

Unibel

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008



Le présent document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 avril 2009, 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.

TABLE DES MATIERES

1	PERSONNES RESPONSABLES	7
1.1	Identité des personnes responsables	7
1.2	Déclaration des personnes responsables	7
2	CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	8
2.1	Identité des contrôleurs légaux des comptes	8
2.2	Information concernant les démissions ou les non renouvellements des contrôleurs légaux	8
3	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	9
4	FACTEURS DE RISQUE	10
4.1	Risques juridiques	10
4.1.1	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	10
4.1.2	Risques liés à l'évolution des réglementations	10
4.1.3	Procédures judiciaires	10
4.2	Risques de marché	10
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement	10
4.3.1	Réglementations applicables	10
4.3.2	Politique environnementale	11
4.3.3	Activités industrielles	11
4.3.4	Emballages	11
4.3.5	Agriculture	11
4.3.6	Protection de la ressource en eau	12
4.3.7	Réduction des consommations d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre	12
4.3.8	Formation et information des salariés	12
4.3.9	Dépenses et investissements environnementaux	12
4.4	Assurances et couvertures des risques du Groupe	12
4.4.1	Politique d'identification et de contrôle des risques	12
4.4.2	Politique de couverture des risques et assurances	13
4.5	Risques inhérents à l'activité et autres risques	14
4.5.1	Risques de contamination	14
4.5.2	Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe	14
4.5.3	Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques	14
4.5.4	Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés	14
4.5.5	Risques liés aux systèmes d'information	14
4.5.6	Risques liés aux conséquences des conflits sociaux	14
4.5.7	Risques liés à la concurrence	15
4.5.8	Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe	15
4.5.9	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	15
4.5.10	Risques liés aux tensions sur le marché du lait	15
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR	17
5.1	Histoire et évolution de la Société	17
5.1.1	Dénomination sociale	17
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	17
5.1.3	Date de constitution et durée	17
5.1.4	Siège social, forme juridique et droits applicables	17
5.1.5	Evénements importants dans le développement des activités de la Société	17
5.2	Investissements	18
5.2.1	Principaux investissements réalisés	18

5.2.2	Principaux investissements en cours	18
5.2.3	Principaux investissements futurs	19
6	APERÇU DES ACTIVITES	20
6.1	Principales activités	20
6.1.1	Nature des opérations de l'émetteur	20
6.1.2	Développement de nouveaux produits	22
6.2	Principaux marchés	23
6.2.1	Fromages :	23
6.2.2	Hors-fromage :	29
6.2.3	Tendances du marché	30
6.3	Evénements exceptionnels ayant influencé les informations des points 6.1 et 6.2	30
6.4	Dépendance de la Société à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	30
6.5	Position concurrentielle de la Société	30
7	ORGANIGRAMME	32
7.1	Description du groupe	32
7.2	Filiales	32
8	PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	35
8.1	Immobilisations corporelles significatives	35
8.2	Environnement	35
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	36
9.1	Situation financière	36
9.2	Résultat d'exploitation	36
9.2.1	Facteurs significatifs	36
9.2.2	Variation du chiffre d'affaires	37
9.2.3	Evénements ayant influencé les opérations de la Société	37
10	TRESORERIE ET CAPITAUX	38
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	38
10.2	Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe Unibel	38
10.3	Conditions d'emprunt et structure du financement	39
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	39
10.5	Sources de financement attendues	39
11	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	40
11.1	Politique de Recherche & Développement	40
11.2	Propriété industrielle	40
12	INFORMATION SUR LES TENDANCES	41
12.1	Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks	41
12.2	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks	41

13	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICES	42
13.1	Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles	42
13.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence	42
14	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	43
14.1	Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance	43
14.1.1	Composition et fonctionnement des organes de direction et de surveillance	43
14.1.2	Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	45
14.1.3	Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance	54
14.1.4	Jetons de présence	54
14.1.5	Fonctionnement du Conseil de surveillance	55
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	55
14.2.1	Conflits d'intérêts potentiels	55
14.2.2	Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	55
14.2.3	Restrictions concernant la cession des actions	55
15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	57
15.1	Rémunérations des mandataires sociaux	57
15.2	Engagements de retraite	60
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	61
16.1	Etat des mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	61
16.2	Contrat de services	61
16.3	Comités d'audit et de rémunération	61
16.3.1	Comité d'Audit	61
16.3.2	Comité des rémunérations	62
16.4	Gouvernance d'entreprise	63
16.5	Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance	64
16.6	Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Unibel	64
16.6.1	Organisation générale des procédures de contrôle interne du Groupe Bel	65
16.6.2	Présentation synthétique des principaux facteurs de risque	66
16.6.3	Procédures de contrôle interne mises en place	66
16.6.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	67
16.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président	70
	AUX ACTIONNAIRES,	70
17	SALARIÉS	72
17.1	Ressources humaines et responsabilité sociale	72
17.1.1	Politique générale	72
17.1.2	Nombre de salariés	73
17.1.3	Politique sociale	74
17.2	Participations et stock options	78
17.3	Participation des salariés au capital	79
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	80
18.1	Identité des principaux actionnaires	80
18.2	Droits de vote	82

18.3	Informations sur le contrôle du capital de la Société	82
18.4	Accord concernant un changement de contrôle	82
18.5	Marché des titres de la Société	83
19	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	84
19.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	84
19.2	Parties liées	85
20	INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE	86
20.1	Informations financières historiques	86
20.2	Informations financières pro forma	86
20.3	Etats financiers	87
20.3.1	Etats financiers consolidés au 31 décembre 2008	87
I.	Opinion sur les comptes consolidés	122
II.	Justification des appréciations	122
III.	Vérification spécifique	123
20.3.2	Etats financiers de la Société au 31 décembre 2008	125
I.	Opinion sur les comptes annuels	139
II.	Justification des appréciations	139
III.	Vérifications et informations spécifiques	139
20.3.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	141
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	142
20.4.1	Déclaration de vérification des informations financières historiques	142
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	142
20.4.3	Informations financières non contenues dans les états financiers	142
20.5	Date des dernières informations financières	142
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	142
20.7	Politique de distribution de dividendes	142
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	143
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	143
21	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	144
21.1	Capital Social	144
21.1.1	Capital social au 31 décembre 2008	144
21.1.2	Actions non représentatives du capital social	144
21.1.3	Acquisition par la Société de ses propres actions	144
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	147
21.1.5	Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital	147
21.1.6	Options sur le capital social	147
21.1.7	Historique du capital social	147
21.2	Acte constitutif et statuts	147
21.2.1	Objet social	147
21.2.2	Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration	148
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	148
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	148
21.2.5	Assemblées générales	148
21.2.6	Changement de contrôle	149
21.2.7	Franchissements de seuils	149

21.2.8	Modification du capital social	149
22	CONTRATS IMPORTANTS	150
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	151
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	152
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	154
	ANNEXES	155
	TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE PRESENT DOCUMENT DE REFERENCE ET LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	155
	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU JEUDI 14 MAI 2009	156
	PROJET DE RESOLUTIONS SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU JEUDI 14 MAI 2009	157

* * *

1 PERSONNES RESPONSABLES

1.1 Identité des personnes responsables

Antoine Fiévet
Président du Directoire d'Unibel

1.2 Déclaration des personnes responsables

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 le rapport de gestion (inclus dans le présent document de référence aux chapitres et paragraphes indiqués en annexe dans la « table de concordance ») 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 de référence.

Fait à Paris, le 9 avril 2009

Le Président du Directoire

Antoine Fiévet

2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les comptes sociaux et consolidés de la société Unibel font l'objet de rapports établis par les Commissaires aux comptes titulaires de la société :

Société Deloitte et Associés,
représentée par Monsieur Gérard Badin
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly sur Seine
Téléphone : 01 40 88 28 00

Le mandat de la société Deloitte Touche Tohmatsu a été renouvelé en qualité de Commissaire aux Comptes de la société Unibel par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 juin 2003.

