupe disposait de deux lignes de crédits syndiqués : une ligne de 400 millions d'euros à date de maturité juillet 2012 et une autre de 150 millions d'euros dont la maturité a été étendue de octobre 2012 à octobre 2013, ainsi que d'un placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3 pendant toute la durée des crédits cités ci-dessus ; 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 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 le système de compensation de paiement inter-compagnies.

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

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

**4.18.3. Gestion du risque de taux de change**

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change. Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères, à l'exception des dividendes intra-groupe.

**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 la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.

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 2010, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 30 juin 2012. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2011 sont attendus sur 2011 et début 2012 et impacteront les résultats de l'exercice 2011.

#### Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des cross currency swaps pour gérer son risque de change.

Au 31 décembre 2010, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

#### Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

| <i>(en milliers d'euros)</i>  |             |              | <i>Au 31 décembre 2010</i> |                             |                                  |                             |
|-------------------------------|-------------|--------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <b>Types<br/>d'opérations</b> | <b>Sens</b> | <b>Cross</b> | <b>Engagement</b>          | <b>Capitaux<br/>Propres</b> | <b>Résultat<br/>opérationnel</b> | <b>Valeur<br/>de marché</b> |
| TERME                         | V           | DKKSEK       | 4 854                      | 230                         | -                                | 230                         |
| TERME                         | A           | EURAUD       | 3 749                      | 47                          | -                                | 47                          |
| TERME                         | A           | EURCAD       | 8 350                      | (209)                       | -                                | (209)                       |
| TERME                         | A           | EURCHF       | 9 200                      | (685)                       | (28)                             | (713)                       |
| TERME                         | A           | EURCZK       | 12 900                     | (97)                        | -                                | (97)                        |
| TERME                         | A           | EURGBP       | 28 300                     | 842                         | 181                              | 1 023                       |
| TERME                         | A           | EURJPY       | 23 359                     | (678)                       | (341)                            | (1 019)                     |
| TERME                         | V           | EURPLN       | 32 400                     | 327                         | 179                              | 506                         |
| TERME                         | A           | EURSEK       | 7 700                      | (318)                       | (115)                            | (433)                       |
| TERME                         | A           | EURUSD       | 86 028                     | 1 596                       | (743)                            | 853                         |
| TERME                         | A           | EURZAR       | 3 309                      | (289)                       | (74)                             | (363)                       |
| TERME                         | V           | KRWUSD       | 1 332                      | (27)                        | (31)                             | (58)                        |
| TERME                         | V           | NOKSEK       | 1 006                      | 17                          | 4                                | 21                          |
| TERME                         | A           | USDCAD       | 4 365                      | (158)                       | (3)                              | (161)                       |
| <b>TOTAL</b>                  |             |              |                            | <b>598</b>                  | <b>(971)</b>                     | <b>(373)</b>                |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

| <i>(en milliers d'euros)</i> |      |        | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                     |                          |                     |
|------------------------------|------|--------|----------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Types<br>d'opérations        | Sens | Cross  | Engagement                 | Capitaux<br>Propres | Résultat<br>opérationnel | Valeur<br>de marché |
| TERME                        | V    | DKKSEK | 4 708                      | 119                 | 26                       | 144                 |
| TERME                        | A    | EURAUD |                            |                     |                          |                     |
| TERME                        | A    | EURCAD | 12 740                     | (459)               | (70)                     | (528)               |
| TERME                        | A    | EURCHF | 3 500                      | (19)                | -                        | (19)                |
| TERME                        | A    | EURCZK | 7 500                      | 149                 | -                        | 149                 |
| TERME                        | A    | EURGBP | 9 540                      | 151                 | (10)                     | 141                 |
| TERME                        | A    | EURJPY | 17 385                     | 85                  | 321                      | 406                 |
| TERME                        | V    | EURPLN | 24 600                     | (487)               | (388)                    | (875)               |
| TERME                        | A    | EURSEK | 6 600                      | (85)                | (57)                     | (141)               |
| TERME                        | A    | EURUSD | 87 756                     | 2 504               | 338                      | 2 843               |
| TERME                        | A    | EURZAR | 1 257                      | (75)                | -                        | (75)                |
| TERME                        | V    | KRWUSD | 2 547                      | (186)               | (1)                      | (187)               |
| TERME                        | V    | NOKSEK | 1 160                      | (8)                 | (3)                      | (11)                |
| TERME                        | A    | USDCAD | 3 899                      | (67)                | (16)                     | (84)                |
| <b>TOTAL</b>                 |      |        |                            | <b>1 623</b>        | <b>140</b>               | <b>1 763</b>        |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

| <i>(en milliers d'euros)</i> |        | <i>Au 31 Décembre 2010</i> |                     |                          |                       |                     |
|------------------------------|--------|----------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Types<br>d'opérations        | Cross  | Engagement                 | Capitaux<br>Propres | Résultat<br>opérationnel | Résultat<br>financier | Valeur<br>de marché |
| Achat de Call                | EURCAD | 4 500                      | -                   | -                        | 84                    | 84                  |
| Vente de Put                 | EURCAD | 3 000                      | (24)                | -                        | (77)                  | (101)               |
| Achat de Call                | EURCHF | 3 000                      | -                   | -                        | 4                     | 4                   |
| Vente de Put                 | EURCHF | 1 500                      | (80)                | -                        | (16)                  | (96)                |
| Achat de Call                | EURCZK | 1 700                      | -                   | -                        | 1                     | 1                   |
| Vente de Put                 | EURCZK | 500                        | (7)                 | -                        | (3)                   | (10)                |
| Achat de Call                | EURGBP | 29 500                     | -                   | -                        | 470                   | 470                 |
| Vente de Put                 | EURGBP | 17 500                     | -                   | -                        | (72)                  | (72)                |
| Achat de Call                | EURJPY | 15 185                     | -                   | -                        | 286                   | 286                 |
| Vente de Put                 | EURJPY | 12 681                     | (789)               | -                        | (225)                 | (1 014)             |
| Achat de Put                 | EURPLN | 18 500                     | 272                 | -                        | 403                   | 675                 |
| Vente de Call                | EURPLN | 17 500                     | -                   | -                        | (241)                 | (241)               |
| Achat de Call                | EURSEK | 4 500                      | -                   | -                        | 20                    | 20                  |
| Vente de Put                 | EURSEK | 2 250                      | (89)                | -                        | (22)                  | (111)               |
| Achat de Call                | EURUSD | 141 812                    | 1 224               | -                        | 4 393                 | 5 617               |
| Vente de Put                 | EURUSD | 118 973                    | (45)                | -                        | (2 679)               | (2 724)             |
| Achat de Call                | USDCAD | -                          | -                   | -                        | -                     | -                   |
| Vente de Put                 | USDCAD | -                          | -                   | -                        | -                     | -                   |
| <b>TOTAL</b>                 |        |                            | <b>462</b>          | <b>-</b>                 | <b>2 326</b>          | <b>2 788</b>        |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

| (en milliers d'euros) |        | Au 31 Décembre 2009 |                  |                       |                    |                  |
|-----------------------|--------|---------------------|------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| Types d'opérations    | Cross  | Engagement          | Capitaux Propres | Résultat opérationnel | Résultat financier | Valeur de marché |
| Achat de Call         | EURCAD | 5 650               | -                | -                     | 46                 | 46               |
| Vente de Put          | EURCAD | 3 900               | (69)             | -                     | (63)               | (132)            |
| Achat de Call         | EURCHF | 3 750               | -                | -                     | 31                 | 31               |
| Vente de Put          | EURCHF | 3 000               | (3)              | -                     | (35)               | (38)             |
| Achat de Call         | EURCZK | 5 900               | -                | -                     | 82                 | 82               |
| Vente de Put          | EURCZK | 4 150               | (35)             | -                     | (40)               | (76)             |
| Achat de Call         | EURGBP | 36 500              | -                | -                     | 653                | 653              |
| Vente de Put          | EURGBP | 32 000              | -                | -                     | (263)              | (263)            |
| Achat de Call         | EURJPY | 12 203              | 45               | 196                   | 407                | 648              |
| Vente de Put          | EURJPY | 12 064              | -                | -                     | (249)              | (249)            |
| Achat de Put          | EURPLN | 20 750              | 907              | -                     | 163                | 1 069            |
| Vente de Call         | EURPLN | 19 500              | -                | -                     | (106)              | (106)            |
| Achat de Call         | EURSEK | 4 800               | -                | -                     | 8                  | 8                |
| Vente de Put          | EURSEK | 3 300               | (22)             | -                     | (38)               | (60)             |
| Achat de Call         | EURUSD | 77 299              | 1 358            | 909                   | 1 364              | 3 631            |
| Vente de Put          | EURUSD | 56 644              | (201)            | -                     | (739)              | (939)            |
| Achat de Call         | USDCAD | 2 181               | 130              | -                     | (96)               | 33               |
| Vente de Put          | USDCAD | 1 369               | (27)             | -                     | (12)               | (39)             |
| <b>TOTAL</b>          |        |                     | <b>2 084</b>     | <b>1 105</b>          | <b>1 110</b>       | <b>4 299</b>     |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de termes venant couvrir des dividendes futurs

| (en milliers d'euros) |      |        | Au 31 décembre 2010 |                  |                  | Au 31 décembre 2009 |                  |                  |
|-----------------------|------|--------|---------------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|
| Types d'opérations    | Sens | Cross  | Engagement          | Capitaux Propres | Valeur de marché | Engagement          | Capitaux Propres | Valeur de marché |
| TERME                 | A    | EURCHF | 1 000               | (180)            | (180)            | -                   | -                | -                |
| TERME                 | A    | EURUSD | 3 700               | (62)             | (62)             | 5 012               | (204)            | (204)            |
| <b>Total</b>          |      |        |                     | <b>(242)</b>     | <b>(242)</b>     |                     | <b>(204)</b>     | <b>(204)</b>     |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

| (en milliers d'euros) |      |        | Au 31 décembre 2010 |                    |                  |
|-----------------------|------|--------|---------------------|--------------------|------------------|
| Types d'opérations    | Sens | Cross  | Engagement          | Résultat financier | Valeur de marché |
| SWAP                  | A    | EURCAD | 2 383               | 15                 | 15               |
| SWAP                  | V    | EURCHF | 4 174               | (15)               | (15)             |
| SWAP                  | A    | EURCZK | 13 557              | (132)              | (132)            |
| SWAP                  | V    | EURGBP | 1 170               | (9)                | (9)              |
| SWAP                  | A    | EURJPY | 207                 | (1)                | (1)              |
| SWAP                  | A    | EURMXN | 426                 | 2                  | 2                |
| SWAP                  | A    | EURPLN | 1 540               | (4)                | (4)              |
| SWAP                  | A    | EURSEK | 983                 | (2)                | (2)              |
| SWAP                  | V    | EURUSD | 14 942              | (94)               | (94)             |
| <b>TOTAL</b>          |      |        |                     | <b>(240)</b>       | <b>(240)</b>     |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

| <i>(en milliers d'euros)</i> |      |        | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                    |                  |
|------------------------------|------|--------|----------------------------|--------------------|------------------|
| Types d'opérations           | Sens | Cross  | Engagement                 | Résultat financier | Valeur de marché |
| SWAP                         | V    | EURCAD | 1 826                      | (8)                | (8)              |
| SWAP                         | V    | EURCHF | 2 592                      | 4                  | 4                |
| SWAP                         | A    | EURCZK | 7 578                      | 21                 | 21               |
| SWAP                         | A    | EURGBP | 3 061                      | (35)               | (35)             |
| SWAP                         | A    | EURJPY | 292                        | 3                  | 3                |
| SWAP                         | A    | EURMXN | -                          | -                  | -                |
| SWAP                         | A    | EURPLN | 1 246                      | (5)                | (5)              |
| SWAP                         | A    | EURSEK | 1 021                      | (9)                | (9)              |
| SWAP                         | A    | EURUSD | 10 839                     | 79                 | 79               |
| <b>TOTAL</b>                 |      |        |                            | <b>49</b>          | <b>49</b>        |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Le stock de couverture au 31 décembre 2009, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 3,5 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2010.

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 0.8 millions d'euros.

Le dollar US et 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 2.3 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 0,6 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 2010, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2011 est compris entre 65% et 95% 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.

#### 4.18.4. Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel SA, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. Tous les financements de Fromageries Bel SA sont émis à taux variable. 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 2010, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achats de caps combinés à la vente de floors, « collars » à prime nulle :

##### Portefeuille de taux

| <i>(en milliers d'euros)</i> |                      | <i>Au 31 décembre 2010</i> |                  | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                  |
|------------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Types d'opérations           | Devises d'engagement | Nominal                    | Valeur de marché | Nominal                    | Valeur de marché |
| Swap emprunteur taux fixe    | EUR                  | 230 000                    | - 10 397         | 250 000                    | - 11 801         |
| Achat de Cap                 | EUR                  | 120 000                    | 81               | 135 000                    | 542              |
| Vente de Floor               | EUR                  | 120 000                    | - 3 971          | 135 000                    | - 5 657          |
| Cross currency swap EURTRY   | TRY                  | 4 527                      | 79               | -                          | -                |
| Total                        |                      |                            | - 14 208         |                            | - 16 916         |

NB : Achat Swap = emprunteur à taux fixe et prêteur à taux variable

L'échéancier des couvertures ci-après correspond aux cash flows prévisionnels du Groupe. Le profil des couvertures excède la maturité des financements, mais ceux-ci seront renouvelés partiellement ou en totalité à leur échéance par des structures similaires.

Echéancier des couvertures

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------|------|------|
| Achats de cap [1]            | 90   | 60   | 30   |
| Ventes de floor [2]          | 90   | 60   | 30   |
| Swaps de taux [3]            | 190  | 150  | 110  |
| Total couverture [1] + [3]   | 280  | 210  | 140  |
| Total couverture [2] + [3]   | 280  | 210  | 140  |

Les flux de dérivés sont ajustés sur les tirages effectués.

Le contrat d'emprunt de 191 millions d'euros contient un dérivé incorporé, non reporté dans les tableaux ci-dessus. Un contrat de swap a été mis en place afin de couvrir le risque de taux associé à cet emprunt. Les flux du swap couvrent parfaitement les flux de l'emprunt. Le traitement comptable appliqué à cette dette contenant un dérivé incorporé est l'option de juste valeur par résultat. Ainsi l'impact dans le compte de résultat de la réévaluation de la dette sera neutralisé par l'impact en résultat de la variation de juste valeur du swap.

Valeur de marché des couvertures de taux

| <i>(en millions d'euros)</i>      | Au 31 décembre 2010 | Au 31 décembre 2009 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Dérivés Vanille                   | -14.3               | -17.0               |
| Dérivés Prêt 191 millions d'euros | 1.4                 | 9.5                 |
| <b>Total</b>                      | <b>-12.9</b>        | <b>-7.5</b>         |

Les dérivés "Vanille" sont valorisés en intégrant les swaps de taux, l'achat de caps et la vente de floors. Les dérivés relatifs à l'emprunt de 191 millions d'euros incluent les couvertures de taux de sens inverse aux dérivés de taux du contrat de financement de 191 millions d'euros, à maturité 2014.

Au 31 décembre 2010, 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 14,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, 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 16,7 millions d'euros.

Une hausse de taux de 1%, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 6.3 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 6.5 millions d'euros

Après couverture, la sensibilité de la dette nette euro à une variation de taux (référence Euribor 3 mois du 31 décembre 2010 : 1.006%) est non significative.

## 4.18.5. Gestion du risque de contrepartie

Tous les excédents de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Par conséquent le risque de contrepartie est faible.

## 4.18.6. Gestion du risque de matières premières

Le Groupe est exposé à la hausse des matières premières, en particulier le lait, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières ; seules les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

Au 31 décembre 2010, Bel Brands et Bel USA avaient sur le contrat « Milk class III » et « Whey » les positions suivantes :

| Types d'opérations | Au 31 décembre 2010 |                              | Au 31 décembre 2009 |                              |
|--------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|------------------------------|
|                    | nombre de contrats  | Valeur de marche             | Nombre de contrats  | Valeur de marche             |
|                    |                     | <i>(en milliers d'euros)</i> |                     | <i>(en milliers d'euros)</i> |
| Futures            | 412                 | 290                          | 964                 | 266                          |
| Options - Call     | 443                 | 163                          | 168                 | 32                           |
| Options- Put       | 443                 | -127                         | 169                 | -61                          |
| <b>Total</b>       |                     | <b>326</b>                   |                     | <b>237</b>                   |

Au 31 décembre 2010, 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 325 mille euros. Au 31 décembre 2009, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était positive de 205 mille euros.

Les valeurs de marché des couvertures sur le contrat « Whey » et les ventes d'options sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

#### 4.18.7. Gestion du risque action

Au 31 décembre 2010, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action.

#### 4.18.8. Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

| Description (en milliers d'euros) | 31 décembre 2010 | Niveau 1      | Niveau 2        | Niveau 3 |
|-----------------------------------|------------------|---------------|-----------------|----------|
| Dérivés Change                    | 1 938            |               | 1 938           |          |
| Dérivés Taux                      | (14 208)         |               | (14 208)        |          |
| Dérivés Matières Premières        | 326              | 326           |                 |          |
| <b>Total</b>                      | <b>(11 944)</b>  | <b>326</b>    | <b>(12 270)</b> |          |
| OPCVM                             | 97 288           | 97 288        |                 |          |
| Term deposit                      | 1 699            | 1 699         |                 |          |
| <b>Total OPCVM + Term deposit</b> | <b>98 987</b>    | <b>98 987</b> |                 |          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>87 043</b>    | <b>99 313</b> | <b>(12 270)</b> |          |

| Description (en milliers d'euros) | 31 décembre 2009 | Niveau 1      | Niveau 2        | Niveau 3 |
|-----------------------------------|------------------|---------------|-----------------|----------|
| Dérivés Change                    | 5 906            |               | 5 906           |          |
| Dérivés Taux                      | (16 916)         |               | (16 916)        |          |
| Dérivés Matières Premières        | 237              | 237           |                 |          |
| <b>Total</b>                      | <b>(10 772)</b>  | <b>237</b>    | <b>(11 009)</b> |          |
| OPCVM                             | 59 299           | 59 299        |                 |          |
| Term deposit                      | 2 756            | 2 756         |                 |          |
| <b>Total OPCVM + Term deposit</b> | <b>62 055</b>    | <b>62 055</b> |                 |          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>51 283</b>    | <b>62 292</b> | <b>(11 009)</b> |          |

## 5. ENGAGEMENTS FINANCIERS

### 5.1. Tableau des engagements hors bilan

| <i>(en milliers d'euros)</i>                              | <b>31 décembre<br/>2010</b> | <b>31 décembre<br/>2009</b> |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Engagements donnés</b>                                 |                             |                             |
| Avals et cautions                                         | 3 026                       | 493                         |
| Responsabilité d'associés dans le passif de GIE, SCI, etc | 1 255                       | 1 658                       |
| Lettres d'intention                                       |                             | 3 600                       |
| Divers                                                    | 430                         | 1 008                       |
| Attribution d'actions gratuites                           | 1 690                       | 1 702                       |
| <b>Total</b>                                              | <b>6 401</b>                | <b>8 461</b>                |
| <b>Engagements reçus</b>                                  |                             |                             |
| Avals et cautions                                         | 435                         | 935                         |
| Garantie de bonne exécution de contrat                    | 1 759                       | 1 382                       |
| Crédit syndiqué non utilisé                               | 450 000                     | 355 000                     |
| Garanties et cautions sur créances clients export         | 16 065                      | 16 095                      |
| Autres engagements reçus                                  | 4 806                       | 1 751                       |
| <b>Total</b>                                              | <b>473 065</b>              | <b>375 163</b>              |
| <b>Engagements réciproques</b>                            |                             |                             |
| Commandes d'immobilisations                               | 6 760                       | 4 987                       |
| Locations simples                                         | 75 976                      | 20 588                      |
| - à moins d'un an                                         | 12 780                      | 10 453                      |
| - de un à cinq ans                                        | 37 035                      | 9 746                       |
| - à plus de cinq ans                                      | 26 161                      | 389                         |
| Autres engagements réciproques                            | 26                          | 59                          |
| <b>Total</b>                                              | <b>82 762</b>               | <b>25 634</b>               |

Au 31 décembre 2010, les nouveaux engagements réciproques de location simple correspondent pour l'essentiel au renouvellement des baux de location des sièges parisiens.

### 5.2. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et plafonné à 120 heures. Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2010 s'élève à 358 milliers d'heures.

## 6. 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 2010.
- 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 (application du principe de prudence) sauf s'il apparaît clairement que la société pourra faire valoir le bien fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse.

## 7. INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle, telle que suivie par le principal décideur opérationnel est présentée ci-dessous :

| <i>(en milliers d'euros)</i> | <i>Au 31 décembre 2010</i>    |                                  | <i>Au 31 décembre 2009</i>    |                                  |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                              | <b>Chiffre<br/>d'Affaires</b> | <b>Résultat<br/>Opérationnel</b> | <b>Chiffre<br/>d'Affaires</b> | <b>Résultat<br/>Opérationnel</b> |
| Europe de l'Ouest            | 1 399 547                     | 133 011                          | 1 336 814                     | 133 596                          |
| Europe de l'Est              | 116 821                       | -26 937                          | 134 852                       | -25 550                          |
| Amérique                     | 267 496                       | 32 176                           | 194 132                       | 14 588                           |
| International                | 633 648                       | 56 525                           | 554 857                       | 26 346                           |
| <b>Total Groupe</b>          | <b>2 417 512</b>              | <b>194 775</b>                   | <b>2 220 655</b>              | <b>148 980</b>                   |

## 8. PARTIES LIEES

### 8.1. Avantages aux dirigeants

| <i>(en milliers d'euros)</i>             | <b>2010</b>  | <b>2009</b>  |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Rémunérations et avantages en nature     | 3 785        | 4 187        |
| Jetons de présence                       | 209          | 228          |
| <b>Total avantages à court terme</b>     | <b>3 994</b> | <b>4 415</b> |
| Actions gratuites                        | 350          | 196          |
| Autres avantages postérieurs à l'emploi* |              |              |
| Autres avantages à long terme*           |              |              |
| Indemnité de fin de contrat de travail   | 161          |              |
| <b>Total avantages à long terme</b>      | <b>511</b>   | <b>196</b>   |

\*autres que les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme inclus dans la note 4.14.

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le comité de direction.

### 8.2. Relations avec les parties liées

| <i>(en milliers d'euros)</i> | <b>2010</b> | <b>2009</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Montant des transactions     | 9 010       | 4 473       |
| Créances associées           | 1 338       | 763         |
| Dettes associées             | 20 340      | 26 847      |
| Autres engagements donnés    | -           | -           |

Toutes les transactions inter-compagnies sont éliminées. Les relations avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 19 millions d'euros en compte courant.

## **9. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

### **9.1. Rachat de parts minoritaires dans Bel Karper**

Le 23 février 2011, un actionnaire minoritaire de la filiale Bel Karper en Turquie a exercé une partie de ses options de vente, en cédant à SICOPA 20.529.903 titres correspondant à 8,5% du capital, pour un montant de 2,75 millions d'euros.

### **9.2. Situation politique des pays du Moyen Orient et du Nord Afrique**

A la hausse continue du prix des matières premières observable depuis la seconde moitié de l'année 2010, s'ajoute une situation politique et sociale instable dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère. Malgré les mesures opérationnelles déjà engagées, ces facteurs conjoncturels pourraient peser sur l'activité et la rentabilité de l'exercice 2011, sans qu'il soit à ce jour possible d'en mesurer l'exacte portée.

### **9.3. Réorganisation du Comité de Direction et des zones géographiques**

Le 2 mars 2011 a été annoncée la scission de la zone géographique International en trois divisions : la division Asie-Pacifique, qui rejoint la zone « Amériques », et les deux divisions Moyen Orient et Afrique, qui deviennent deux zones géographiques distinctes, leur dirigeant respectif rejoignant le Comité de Direction.

**10. PERIMETRE DE CONSOLIDATION**

| Sociétés                                 | Pays            | 2010                                                     | 2009                                                     |
|------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                          |                 | Décembre 2010<br>Pourcentage d'intérêt et de<br>contrôle | Decembre 2009<br>Pourcentage d'intérêt et<br>de contrôle |
| Par intégration globale                  |                 |                                                          |                                                          |
| Fromageries Bel                          | France          | Sté mère                                                 | Sté mère                                                 |
| Fromageries Picon                        | France          | 99,99                                                    | 99,99                                                    |
| Fromageries Bel Production France        | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Safr                                     | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Sicopa                                   | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Sofico                                   | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Sopaic                                   | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Fromagerie Boursin SAS                   | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Société des Produits Laitiers            | France          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Spa Fromagerie Bel Algérie               | Algérie         | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Deutschland GmbH                     | Allemagne       | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Belgium                              | Belgique        | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Canada                               | Canada          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Société Alimentaire Bel Egypt            | Egypte          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Egypt Distribution                   | Egypte          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Egypt Expansion For Cheese           | Egypte          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Grupo Fromageries Bel España             | Espagne         | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Americas Inc,                        | Etats-Unis      | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Brands USA Inc,                      | Etats-Unis      | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel USA Inc,                             | Etats-Unis      | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel UK Ltd                               | Grande-Bretagne | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Fromageries Bel Hellas                   | Grèce           | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel SAHAR                                | Iran            | 70,00                                                    | 70,00                                                    |
| Bel Italia Spa                           | Italie          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Japon                                | Japon           | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Fromageries Bel Maroc                    | Maroc           | 67,99                                                    | 67,99                                                    |
| S.I.E.P.F.                               | Maroc           | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Nederland B,V,                       | Pays-Bas        | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Leerdammer B,V,                      | Pays-Bas        | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Parco BV                                 | Pays-Bas        | 100,00                                                   | 71,16                                                    |
| Bel Polska                               | Pologne         | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Fromageries Bel Portugal                 | Portugal        | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Syraren Bel Slovensko a,s,               | Slovaquie       | 99,87                                                    | 99,87                                                    |
| Bel Nordic A,B,                          | Suède           | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Suisse                               | Suisse          | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Syrie                                | Syrie           | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| Bel Syry Cesko a,s,                      | Tchéquie        | 100,00                                                   | 100,00                                                   |
| J+R sro                                  | Tchéquie        |                                                          | 100,00                                                   |
| Jaromericka                              | Tchéquie        |                                                          | 81,42                                                    |
| Bel Karper                               | Turquie         | 58,46                                                    | 58,46                                                    |
| Shostka City Milk Factory OJSC           | Ukraine         | 83,58                                                    | 83,58                                                    |
| Trademark Shostka City Milk Factory CJSC | Ukraine         | 83,25                                                    | 83,25                                                    |
| Bili Beregy LLC                          | Ukraine         | 83,58                                                    | 83,58                                                    |
| Bel Cheese Mexico                        | Mexique         | 100,00                                                   |                                                          |
| Bel Queso de Mexico                      | Mexique         | 100,00                                                   |                                                          |

### **20.3.1.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2010**

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Fromageries Bel, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.7 de l'annexe expose notamment les règles et principes comptables relatifs aux provisions. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

- La note 1.7 de l'annexe précise également les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 4.14 de l'annexe fournit une information appropriée.

- La société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 1.7 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 1er avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Alain PONS

Vincent FRAMBOURT

## **20.3.2 Etats financiers de la Société au 31 décembre 2010**

### **20.3.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2010**

**I – COMPTES DE RESULTAT COMPARES AU 31 DECEMBRE 2010**

| En milliers d'euros                                                   | Notes | 2 010            | 2 009            |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>                                        |       |                  |                  |
| Ventes de marchandises                                                |       | 95 215           | 99 885           |
| Production vendue                                                     |       |                  |                  |
| . ventes                                                              |       | 1 102 448        | 1 036 787        |
| . travaux                                                             |       |                  |                  |
| . prestations de services                                             |       |                  |                  |
| . produits des activités annexes                                      |       | 35 602           | 30 853           |
| <b>Total production vendue</b>                                        |       | <b>1 138 050</b> | <b>1 067 640</b> |
| <b>Montant du chiffre d'affaires</b> (dont à l'exportation : 627 327) | 3     | <b>1 233 265</b> | <b>1 167 525</b> |
| Production stockée                                                    |       |                  |                  |
| . en-cours de production de biens                                     |       | -21              | -6 343           |
| . en-cours de production de services                                  |       |                  |                  |
| . produits                                                            |       | 3 050            | -2 733           |
| <b>Total production stockée</b>                                       |       | <b>3 029</b>     | <b>-9 076</b>    |
| Production immobilisée                                                |       | -714             | 5 201            |
| Subventions d'exploitation                                            |       | 302              | 280              |
| Reprises sur provisions (et amortissements)                           |       | 8 186            | 10 330           |
| Transferts de charges                                                 | 4     | 13 366           | 14 671           |
| Autres produits                                                       |       | 53 122           | 39 297           |
| <b>TOTAL I</b>                                                        |       | <b>1 310 556</b> | <b>1 228 228</b> |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>                                         |       |                  |                  |
| Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice                 |       |                  |                  |
| . achats de marchandises                                              |       | 57 452           | 63 004           |
| . variation des stocks de marchandises                                |       | 430              | -127             |
| <b>Total coût d'achat marchandises vendues</b>                        |       | <b>57 882</b>    | <b>62 877</b>    |
| Consommations de l'exercice en provenance des tiers                   |       |                  |                  |
| . achats stockés d'approvisionnements                                 |       |                  |                  |
| - matières premières                                                  |       | 5                |                  |
| - autres approvisionnements                                           |       | 1 765            | 699              |
| . variation des stocks d'approvisionnements                           |       | -134             | -45              |
| . achats de sous-traitance                                            |       | 677 375          | 639 299          |
| . achats non stockés de matières et fournitures                       |       | 4 229            | 5 151            |
| . services extérieurs                                                 |       |                  |                  |
| - personnel extérieur                                                 | 5     | 2 795            | 1 152            |
| - loyers en crédit bail                                               |       |                  | -1               |
| - autres                                                              |       | 382 508          | 353 227          |
| <b>Total consommations en provenance des tiers</b>                    |       | <b>1 068 543</b> | <b>999 482</b>   |
| Impôts, taxes et versements assimilés                                 |       |                  |                  |
| . sur rémunérations                                                   |       | 2 426            | 2 182            |
| . autres                                                              |       | 8 729            | 12 235           |
| <b>Total impôts, taxes, versements assimilés</b>                      |       | <b>11 155</b>    | <b>14 417</b>    |
| Charges de personnel                                                  |       |                  |                  |
| . salaires et traitements                                             |       | 60 242           | 61 575           |
| . charges sociales                                                    |       | 26 885           | 26 073           |
| <b>Total charges de personnel</b>                                     | 5     | <b>87 127</b>    | <b>87 648</b>    |
| Dotations aux amortissements et aux provisions                        |       |                  |                  |
| . sur immobilisations : dotations aux amortissements                  |       | 13 344           | 13 485           |
| . sur immobilisations : dotations aux provisions                      |       |                  |                  |
| . sur actif circulant : dotations aux provisions                      |       | 537              | 882              |
| . pour risques et charges : dotations aux provisions                  |       | 8 692            | 7 397            |
| <b>Total dotations amortissements et provisions</b>                   |       | <b>22 573</b>    | <b>21 764</b>    |
| Autres charges                                                        | 5     | 1 733            | 1 884            |
| <b>TOTAL II</b>                                                       |       | <b>1 249 013</b> | <b>1 188 072</b> |
| <b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>                           |       | <b>61 543</b>    | <b>40 156</b>    |