La société Deloitte Touche Tohmatsu a changé de dénomination sociale au cours de l'année 2005 pour prendre le nom de Deloitte & Associés ainsi qu'en a pris acte l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2005.

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

Le mandat de Commissaire aux comptes de la société Deloitte et Associés, d'une durée de six exercices, expirera en 2009, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Société Pierre-Henri Scacchi et Associés,
représentée par Monsieur Philippe Agnellet
23, rue d'Anjou
75008 Paris
Téléphone : 01 49 68 22 00

La société Pierre-Henri Scacchi et Associés, anciennement Commissaire aux Comptes suppléant, est devenue Commissaire aux Comptes titulaire de la société Unibel à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2005, en remplacement de Monsieur Pierre-Henri Scacchi, qui a démissionné de son mandat à cette date, dans le cadre de l'article L 822-14 du Code de commerce, prévoyant la rotation des commissaires aux comptes des sociétés faisant appel public à l'épargne.

La société Pierre-Henri Scacchi et Associés est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Le mandat de Commissaire aux Comptes de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés expirera en 2009, à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Les Commissaires aux comptes suppléants sont :

Société Bureau d'Etudes Administratives et Sociales « BEAS »,
7-9 villa Houssay 92200 Neuilly sur Seine, 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 a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2004 pour la même durée que le mandat de la société Deloitte et Associés.

La société BEAS est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Monsieur Frédéric Meunier, Tour Opus 12 – La Défense 9, 77, esplanade du Général de Gaulle, 92914 Paris La Défense cedex, nommé en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2005 pour la même durée que le mandat de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés et en remplacement de cette dernière devenue Commissaire aux Comptes titulaire.

Monsieur Frédéric Meunier est Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

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

Ce paragraphe est sans objet.

3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Informations financières annuelles

<i>(millions d'euros)</i>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	% variation 2008 / 2007	% variation 2007 / 2006
Chiffre d'affaires	2 216,9	1 965,4	1 777,3	12,8 %	10,6 %
Résultat des activités courantes	107,1	133,8	134,2	-20,0 %	-0,3 %
Résultat opérationnel	93,6	127,1	120,9	-26,4 %	5,1 %
Résultat avant impôts	55,2	119,8	116,0	-53,9 %	3,3 %
Intérêts minoritaires	-18,1	-39,6	-34,8	-54,4 %	13,8 %
Résultat net part du Groupe	30,9	58,1	48,8	-46,8 %	19,1 %
Bénéfice net par action (€)	14,77 €	27,79 €	22,82 €	-46,9 %	21,8 %
Bénéfice net par action dilué (€)	14,64 €	27,27 €	22,46 €	-46,3 %	21,4 %
Capitaux propres (part du Groupe)	535,8	540,7	489,4		
Intérêts minoritaires	323,7	343,8	323,1		
Endettement financier net	<u>459,3</u>	<u>81,5</u>	<u>-25,2</u>		
Total capitaux investis	1 318,8	966,0	787,3		
Flux de trésorerie nets					
générés par les activités opérationnelles	223,4	93,1	124,2		
liés aux opérations d'investissement	-543,7	-176,2	-107,0		
liés aux opérations de financement	<u>511,2</u>	<u>66,4</u>	<u>-130,5</u>		
Variation de la trésorerie nette	190,8	-16,7	-113,3		

4 FACTEURS DE RISQUE

4.1 Risques juridiques

4.1.1 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

Fromageries Bel est propriétaire des principales marques cœur du groupe pour lesquelles la Société consent à ses filiales des licences de marques.

Le groupe Unibel 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 Unibel 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 Unibel est soumis aux réglementations établies par les états ou les organisations internationales relatives, notamment, aux produits alimentaires et à leurs emballages, aux régimes douaniers, à la fiscalité, à l'environnement et aux contrôles qualité. Le groupe est en outre soumis à de nombreuses barrières ou sanctions qui peuvent être mis en place pour restreindre le commerce international.

Les principales réglementations applicables aux activités du Groupe Unibel sont celles relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la réglementation produit (voir infra § 6.1.1.3.1 Sécurité alimentaire) et celles relatives à la protection de l'environnement (voir infra § 4.3.1 Réglementations applicables).

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 2008, et jusqu'à ce jour, le Groupe Unibel n'a pas de litige ou d'arbitrage susceptible d'avoir ou, ayant eu dans le passé, une incidence significative sur son activité, ses résultats ou sa situation financière, et qui ne soit pas constaté dans ses états financiers.

4.2 Risques de marché

La situation du Groupe Unibel vis-à-vis des risques de marché et 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 Unibel 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, 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 réduire leurs impacts en fin de vie des produits.

4.3.2 Politique environnementale

Les actions entreprises par le Groupe Unibel depuis plusieurs années dans le cadre de plans pluriannuels, poursuivent, outre la conformité réglementaire des sites de production, la réalisation des objectifs suivants :

- réduction des consommations d'eau et d'énergies,
- réduction des volumes et charges des effluents, amélioration des filières de traitement des eaux résiduelles et réduction des épandages en eau brute,
- réduction des émissions de gaz à effet de serre,
- amélioration du tri des déchets et de leur valorisation.

Une organisation dédiée à l'environnement existe sur chaque site industriel avec à sa tête un responsable environnement placé sous l'autorité du Directeur de site. Un responsable approvisionnement ou conditionnement d'une part et un responsable énergies fluides d'autre part, assurent, chacun pour ce qui le concerne, le déploiement des mesures prises dans leurs domaines respectifs. Un ingénieur Sécurité Environnement appuie et coordonne l'ensemble du réseau.

4.3.3 Activités industrielles

4.3.3.1 Conformité réglementaire et maîtrise des risques

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

4.3.3.2 Réduction des consommations des 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 Unibel est d'en limiter la consommation.

4.3.3.3 Management environnemental

Un système de management environnemental suivant la norme ISO 14001 est progressivement mis en place pour améliorer la maîtrise des impacts et des risques et dynamiser les démarches de progrès continus.

4.3.4 Emballages

L'ensemble des acteurs concernés par les emballages des produits commercialisés par le Groupe Unibel agit de concert pour réduire les impacts de déchets d'emballages en fin de vie des produits.

Un groupe de travail transversal, intégrant des personnes de différents services de Fromageries Bel (recherche, développement emballage, achats ...) agit pour réduire les quantités d'emballages utilisés. Les actions menées sont diverses et génèrent des réductions significatives.

4.3.5 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 Unibel, assistent et conseillent ceux-ci, y compris pour les problématiques environnementales liées à l'élevage.

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 ces 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. A fin 2008, tous les producteurs de lait gérés par la filiale française « FBPF » ont adhéré à la charte.

4.3.6 Protection de la ressource en eau

Les actions relatives à la réduction de la consommation d'eau constituent un point essentiel des programmes pluriannuels ci-dessus évoqués.

Les principales actions sont 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.

Ce programme d'action initié en France en 2001 a été étendu aux filiales étrangères depuis 2002.

En 2008, 1,7 million d'euros d'investissements ont été consacrés à la poursuite de ce plan.

Les consommations d'eau potable sont stables sur 2 ans (2008/2006) pour les sites français. Les ratios permettant d'intégrer la variation du périmètre suite à l'acquisition de Boursin sont en baisse de 6,5 % sur la même période. Pour les sites étrangers, elles augmentent plus rapidement que l'activité. Le volume total d'eaux usées augmente légèrement sur la même période pour les sites français, les ratios restent orientés à la baisse. Il continue d'augmenter pour les sites étrangers, dans des proportions nettement moins importantes que l'année précédente. La qualité des rejets s'améliore nettement pour les sites étrangers.

4.3.7 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.

En 2008, 1,3 million d'euros d'investissement ont été consacrés à ce plan.