**I - COMPTES DE RESULTAT COMPARES AU 31 DECEMBRE 2010 (suite)**

En milliers d'euros

|                                                                  | Notes | 2010             | 2009             |
|------------------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
| <b>QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN</b>   |       |                  |                  |
| <b>Bénéfice ou perte transférée III</b>                          |       |                  |                  |
| <b>Perte ou bénéfice transféré IV</b>                            |       |                  |                  |
| <b>PRODUITS FINANCIERS</b>                                       |       |                  |                  |
| De participations                                                |       | 52 979           | 41 468           |
| D'autres valeurs mobilières et créances de l' Actif immobilisé   |       | 1                | 1                |
| Autres intérêts et produits assimilés                            |       | 994              | 1 350            |
| Reprises sur provisions et transferts de charges financières     |       | 1 669            | 5 875            |
| Différences positives de change                                  |       | 73 293           | 61 998           |
| Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement       |       | 241              | 740              |
| <b>TOTAL V</b>                                                   |       | <b>129 177</b>   | <b>111 432</b>   |
| <b>CHARGES FINANCIERES</b>                                       |       |                  |                  |
| Dotations aux amortissements et provisions                       |       | 2 222            | 395              |
| Intérêts et charges assimilées                                   |       | 20 359           | 24 286           |
| Différences négatives de change                                  |       | 80 930           | 69 778           |
| Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement      |       |                  |                  |
| <b>TOTAL VI</b>                                                  |       | <b>103 511</b>   | <b>94 459</b>    |
| <b>2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)</b>                           | 6     | <b>25 666</b>    | <b>16 973</b>    |
| <b>3 - RÉSULTAT COURANT (avant impôts) (I-II+III-IV+V-VI)</b>    |       | <b>87 209</b>    | <b>57 129</b>    |
| <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>                                    |       |                  |                  |
| Sur opérations de gestion                                        |       | 148              | 190              |
| Sur opérations en capital                                        |       |                  |                  |
| . produits des cessions d'éléments d'actif                       |       | 1 168            | 78 960           |
| . subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice |       | 1 133            | 1 354            |
| . autres                                                         |       | 8                | 12               |
| <b>Total sur opérations en capital</b>                           |       | <b>2 309</b>     | <b>80 327</b>    |
| Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles |       | 13 680           | 26 592           |
| <b>TOTAL VII</b>                                                 |       | <b>16 137</b>    | <b>107 108</b>   |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>                                   |       |                  |                  |
| Sur opérations de gestion                                        |       | 2 462            | 2 728            |
| Sur opérations en capital                                        |       |                  |                  |
| . valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés    |       | 859              | 79 950           |
| . autres                                                         |       |                  | 367              |
| <b>Total sur opérations en capital</b>                           |       | <b>859</b>       | <b>80 317</b>    |
| Dotations aux amortissements et aux provisions                   |       |                  |                  |
| . dotations aux provisions règlementées                          |       | 6 870            | 12 708           |
| . dotations aux amortissements et aux autres provisions          |       | 4 385            | 8 220            |
| <b>Total dotations amortissements et provisions</b>              |       | <b>11 255</b>    | <b>20 928</b>    |
| <b>TOTAL VIII</b>                                                |       | <b>14 576</b>    | <b>103 973</b>   |
| <b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)</b>                    | 7     | <b>1 561</b>     | <b>3 135</b>     |
| Participation des salariés aux résultats                         | IX    | 2 752            | 2 137            |
| Impôts sur les bénéfices                                         | X 8   | 7 016            | 34               |
| <b>Total des produits (I + III + V + VII)</b>                    | XI    | <b>1 455 870</b> | <b>1 446 768</b> |
| <b>Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)</b>          | XII   | <b>1 376 868</b> | <b>1 388 676</b> |
| <b>5 - RESULTAT NET (bénéfice ou perte)</b>                      |       | <b>79 002</b>    | <b>58 092</b>    |

**II – BILANS COMPARES AU 31 DECEMBRE 2010****ACTIF**

| En milliers d'euros                                                                          | Notes | 2010             |                                 |                  | 2009<br>Net      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|---------------------------------|------------------|------------------|
|                                                                                              |       | Brut             | Amortissements<br>et provisions | Net              |                  |
| <b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>                                                                      |       |                  |                                 |                  |                  |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>                                                         |       |                  |                                 |                  |                  |
| Concessions, brevets, licences, marques<br>procédés, logiciels, droits et valeurs similaires |       | 60 324           | 30 458                          | 29 866           | 34 739           |
| Fonds commercial <sup>(1)</sup>                                                              |       | 221 533          |                                 | 221 533          | 221 533          |
| Autres                                                                                       |       |                  |                                 |                  |                  |
| Avances et acomptes                                                                          |       | 1 894            |                                 | 1 894            | 4 793            |
|                                                                                              |       | <b>283 751</b>   | <b>30 458</b>                   | <b>253 293</b>   | <b>261 065</b>   |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                                                           |       |                  |                                 |                  |                  |
| Terrains                                                                                     |       | 599              | 74                              | 525              | 573              |
| Compte d'ordre                                                                               |       | 116              | 110                             | 6                | 10               |
| Constructions                                                                                |       | 14 162           | 2 505                           | 11 657           | 12 116           |
| Installations techniques, matériel et<br>outillage industriels                               |       | 42 442           | 14 367                          | 28 075           | 29 933           |
| Autres                                                                                       |       | 23 168           | 14 394                          | 8 774            | 10 385           |
| Immobilisations corporelles en cours                                                         |       | 2 770            |                                 | 2 770            | 1 466            |
| Avances et acomptes                                                                          |       | 13               |                                 | 13               | 75               |
|                                                                                              |       | <b>83 270</b>    | <b>31 450</b>                   | <b>51 820</b>    | <b>54 558</b>    |
| <b>Immobilisations financières <sup>(2)</sup></b>                                            |       |                  |                                 |                  |                  |
| Participations                                                                               |       | 1 013 005        | 2 053                           | 1 010 952        | 1 010 661        |
| Créances rattachées à des participations                                                     |       | 25 419           | 921                             | 24 498           | 11 312           |
| Autres titres immobilisés                                                                    |       | 7 571            | 243                             | 7 328            | 6 131            |
| Prêts                                                                                        |       | 5 123            | 1                               | 5 122            | 4 893            |
| Autres                                                                                       |       | 1 502            |                                 | 1 502            | 2 275            |
|                                                                                              |       | <b>1 052 620</b> | <b>3 218</b>                    | <b>1 049 402</b> | <b>1 035 272</b> |
| <b>TOTAL I</b>                                                                               | 9     | <b>1 419 641</b> | <b>65 126</b>                   | <b>1 354 515</b> | <b>1 350 895</b> |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                                                                       |       |                  |                                 |                  |                  |
| <b>Stocks et en-cours</b>                                                                    |       |                  |                                 |                  |                  |
| Matières premières et autres approvisionnements                                              |       | 1 052            | 6                               | 1 046            | 941              |
| En-cours de production [biens et services]                                                   |       | 3 991            | 12                              | 3 979            | 3 521            |
| Produits intermédiaires et finis                                                             |       | 13 433           | 36                              | 13 397           | 10 341           |
| Marchandises                                                                                 |       | 1 179            | 24                              | 1 155            | 1 589            |
|                                                                                              |       | <b>19 655</b>    | <b>78</b>                       | <b>19 577</b>    | <b>16 392</b>    |
| <b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>                                              |       | <b>2 418</b>     |                                 | <b>2 418</b>     | <b>2 228</b>     |
| <b>Créances d'exploitation <sup>(3)</sup></b>                                                |       |                  |                                 |                  |                  |
| Créances clients et comptes rattachés                                                        |       | 191 488          | 2 493                           | 188 995          | 166 761          |
| Autres                                                                                       | 10    | 18 972           |                                 | 18 972           | 20 921           |
|                                                                                              |       | <b>210 460</b>   | <b>2 493</b>                    | <b>207 967</b>   | <b>187 682</b>   |
| <b>Créances diverses <sup>(3)</sup></b>                                                      | 11    | <b>44 711</b>    | <b>1 715</b>                    | <b>42 996</b>    | <b>60 336</b>    |
| <b>Capital souscrit, appelé, non versé</b>                                                   |       |                  |                                 |                  |                  |
| Valeurs mobilières de placement                                                              | 12    | 69 829           |                                 | 69 829           | 30 428           |
| Instruments de trésorerie                                                                    | 13    | 9 109            |                                 | 9 109            | 10 861           |
| Disponibilités                                                                               |       | 1 918            |                                 | 1 918            | 3 691            |
| Charges constatées d'avance et compte d'attente <sup>(3)</sup>                               | 14    | 14 393           |                                 | 14 393           | 13 436           |
| <b>TOTAL II</b>                                                                              |       | <b>372 493</b>   | <b>4 286</b>                    | <b>368 207</b>   | <b>325 054</b>   |
| <b>Charges à répartir sur plusieurs exercices III</b>                                        |       |                  |                                 |                  |                  |
| <b>Primes de remboursement des emprunts IV</b>                                               |       |                  |                                 |                  |                  |
| Écarts de conversion Actif V                                                                 | 15    | 1 924            |                                 | 1 924            | 1 106            |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)</b>                                                 | 16    | <b>1 794 058</b> | <b>69 412</b>                   | <b>1 724 646</b> | <b>1 677 055</b> |

(1) Dont droit au bail

(2) Dont à moins d'un an (brut)

(3) Dont à plus d'un an (brut)

25 423 12 246

711 1 036

**PASSIF**

|                                                                         | Notes | 2010             | 2009             |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
| En milliers d'euros                                                     |       |                  |                  |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                                                 |       |                  |                  |
| Capital (dont versé : 10 308)                                           | 17    | 10 308           | 10 308           |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport                                  |       | 22 106           | 22 106           |
| Écarts de réévaluation                                                  | 18    | 67               | 73               |
| <b>Réserves :</b>                                                       |       |                  |                  |
| . Réserve légale                                                        |       | 1 098            | 1 098            |
| . Réserves réglementées                                                 |       | 169              | 169              |
| . Autres                                                                |       | 487 656          | 487 656          |
| Report à nouveau                                                        |       | 136 612          | 111 663          |
| Résultat de l'exercice                                                  |       | 79 002           | 58 092           |
| Subventions d'investissement                                            |       | 3 618            | 4 747            |
| Provisions réglementées                                                 | 19    | 49 671           | 54 388           |
| <b>TOTAL I</b>                                                          | 20    | <b>790 307</b>   | <b>750 300</b>   |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>                               |       |                  |                  |
| Provisions pour risques                                                 |       | 15 498           | 9 135            |
| Provisions pour charges                                                 |       | 11 828           | 12 589           |
| <b>TOTAL II</b>                                                         | 21    | <b>27 326</b>    | <b>21 724</b>    |
| <b>DETTES <sup>(1)</sup></b>                                            |       |                  |                  |
| <b>Dettes financières</b>                                               |       |                  |                  |
| . Emprunts obligataires convertibles                                    |       |                  |                  |
| . Autres emprunts obligataires                                          |       |                  |                  |
| . Emprunts et dettes auprès des Etablissements de crédit <sup>(2)</sup> | 22    | 298 661          | 395 002          |
| . Emprunts et dettes financières divers                                 | 23    | 92 716           | 85 297           |
|                                                                         |       | <b>391 377</b>   | <b>480 299</b>   |
| <b>Avances et acomptes reçus sur commandes en cours</b>                 |       |                  |                  |
| <b>Dettes d'exploitation</b>                                            |       |                  |                  |
| . Dettes fournisseurs et comptes rattachés                              |       | 172 748          | 140 812          |
| . Dettes fiscales et sociales                                           |       | 23 877           | 24 640           |
| . Autres                                                                | 24    | 14 584           | 15 693           |
|                                                                         |       | <b>211 209</b>   | <b>181 145</b>   |
| <b>Dettes diverses</b>                                                  |       |                  |                  |
| . Dettes sur immobilisations et comptes rattachés                       |       | 1 092            | 963              |
| . Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)                            |       |                  |                  |
| . Autres                                                                | 25    | 281 476          | 220 064          |
|                                                                         |       | <b>282 568</b>   | <b>221 027</b>   |
| <b>Instruments de trésorerie</b>                                        | 13    | <b>19 765</b>    | <b>17 543</b>    |
| <b>Produits constatés d'avance et compte d'attente</b>                  |       | <b>-</b>         | <b>3 004</b>     |
| <b>TOTAL III</b>                                                        |       | <b>904 919</b>   | <b>903 018</b>   |
| <b>Écarts de conversion Passif IV</b>                                   | 15    | <b>2 094</b>     | <b>2 013</b>     |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>                                |       | <b>1 724 646</b> | <b>1 677 055</b> |
| (1) Dont à plus d'un an                                                 |       | 298 053          | 475 917          |
| Dont à moins d'un an                                                    |       | 587 101          | 406 554          |
| (2) Dont concours bancaires-courants et soldes créditeurs de banques    |       | 4 395            | 4 999            |

### III - ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

#### NOTE 1 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises en vigueur (Plan Comptable Général 1999 actualisé par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable).

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

##### 1.1 Immobilisations incorporelles

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE qui est amorti sur huit ans ;
- les marques et valeurs similaires non amorties mais dépréciées par voie de provision en cas de perte de valeur ;
- les fonds de commerce, acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- les malis techniques de fusion.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées.

Il en est de même pour les frais d'établissement.

##### 1.2 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 311-2 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| • administratives et commerciales ..... | 40 ans     |
| • agencements immobiliers .....         | 10 ans     |
| Matériel et outillage.....              | 5 à 20 ans |
| Véhicules .....                         | 4 à 15 ans |
| Mobilier et matériel de bureau .....    | 4 à 15 ans |

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels, ...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

### **1.3 Immobilisations financières**

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires à 5 ans.

Les actions Fromageries Bel acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

### **1.4 Stocks et en-cours**

Les stocks sont évalués suivant les méthodes du "coût moyen pondéré" ou du "premier entré - premier sorti".

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, ...).

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation,
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

### **1.5 Créances et dettes**

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les "Créances clients et comptes rattachés".

### **1.6 Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

### 1.7 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités
- au bilan, en *Écarts de conversion* pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

### 1.8 Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques.

### 1.9 Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

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 Bel sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière) depuis l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2003.

### 1.10 Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, Fromageries Bel S.A. est exposée au risque de fluctuation des changes.

Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couvert au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Fromageries Bel S.A., la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

Tous les financements de Fromageries Bel S.A. sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Fromageries Bel S.A. a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

### **1.11 Impôt sur les bénéfices**

En France, Fromageries Bel S.A. est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, Safr, Fromageries Picon, Société des Produits Laitiers, Sofico, Sicopa, Sopaic, Atad et Fromagerie Boursin.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais conservées au niveau de chaque filiale.

### **1.12 Subventions d'investissement**

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

### **1.13 Chiffre d'affaires**

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les "autres services extérieurs".

### **1.14 Charges de publicité**

Incluses dans les "autres services extérieurs", les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

### **1.15 Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel**

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

### **1.16 Recours à des estimations**

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions notamment, ...).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

## **NOTE 2 – FAITS MARQUANTS**

### **2.2 Exercice 2010**

#### **2.1.1 Hausse des matières premières**

La hausse des matières premières au cours du second semestre a impacté fortement les coûts de production. Cet effet a été en partie compensé par les économies liées aux efforts de productivité des sites industriels.

#### **2.1.2 Projet PACE**

Dans le cadre du déploiement dans ses filiales du projet PACE (mise en place en 2008 de l'outil intégré SAP), Fromageries Bel S.A. a facturé 4 708 milliers d'euros à ces dernières.

**NOTE 3 – CHIFFRE D’AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Guide comptable professionnel de l'Industrie Laitière.