Les ratios de consommation de fuel et de gaz (hors production d'électricité) ont diminué de 5,6 % en France sur 2 ans (2008/2006) et de 5,3 % pour les sites étrangers. Les ratios d'émissions de gaz à effet de serre induits évoluent dans les mêmes proportions.

4.3.8 Formation et information des salariés

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

4.3.9 Dépenses et investissements environnementaux

Les principales dépenses d'exploitation correspondent au traitement des eaux résiduaires et au tri des déchets et leur valorisation ou élimination. Les coûts en sont clairement établis pour la France. Ils s'élèvent à 1,9 million d'euros. Pour les filiales étrangères, la priorité a été donnée à la collecte des informations pour mesurer les niveaux de performance atteints.

Des investissements réalisés pour les besoins de capacité, pour améliorer la productivité ou maintenir les outils sont mis à profit pour améliorer la protection de l'environnement. Le montant d'investissements strictement consacrés à la protection de l'environnement s'est élevé à 4,4 millions d'euros en 2008. Ces investissements portent principalement sur la protection de la ressource en eau, la réduction des rejets dans l'air et la réduction des risques. Ils représentent 5 % du montant total des investissements.

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé du Groupe Unibel au 31 décembre 2008.

4.4 Assurances et couvertures des risques du Groupe

4.4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques

Le Groupe Unibel conduit depuis plusieurs années une politique d'identification et de contrôle des risques industriels. A ce titre, une organisation a été mise en place sous l'autorité de la Direction des Opérations Industrielles Groupe (DOIG) pilotée par le Responsable Sécurité Fromageries Bel en liaison avec les Responsables Sécurité désignés pour chaque site industriel.

Des audits sont effectués périodiquement par des experts externes ou internes au Groupe Unibel. Ces audits se traduisent par un contrôle du niveau de prévention des sites et par des actions à réaliser et des recommandations.

Un programme pluriannuel d'installation de protection automatique incendie « sprinkler » dans les usines 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 Unibel a une politique globale de couverture des risques pour l'ensemble des filiales dans le monde et s'attache à faire adhérer aux polices souscrites par Fromageries Bel l'ensemble des filiales, en tenant compte de certaines contraintes locales ou d'exclusions géographiques spécifiques.

Le Groupe Fromageries Bel a mis en place un programme d'assurance international placé auprès d'assureurs de premier rang (Axa, Allianz-AGF) dont il 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

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, explosions et événements naturels, est négociée au niveau du Groupe Fromageries Bel pour l'ensemble des filiales avec des assureurs de premier 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. Le marché de l'assurance impose différentes sous-limites de garantie, notamment pour les risques d'événements naturels.

Les couvertures sont renouvelées au 1^{er} janvier de chaque année.

La politique de contrôle des risques menée par le Groupe Unibel ces dernières années s'est traduite également en 2008, lors du renouvellement des contrats, par une réduction significative du budget assurances Dommages aux biens / Perte d'exploitation due aux conditions de marchés et à la négociation de contrats pluriannuels, en contrepartie de réduction de taux de primes.

4.4.2.2 Responsabilité civile

Les principaux contrats touchant à la responsabilité, en particulier responsabilité civile exploitation et produits du Groupe Unibel et atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre de ce programme d'assurances général (Allianz-AGF) en tenant compte des spécificités des polices d'assurance souscrites localement en première ligne, notamment aux USA pour les filiales américaines auprès d'un assureur local de premier plan.

4.4.2.3 Polices complémentaires

Certains risques spéciaux tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et risques crédits clients, sont gérés de façon centralisée, notamment pour ce dernier risque crédit-client, à partir d'une police « master » à laquelle les filiales peuvent adhérer sous forme d'avenants couvrant leurs propres marchés domestiques.

La police responsabilité civile des mandataires sociaux et dirigeants souscrite par Fromageries Bel bénéficie également aux mandataires sociaux et dirigeants sociaux d'Unibel.

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 Unibel 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.

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 Unibel à certains risques pouvant avoir dans le futur une incidence sur l'activité, le patrimoine, la situation financière ou les résultats du Groupe Unibel.

Les activités du Groupe Unibel 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. Ces pays, dans lesquels le Groupe Unibel est présent, offrent une réglementation juridique moins développée et moins protectrice, 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 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 Unibel ne sont soumis dans leur grande majorité ni à des cycles marqués de consommation saisonnière ni aux variations climatiques.

La saisonnalité des ventes du Groupe Unibel concerne essentiellement des produits comme Apéricube, dont la consommation connaît un pic au moment des fêtes de Pâques et de 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 Unibel.

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

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

4.5.5 Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe Unibel 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 pallier certains de ces risques, le Groupe Unibel 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 Unibel 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 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 liés à notre présence croissante à l'international où nous nous implantons sur de nouveaux marchés, nous pouvons passer alors d'un mode d'importation à un mode de production locale. Elles peuvent également découler de la volonté d'améliorer la productivité de nos installations industrielles ou de nos structures indirectes pour être moins sensible aux facteurs exogènes (coûts matières premières, inflation...) qui impactent notre structure de prix de revient et nos marges. Ces réorganisations pourraient affecter les relations du Groupe Bel

avec ses salariés, et déboucher sur des conflits sociaux, et notamment, des arrêts de travail, des grèves, des perturbations. Elles sont dès lors susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe Unibel et ses résultats. Pour cette raison la société est extrêmement attentive à cet aspect lorsqu'elle traite des sujets de restructuration 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 Unibel intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes fromagers internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe Unibel est présent sont des marchés relativement matures et fortement concurrentiels. Dans le reste du monde, certains groupes internationaux laitiers et/ou fromagers qui ont des positions de première importance sur certaines gammes de produits, cherchent à renforcer leur position et à pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels le Groupe Unibel est présent. Certains 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 Unibel. Dès lors le Groupe Unibel 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 Unibel 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 Unibel 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 Unibel est de devenir leader des fromages de marque. Dans un contexte de concentration continue, cette stratégie se caractérise par la poursuite de la croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances. Une vigilance accrue devra être portée aux acquisitions et alliances, afin de permettre au Groupe Unibel de réussir l'intégration des sociétés acquises et de réaliser les synergies et les économies escomptées.

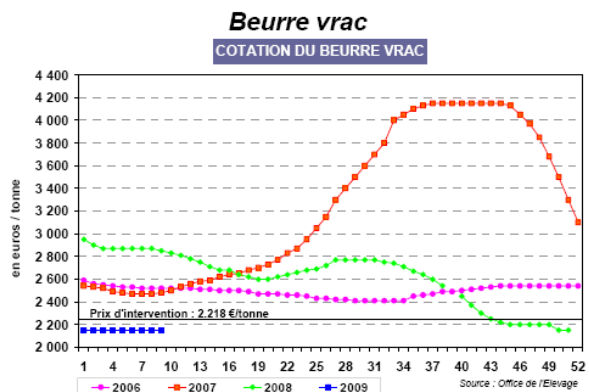
4.5.10 Risques liés aux tensions sur le marché du lait

Après une année 2007 qui avait vu les prix des matières premières laitières à leur plus haut niveau historique, 2008 a été une année de baisse globale.

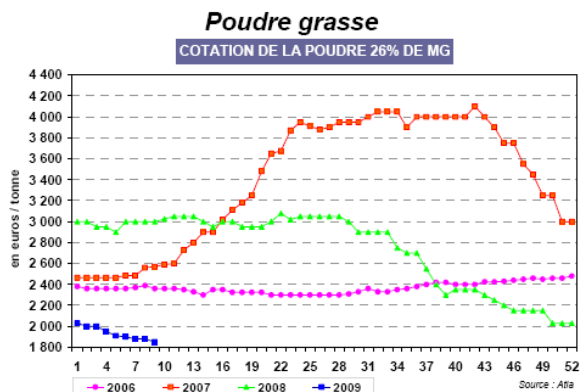
Les produits industriels de première transformation (poudre de lait, beurre, lactosérum, et dans une moindre mesure fromage) ont baissé les premiers, alors que le lait lui-même restait élevé, voire supérieur à 2007 dans certains pays (cas de la France). Sa valorisation en produits industriels s'est donc fortement détériorée, alors même que la baisse de la consommation en Europe a gonflé ces volumes. Le résultat de l'activité de laiterie est donc dégradé.