**Ventilation par marchés géographiques**

| (en milliers d'euros) | <b>2010</b>      | <b>2009</b>      |
|-----------------------|------------------|------------------|
| France                | 605 938          | 566 460          |
| Autres pays d'Europe  | 253 314          | 269 683          |
| Reste du monde        | 374 013          | 331 382          |
|                       | <b>1 233 265</b> | <b>1 167 525</b> |

Le chiffre d'affaires est augmentation de 5.63 % (en baisse de 14.2 % en 2009) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables -chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice-, il enregistre une augmentation de 2.09 % (baisse de 18.2 % en 2009).

**NOTE 4 – TRANSFERTS DE CHARGES**

Les transferts de charges se composent essentiellement de frais publicitaires et de prestations distributeurs pour 11 058 milliers d'euros ainsi que des frais liés au personnel et expatriés pour 1 271 milliers d'euros.

**NOTE 5 – RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS****Rémunération des dirigeants**

(en milliers d'euros)

|                                                                                                       | <b>2010</b> | <b>2009</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Jetons de présence alloués aux Administrateurs (inclus dans la ligne "Autres charges d'exploitation") | 208         | 228         |
| Rémunérations versées aux organes de direction (hors jetons de présence)                              | 0           | 1 808       |

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel.

**Effectif moyen**

|                                   | Personnel salarié |             | Personnel mis à disposition de l'entreprise |             |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------|
|                                   | <b>2010</b>       | <b>2009</b> | <b>2010</b>                                 | <b>2009</b> |
| Cadres                            | 510               | 525         |                                             |             |
| Agents de maîtrise et techniciens | 264               | 268         | 9                                           | 3           |
| Employés                          | 85                | 89          | 7                                           | 3           |
| Ouvriers                          | 2                 | 2           | 1                                           | 8           |
|                                   | <b>861</b>        | <b>884</b>  | <b>17</b>                                   | <b>14</b>   |

**Droits individuels à la formation**

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi n°2004.391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis et non exercés est de 78 560 heures au 31 décembre 2010.

**NOTE 6 – RÉSULTAT FINANCIER****Exercice 2010**

Le résultat financier est en hausse de 8 693 milliers d'euros par rapport à l'année précédente.

Cette évolution favorable résulte : (en milliers d'euros)

- d'une diminution des charges d'intérêts ..... + 3 928
- d'un accroissement des revenus de participations ..... +11 511
- d'une augmentation des dotations nettes aux provisions sur actifs financiers ..... -6 033
- d'une augmentation du résultat net de change ..... + 142
- d'une diminution du revenu des créances diverses ..... - 503
- d'une augmentation des autres produits financiers..... +146
- d'une diminution des produits nets sur VMP ..... - 499

Le résultat financier traduit :

- L'amélioration des performances des filiales étrangères d'où un accroissement des dividendes reçus,
- Le désendettement de la société, couplé à une baisse des taux qui réduit la charge d'intérêt,
- Un résultat de change à l'équilibre, traduisant la maîtrise du groupe à son exposition aux devises.

**NOTE 7 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

| (en milliers d'euros)                                             | 2010   | 2009   |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Les mouvements de provisions (voir notes 16, 19 et 21)            | 2 425  | 6 027  |
| Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé | 309    | -990   |
| Des dédommagements divers                                         | -2 462 | -2 728 |
| Des profits exceptionnels divers                                  | 148    | 198    |
| De malis sur rachat d'actions attribuées au personnel             |        | -367   |
| Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat     | 1 133  | 1 354  |
| Autres                                                            | 8      | -359   |

**NOTE 8 – IMPOTS SUR LES BÉNÉFICES**

Ils s'analysent en :

| (en milliers d'euros)                                     | 2010         | 2009      |
|-----------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| Impôt exigible de l'exercice qui concerne                 |              |           |
| le résultat courant                                       | 6 230        | 960       |
| le résultat exceptionnel et la participation des salariés | -168         | 91        |
| Provenant d'exercices antérieurs                          | -591         | -837      |
| Incidence du régime de l'intégration fiscale              | 1545         | -180      |
|                                                           | <b>7 016</b> | <b>34</b> |

**Situation fiscale latente**

Sur la base :

- d'un taux normal d'imposition de 33 1/3 % ;
- d'une contribution sociale sur les bénéfices de 3,30 % assise sur l'impôt sur les sociétés (brut avant imputation des avoirs fiscaux et crédits d'impôt) ;
- de la quote-part de 5% de frais et charges imposée au taux normal d'imposition de 33 1/3 % applicable sur les plus values sur titres de participation ;

L'accroissement de la charge future d'impôt peut être évalué à 20 614 milliers d'euros (23 589 milliers d'euros en 2009) dont 3 472 milliers d'euros (4 559 milliers d'euros en 2009) ont été provisionnés dans les comptes sociaux.

L'allègement découlant des décalages temporaires entre le régime fiscal et le traitement comptable des produits et des charges, calculé dans les mêmes conditions ressort à 4 075 milliers d'euros (3 694 milliers d'euros en 2009).

**NOTE 9 – ACTIF IMMOBILISÉ****Exercice 2010**

| <b>État de l'actif immobilisé</b>                 |                                   |                |               |                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------|
| (en milliers d'euros)                             | <b>Valeur brute au 01/01/2010</b> | Augmenta-tions | Diminu-tions  | <b>Valeur brute au 31/12/2010</b> |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>              | <b>284 722</b>                    | 2 247          | 3 218         | 283 751                           |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                |                                   |                |               |                                   |
| Ensembles immobiliers                             | 14 568                            | 395*           | 86            | 14 877                            |
| Installations techniques, matériels et outillages | 42 267                            | 1 380          | 1 205         | 42 442                            |
| Autres                                            | 26 868                            | 3 578          | 4 495         | 25 951                            |
| <b>Immobilisations financières</b>                |                                   |                |               |                                   |
| Participations                                    | 1 012 714                         | 291            |               | 1 013 005                         |
| Autres                                            | 26 973                            | 15 625         | 2 983         | 39 615                            |
|                                                   | <b>1 408 112</b>                  | <b>23 516</b>  | <b>11 987</b> | <b>1 419 641</b>                  |

**État des amortissements**

| (en milliers d'euros)                             | <b>Au 01/01/2010</b> | Augmen-tations | Diminu-tions | <b>Au 31/12/2010</b> |
|---------------------------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b>              | 23 657               | 7 026          | 225          | 30 458               |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                |                      |                |              |                      |
| Ensembles immobiliers                             | 1 869                | 887            | 67           | 2 689                |
| Installations techniques, matériels et outillages | 12 334               | 3 138          | 1 105        | 14 367               |
| Autres                                            | 14 942               | 2 452          | 3 000        | 14 394               |
|                                                   | <b>52 802</b>        | <b>13 503</b>  | <b>4 397</b> | <b>61 908</b>        |

\* Dont 3 pour le compte d'ordre non prélevé sur le résultat

### Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial issu de l'acquisition Boursin s'élève à 220 039 milliers d'euros.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets de développement informatique en interne qui s'élèvent à 1 861 milliers d'euros et par la refacturation de ces projets aux filiales pour un montant de -2 492 milliers d'euros.

### Immobilisations corporelles

L'augmentation de ce poste soit 5 353 milliers d'euros porte principalement sur les immobilisations corporelles en cours pour 2 151 milliers d'euros dont 1 297 milliers d'euros concernent des investissements de modernisation et d'augmentation des capacités de production des Fromageries BOURSIN, et sur l'acquisition du bateau pour 1 000 milliers d'euros.

La diminution des immobilisations corporelles soit 5 786 milliers d'euros correspondent en partie à la cession et mise au rebut du parc informatique soit - 2 752 milliers d'euros et la mise au rebut du matériel industriel du site de Vendôme suite à un inventaire physique soit - 1 127 milliers d'euros.

### Immobilisations financières

La valeur brute des participations augmente de 291 milliers d'euros pour s'établir à 1 013 005 milliers d'euros.

Cette évolution résulte : (en milliers d'euros)

- de la souscription au capital de Bel Vietnam .....+290
- de la souscription au capital de Bel Proche et Moyen Orient Beyrouth SARL .....+1

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes :

- Bel Sahar Company .....+5 772
- Shostka City Milk Factory .....+3 604
- Shostka .....+1 953
- Kars Karper.....+8 922
- Bel Tunisie Distribution.....+921

et de dividendes 2009 à recevoir de Spa Fromageries Bel Algérie d'un montant de 4 247 milliers d'euros.

La société détient 38 809 actions propres pour une valeur de 7 387 milliers d'euros.

### NOTE 10 – AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION

Ce poste comprend pour l'essentiel :

| (en milliers d'euros)                                                        | <u>2010</u> | <u>2009</u> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Fournisseurs et comptes rattachés                                            | 5 857       | 10 849      |
| Montant à recevoir de France AGRIMER (dossiers en attente de régularisation) |             | 223         |
| T.V.A.                                                                       | 12 856      | 9 428       |
| dont remboursement de crédits de TVA demandés                                | 4 208       | 3 261       |

**NOTE 11 – CRÉANCES DIVERSES**

Au 31 Décembre 2010, les en-cours relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

| (en milliers d'euros)                         | <b><u>2010</u></b>   | <b><u>2009</u></b>   |
|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Jaromericka                                   | 0                    | 796                  |
| Bel UK                                        | 15                   | 3 115                |
| Syraren Bel Slovensko                         | 486                  | 2 481                |
| FBPF                                          | 0                    | 65                   |
| Bel Nordic AB                                 | 1 034                | 1 036                |
| Bel Syry Cesko AS                             | 13 704               | 6 304                |
| Bel Syrie                                     | 1                    | 926                  |
| Bel Tunisie                                   | 1 715                | 1 723                |
| Bel Americas inc                              | 910                  |                      |
| Bel Brands USA                                | 15 767               | 20 613               |
| Bel Canada                                    | 2 376                |                      |
| Bel Polska                                    | 1 550                | 1 258                |
| Parco BV                                      | 68                   | 1 621                |
| SPL                                           | 1 012                | 340                  |
| Bel Portugal                                  | 0                    | 9 928                |
| Bel Middle East                               | 108                  |                      |
| Bel Japon                                     | 208                  |                      |
| Quesos Bel Mexico                             | 444                  |                      |
| Autres (inférieures à 1 000 milliers d'euros) | 4                    | 962                  |
|                                               | <b><u>39 402</u></b> | <b><u>51 168</u></b> |

D'autre part, les sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale étaient redevables, au titre du solde de l'impôt sur les bénéfices, d'une somme de 2 255 milliers d'euros (5 104 milliers d'euros en 2009).

**NOTE 12 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT**

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus s'élève à 69 829 milliers d'euros (30 428 milliers d'euros en 2009).

**NOTE 13 – INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE**

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif – reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes,
- produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents,

et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

**NOTE 14 – CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE**

En dehors du compte d'attente (cf. note 13 ci-dessus) qui présente un solde de 12 333 milliers d'euros, les charges constatées d'avance concernent l'*Exploitation* pour 1 307 milliers d'euros (1 382 milliers d'euros en 2009) et le *Financier* pour 753 milliers d'euros (1 044 milliers d'euros en 2009).

**NOTE 15 – ÉCARTS DE CONVERSION****Exercice 2010**

| (en milliers d'euros)              | Montants | Différences<br>Compensées | Provision<br>pour pertes<br>de change (*) |
|------------------------------------|----------|---------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Écarts de conversion actif</b>  |          |                           |                                           |
| sur immobilisations financières    | 827      | 438                       | 389                                       |
| sur créances                       | 727      | 176                       | 551                                       |
| sur instrument de trésorerie       |          |                           |                                           |
| sur dettes                         | 370      | 256                       | 114                                       |
|                                    | 1 924    | 870                       | 1 054                                     |
| <b>Écarts de conversion passif</b> |          |                           |                                           |
| sur immobilisations financières    | 1 165    | 438                       |                                           |
| sur créances                       | 614      | 571                       |                                           |
| sur instrument de trésorerie       |          |                           |                                           |
| sur dettes                         | 315      | 283                       |                                           |
|                                    | 2 094    | 1 292                     |                                           |

(\*) sur écarts de conversion uniquement

**NOTE 16 – PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION****Exercice 2010**

| (en milliers d'euros)           | Montant au<br>Début de<br>l'exercice | Dotations  | Reprises     | Montant à<br>la fin de<br>l'exercice |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------|--------------|--------------------------------------|
| Immobilisations incorporelles   | 1 686                                |            | 36           | 1 650                                |
| Immobilisations corporelles     |                                      | 158        |              | 158                                  |
| Immobilisations financières     | 4 415                                | 242        | 1 440        | 3 217                                |
| Stocks et en-cours              | 530                                  | 166        | 618          | 78                                   |
| Clients                         | 2 656                                | 214        | 377          | 2 493                                |
| Créances diverses               | 1 738                                | 2          | 25           | 1 715                                |
| Valeurs mobilières de placement |                                      |            |              |                                      |
|                                 | <b>11 025</b>                        | <b>782</b> | <b>2 496</b> | <b>9 311</b>                         |
| Dont :                          |                                      |            |              |                                      |
| dotations et reprises           |                                      |            |              |                                      |
| d'exploitation                  |                                      | 538        | 1 046        |                                      |
| financières                     |                                      | 242        | 1 440        |                                      |
| exceptionnelles                 |                                      | 2          | 10           |                                      |

Les dotations et reprises aux provisions pour dépréciation des immobilisations financières concernent les autres titres immobilisés (Actions propres Bel).

**NOTE 17 – CAPITAL**

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euros dont 38 809 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2010 (inchangé depuis le 31 décembre 2009) donnant droit à 13 222 228 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2010, on dénombre 6 361 451 droits de vote double exerçables en assemblée.

**NOTE 18 – ÉCARTS DE RÉÉVALUATION**

| <b>Exercice 2010</b>                |                                               |                                 |                            |                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| (en milliers d'euros)               | <b>Au<br/>1<sup>er</sup> janvier<br/>2010</b> | <b>Utilisations pour</b>        |                            | <b>Au<br/>31-déc<br/>2010</b> |
|                                     |                                               | <b>Amort. ou<br/>provisions</b> | <b>Sorties<br/>d'actif</b> |                               |
| <b>Réserve de réévaluation</b>      |                                               |                                 |                            |                               |
| Terrains                            | 63                                            |                                 | 3                          | 60                            |
| Titres de participation             |                                               |                                 |                            |                               |
| <b>Autres écarts compte d'ordre</b> | 10                                            |                                 | 3                          | 7                             |
|                                     | <b>73</b>                                     |                                 | <b>6</b>                   | <b>67</b>                     |

**NOTE 19 – PROVISIONS RÉGLEMENTÉES**

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

| <b>Exercice 2010</b>                 |                                               |                  |                 |                                               |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| (en milliers d'euros)                | <b>Montant au<br/>début de<br/>l'exercice</b> | <b>Dotations</b> | <b>Reprises</b> | <b>Montant à<br/>la fin de<br/>l'exercice</b> |
| Provision pour investissement        | 3 763                                         |                  | 1 563           | 2 200                                         |
| Provisions pour hausse des prix      |                                               |                  |                 |                                               |
| Amortissements dérogatoires          | 48 877                                        | 6 870            | 10 014          | 45 733                                        |
| Provision spéciale de réévaluation * | 41                                            |                  | 10              | 31                                            |
| Plus-values réinvesties              | 1 707                                         |                  |                 | 1 707                                         |
|                                      | <b>54 388</b>                                 | <b>6 870</b>     | <b>11 587</b>   | <b>49 671</b>                                 |

\* Concerne uniquement le poste constructions.

**NOTE 20 – VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

(en milliers d'euros)

|                                             |                |
|---------------------------------------------|----------------|
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2008</b> | <b>721 426</b> |
| Écarts de réévaluation                      |                |
| Dividendes (AG mixte du 14 mai 2009)        | -18 899        |
| Primes d'émission                           |                |
| Annulation dividendes sur actions propres   | 106            |
| Réserves facultatives                       |                |
| Subventions d'investissement                | 1 128          |
| Provisions réglementées                     | -11 553        |
| Résultat de l'exercice                      | 58 092         |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2009</b> | <b>750 300</b> |
| Écarts de réévaluation                      | -6             |
| Dividendes (AG mixte du 14 mai 2009)        | -33 331        |
| Primes d'émission                           |                |
| Annulation dividendes sur actions propres   | 188            |
| Réserves facultatives                       |                |
| Subventions d'investissement                | -1 129         |
| Provisions réglementées                     | -4 717         |
| Résultat de l'exercice                      | 79 002         |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b> | <b>790 307</b> |

**NOTE 21 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES****Exercice 2010**

| (en milliers d'euros)      | Montant au<br>Début de<br>l'exercice | Dotations | Reprises  |                        | RcIt | Montant à<br>la fin de<br>l'exercice |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------|--------------------------------------|
|                            |                                      |           | Utilisées | Devenues<br>sans objet |      |                                      |
| Litiges et risques         | 8906                                 | 4373      | 435       | 720                    |      | 12 124                               |
| Pertes de change           | 229                                  | 1 979     | 229       |                        |      | 1 979                                |
| Intégration fiscale        | 4 559                                | 10        | 1 097     |                        |      | 3 472                                |
| Autres                     | 8 030                                | 8 692     | 6 870     | 101                    |      | 9 751                                |
|                            | 21 724                               | 15 054    | 8 631     | 821                    |      | 27 326                               |
| Dont dotations et reprises |                                      |           |           |                        |      |                                      |
| d'exploitation             |                                      | 8 692     | 7 008     | 133                    |      |                                      |
| financières                |                                      | 1979      | 229       |                        |      |                                      |
| exceptionnelles            |                                      | 4 383     | 1395      | 688                    |      |                                      |

Les principales dotations de l'exercice concernent, pour l'essentiel, des provisions pour litiges commerciaux et charges exceptionnelles.

**NOTE 22 – EMPRUNTS ET DETTES AUPRES D'ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

La ligne de crédit syndiqué de 2007 appelée pour un montant de 100 000 milliers d'euros au 31 décembre 2010 et le placement privé de 191 000 milliers d'euros, hors intérêts courus non échus de 3 261 milliers d'euros, sont les principales composantes de ce poste.

Pour mémoire, nous avons en 2009 la ligne de crédit syndiqué de 2007 pour un montant de 195 000 milliers d'euros et le placement privé de 191 000 milliers d'euros, hors intérêts courus non échus de 3 997 milliers d'euros.

**NOTE 23 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS**

L'essentiel de ce poste est constitué de dettes rattachées à des participations avec Grupo Fromageries Bel Espana pour un montant de 88 030 milliers d'euros – intérêts courus inclus (80 790 milliers d'euros en 2009) et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 4 686 milliers d'euros - intérêts courus inclus (4 507 milliers d'euros en 2009).

**NOTE 24 – AUTRES DETTES D'EXPLOITATION**

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 14 584 milliers d'euros (14 737 milliers d'euros en 2009) constituent l'ensemble de ce poste.

**NOTE 25 – AUTRES DETTES DIVERSES**

| Dont :                                                           | <u>2010</u> | <u>2009</u> |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| (en milliers d'euros)                                            |             |             |
| Avances des sociétés du Groupe portant intérêts,                 |             |             |
| Intérêts courus exclus                                           | 277 357     | 217 918     |
| Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices                | 264         | 5           |
| Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats | 2 888       | 2 135       |

**NOTE 26 – INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES**

| (en milliers d'euros)                                                 | <u>2010</u>   | <u>2009</u>   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Résultat net de l'exercice                                            | 79 002        | 58 092        |
| Impôts sur les bénéfices                                              | 7 016         | 34            |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                          | <b>86 018</b> | <b>58 126</b> |
| Variation des provisions règlementées                                 | 4 717         | 11 553        |
| <b>Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires (avant impôts)</b> | <b>90 735</b> | <b>69 679</b> |

**NOTE 27 – PRODUITS À RECEVOIR, CHARGES À PAYER ET CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE****Produits à recevoir**

| (en milliers d'euros)                 | <u>2010</u>   | <u>2009</u>   |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Créances clients et comptes rattachés | 976           | 91            |
| Autres créances d'exploitation        | 12 042        | 15 743        |
| Créances diverses                     | 134           | 3             |
| Disponibilités                        | 3             | 3             |
|                                       | <b>13 155</b> | <b>15 840</b> |

**Charges à payer**

| (en milliers d'euros)                                  | <b>2010</b>    | <b>2009</b>   |
|--------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 3 266          | 4 002         |
| Emprunts et dettes financières divers                  | 1 150          | 923           |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés               | 64 808         | 57 128        |
| Dettes fiscales et sociales                            | 17 668         | 17 575        |
| Autres dettes d'exploitation                           | 14 766         | 15 602        |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés        | 905            | 398           |
| Autres dettes diverses                                 |                |               |
|                                                        | <b>102 563</b> | <b>95 628</b> |

**Créances et dettes représentées par des effets de commerce**

| (en milliers d'euros)                           | <b>2010</b> | <b>2009</b> |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Créances clients et comptes rattachés           | 12 683      | 11 229      |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés        |             |             |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés |             |             |

La Société n'effectue pas de paiement par effet de commerce, elle s'acquitte de ses dettes par virements bancaires.

**NOTE 28 – ENGAGEMENTS FINANCIERS**

| (en milliers d'euros)                                         | <b>2010</b>  | <b>2009</b>   |
|---------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>Engagements donnés</b>                                     |              |               |
| Lettres d'intention pour le compte de tiers                   |              | 3 600         |
| Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI ...       | 1 255        | 1 658         |
| Indemnités de départ à la retraite (cf. note 28.1 ci-dessous) | 7 691        | 6 694         |
| Garantie de Passif plafonnée à                                |              |               |
|                                                               | <b>8 946</b> | <b>11 960</b> |

**Engagements reçus**

|                                                      |                |                |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Lignes de crédit syndiqué (cf. note 28.3 ci-dessous) | 450 000        | 355 000        |
| Garanties bancaires sur clause de garantie de Passif |                |                |
| Cautions s/créances clients Export                   | 12 936         | 14 414         |
| Garantie de bonne exécution de contrat               | 337            | 703            |
|                                                      | <b>463 273</b> | <b>370 117</b> |

**Engagements réciproques (hors contrats à terme de devises et Crédit-Bail)**

|                                        |               |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|
| Locations immobilières                 | 57 223        | 8 093         |
| à moins d'un an 7 278                  |               |               |
| de un à cinq ans <u>28 261</u>         |               |               |
| supérieur à 5 ans 21 684               |               |               |
| Locations mobilières                   | 1 979         | 1 452         |
| à moins d'un an 1 033                  |               |               |
| de un à cinq ans <u>946</u>            |               |               |
| supérieur à 5 ans                      |               |               |
| Commandes d'immobilisations            | 491           | 1 307         |
| Plan d'attribution d'actions gratuites | 2 165         | 1 919         |
|                                        | <b>61 858</b> | <b>12 771</b> |

**28.1 Engagements de retraite et avantages similaires**

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des «unités de crédit projetées» sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
  - 64 ans pour les cadres,
  - 62 ans pour les techniciens et agents de maîtrise,
  - 62 ans pour les autres catégories de personnels,
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
  - 2010 : 4,50 % nominal dont inflation de 2,00 %
  - 2009 : 5,10 % 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).

**28.2 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 (100 % pour l'ensemble des plans) et la provision constituée pour 1 855 milliers d'euros.

## **28.3 Instruments financiers**

### **Gestion des risques de marché**

Le département Trésorerie Groupe, dépendant de la Direction Financière Groupe, et qui est logé au sein de Fromageries Bel SA, 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.

### **Gestion du risque de liquidité**

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2010 est passive de 240 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, le Groupe disposait de deux lignes de crédits syndiqués : une ligne de 400 millions d'euros à date de maturité juillet 2012 et une autre de 150 millions d'euros dont la maturité a été étendu de octobre 2012 à octobre 2013, ainsi que d'un placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3 pendant toute la durée des crédits cités ci-dessus ; 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 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 le système de compensation de paiement inter-compagnies.

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

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

### **Gestion du risque de taux de change**

Fromageries Bel SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change. Il est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

**Politique de couverture des risques de variation de taux de change**

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le département Trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord américaines. Fromageries Bel SA porte la Trésorerie du Groupe et fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2010, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 30 juin 2012. Les flux attachés à cette couverture budgétaire 2011 sont attendus sur 2011 et 2012 et impacteront le résultat de l'exercice 2011.

**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. Fromageries Bel SA utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des cross currency swaps pour gérer son risque de change.

Au 31 décembre 2010, Fromageries Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

| <i>(en milliers d'euros)</i> |             |              | <i>Au 31 décembre 2010</i> |                         | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                         |
|------------------------------|-------------|--------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Types d'opérations</b>    | <b>Sens</b> | <b>Cross</b> | <b>Engagement</b>          | <b>Valeur de marché</b> | <b>Engagement</b>          | <b>Valeur de marché</b> |
| TERME                        | V           | DKKSEK       | 4 854                      | 230                     | 4 708                      | 144                     |
| TERME                        | A           | EURAUD       | 3 749                      | 47                      |                            |                         |
| TERME                        | A           | EURCAD       | 8 350                      | (209)                   | 12 740                     | (528)                   |
| TERME                        | A           | EURCHF       | 9 200                      | (713)                   | 3 500                      | (19)                    |
| TERME                        | A           | EURCZK       | 12 900                     | (97)                    | 7 500                      | 149                     |
| TERME                        | A           | EURGBP       | 28 300                     | 1 023                   | 9 540                      | 141                     |
| TERME                        | A           | EURJPY       | 23 359                     | (1 019)                 | 17 385                     | 406                     |
| TERME                        | V           | EURPLN       | 32 400                     | 506                     | 24 600                     | (875)                   |
| TERME                        | A           | EURSEK       | 7 700                      | (433)                   | 6 600                      | (141)                   |
| TERME                        | A           | EURUSD       | 86 028                     | 853                     | 87 756                     | 2 843                   |
| TERME                        | A           | EURZAR       | 3 309                      | (363)                   | 1 257                      | (75)                    |
| TERME                        | V           | KRWUSD       | 1 332                      | (58)                    | 2 547                      | (187)                   |
| TERME                        | V           | NOKSEK       | 1 006                      | 21                      | 1 160                      | (11)                    |
| TERME                        | A           | USDCAD       | 4 365                      | (161)                   | 3 899                      | (84)                    |
| <b>TOTAL</b>                 |             |              |                            | <b>(373)</b>            |                            | <b>1 763</b>            |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

**Portefeuille d'options de change adossées à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures**

| <i>(en milliers d'euros)</i> |              | <i>Au 31 Décembre 2010</i> |                         | <i>Au 31 Décembre 2009</i> |                         |
|------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Types</b>                 | <b>Cross</b> | <b>Engagement</b>          | <b>Valeur de marché</b> | <b>Engagement</b>          | <b>Valeur de marché</b> |
| <b>D'opérations</b>          |              |                            |                         |                            |                         |
| Achat de Call                | EURCAD       | 4 500                      | 84                      | 5 650                      | 46                      |
| Vente de Put                 | EURCAD       | 3 000                      | (101)                   | 3 900                      | (132)                   |
| Achat de Call                | EURCHF       | 3 000                      | 4                       | 3 750                      | 31                      |
| Vente de Put                 | EURCHF       | 1 500                      | (96)                    | 3 000                      | (38)                    |
| Achat de Call                | EURCZK       | 1 700                      | 1                       | 5 900                      | 82                      |
| Vente de Put                 | EURCZK       | 500                        | (10)                    | 4 150                      | (76)                    |
| Achat de Call                | EURGBP       | 29 500                     | 470                     | 36 500                     | 653                     |
| Vente de Put                 | EURGBP       | 17 500                     | (72)                    | 32 000                     | (263)                   |
| Achat de Call                | EURJPY       | 15 185                     | 286                     | 12 203                     | 648                     |
| Vente de Put                 | EURJPY       | 12 681                     | (1 014)                 | 12 064                     | (249)                   |
| Achat de Put                 | EURPLN       | 18 500                     | 675                     | 20 750                     | 1 069                   |
| Vente de Call                | EURPLN       | 17 500                     | (241)                   | 19 500                     | (106)                   |
| Achat de Call                | EURSEK       | 4 500                      | 20                      | 4 800                      | 8                       |
| Vente de Put                 | EURSEK       | 2 250                      | (111)                   | 3 300                      | (60)                    |
| Achat de Call                | EURUSD       | 141 812                    | 5 617                   | 77 299                     | 3 631                   |
| Vente de Put                 | EURUSD       | 118 973                    | (2 724)                 | 56 644                     | (939)                   |
| Achat de Call                | USDCAD       | -                          | -                       | 2 181                      | 33                      |
| Vente de Put                 | USDCAD       | -                          | -                       | 1 369                      | (39)                    |
| <b>TOTAL</b>                 |              | <b>2 788</b>               |                         | <b>4 299</b>               |                         |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

**Portefeuille de termes mis en place avec les filiales du Groupe**

| <i>(en milliers d'euros)</i> |      |        | <i>Au 31 décembre 2010</i> |            | <i>Au 31 décembre 2009</i> |              |                  |
|------------------------------|------|--------|----------------------------|------------|----------------------------|--------------|------------------|
| Types d'opération            | Sens | Cross  | Entité                     | Engagement | Valeur de marché           | Engagement   | Valeur de marché |
| TERME                        | A    | DKKSEK | Bel Nordic                 | 551        | (29)                       | 4 375        | (154)            |
| TERME                        | V    | EURCAD | Bel Canada                 | 501        | 96                         | 17 425       | 809              |
| TERME                        | V    | EURCHF | Bel Suisse                 | 1 017      | 114                        | 7 455        | 196              |
| TERME                        | V    | EURCHF | Sicopa                     | 1 000      | 179                        | -            | -                |
| TERME                        | V    | EURCZK | Bel Syry Cesko             | 1 164      | (3)                        | 13 672       | (87)             |
| TERME                        | V    | EURGBP | Bel UK                     | 5 045      | (327)                      | 46 330       | 183              |
| TERME                        | A    | EURPLN | Bel Polska                 | 3 452      | (204)                      | 45 713       | 1 418            |
| TERME                        | V    | EURSEK | Bel Nordic                 | 1 000      | 37                         | 10 557       | 221              |
| TERME                        | V    | EURUSD | Bel Brands USA             | 1 836      | (49)                       | 11 493       | (161)            |
| TERME                        | V    | EURUSD | Sicopa                     | 3 700      | 52                         | 5 012        | 192              |
| TERME                        | A    | EURUSD | Bel Usa                    | 400        | 11                         | 14 638       | 183              |
| TERME                        | A    | NOKSEK | Bel Nordic                 | 88         | (4)                        | 1 168        | (0)              |
| TERME                        | V    | USDCAD | Bel Canada                 | 768        | 65                         | 6 136        | 206              |
| <b>TOTAL</b>                 |      |        |                            |            | <b>(62)</b>                | <b>3 004</b> |                  |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Fromageries Bel SA garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garantie de change annuelle qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de Fromageries Bel SA avec ses filiales au 31 décembre 2010 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2010 et encaissé sur 2011.