Inversement, l'activité de fonte a bénéficié des baisses de prix des produits industriels de première transformation ce qui a été favorable à son résultat.

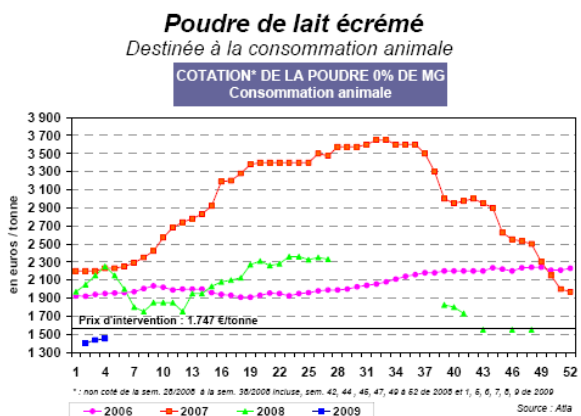
Cours en France du beurre en vrac, de la poudre de lait grasse et écrémée et du lactosérum depuis 2006 :



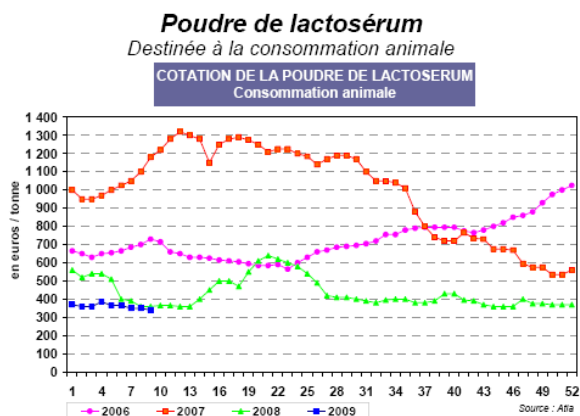
Source : Office de l'Elevage



Source : Atla



Source : Atla



Source : Atla

5 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

5.1 Histoire et évolution de la Société

5.1.1 Dénomination sociale

Dénomination : **Unibel**

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 552 002 578 R.C.S. Paris.
Code APE : 741 J (administration d'entreprises)

5.1.3 Date de constitution et durée

Date de constitution : 18 août 1921
Date d'expiration : 17 août 2020
sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

5.1.4 Siège social, forme juridique et droits applicables

Siège social : 16 boulevard Malesherbes - 75008 PARIS - FRANCE
Téléphone : +33 (0)1 40 07 76 09

Forme : Société anonyme à directoire et conseil de surveillance

La Société, constituée originellement sous la forme de société anonyme, avait été transformée en société en commandite par actions par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 15 juillet 1987. Par décision de l'Assemblée générale des associés commandités et de l'Assemblée générale extraordinaire des commanditaires du 1^{er} août 2005, la Société a été transformée en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, qui est régie par les lois et règlements en vigueur ainsi que par les statuts de la Société.

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 livre II du Code de commerce.

5.1.5 Evénements importants dans le développement des activités de la Société

Historique

Unibel a été créée en août 1921 par la famille Fiévet pour la fabrication et la vente d'anhydride carbonique sous la dénomination « La Carbonique ». Elle a été introduite à la Bourse de Paris dans les années 1940.

En 1970, La Carbonique a fait apport de son activité industrielle d'anhydride carbonique aux Fromageries Bel et en est ainsi devenue le premier actionnaire. Par la suite, cette branche gaz a été cédée.

En juillet 1987, La Carbonique a absorbé la société S. F. P. E., holding de la famille Bel, et est devenue l'actionnaire majoritaire des Fromageries Bel. Simultanément, elle a adopté des statuts de société en commandite par actions ; à l'occasion de cette transformation, à la demande de la Commission des opérations de bourse, un maintien de cours a été réalisé pour permettre aux actionnaires qui le souhaitaient, de céder leurs actions.

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

En juin 2001, à l'occasion de la conversion du capital en euros, le titre a été splité par 10.

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

Au dernier trimestre 2005, Unibel a initié deux offres publiques sur ses propres titres à l'issue desquelles la participation du groupe Lactalis de 28,5 % dans le capital d'Unibel, a été intégralement rachetée.

- L'Offre Publique d'Echange Simplifiée (OPES) réalisée dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, s'est dénouée le 2 janvier 2006 et 80 489 actions Unibel ont été apportées à cette offre. En échange d'une action Unibel apportée à l'OPES, il a été remis une obligation Unibel avec option d'échange ou de conversion (OEC) en une action Fromageries Bel S.A. existante ou à émettre. La valeur nominale unitaire de l'OEC est de 174 euros ; l'intérêt est de 2,50 % l'an. Les obligations seront, si les porteurs n'auront pas exercé leur option d'échange ou de conversion en actions Fromageries Bel au plus tard le 22 décembre 2009, remboursées en totalité au pair (174 €) le lundi 4 janvier 2010.
Par ailleurs, Fromageries Bel S.A. a, en date du 20 janvier 2006, reçu de la part d'Unibel au titre de la rémunération de l'option accordée, une prime de 8,50 euros pour chaque obligation émise dans le cadre de l'OPES, soit 684 156,50 euros. Un emprunt obligataire de 14 millions d'euros a été comptabilisé chez Unibel ; au 31 décembre 2008, compte tenu du rachat ou de la conversion de 531 obligations convertibles, les composantes dettes et capitaux propres s'élèvent respectivement à 13,3 millions d'euros et 0,6 million d'euros.
- L'Offre Publique de Rachat d'Actions Unibel (OPRA) au prix unitaire de 124 euros, s'est dénouée le 2 janvier 2006 et 944 904 actions ont été présentées.

Conformément aux délégations de pouvoirs données par l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2005, le Directoire, dans sa séance du lundi 16 janvier 2006, a décidé d'annuler, avec effet au 18 janvier 2006, 44 484 des 80 489 actions apportées à l'OPES et la totalité des 944 904 actions présentées à l'OPRA.

Unibel avait conservé 36 005 actions propres à l'issue de ces opérations et le capital de la société s'élève à 1 742 679 euros divisés en 2 323 572 actions de 0,75 euro de nominal depuis cette date.

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

5.2 Investissements

En qualité de société holding, les investissements propres d'Unibel ont porté essentiellement sur l'achat d'actions de sa filiale Fromageries Bel ou d'actions propres :

- 2006 : 13 425 actions Fromageries Bel au prix de 2,0 millions € et 1 025 393 actions propres pour 131,2 millions € dans le cadre des offres publiques décrites ci-dessus au § 5.1.5. et à souscrire 75 % au capital de la société à responsabilité limitée LVQR Design pour 0,13 million €.
- 2007 : 12 178 actions Fromageries Bel pour 2,7 millions d'euros
- 2008 : 25 636 actions Fromageries Bel pour 3,9 millions d'euros

Au niveau du groupe, la politique d'investissement d'Unibel se confond avec celle de sa filiale Fromageries Bel et peut être ainsi décrite :

5.2.1 Principaux investissements réalisés

Le budget d'investissements industriels du Groupe Unibel répond à 4 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.

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses et a atteint en 2008 130 millions d'euros contre 107 millions d'euros en 2007, ce qui représente respectivement 5,9 % et 5,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

La direction des opérations industrielles 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 à la sécurité, les évolutions des systèmes d'information.

5.2.2 Principaux investissements en cours

En 2008, les principaux projets engagés répondent :

- à la mise en place d'une nouvelle plateforme informatique (SAP);
- au développement de capacités de production en particulier en France (Mini Babybel, Apéricube, Kiri), en Algérie (La vache qui rit), en Egypte (La vache qui rit), en Ukraine (La vache qui rit), en Slovaquie (Minibabybel);
- à la rénovation d'outils industriels au Portugal et aux Pays-Bas;

- au développement de produits nouveaux;
- à l'adaptation et à la restructuration des outils industriels.