**Portefeuille de termes venant couvrir des dividendes futurs**

| <i>(en milliers d'euros)</i> |      |        | <i>Au 31 décembre 2010</i> |                  | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                  |
|------------------------------|------|--------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Types d'opérations           | Sens | Cross  | Engagement                 | Valeur de marché | Engagement                 | Valeur de marché |
| TERME                        | A    | EURCHF | 1 000                      | (180)            | -                          | -                |
| TERME                        | A    | EURUSD | 3 700                      | (62)             | 5 012                      | (204)            |
| <b>Total</b>                 |      |        | <b>(242)</b>               |                  | <b>(204)</b>               |                  |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

**Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise**

| <i>(en milliers d'euros)</i> |              | <i>Au 31 décembre 2010</i> |                   |                         | <i>Au 31 décembre 2009</i> |                   |                         |
|------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Types d'opérations</b>    | <b>Cross</b> | <b>Sens</b>                | <b>Engagement</b> | <b>Valeur de marché</b> | <b>Sens</b>                | <b>Engagement</b> | <b>Valeur de marché</b> |
| SWAP                         | EURCAD       | A                          | 2 383             | 15                      | V                          | 1 826             | (8)                     |
| SWAP                         | EURCHF       | V                          | 4 174             | (15)                    | V                          | 2 592             | 4                       |
| SWAP                         | EURCZK       | A                          | 13 557            | (132)                   | A                          | 7 578             | 21                      |
| SWAP                         | EURGBP       | V                          | 1 170             | (9)                     | A                          | 3 061             | (35)                    |
| SWAP                         | EURJPY       | A                          | 207               | (1)                     | A                          | 292               | 3                       |
| SWAP                         | EURMXN       | A                          | 426               | 2                       | A                          | -                 | -                       |
| SWAP                         | EURPLN       | A                          | 1 540             | (4)                     | A                          | 1 246             | (5)                     |
| SWAP                         | EURSEK       | A                          | 983               | (2)                     | A                          | 1 021             | (9)                     |
| SWAP                         | EURUSD       | V                          | 14 942            | (94)                    | A                          | 10 839            | 79                      |
| <b>TOTAL</b>                 |              |                            |                   | <b>(240)</b>            |                            |                   | <b>49</b>               |

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Le dollar US et le yen sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour Fromageries Bel SA . Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2010, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée de Fromageries Bel SA est compris entre 83% et 95% 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.

**Gestion du risque de taux**

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel SA, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. Tous les financements de Fromageries Bel SA sont émis à taux variable. 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 2010, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achats de caps combinés à la vente de floors, « collars » à prime nulle :

**Portefeuille de taux**

| (en millions d'euros)      |                      | Au 31 décembre 2010 |                  | Au 31 décembre 2009 |                  |
|----------------------------|----------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Types d'opérations         | Devises d'engagement | Nominal             | Valeur de marché | Nominal             | Valeur de marché |
| Swap emprunteur taux fixe  | EUR                  | 230 000             | - 10 397         | 250 000             | - 11 801         |
| Achat de Cap               | EUR                  | 120 000             | 81               | 135 000             | 542              |
| Vente de Floor             | EUR                  | 120 000             | - 3 971          | 135 000             | - 5 657          |
| Cross currency swap EURTRY | TRY                  | 4 527               | 79               | -                   | -                |
| <b>Total</b>               |                      |                     | <b>- 14 208</b>  |                     | <b>- 16 916</b>  |

NB : Achat Swap = emprunteur à taux fixe et prêteur à taux variable

L'échéancier des couvertures ci-après correspond aux cash flows prévisionnels du Groupe. Le profil des couvertures excède la maturité des financements, mais ceux-ci seront renouvelés partiellement ou en totalité à leur échéance par des structures similaires.

**Echéancier des couvertures**

| (en millions d'euros)      | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|------|------|------|
| Achats de cap [1]          | 90   | 60   | 30   |
| Ventes de floor [2]        | 90   | 60   | 30   |
| Swaps de taux [3]          | 190  | 150  | 110  |
| Total couverture [1] + [3] | 280  | 210  | 140  |
| Total couverture [2] + [3] | 280  | 210  | 140  |

Les flux de dérivés sont ajustés sur les tirages effectués.

Le contrat d'emprunt de 191 millions d'euros contient un dérivé incorporé, non reporté dans les tableaux ci-dessus. Un contrat de swap a été mis en place afin de couvrir le risque de taux associé à cet emprunt. Les flux du swap couvrent parfaitement les flux de l'emprunt. Le traitement comptable appliqué à cette dette contenant un dérivé incorporé est l'option de juste valeur par résultat. Ainsi l'impact dans le compte de résultat de la réévaluation de la dette sera neutralisé par l'impact en résultat de la variation de juste valeur du swap.

**Valeur de marché des couvertures de taux**

| (en millions d'euros)             | Au 31 décembre 2010 | Au 31 décembre 2009 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Dérivés Vanille                   | -14.3               | -17.0               |
| Dérivés Prêt 191 millions d'euros | 1.4                 | 9.5                 |
| <b>Total</b>                      | <b>-12.9</b>        | <b>-7.5</b>         |

Les dérivés "Vanille" sont valorisés en intégrant les swaps de taux, l'achat de caps et la vente de floors. Les dérivés relatifs à l'emprunt de 191 millions d'euros incluent les couvertures de taux de sens inverse aux dérivés de taux du contrat de financement de 191 millions d'euros, à maturité 2014.

**Gestion du risque de contrepartie**

Tous les excédents de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Par conséquent le risque de contrepartie est faible.

**Gestion du risque action**

Au 31 décembre 2010, Fromageries Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

**28.4 Autres engagements :****Procès et litiges**

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

**NOTE 29 – IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DU GROUPE**

Les comptes de Fromageries BEL SA, société Mère du groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du Groupe Unibel.

**NOTE 30 – INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES**

Suite au transfert de l'outil industriel à la société FBPF, Fromageries Bel n'engage plus directement de dépenses d'exploitation ou d'investissements industriels. Les informations ci-dessous reprennent donc l'ensemble des activités industrielles en France dont notamment FBPF.

| (en milliers d'euros)                                 | <b>Dépenses d'exploitation</b> |                   | <b>Investis-<br/>sements</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                                                       | <b>Charges</b>                 | <b>Provisions</b> |                              |              |
| Protection de l'air ambiant<br>et du climat           |                                |                   | 458                          | 458          |
| Gestion des eaux usées                                | 1 440                          |                   | 311                          | 1751         |
| Gestion des déchets                                   | 514                            |                   | 52                           | 566          |
| Protection et assainissement du sol,<br>des eaux, ... |                                |                   | 761                          | 761          |
| Lutte contre le bruit et les vibrations               |                                |                   |                              |              |
| Autres (si peu significatif)                          |                                |                   |                              |              |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>1 954</b>                   |                   | <b>1 582</b>                 | <b>3 536</b> |

### **NOTE 31 – HONORAIRES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Les honoraires des commissaires aux comptes de l'année se montent à 299 milliers d'euros se répartissant de la manière suivante :

- 144 milliers d'euros pour le cabinet Deloitte & Associés
- 155 milliers d'euros pour le cabinet Grant Thornton

### **NOTE 32 – EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

Aucun évènement particulier n'est à signaler.

**État des échéances des créances et des dettes**

(en milliers d'euros)

| Rubriques et postes                      | Montant<br>brut | Échéance    |                |
|------------------------------------------|-----------------|-------------|----------------|
|                                          |                 | à 1 an au + | à + d'1 an (5) |
| <b>Créances</b>                          |                 |             |                |
| Créances de l'actif immobilisé :         |                 |             |                |
| Créances rattachées à des participations | 25 420          | 25 420      |                |
| Prêts (1)                                | 5 123           |             | 5 123          |
| Autres                                   | 9 072           | 3           | 9 069          |
| Créances de l'actif circulant :          |                 |             |                |
| Créances clients et comptes rattachés    | 191 488         | 191 488     |                |
| Autres                                   | 66 102          | 66 102      |                |
| Charges constatées d'avance              | 14 392          | 13 681      | 711            |

**Dettes**

|                                                                |         |         |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Autres emprunts obligataires (2)                               |         |         |         |
| Emprunts (2) et dettes auprès des établissements de crédit (3) | 295 395 | 4 395   | 291 000 |
| Emprunts et dettes financières divers (2) (4)                  | 95 982  | 95 982  |         |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés                       | 172 748 | 172 748 |         |
| Dettes fiscales et sociales                                    | 23 885  | 19 720  | 4 165   |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés                | 1 092   | 1 092   |         |
| Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)                     |         |         |         |
| Autres dettes (4) (5)                                          | 296 048 | 293 160 | 2 888   |
| Produits constatés d'avance                                    |         |         |         |

|                                                |         |
|------------------------------------------------|---------|
| (1) Prêts accordés en cours d'exercice         | 239     |
| Prêts récupérés en cours d'exercice            | 10      |
| (2) Emprunts souscrits en cours d'exercice     | 87 000  |
| Emprunts remboursés en cours d'exercice        | 175 604 |
| (3) dont :                                     |         |
| - à deux ans au maximum à l'origine            | 4 395   |
| - à plus de 2 ans à l'origine                  | 291 000 |
| (4) Dont envers les associés (poste : Autres)  | 277 623 |
| (5) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans | 2 888   |

\* dont crédit syndiqué de 400 000 : ligne de crédit confirmée long terme (échéance 2012) dont les tirages sont à court terme renouvelable (note 22)

\* dont placement privé de 191 000 de maturité avril 2014

**Éléments concernant les entreprises liées et les participations**

(en milliers d'euros)

| Postes                                          | Montants concernant les entreprises |                                                   |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                 | liées                               | avec lesquelles la Sté à un lien de participation |
| Participations                                  | 1 010 952                           |                                                   |
| Créances rattachées à des participations        | 20 251                              |                                                   |
| Autres titres immobilisés                       | 7 144                               |                                                   |
| Prêts                                           |                                     | 4                                                 |
| Autres immobilisations financières              |                                     |                                                   |
| Créances clients et comptes rattachés           | 62 230                              |                                                   |
| Autres créances                                 | 42 804                              |                                                   |
| Capital souscrit appelé non versé               |                                     |                                                   |
| Emprunts et dettes financières divers           | 88 030                              |                                                   |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés        | 84 144                              |                                                   |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés |                                     |                                                   |
| Autres dettes                                   | 278 782                             |                                                   |
| Produits de participation                       | 52 979                              |                                                   |
| Autres produits financiers                      | 960                                 |                                                   |
| Charges financières                             | 3 223                               |                                                   |

Transactions avec des parties liées :

- Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2010 la société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 18 744 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 80 points de base a généré des charges financières comptabilisées dans les produits de l'exercice 2010 de 259 milliers d'euros.

- Convention de prestations de services avec la société Unibel

Le montant facturé par la société Unibel au titre de cette convention pour l'exercice 2010 s'est élevé à 4 367 milliers d'euros.

## TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

| Sociétés                                                                            | Capital<br>(3) | Capitaux propres<br>autres que le capital<br>(3) | % Capital<br>détenu | Valeur comptable des titres<br>détenus |         | Prêts et avances<br>consentis par la<br>société non<br>remboursés | Montant des<br>cautions, avals<br>et lettres<br>d'intention<br>fournis par la<br>société | Dividendes<br>encaissés<br>par la<br>société au<br>cours de<br>l'exercice |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                |                                                  |                     | Brute                                  | Nette   |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
|                                                                                     |                |                                                  |                     | En milliers de devises                 |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| I - RENSEIGNEMENTS DETAILLES                                                        |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| A - Filiales (plus de 50% du capital détenu par la société) :                       |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| Françaises                                                                          |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| Fromageries Picon - 16 Bld Malesherbes - 75008 Paris                                | 600 EUR        | 5 038 EUR                                        | 99,975              | 5 638                                  | 5 638   |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| Fromageries Bel Production France - 16 boulevard Malesherbes - 75008 Paris          | 48 917 EUR     | 127 428 EUR                                      | 100,000             | 132 209                                | 132 209 |                                                                   |                                                                                          | 5 288                                                                     |
| Société Anonyme des Fermiers Réunis - 12 Cours Louis Lumière - 94306 Vincennes      | 7200 EUR       | 10 604 EUR                                       | 99,848              | 18 118                                 | 18 118  |                                                                   |                                                                                          | 4 313                                                                     |
| Sofico - 16 Bld Malesherbes - 75008 Paris                                           | 2 339 EUR      | 7 692 EUR                                        | 99,965              | 2 376                                  | 2 376   |                                                                   |                                                                                          | 1 200                                                                     |
| Fromagerie Boursin SAS – Route de St Aquilin<br>27120 Croisy sur Eure               | 2 825 EUR      | 16 049 EUR                                       | 100,000             | 23 630                                 | 23 630  |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| Sicopa - 16 Bld Malesherbes - 75008 Paris                                           | 591 402 EUR    | 316 343 EUR                                      | 100,000             | 780 174                                | 780 174 |                                                                   |                                                                                          | 29 964                                                                    |
| Etrangères                                                                          |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| Bel Tunisie - Tunis/Tunisie                                                         | 3 000 TND      | (7 695 TND)*                                     | 99,000              | 2 053                                  | 0       | 1 715                                                             |                                                                                          |                                                                           |
| Bel Syrie - Damas/Syrie                                                             | 1 045 000 SYP  | 370 852 SYP                                      | 99,976              | 15 660                                 | 15 660  | 1                                                                 |                                                                                          | 4 273                                                                     |
| Bel Algérie SpA - Alger/Algérie                                                     | 2 358 693 DZD  | 555 249 DZD                                      | 99,023              | 21 170                                 | 21 170  |                                                                   | 23258 (1)                                                                                |                                                                           |
| * donnée 2008                                                                       |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX                                                         |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| A - Filiales non reprises au paragraphe I                                           |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| a) Filiales françaises (ensemble)                                                   |                |                                                  |                     | 102                                    | 102     | 1 012                                                             |                                                                                          | 799                                                                       |
| b) Filiales étrangères (ensemble)                                                   |                |                                                  |                     | 11 875                                 | 11 875  | 448                                                               | 257 (2)                                                                                  | 2 439                                                                     |
| B - Participations non reprises au paragraphe I                                     |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| a) Dans des sociétés françaises (ensemble)                                          |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)                                          |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| (1) : Dont 17 213 de lettre de crédit d'improportion                                |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| (2) : Dont 257 de lettre de garantie bancaire                                       |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |
| (3) : Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères |                |                                                  |                     |                                        |         |                                                                   |                                                                                          |                                                                           |

**FROMAGERIES BEL****Exercice 2010****INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES  
EN PORTEFEUILLE AU 31 DECEMBRE 2010**(en milliers d'euros)**PARTICIPATIONS**

nette au bilan

**Françaises**

|             |                                            |         |
|-------------|--------------------------------------------|---------|
| 3 706 666   | FROMAGERIES BOURSIN SAS                    | 23 630  |
| 239 635     | SOCIETE ANONYME DES FERMIERS REUNIS "SAFR" | 18 118  |
|             | SOCIETE INDUSTRIELLE COMMERCIALE ET DE     |         |
| 39 426 793  | PARTICIPATION "SICOPA"                     | 780 174 |
| 132 208 521 | Fromageries Bel Production France          | 132 209 |
| 155 865     | SOCIETE FINANCIERE ET COMMERCIALE "SOFICO" | 2 376   |
| 19 995      | FROMAGERIES PICON                          | 5 638   |
| 2 377       | ATAD                                       | 83      |
| 999         | SOCIETE DES PRODUITS LAITIERS "SPL"        | 15      |

- Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres 4  
962 247

**Etrangères**

|           |                                           |               |
|-----------|-------------------------------------------|---------------|
| 122 957   | BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION | 11 584        |
| 2 335 653 | BEL ALGERIE SpA                           | 21 170        |
| 594       | BEL TUNISIE                               |               |
| 1 044 745 | BEL SYRIE                                 | 15 660        |
| 4         | BEL VIETNAM                               | 290           |
|           |                                           | <u>48 704</u> |

**TOTAL PARTICIPATIONS** **1 010 951****AUTRES TITRES IMMOBILISES****Français**

|        |                                                                             |           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5 162  | LACTOSERUM FRANCE                                                           | 140       |
| 1 120  | SOGAL- SOCAMUEL                                                             | 17        |
| 38 809 | FROMAGERIES BEL                                                             | 7 144     |
|        | - Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres | <u>27</u> |
|        |                                                                             | 7 328     |

**Etrangers**

-  
-

**TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISES** **7 328****VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT****69 829**

FROMAGERIES BEL**RÉSULTATS (ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES) DE LA SOCIÉTÉ****AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

(Articles R. 225-81, R. 225-83 &amp; R. 225-102 du Code de Commerce)

| Nature des indications                                                                                       | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>I. Capital en fin d'exercice</b>                                                                          |               |               |               |               |               |
| Capital social                                                                                               | 10 308 503    | 10 308 503    | 10 308 503    | 10 308 503    | 10 308 503    |
| Nombre des actions ordinaires existantes                                                                     | 6 872 335     | 6 872 335     | 6 872 335     | 6 872 335     | 6 872 335     |
| <b>II. Opérations et résultats de l'exercice</b>                                                             |               |               |               |               |               |
| Chiffre d'affaires hors taxes                                                                                | 1 150 882 606 | 1 224 076 313 | 1 361 091 629 | 1 167 524 757 | 1 233 264 948 |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions              | 86 689 388    | 62 505 400    | 18 391 087    | 60 552 570    | 100 988 662   |
| Impôts sur les bénéfices                                                                                     | 3 657 721     | -4 896 315    | -18 361 492   | 33 800        | 7 015 905     |
| Participation des salariés due au titre de l'exercice                                                        | 1 806 269     | 1 532 117     | 7 537         | 2 136 902     | 2 751 841     |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions              | 43 901 556    | 133 427 296   | 1 894 490     | 58 091 837    | 79 001 885    |
| Résultat distribué                                                                                           | 30 925 507*   | 30 925 507*   | 18 898 921*   | 33 330 825*   | 41 234 010*   |
| <b>III. Résultats par action</b>                                                                             |               |               |               |               |               |
| Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions      | 11,82         | 9,58          | 5,35          | 8,50          | 13,27         |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions              | 6,39          | 19,42         | 0,28          | 8,45          | 11,50         |
| Dividende attribué à chaque action                                                                           | 4,50          | 4,50          | 2,75          | 4,85          | 6,00          |
| <b>IV. Personnel</b>                                                                                         |               |               |               |               |               |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice                                                      | 3 560         | 1 356         | 888           | 887           | 861           |
| Montant de la masse salariale de l'exercice                                                                  | 124 052 139   | 51 684 804    | 58 248 195    | 61 575 588    | 60 242 143    |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, oeuvres sociales) | 48 130 848    | 21 562 287    | 24 635 317    | 26 072 872    | 26 885 774    |

\* 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".

### **20.3.2.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2010**

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Fromageries Bel, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2010 s'établit à 1 010 milliers d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note 1-3 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

- Par ailleurs, conformément aux notes 1-8 et 1-16 de l'annexe, votre société procède à des estimations comptables notamment pour prendre en compte les risques liés aux litiges ou contentieux.

Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par la société, des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, revu les calculs effectués par la société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, 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 et Paris, le 1<sup>er</sup> avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Alain PONS

Vincent FRAMBOURT

## **20.4 Vérification des informations financières annuelles**

### **20.4.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques**

Se reporter aux rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes sociaux de l'exercice clos au 31 décembre 2010, figurant respectivement au paragraphe 20.3.1.2 et 20.3.2.2 du présent document de référence.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document de référence conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0222 respectivement en page 150 et suivantes et en page 189 et suivantes ;
- Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D.09-0224 respectivement aux paragraphes 20.3.1.1. et 20.3.2.1.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (<http://www.AMF-france.org>) et sur le site de la société (<http://www.groupe-bel.com>).

#### 20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

- *Dans les comptes consolidés*

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 15 614 000 euros pour l'exercice 2010

- *Dans les comptes sociaux*

Les tableaux suivants présentent la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance :

##### Au 31 décembre 2010 :

| Dettes échues à la clôture | Dettes à 31 jours | Dettes à 60 j | Dettes à + 60 jours | Total         |
|----------------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|
| 9 361 171 €                | 93 442 154 €      | 4 520 692 €   | 465 764 €           | 107 789 781 € |

##### Au 31 décembre 2009 :

| Dettes échues à la clôture | Dettes à 31 jours | Dettes à 60 j | Dettes à + 60 jours | Total        |
|----------------------------|-------------------|---------------|---------------------|--------------|
| 6 412 408 €                | 74 714 661€       | 2 147 186€    | 148 131€            | 83 422 385 € |

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 197 976,22 euros et l'impôt correspondant est de 68 163 euros.

#### 20.4.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

#### 20.5 Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2010.

#### 20.6 Informations financières intermédiaires et autres

Ce paragraphe est sans objet.

#### 20.7 Politique de distribution de dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les Fromageries Bel ont distribué les dividendes nets unitaires suivants :

| (en euros par action) | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Dividende net         | 4,50 | 4,50 | 2,75 | 4,85 | 6,00 |

Depuis le 1er janvier 2006 les dividendes ouvrent droit pour l'imposition des revenus des personnes physiques résidentes de France à une réfaction fixée par l'article 158-3-2° du Code général des impôts à 40 %.

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du jeudi 12 mai 2010 de procéder au titre de l'exercice 2010 au paiement d'un dividende de 6,00 euros par action. Cette distribution sera effectuée le mercredi 18 mai 2011.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

## **20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage**

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 4.1.3 « Procédures judiciaires » du présent document de référence.

## **20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale**

Suite à l'acquisition de Boursin début janvier 2008, l'endettement net s'élevait à 483 millions d'euros le 31 décembre 2008. A fin décembre 2009, la dette financière nette s'établissait à 357 millions d'euros, en amélioration de 126 millions d'euros.

Aucun changement significatif n'est intervenu en 2010. La dette financière nette s'élève au 31 décembre 2010 à 240 millions d'euros, soit une réduction de 117 millions sur un an.

## 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 21.1 Capital social

#### 21.1.1 Capital social au 31 décembre 2010

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2010 de 10 308 502,50 euros. Il est divisé en 6 872 335 actions de 1,50 euros de nominal.

Aucun changement n'est intervenu en 2010.

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.

Il n'existe à ce jour aucune autorisation en cours de validité pour augmenter le capital social.

#### 21.1.2 Actions non représentatives du capital social

Ce paragraphe est sans objet.

#### 21.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions

##### 21.1.3.1 Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite assemblée, soit jusqu'au 11 novembre 2011, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2009.

Au cours de l'exercice 2010, Fromageries Bel n'a acquis aucune action propre dans le cadre de cette autorisation.

##### 21.1.3.2 Nombre d'actions détenues en propre

au 31 décembre 2010 :

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| nombre d'actions              | 38 809      |
| % du capital en autodétention | 0,56 %      |
| valeur comptable nette        | 5 946 507 € |
| valeur nominale               | 58 213 €    |

##### 21.1.3.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée générale mixte du 12 mai 2011

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du jeudi 12 mai 2011.

#### 1) Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 31 mars 2011.

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 38 809, représentant 0,56 % du capital de la société.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs :

|                                                                                         |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| - Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité                      | néant  |
| - Opérations de croissance externe :                                                    | néant  |
| - Couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés : | 38 809 |
| - Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions :            | néant  |
| - Annulation :                                                                          | néant  |

Les Fromageries Bel n'utilisent pas de produits dérivés ; il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

A la fin de l'année 2010, 33 380 actions sur 38 809 actions auto détenues étaient susceptibles d'être attribuées à des salariés ou des mandataires sociaux du Groupe dans le cadre de plans d'attribution gratuites d'actions, sous réserve de réalisation des conditions de performances.

## 2) Nouveau programme de rachat d'actions

- Autorisation du programme : Assemblée générale du jeudi 12 mai 2011
- Titres concernés : actions ordinaires
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 687 233 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.  
La société ne pouvant détenir plus de 10% de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 38 809 (soit 0,56 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 648 424 actions (soit 9,44 % du capital) sauf à céder, ou à annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 250 euros
- Montant maximal du programme : 171 808 250 euros

Modalités des rachats : les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

- Objectifs :
  - Conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société,
  - Assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et 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, conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2011 dans sa sixième résolution à caractère extraordinaire.
  - Assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'assemblée générale du 12 mai 2011 soit jusqu'au 11 novembre 2012.

### 21.1.4 **Autres titres donnant accès au capital**

Au 31 décembre 2010, il n'existe aucun titre donnant accès au capital.

### 21.1.5 Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital

En application des dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les délégations et autorisations suivantes, valides en 2010, ont été consenties au Conseil d'administration par les actionnaires réunis en Assemblée générale :

| Date de la délégation | Objet de la délégation                                                                                                                                                                                                                                      | Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions | Durée de la délégation                | Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'Administration |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 30 avril 2007         | Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions (AGA) existantes ou à émettre de la Société au profit du personnel ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.                          | 50 000 actions                                       | 38 mois (soit le 30 juin 2010)        | Néant.                                                          |
| 12 mai 2010           | Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers | 6 872 actions                                        | 26 mois soit jusqu'au 12 juillet 2012 | Néant                                                           |

Aucune de ces autorisations ou délégations n'a été utilisée en 2010 pour émettre des actions nouvelles.

Le programme d'attribution gratuite d'actions (AGA) a été évoqué supra au § 17.4 *Participation des salariés au capital* et le bilan final des obligations Unibel échangeables ou convertibles (OEC) en actions Bel détaillé au § 18.1 *identité des principaux actionnaires*.

### 21.1.6 Options sur le capital social

Il n'existe aucune option d'achat ou de souscription d'actions Fromageries Bel.

Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées supra au § 17.4 *Participation des salariés au capital*.

### 21.1.7 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 | A l'issue de l'opération nominal en euros | Nombre d'actions |
|------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------|-------------------------------------------|------------------|
| 01/01/2006 | Situation de départ   | -                                   |                                       |          | 10 308 502.50 €                           | 6 872 335        |
| 2007       | conversion d'OEC      | 107                                 | 160.50 €                              |          | 10 308 663.00 €                           | 6 872 442        |
| 2007       | annulation d'actions  | -107                                | 160.50 €                              |          | 10 308 502.50 €                           | 6 872 335        |
| 2008       | conversion d'OEC      | 10                                  | 15.00 €                               |          | 10 308 517.50 €                           | 6 872 345        |
| 2008       | annulation d'actions  | -10                                 | 15.00 €                               |          | 10 308 502.50 €                           | 6 872 335        |
| 31/12/2010 | situation finale      | -                                   |                                       |          | 10 308 502.50 €                           | 6 872 335        |

## **21.2 Acte constitutif et statuts**

### **21.2.1 Objet social**

Aux termes de l'article 2 des statuts, Fromageries Bel, a pour objet :

- « le commerce, la fabrication, la vente, la prise à bail, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

*D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemples la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.*

*Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant. »*

### **21.2.2 Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration**

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de la direction générale sont prévus aux articles 13 à 18 des statuts de la Société. Ces informations figurent également aux paragraphes 14.1 « Informations et renseignements sur les organes d'administration et de direction » et 16.5.2 « Organisation et fonctionnement du Conseil » du présent document de référence.

### **21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions**

Les informations relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés aux actions figurent aux paragraphes 21.1.1 « Capital social » et 14.2.3 « Restrictions concernant la cession des actions » du présent document de référence.

### **21.2.4 Modification des droits des actionnaires**

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital de la Société, est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

### **21.2.5 Assemblées générales<sup>9</sup>**

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, qui, après mise en conformité par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009, sont ainsi rédigés :

#### *Article 20*

##### *1° - Composition*

*Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions.*

##### *2° - Réunions*

*L'assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire.*

*Des assemblées générales extraordinaires ou des assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice.*

---

<sup>9</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du conseil d'administration

*Les réunions des assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.*

### 3° - Ordre du jour

*L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi.*

*Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement.*

### Article 21 Conditions d'admission aux assemblées

*Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L 228-1 du Code de commerce, au 3ème jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.*

*S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.*

*Toutefois, le conseil d'administration aura toujours la faculté de réduire ces délais par voie de mesure générale. Il 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.*

## **21.2.6 Changement de contrôle**

Les informations relatives au changement de contrôle figurent au paragraphe 14.2.3 « Restrictions concernant la cession des actions » du présent document de référence.

## **21.2.7 Franchissements de seuils**

*En sus des déclarations légales, les statuts prévoient à l'article 10 que « toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %.*

*Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus 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 L233-7 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. »*

La Société peut aussi, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. A la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière. La Société ne dispose pas d'enquête récente sur les titres au porteur identifiable.

## **21.2.8 Modification du capital social**

En l'absence de disposition spécifique des statuts, le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi, sauf le droit de vote double accordé à certaines actions dans les conditions exposées au paragraphe 18.2 « Droits de vote différents » du présent document de référence.

## **22. CONTRATS IMPORTANTS**

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 20 du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés dans les comptes au 31 décembre 2010.

## **23.      INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS**

Ce chapitre est sans objet.

## 24. 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 la Société peuvent être consultés au siège social 16, boulevard Malesherbes, 75008 Paris.

Par ailleurs, le site Internet <http://www.groupe-bel.com> contient un certain nombre d'informations sur les activités et l'organisation de la Société et de ses filiales, en France et à l'étranger, notamment dans sa rubrique « informations réglementées ».

L'information réglementée est archivée sur le site des Journaux officiels <http://www.info-financiere.fr>.

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1er janvier 2010 et le 26 mars 2011.

| Thème                                                                     | Date       | Lieu de consultation                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------|
| Résultats annuels 2010                                                    | 25/03/2011 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Chiffre d'affaires annuel 2010                                            | 25/02/2011 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 janvier 2011                              | 07/02/2011 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 décembre 2010                             | 11/01/2011 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 30 novembre 2010                             | 13/12/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Bel cède son activité Jaromericka en République tchèque                   | 22/11/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Information financière trimestrielle au 30 septembre 2010                 | 12/11/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 octobre 2010                              | 05/11/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 30 septembre 2010                            | 05/10/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 août 2010                                 | 10/09/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Fromageries Bel – Rapport semestriel d'activité 2010                      | 26/08/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Résultats du 1er semestre 2010                                            | 26/08/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Bel annonce une augmentation du prix du lait                              | 12/08/2011 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Communiqué de Bel sur la crise du lait                                    | 06/08/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 juillet 2010                              | 04/08/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et droits de vote au 31 mai 2010                                  | 02/06/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Rapport d'activité 2009                                                   | 12/05/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Information financière trimestrielle au 31 mars 2010                      | 11/05/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Actions et de droits de vote au 30 avril 2010                             | 05/05/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Communiqué de mise à disposition du DDR et documents préparatoires à l'AG | 06/04/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| document de référence Fromageries Bel 2009                                | 06/04/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Avis de réunion valant convocation à l'AG du 12 mai 2010                  | 05/04/2010 | Balo.journal-officiel.gouv.fr                                     |
| Actions et de droits de vote au 31 mars 2010                              | 01/04/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Résultats annuels 2009                                                    | 26/03/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Chiffre d'affaires annuel 2009                                            | 26/02/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |
| Capital et droits de vote au 31 décembre 2009                             | 05/01/2010 | <a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a> |

## **25. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS**

Les informations relatives aux participations figurent au § 7.2 « *Filiales et participations du Groupe* » du présent document de référence et aux paragraphes 1.6 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1.