5.2.3 Principaux investissements futurs

Le budget d'investissements 2009-2010 sera construit en ligne avec les plans stratégiques du Groupe Bel et dans un souci de réduction des engagements de capitaux. Les principaux projets viseront :

- la poursuite du développement de capacités de production au Canada (Boursin), en Algérie (La vache qui rit) et en Egypte (stockage usine) ;
- l'accompagnement des efforts d'innovation et de développement de produits nouveaux (Pays bas) ;
- l'intégration des activités acquises récemment en particulier en Ukraine et en République tchèque ;
- 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.

Pour réaliser les programmes d'investissements, le Groupe Unibel s'appuie sur des compétences internes, centrales 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 § 10.5 « Sources de financement attendues » du présent document de référence.

6 APERÇU DES ACTIVITES

6.1 Principales activités

6.1.1 Nature des opérations de l'émetteur

En tant que société holding animatrice de son Groupe, Unibel S. A. anime le Groupe composé par elle-même, les Fromageries Bel et ses filiales ; elle est l'instance qui fixe les grandes décisions stratégiques devant assurer la rentabilité, l'indépendance et le développement du Groupe.

Le Groupe Unibel exerce deux activités principales, à savoir les « produits fromagers » d'une part, et les « produits hors fromage » d'autre part. Cette dernière activité inclut principalement les produits en poudre, les excédents de lait et le lactosérum.

Les informations relatives aux opérations effectuées par le Groupe Unibel et ses principales activités figurent au § 6.2 « Principaux marchés » du présent document de référence.

6.1.1.1 Achats

Les besoins du Groupe Unibel 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 Unibel.

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 Unibel.

Des contrats sont signés avec des producteurs ou des coopératives pour la fourniture du lait dans les pays où le Groupe Unibel fabrique des fromages à partir de lait liquide (Pays-Bas, France, Portugal, Pologne, Slovaquie, USA, 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 supra § 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 Groupe Unibel 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 Unibel 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, lesquels sont implantés dans plusieurs pays européens, des accords globaux afin de renforcer les accords négociés au niveau national.

L'organisation commerciale et marketing des zones repose en bonne part sur des filiales qui sont directement détenues par le Groupe Unibel. Ces filiales sont animées et coordonnées par la direction de zone au niveau du Groupe Unibel. Par exemple, la zone « International » représente environ 1/3 du chiffre d'affaires du Groupe Unibel réalisé à la fois au travers de filiales propres ou par le biais d'importateurs ou de distributeurs avec lesquels le Groupe Unibel 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 de la zone « International », ce qui permet au Groupe Unibel, 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 sur les marchés « hors du foyer ».

6.1.1.3 Sécurité alimentaire, nutrition, management qualité et réglementation

6.1.1.3.1 Sécurité alimentaire

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

Un comité de pilotage, placé sous la responsabilité directe du Président Directeur Général réunit l'ensemble des directions impliquées.

La direction sécurité alimentaire et nutrition, en place au sein du Groupe Unibel, permet d'avoir une vision globale et précise de toute la chaîne alimentaire, depuis les fournisseurs jusqu'aux consommateurs. Ses objectifs sont 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.

Cette direction sécurité alimentaire et nutrition est chargée de :

- l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques alimentaires, des fournisseurs aux clients ;
- la stratégie préventive du Groupe Unibel 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.

Le Groupe Unibel mène une action continue afin :

- de toujours mieux maîtriser la chaîne d'approvisionnement grâce à une parfaite connaissance des matières achetées,
- d'avoir une distribution maîtrisée grâce à une connaissance complète des circuits logistiques,
- d'avoir une traçabilité performante amont / aval et composants / composés.

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

- des risques de santé publique : obésité, allergies ;
- ou des attentes du consommateur : OGM, qui font l'objet d'une position très stricte, imposée à toutes les filiales du Groupe Unibel, allant au-delà des réglementations.

6.1.1.3.2 Management qualité

Le Groupe Unibel 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 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, et qui est reconnu comme un des plus efficaces de la profession.

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

- 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 existants : ISO, BRC, etc.

6.1.1.3.3 Réglementation

La direction sécurité alimentaire et nutrition est aussi 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 plus des normes propres au Groupe Unibel qui garantissent une information responsable, loyale, et transparente au consommateur, chaque filiale du Groupe Unibel 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 Unibel 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 Unibel. Cette capacité à développer « une autre idée du fromage » a été à l'origine des grandes marques et des produits phares du Groupe Unibel, 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 Unibel 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 (génie alimentaire, microbiologie, physico-chimie, etc...), se traduisant en pratique par la mise au point de technologies brevetables donnant au Groupe Unibel une avance durable dans ses métiers cœur ;
- 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 Unibel. 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 géographiques 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 Unibel 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 fort entre toutes les fonctions du Groupe Unibel : 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 Unibel intervient, l'innovation est parfois perçue, par une proportion plus ou moins importante des consommateurs, comme superflue.

L'exigence du consommateur est 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 Unibel 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.

A titre d'exemple, on peut citer :

- en France, le lancement pot «Vache qui rit» afin de pouvoir offrir un produit délicieux, facile à tartiner et à utiliser en cuisine aux consommatrices soucieuses de pouvoir apporter une touche supplémentaire à leur recettes habituelles ;
- au Moyen Orient, le concept de Kiri en pot a poursuivi son succès, en s'étendant à de nouveaux pays, et en étant repris avec succès par la marque phare du Groupe : La vache qui rit ;
- en Allemagne, début 2008, le lancement des tranches de Kiri, ou celui d'une nouvelle variété de Leerdammer : « Delacrème ».

6.2 Principaux marchés

Pour les informations chiffrées par secteur, se reporter à la note 7.1 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1 du présent document de référence.

6.2.1 Fromages :

En Europe de l'Ouest

France

Comme l'ensemble de l'industrie alimentaire, Bel en France a été fortement pénalisé en 2008 par un environnement défavorable qui s'est dégradé au fil des mois :

- la consommation alimentaire a baissé en volume, ce qui ne s'était pas produit depuis une trentaine d'années, à cause de l'augmentation des prix de ventes consommateurs répercutant la hausse des tarifs provoquée par celle des matières premières ;
- le transfert des marques de fabricants vers les marques de distributeurs (MDD) s'est accéléré.

Ces deux phénomènes touchent tout particulièrement le secteur du fromage.

Dans ce contexte, le volume de Bel en France chute de 8 %, cette baisse affectant l'ensemble des marques du portefeuille et des enseignes de distribution. Bel maintient toutefois ses parts de marché au sein de l'univers 'fabricants de marques' - hors MDD (*source : IRI*). De même, le chiffre d'affaires à périmètre constant est quasiment stable grâce aux hausses de tarif passées en début d'année. Avec l'apport de **Boursin**, à compter du 1^{er} janvier 2008, le chiffre d'affaires progresse d'environ 12 %.

Malgré les difficultés du moment, le Groupe a poursuivi ses efforts pour développer ses marques en France :

- seize nouveaux produits ont été lancés à l'intérieur de la plateforme 'Nouvelles Envies, Nouveaux Fromages' afin de renforcer les marques principales et se positionner sur les segments les plus prometteurs du marché.
- de nouvelles campagnes publicitaires pour **Apéricube** et **Leerdammer** ont été mises à l'antenne.
- la mise en place des leviers de croissance en magasin s'est poursuivie : plan de masse pour la catégorie fromages, cross-merchandising, implantations multi-rayons, opérations spéciales en partenariat avec d'autres industriels,....
- enfin, l'intégration de la marque **Boursin** rachetée à Unilever a été menée à bien, ce qui permet à Bel en France de renforcer son poids sur la catégorie avec une marque leader sur son segment et à la marque **Boursin** de tirer profit du statut de Bel de spécialiste sur la catégorie des fromages.

Début 2009, la situation économique reste difficile et l'avenir très incertain ; les consommateurs semblent s'installer dans la morosité, ce qui pénalisera la demande. Dans ce contexte, les équipes sont mobilisées pour soutenir les marques en maintenant l'effort sur les nouveaux produits, la publicité et les offres promotionnelles. De même, maximiser la performance commerciale sera plus que jamais nécessaire, en défendant les assortiments et en assurant une exécution parfaite des opérations en magasin.

Allemagne

En 2008, l'activité de Bel Deutschland a été marquée par une croissance du chiffre d'affaires et des volumes, confortant la performance de 2007. Ce nouveau développement permet une augmentation des parts de marché volume et valeur dans un marché enregistraant une baisse historique de la consommation de fromage liée à la forte hausse des matières premières.

Cette bonne performance confirme le développement des marques et des activités en Allemagne : **Mini Babybel** est maintenant présent dans toutes les enseignes de la distribution (classique et discount), **Leerdammer** connaît un fort développement de son activité tranches dans le retail comme le food service, **Kiri** est dynamisé par le lancement des tranches et **Bonbel** est en très forte progression sur le marché des spécialités (Bonbel Cremig und Würzig).

Royaume Uni

Bel UK opère dans un environnement de plus en plus difficile. L'augmentation sensible des prix des produits laitiers, au moment même où le contexte économique était plus difficile, a entraîné une modification du comportement des consommateurs. Il en résulte une forte régression du marché du fromage en volume, particulièrement sur les catégories sur lesquelles les marques du groupe sont positionnées.

Malgré ce contexte défavorable, Bel UK a connu une excellente performance en 2008, avec une croissance en volume de près de 15 % hors acquisition de **Boursin**. Ce fort développement concerne l'ensemble des marques cœur du Groupe qui ont toutes

progressé plus que les marchés sur lesquels elles opèrent. Les nouveaux films publicitaires sur **Mini Babybel** et La vache qui rit ont eu un excellent impact sur les ventes. L'extension de la gamme **Leerdammer** avec le lancement du « Caractère » a contribué au succès de la marque. Le relancement de la marque **Boursin** en fin d'année 2008 a permis d'améliorer sensiblement la demande du produit sur la période clé de Noël. Avec **Boursin**, le développement du chiffre d'affaires dépasse 30 % en 2008.

Belgique

En 2008, le marché du fromage, en Belgique, est pour la première année depuis des décennies, en régression globale de - 1,4 % en volume mais de + 10 % en valeur (*source AC Nielsen*) par rapport à 2007. Ce ralentissement est sensible également chez les hard discounters à partir du 2^{ème} semestre, ce qui est un phénomène nouveau.

Les ventes de Bel Belgium ont progressé en 2008 plus rapidement que le marché. La position de leader de Bel en Belgique sur le secteur des fromages de marques s'en trouve donc consolidée, passant à 14,1 % en valeur (**Boursin** inclus) soit loin devant Bongrain (8,8 %), Lactalis (4,3 %) et Kraft (3,0 %) (*source AC Nielsen*).

Les marques dont les volumes ont connu la plus forte progression sont **La vache qui rit**, **Leerdammer**, **Boursin**, ainsi que la restauration hors foyer.

L'année 2008 a également été marquée par d'autres événements d'importance comme la parfaite intégration de **Boursin** depuis le 1^{er} janvier, ainsi que la mise en fonction réussie de notre nouveau système de gestion informatique SAP depuis juin.

Pays Bas

L'exercice 2008 aux Pays Bas a été caractérisé par une croissance soutenue du marché du fromage au cours du premier semestre et par un contexte économique défavorable du second semestre : avec la crise économique et financière, le consommateur s'est en effet tourné vers des produits moins chers et l'attractivité des marques de Bel a fléchi. Par ailleurs, la baisse du prix des matières premières laitières au cours du second semestre, et la course des distributeurs à la part de marché ont conduit à des renégociations commerciales très difficiles pour les fabricants.

Dans cet environnement extrêmement agité au second semestre, le Groupe Bel en Hollande a enregistré en 2008 une croissance de ses volumes de 1,9 % par rapport à 2007, en particulier sur les produits à forte notoriété **La vache qui rit** (13,1 %) et **Boursin** (4,9 %).

L'intégration réussie de **Boursin** en début d'année 2008 a permis à la filiale d'augmenter son activité de près de 25 %. Avec le lancement réussi de **La vache qui rit** Smeerkaas (fromage à tartiner en pot) Bel aux Pays Bas s'est attaqué avec succès à un nouveau segment de marché.

Avec Boursin et les lancements réussis sur des nouveaux produits de **La vache qui rit** et **Leerdammer**, Bel en Hollande est désormais n°3 sur le marché des fromages de marque (*source : AC Nielsen, Core Deck, 2008*).

Suisse

Malgré les nécessaires hausses des tarifs intervenues dès le mois de janvier 2008, et la crise économique et financière mondiale du second semestre, la demande du consommateur suisse est restée soutenue durant toute l'année, n'affectant qu'à la marge les sociétés de biens de grande consommation.

La perte des volumes due à la sortie de Carrefour a été plus que compensée par la bonne performance des distributeurs Migros et Coop, ainsi que par le support apporté à nos marques par les produits d'innovation et le soutien publicitaire : lancement d'une nouvelle variété de **Cantadou** et support TV de l'Euro 2008 par exemple.

A noter également la finalisation du changement de l'organisation logistique, qui permet à Bel en Suisse d'être encore plus efficace.

Scandinavie

Sur la zone, les volumes de vente des fromages de marque ont augmenté de 3,3 % par rapport à 2007, et le chiffre d'affaires en devises locales de 13,7 %.

Le marché suédois s'est développé en 2008 avec une croissance de 8,7 % des volumes, dont 22 % sur **Mini Babybel** supporté par un accompagnement publicitaire TV, et **Cantadou** (+6%). Les produits **Boursin** sont venus s'ajouter à ces développements.

Le marché danois a souffert de la faiblesse de l'économie locale, et les volumes ont baissé de 5% sur l'année. Le segment du « snacking » a été particulièrement touché, avec une baisse des volumes de **Mini Babybel** (- 15 %) et de Cheez Dippers (- 18 %). **Boursin** a été lancé au Danemark en fin d'année 2008.

En Norvège, les ventes de **Mini Babybel**, seul produit du Groupe présent sur ce marché, ont crû en 2008 de 30 % par rapport à 2007.

En juin 2008, la filiale de Bel en Suède (Bel Nordic AB) a démarré avec succès le nouveau système de gestion SAP.

Italie

Le chiffre d'affaires de Bel en Italie a progressé de 9 % en 2008, conséquence des fortes augmentations de tarifs et des prix de vente aux consommateurs auxquels ont été répercutées les hausses des matières premières. Ces augmentations significatives de tarifs n'ont pas permis de maintenir le niveau des volumes des ventes sur ce marché.

Bel Italia, troisième société de fromages de marques en Italie, a cependant gagné des parts de marché sur ses concurrents de marques (cumul Nielsen ON -2008).

Le programme de soutien aux produits lancés en 2007 et 2008 a été maintenu (**Leerdammer** spécial Toast, light 150 g) et a permis de renforcer la présence des marques **Leerdammer** et **Mini Babybel** dans les réseaux de distribution du «libre service».

La gestion des crédits clients a fait l'objet d'une attention particulière et le besoin en fond de roulement a été sensiblement amélioré.

Espagne

En Espagne, l'année 2008 a été caractérisée par des baisses significatives des ventes en volume pour la plupart des sociétés du secteur agro-alimentaire : seules 4 sociétés agro-alimentaires concurrentes sur 20 ont connu une croissance de leurs volumes par rapport à 2007 (source Nielsen). Dans ce contexte, les volumes de Bel en Espagne ont augmenté de 1,0 %, dont 1,7 % avec le réseau de la grande distribution.