**Annexe A : Table de concordance entre le présent document de référence et le rapport financier annuel**

Afin de faciliter la lecture de ce fascicule, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, 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.

| <b><u>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</u></b>                                                                                                          | <b>Chapitres ou paragraphes du<br/><u>DOCUMENT DE REFERENCE</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Comptes sociaux</b>                                                                                                                       | § 20.3.2                                                            |
| <b>2. Comptes consolidés</b>                                                                                                                    | § 20.3.1                                                            |
| <b>3. Rapport de gestion</b>                                                                                                                    | annexe B                                                            |
| <b>4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b>                                        | § 1.2                                                               |
| <b>5. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>                                               | § 20.3.2<br>§ 20.3.1                                                |
| <i>Autres documents inclus dans le rapport financier annuel :</i>                                                                               |                                                                     |
| <b>6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>                                                              | § 2.3                                                               |
| <b>7. Rapport du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne</b> |                                                                     |
| Composition du conseil de d'administration                                                                                                      | § 14.1                                                              |
| Gouvernement d'entreprise                                                                                                                       | § 16.3 à 16.5                                                       |
| Procédures de contrôle interne et de gestion des risques                                                                                        | § 16.6                                                              |
| Participation aux assemblées générales                                                                                                          | § 21.2.5                                                            |
| Politique de rémunération des mandataires sociaux                                                                                               | § 15                                                                |
| Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique                                                                             | § 18                                                                |
| <b>8. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président</b>                                                                      | § 16.7                                                              |
| <b>9. Descriptif du programme de rachat d'actions</b>                                                                                           | § 21.1.3.3                                                          |
| <b>11. Document d'information annuel</b>                                                                                                        | § 24                                                                |

**Annexe B : Rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle :**  
**table de concordance et compléments**

**FROMAGERIES BEL**

Société Anonyme au Capital de 10 308 502,50 euros  
Siège social : 16 Boulevard Malesherbes - 75008 PARIS  
SIREN 542 088 067 - RCS PARIS

**(Exercice clos le 31 décembre 2010)**

La présente annexe renvoie le lecteur aux paragraphes et chapitres du document de référence qui traitent les principaux items du rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée ou complète ces indications.

**1 - ACTIVITE ET RESULTATS DU GROUPE BEL**

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 6 et au chapitre 9.

**2 - RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**

Ce point est rapporté au paragraphe 20.4.2

**3 - LES PERSPECTIVES**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 12.2.

**4 - EVENEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ETABLISSEMENT DE CE RAPPORT**

Voir la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés et la note 32 de l'annexe aux comptes annuels qui figurent aux paragraphes 20.3.1 et 20.3.2 ci-dessus.

**5 - PRISES DE PARTICIPATIONS OU PRISES DE CONTROLE SIGNIFICATIVES AU COURS DE L'EXERCICE**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 1.6 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 20.

**6 - PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT DE FROMAGERIES BEL**

L'affectation du résultat 2010 proposée par le Conseil d'administration est indiquée dans le projet de troisième résolution à l'annexe C.

**7 - RESULTAT DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Le lecteur est invité à se reporter au tableau en annexe des comptes sociaux au chapitre 20.

**8 - DEPENSES ET CHARGES NON DEDUCTIBLES FISCALEMENT**

Voir le paragraphe 20.4.2

## **9 - CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le lecteur est invité à se reporter aux paragraphes 14.1.1, 16.5.1 et 16.5.2

### **9.1 Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé.**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 14.1.2

### **9.2 Rémunération totale et avantage de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social**

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 15.

### **9.3 Engagements pris par la société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ses fonctions ou postérieurement à celles-ci.**

Il n'existe aucun dispositif de rémunération différée au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.

### **9.4 Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres.**

Le lecteur est invité à se reporter aux paragraphes 18.6.

### **9.5 Obligations de conservation des actions pour les dirigeants bénéficiaires d'options de souscription/d'achat d'actions ou d'actions gratuites**

Le Conseil d'administration du 26 août 2009 a décidé que 20 % des actions gratuites attribuées à un dirigeant mandataire social devront être conservées au nominatif par l'intéressé pendant toute la durée de son mandat social.

Le Conseil de surveillance du 27 août 2009 de la société Unibel a pris une même disposition concernant les actions gratuites Fromageries Bel attribuées à Monsieur Bruno Schoch.

## **10 - INFORMATIONS SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DE LA SOCIETE**

Le lecteur est invité à se reporter aux paragraphes 18.1 et 18.2.

## **11 - PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES PAR LA SOCIETE**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 21.1.3.1

## **12 - COMPTE RENDU DE L'UTILISATION FAITE DES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL**

Ce point est traité au point 13.4 ci-après.

## **13 - DISPOSITIONS STATUTAIRES ET EXTRA-STATUTAIRES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE**

### **13.1 Structure et répartition du capital**

Le lecteur est invité à se reporter aux paragraphes 18.1 et 18.2.

### **13.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et pactes d'actionnaires**

Ces informations figurent au chapitre 18.

### **13.3 Règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts**

Les règles relatives à la nomination et à la révocation des membres du Conseil d'administration sont prévues par les articles 12 et 13 des statuts et sont conformes à la loi.

### **13.4 Pouvoirs au Conseil d'administration en matière d'émission ou de rachat d'actions**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 21.1.5.

## **14 - INFORMATIONS SUR LA MANIERE DONT LA SOCIETE PREND EN COMPTE LES CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE SON ACTIVITE**

### **14.1 Conséquences environnementales de l'activité**

Ce point est détaillé au paragraphe 8.3

### **14.2 Aspects sociaux**

Le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 17.4

## **15 - INFORMATIONS SUR LES DELAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS**

Voir le paragraphe 20.4.2

**Annexe C : Projet de texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 12 mai 2011**

**FROMAGERIES BEL**

Société anonyme au capital de 10.308.502,50 €  
Siège social : 16 boulevard Malesherbes - 75008 Paris  
542 088 067 R.C.S. Paris

**A TITRE ORDINAIRE**

**Première résolution -                    Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 - Rapport de gestion – Quitus aux membres du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes annuels de la société arrêtés au 31 décembre 2010 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 tels qu'ils lui ont été présentés faisant apparaître un bénéfice de 79 001 885,52 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

L'Assemblée générale approuve le montant des dépenses et charges visées par les articles 223 quater et 39.4 du CGI, soit la somme de 197 976,22 euros ainsi que l'impôt correspondant.

L'Assemblée générale donne quitus de leur gestion aux administrateurs pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

**Deuxième résolution -                    Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2010, tels qu'ils lui ont été présentés faisant ressortir un résultat net part du groupe de 116 380 000 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

**Troisième résolution -                    Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividendes**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit un bénéfice de 79 001 885,52 euros de la manière suivante :

|   |                                    |                       |              |
|---|------------------------------------|-----------------------|--------------|
| - | Report à nouveau antérieur         | 136 612 266,48        | euros        |
| - | Résultat de l'exercice             | 79 001 885,52         | euros        |
| - | Dotation de la réserve légale      | 0                     | euro         |
|   | <b>Total Bénéfice distribuable</b> | <b>215 614 152,00</b> | <b>euros</b> |

**Affectation du résultat**

- Distribution d'un dividende de 6,00 euros par action, y inclus le 1<sup>er</sup> dividende (égal à 5% des sommes libérées sur les actions, soit 515.425,13 euros),
- Soit un dividende maximum mis en distribution égal à 41 234 010,00 euros
- Report à nouveau minimum après affectation 174 380 142,00 euros

**Total 215 614 152,00 euros**

Le détachement du coupon interviendra le vendredi 13 mai 2011. Le dividende sera mis en paiement le mercredi 18 mai 2011.

Les actions Fromageries Bel qui pourraient être détenues par la Société à la date du détachement du dividende n'ayant pas vocation à ce dernier, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seront affectées en report à nouveau.

Conformément à l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158-3-2 du Code général des impôts, étant précisé que cet abattement ne bénéficie qu'aux actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire au taux de 19 % en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les revenus par action pour les trois exercices précédents ont été respectivement les suivants :

| au titre de l'exercice | revenus éligibles à la réfaction     |                           | revenus non éligibles à la réfaction |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
|                        | dividendes                           | autres revenus distribués |                                      |
| 2007                   | 30 925 507,50 €<br>4,50 € par action | -                         | -                                    |
| 2008                   | 18 898 921,25 €<br>2,75 € par action | -                         | -                                    |
| 2009                   | 33 330 824,75 €<br>4,85 € par action | -                         | -                                    |

Les dividendes distribués à compter de 2006 ouvrent droit à une réfaction de 40% en application de l'article 158.3.2 du CGI.

**Quatrième résolution - Approbation des conventions relevant de l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux conditions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, prend acte qu'aucune convention ou engagement de cette nature n'a été conclu au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

**Cinquième résolution – Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de permettre à la société d'opérer sur ses propres actions**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation, à faire acheter par la Société un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social, soit à titre indicatif 687 233 actions au 31 décembre 2010. Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 250 euros par action (ou la contre valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé par la présente résolution ne pourra être supérieur à 171 808 250 euros.

Ces titres pourront être acquis ou cédés, en une ou plusieurs fois, à tout moment, y compris le cas échéant en période d'offre publique, par tous moyens et notamment de gré à gré, sur le marché ou hors marché, ou par voie d'offre publique ou d'acquisition ou de cession de bloc dans le respect de la réglementation en vigueur.

Les objectifs des rachats effectués en vertu de la présente autorisation seront les suivants :

- Conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société,

- Assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et 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,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- Procéder à l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises,
- Assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF, si un tel contrat venait à être mis en place.

Le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra pas dépasser 10% des actions composant le capital social de la Société.

Ces opérations devront être effectuées en conformité avec les règles déterminées par les dispositions du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers concernant les conditions et périodes d'intervention sur le marché.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, aux fins de décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, de déterminer les modalités des rachats effectués, d'effectuer tous ajustements du prix maximum d'achat en raison d'opérations sur le capital, de passer tous ordres, conclure tous accords, déposer toutes offres publiques, procéder aux formalités requises, et plus généralement faire le nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de ce jour. Elle prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

## A TITRE EXTRAORDINAIRE

### **Sixième résolution - Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions acquises dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions requises pour les assemblées générales extraordinaires après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L.225-209 du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois dans les proportions et aux époques qu'il décidera, tout ou partie des actions de la Société autodétenues au titre de la mise en œuvre des plans de rachats décidés par la Société dans la limite légale de 10 % du capital, par période de vingt-quatre mois et réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

Cette autorisation est consentie pour une durée de vingt-quatre mois à compter de ce jour, et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2009 dans sa onzième résolution.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration tous pouvoirs pour constater la ou les réductions du capital, procéder à la modification corrélative des statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

### **Septième résolution Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales**

L'Assemblée générale statuant aux conditions requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence) au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés de la Société et des sociétés ou GIE qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-179-2 du Code de commerce, et/ou au profit des mandataires sociaux visés à l'article L.225-197-1, II du Code de commerce,
- décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et les critères d'attribution des actions,
- décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 20 000 actions de la Société,

- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans avec une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires d'une durée minimale de deux ans, soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation minimale,
- décide par ailleurs que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison,
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment :
  1. de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions parmi les membres du personnel de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
  2. de fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
  3. en cas d'émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
  4. et plus généralement de fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire l'usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L.225-197-4 dudit Code,
- prend également acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles,
- prend acte du fait que le Conseil d'administration prévoira une interdiction totale ou partielle de cession de ces actions pour le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués, et ce jusqu'à la cessation de leurs fonctions et avec obligation de conserver lesdites actions incessibles au nominatif,
- fixe à seize mois à compter de ce jour la durée de la présente autorisation, soit jusqu'au 12 septembre 2012,
- délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société, généralement, faire toute ce qui sera nécessaire.

**Huitième résolution - Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L.225-129-2, L.225-129-6, et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L.3332-18 et suivants du Code du travail :

- 1 - délègue au Conseil d'administration les compétences nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social, par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservés aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe constitué par la Société et l'ensemble des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, ou par attribution gratuite d'actions ou autres titres donnant accès au capital aux salariés ;
- 2 - décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 0,1% du capital social ;
- 3 - décide que la présente délégation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre, le cas échéant attribués gratuitement, dans le cadre de la présente résolution et renonciation à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
- 4 - décide que le Conseil d'administration fixera le prix de souscription des actions conformément aux dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail.

- 5 - décide que les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration, dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.
6. donne au Conseil d'administration, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus tous pouvoirs pour déterminer toutes les conditions et modalités des opérations et notamment :
- décider que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placements collectifs de valeurs mobilières ;
  - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment de jouissance, les modalités de libération, le prix de souscription des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans les conditions législatives et réglementaires en vigueur ;
  - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
  - fixer le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs titres de capital ou de leurs valeurs mobilières donnant accès au capital ;
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits ;
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
  - prendre toute mesure pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à la cotation des titres créés, et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 12 juillet 2014 et prive d'effet l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2010 dans sa dixième résolution.

#### **Neuvième résolution -            Modification de l'article 12 des statuts**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 12 des statuts rédigé comme suit :

##### **ARTICLE 12 - CONDITIONS DE L'ÉMISSION**

L'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires peut décider, dans les conditions prévues par la loi, l'émission d'obligations négociables, avec ou sans garantie ou nantissement sur les biens mobiliers dépendant de l'actif social, et avec ou sans hypothèque sur les immeubles sociaux.

L'Assemblée Générale ordinaire peut déléguer au Conseil d'Administration tous les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser cette émission d'obligations, en une ou plusieurs fois, dans le délai de cinq ans, et d'en arrêter les modalités.

Décide de le modifier comme suit :

##### **ARTICLE 12 - CONDITIONS DE L'ÉMISSION (Nouvelle rédaction)**

L'émission d'obligations négociables, avec ou sans garantie ou nantissement sur les biens mobiliers dépendant de l'actif social, et avec ou sans hypothèque sur les immeubles sociaux est décidée dans les conditions prévues par la loi.

#### **Dixième résolution -            Modification de l'article 13 des statuts**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 13 alinéa 2 des statuts rédigé comme suit :

2°- Chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins vingt actions libérées des versements exigibles.

Décide de le modifier comme suit :

2° - Le règlement intérieur du Conseil d'administration fixe le nombre d'actions minimal que chaque administrateur doit détenir pendant la durée de son mandat.

#### **Onzième résolution - Modification de l'article 24 des statuts**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier ainsi l'article 24 des statuts rédigé comme suit :

A la fin du premier alinéa, est ajouté le texte suivant :

« Toutefois, en cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier. »

Au troisième alinéa l'expression « *Communauté économique européenne* » est remplacée par l'expression « *Union européenne* »

#### **Douzième résolution - Modification de l'article 26 des statuts**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 26 des statuts rédigé comme suit :

##### **ARTICLE 26 - FIXATION ET RÉPARTITION DES BÉNÉFICES – RESERVES**

1°- Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, il est attribué aux actionnaires, à titre de premier dividende, la somme nécessaire pour leur verser un intérêt de 5 % sur les sommes dont leurs actions sont libérées et non amorties.

2°- Quant au surplus, s'il en existe, l'assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de complément de dividende.

3°- L'assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont, ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ne permet pas de distribuer.

Décide de le modifier comme suit :

##### **ARTICLE 26 - FIXATION ET RÉPARTITION DES BÉNÉFICES – RESERVES (Nouvelle rédaction)**

« 1°- Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

2°- L'assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont, ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ne permet pas de distribuer ».

### **A TITRE ORDINAIRE**

#### **Treizième résolution - Pouvoirs pour formalités**

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal en vue de l'accomplissement de toutes formalités.

Le présent document de référence est disponible  
sur les sites internet de Fromageries Bel : <http://www.groupe-bel.com>  
et de l'Autorité des marchés financiers : <http://www.AMF-france.org> .  
Des exemplaires peuvent être obtenus sans frais au siège social de la société :

Fromageries Bel 16, boulevard Malesherbes, 75008 Paris  
Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros  
RCS Paris 542 088 067

<http://www.groupe-bel.com>