Les volumes de **La vache qui rit** ont augmenté de 7,4 % par rapport à 2007, et sa part de marché est passée à 15,3 %, soit + 0,4 points (source : Nielsen), alors que les volumes de **Mini Babybel** ont baissé de 5,5 %.

Le projet marketing de renforcement de la visibilité des marques du Groupe sur les points de vente s'est prolongé avec succès en 2008, au-delà des objectifs fixés.

Des résultats significatifs ont été obtenus sur les objectifs de réduction du besoin en fonds de roulement, à la fois sur les créances commerciales et sur les niveaux de stocks. Le projet ELO a été mis en place, avec le changement d'opérateur logistique en avril, ainsi que d'autres chantiers visant à l'amélioration de la qualité de service en général et à l'efficacité administrative d'autre part.

Portugal

Au cours de l'année 2008, les ventes des marques locales stratégiques **Limiano** et **Terra Nostra** sont restées stables par rapport à 2007, avec des gains importants du format tranches dans le mix. L'activité du premier semestre s'est inscrite dans un contexte de maintien des prix de vente au consommateur élevés et déjà atteints en 2007, tandis que le second semestre a été marqué par la forte chute du prix du lait et de ses dérivés et un environnement de consommation influencé par la crise économique. Ces événements ont entraîné une forte croissance des parts de marché des marques distributeurs.

Malgré une conjoncture de consommation défavorable, la marque **La vache qui rit** a poursuivi sa forte croissance, avec un fort appui média et d'exposition en magasin.

En fin d'année, la baisse du prix du lait a permis des ajustements à la politique commerciale pour positionner nos produits de façon plus compétitive et ainsi fidéliser les consommateurs de nos marques.

Grèce

Dans un marché des fromages stable en Grèce, le segment des "fromages de snacking" a connu une croissance de 7,4 % (source : Retail index IRI) et Bel, sur ce segment, a vu ses volumes croître de 13,7 %.

Cette performance est principalement due au référencement de **La vache qui rit** et **Mini Babybel** chez Lidl et au support des barquettes par une campagne TV.

A noter que dans ce contexte, la part de marché des marques de distributeurs (MDD) sur le segment des "fromages de snacking" est passée de 3,3 % en 2007 à 10,4 % à la fin de l'année 2008.

En Europe de l'Est

République tchèque

Malgré un contexte économique difficile et un environnement très concurrentiel en 2008, le Groupe Bel en République tchèque a continué la mise en place de sa stratégie commerciale et marketing, investissant fortement sur les marques les plus profitables. La filiale a ainsi battu son record de part de marché sur le segment des fromages fondus, avec 52 % des parts en volume, grâce aux marques internationales comme **Vesela Krava (La vache qui rit)** et **Kiri** (source : MEMRB), mais aussi grâce aux marques locales comme **Smetanito** et **Zeletava**. Des résultats similaires ont été obtenus sur le segment des fromages frais (29 % de part de marché, source : MEMRB) avec **Gervais** et **Almette**.

L'acquisition des trois sociétés Jaromerika, Mlekarna et J+R mi-2008 a doublé la taille du Groupe en République tchèque, ce pays devenant ainsi l'un des pays majeurs pour Bel. L'entrée sur de nouveaux segments de marché, l'implémentation de nouvelles technologies dans les fromages frais et à pâte dure sont des éléments clés de la stratégie à long terme du Groupe Bel dans ce pays.

Slovaquie

Après une année 2007 exceptionnellement favorable, l'année 2008 a été beaucoup plus contrastée pour Bel en Slovaquie.

La croissance du chiffre d'affaires en 2008 est principalement due aux augmentations tarifaires, car la demande aussi bien domestique qu'à l'export a été chahutée par la crise économique d'une part, et la hausse générale des denrées alimentaires d'autre part.

La stratégie de communication et de support à ses marques a cependant été maintenue par la filiale afin de renforcer sa position de leader en part de voix sur le marché slovaque du fromage. Les principales marques locales sur ce marché sont **Karicka** et **Syrokrem**. Parmi les marques internationales du Groupe, **Kiri** a enregistré une croissance à deux chiffres. La filiale slovaque de Bel est l'un des deux intervenants majeurs sur le marché local du fromage avec 40 % des parts de marché sur le deuxième plus gros segment, celui des fromages fondus (*source: GfK*).

Pologne

La production de l'usine de Bel en Pologne a atteint plus de 22 000 tonnes en 2008, avec la production de pots aromatisés de La vache qui rit pour les marchés de l'Europe de l'Ouest, et un nouvel entrepôt a été construit, ce qui a permis de diminuer de manière sensible les coûts logistiques de la filiale.

Sur le marché polonais, le Groupe a continué en 2008 la commercialisation des marques Kiri et Mini Babybel à travers son partenariat de distribution avec Hochland.

Ukraine

Après quelques années de croissance forte, l'Ukraine a été frappée de plein fouet par une crise politique, économique et financière sans précédent. Cette crise a été d'autant plus violente qu'elle n'a pas été pressentie. Le Hryvnia a été dévalué de plus de 55 % depuis octobre 2008, et les taux d'intérêt ont atteint des pics à plus de 40 %.

Le marché du fromage, déjà en chute (- 8 % en septembre 2008, source MEMRB)) a continué de souffrir tant par une baisse de la consommation que par une recherche de bas prix par les consommateurs et les distributeurs. Ce contexte sans précédent a bouleversé l'économie, entraînant les acteurs locaux à un immobilisme total sans aucune visibilité sur le futur.

Dans cet environnement, Bel en Ukraine a su prendre les bonnes décisions dès les signes avant-coureurs perçus. Bel Shostka, alors en pleine intégration a, en un temps record, mis en place des opérations commerciales permettant d'assurer les ventes et de rétablir et contrôler ses comptes clients. Le Groupe a ainsi clôturé l'année avec une croissance de + 6% de son chiffre d'affaires, et un compte client au plus bas niveau.

2008 a été l'année du lancement de **La vache qui rit** en Ukraine, marque qui, malgré la crise, est devenue un des acteurs majeurs sur ce petit segment de marché.

Bel Shostka reste confiant sur sa capacité à maintenir le cap en 2009 et à tirer profit de ce contexte. Bel Shostka doit passer de sa position de société locale mono marque à une vraie multinationale multi marques. Bel Shostka focalisera ses énergies sur (1) la mise en place d'une équipe de direction soudée et déterminée à réussir, (2) une amélioration de la qualité, élément essentiel au succès, (3) le développement de **La vache qui rit** par le lancement des blocs, (4) le maintien du leadership sur les pâtes pressées, et (5) la mise en place de son futur moteur de croissance, la distribution.

Segment du Foodservice

L'entité Bel Foodservice est composée de 2 activités distinctes :

- La Restauration Hors Foyer (RHF), activité historique ciblant la consommation hors domicile.
- Les Produits Alimentaires Intermédiaires (PAI) dont la mission est de vendre aux industriels de l'agro-alimentaire en Europe les fromages de marque du Groupe en tant qu'ingrédients à forte valeur ajoutée au service de la création de valeur.

L'activité RHF a progressé en 2008 par rapport à 2007 de 9 % en volume, sous l'impulsion de la France, l'Angleterre, la Belgique, la Suisse, la Suède et de l'intégration réussie de Boursin. Cette forte progression accélère la dynamique dans laquelle l'activité s'inscrit depuis 4 ans (+ 6 % par an en moyenne). Le marché espagnol a, en revanche, subi la contraction de ses volumes du fait du contexte économique défavorable avec la perte de deux clients significatifs par rapport à 2007.

L'activité PAI a enregistré en 2008 ses premiers succès, dont 3 lancements de produits co-brandés réussis et récompensés:

- « Duo » de Père Dodu & La vache qui rit, lancé en GMS, et qui a reçu le prix de l'innovation SIAL 2008 ;
- Le cordon bleu Père Dodu & La vache qui rit, lancé en RHF, qui a reçu le prix « Saveur de l'année RHF » ;
- Le gratin d'épinards et de pâtes au Kiri de Bonduelle, lancé en RHF, et qui a reçu le prix de l'innovation SIRHA 2009.

Aux Amériques

US

En 2008, Bel Brands USA a réalisé une première année remarquable d'hyper croissance sur les marques cœur (**La vache qui rit**, **Mini Babybel**), restructuré le portefeuille de marques locales et intégré avec succès la marque **Boursin**. La nouvelle équipe dirigeante en place depuis 2007 a poursuivi son travail d'alignement de l'organisation sur nos ambitions de croissance future.

Le volume total des ventes pour la société en 2008 a augmenté de 11,4 % par rapport à 2007. Avec **Boursin**, le chiffre d'affaires s'est apprécié de + 28,7 % (18 % hors Boursin). Les marques cœur, soutenues par un programme d'investissement publi-promotionnel important et une démarche commerciale nouvelle, ont enregistré des niveaux de progression historiques, supérieurs à 35 %.

Les prix des produits laitiers ont augmenté de manière extrêmement brutale et spectaculaire tout au long du premier semestre. Le coût de l'énergie a également atteint des sommets, en ligne avec le prix du baril, entraînant une augmentation des coûts de distribution.

Canada

Bel Canada a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires record en hausse de 64% par rapport à 2007 (+ 43 % hors Boursin). L'ensemble du portefeuille a enregistré des taux de progression élevés, supérieurs à 35 % sur les marques principales. **Boursin** est venu rejoindre le portefeuille, et présente un potentiel de développement important. La rentabilité des marques au Canada se maintient à un niveau élevé.

En Afrique du Nord / Proche et Moyen Orient / Asie

Maroc

Dans un environnement où la croissance du PIB a été plus forte qu'en 2007 (estimation de 5 % en 2008 contre 2,1 % en 2007), le marché du fromage a connu une bonne dynamique, traduite par une évolution positive en volume et en valeur.

L'événement marquant de l'année 2008 restera sans nul doute celui qu'a connu la ville de Tanger le 23 octobre, où des pluies torrentielles d'une envergure sans précédent se sont abattues sur la ville, inondant l'usine et toute la zone industrielle. Grâce au dispositif exceptionnel mis en œuvre et à la mobilisation forte de ses équipes, l'usine a pu redémarrer ses activités dans un temps record.

Malgré cet événement majeur, Bel Maroc a connu une croissance significative de son volume d'affaires, croissance du volume global de 9,1 % et du chiffre d'affaires de 19 % contre 2007, grâce à une excellente performance de la marque **La vache qui rit**, au développement soutenu de la marque **Les Enfants** et au maintien du leadership de **Kiri** sur le segment des frais fondus. Les initiatives à l'innovation ont représenté une part significative du volume avec la forte contribution du nouveau produit **La vache qui rit** à la crème de fromage rouge lancé en juillet 2007.

Algérie

Les ventes de Bel en Algérie ont progressé de 51 % en 2008 confirmant la progression de 53 % de 2007 et le potentiel de ce pays. Les parts de marché ont aussi progressé fortement : près de + 10 points dans cette seule année 2008, passant ainsi de 30 % à 40 % de part de marché volume (*source : MEMRB*). Cette croissance a été soutenue par l'effet année pleine des lancements de 2007: la marque **Picon** et l'offre culinaire "**La vache qui rit** Chef".

L'usine de Koléa a prouvé sa capacité à accompagner cette croissance, grâce au travail de l'ensemble des équipes industrielles du Groupe.

Les marges ont aussi fortement progressé en 2008 grâce à une augmentation des prix modérée pour compenser une partie des hausses des matières, mais surtout grâce à un effet de taille.

Egypte

Grâce aux nouveaux investissements en capacité réalisés en 2008, Bel en Egypte a atteint le record de production de 24 600 tonnes de produits pour les marchés local et export. L'année 2008 a connu une augmentation des prix des matières premières de 30 % par rapport à 2007. L'augmentation moyenne des prix de 20 % nous a permis de préserver les marges. Cependant cela s'est fait au

détriment de nos parts de marché, car le consommateur, sensible aux augmentations de prix, choisit de plus en plus des produits moins chers du type fromage blanc.

Par ailleurs, Bel en Egypte a continué la restructuration de la distribution notamment dans les régions d'Alexandrie, du Canal et le Delta.

Proche et Moyen Orient

Malgré un contexte matières premières et devises très défavorable, des tensions géopolitiques toujours présentes et une première année d'intégration de la filiale iranienne, les marchés du Proche et Moyen-Orient ont très bien résisté en 2008; les ventes locales en sont le reflet puisqu'elles culminent à un indice 103 par rapport à 2007 – hors Iran. On observe globalement que le segment de la portion individuelle continue de perdre de son attractivité sur ces marchés et que la baisse du pouvoir d'achat a entraîné des changements dans les habitudes de consommation, qui ne favorisent pas à court terme nos marques. Les marchés ont cependant accéléré leur rythme d'innovation - principalement sur le segment des Jars - et sont en train de réussir le pari de la diversification avec un peu plus de 3 % du volume généré cette année par des nouveaux produits.

Le Levant

Les trois piliers de la zone Levant (Syrie, Liban et Jordanie) - dont les PIB n'excèdent pas 6 000 USD annuels par habitant – ont subi en 2008 de plein fouet les très fortes poussées inflationnistes. Le consommateur a ainsi été conduit à arbitrer entre différents modes de consommation. Dans ce contexte, le Levant a fortement accéléré le développement de son moteur commercial : la proximité des équipes locales, ajoutée à la force des marques **La vache qui rit**, **Picon** et **Régal Picon** et au développement de la politique d'innovation, ont été des facteurs clés de succès. Les ventes locales de la zone progressent de 5% par rapport à 2007 et Bel maintient son leadership avec 60% de parts de marchés Fromages Fondus (*Source MEMRB*).

Syrie

2008 a été une année de transition pour la Syrie: initialement dédié au marché local avec une gamme restreinte, Bel Syria s'est réorganisé pour fournir à l'export des fromages fondus en portions et pots de verre ainsi que pour offrir une gamme plus importante sur un marché local qui continue de bénéficier de l'ouverture croissante de l'économie syrienne.

La hausse des volumes est de 16% par rapport à 2007. Après un premier semestre 2008 difficile qui a connu un net ralentissement des ventes locales dû à la hausse sensible des prix de vente consommateurs dans un contexte inflationniste fort (+ 15 % entre janvier et juin), les 3^{ème} et 4^{ème} trimestres ont enregistré une croissance exceptionnelle des ventes liée :

- d'une part à la baisse des prix consommateurs - les ramenant à leur valeur initiale de fin 2007- dans un dispositif commercial optimisé, qui a permis consolider notre leadership avec plus de 50% de part de marché
- d'autre part au développement des ventes export vers l'Irak et au démarrage, fin 2008, des ventes export de la gamme des nouveaux produits (pots de verre) sur 15 marchés au Proche et Moyen Orient.

Les pays du Golfe

2008 a été l'année du déploiement de nos différents formats de 'Jars' sur les pays du Golfe. Avec un peu plus de 40 000 tonnes, le premier segment en volume et valeur du marché fromager, dominé par nos concurrents, est un enjeu stratégique dans cette région. Les performances sont au rendez-vous, avec notamment une croissance en volume de 5 % par rapport à 2007, tirée par nos marques **La vache qui rit** et **Kiri**, qui continuent de renforcer leur leadership sur le segment des portions. La deuxième partie de l'année a vu la marque **La vache qui rit** lancer une opération consommateur de grande ampleur afin de séduire la cible des enfants, de nombreux relais avec les écoles ont été développés et l'opération fortement théâtralisée dans l'ensemble des points de vente de la zone. Les ventes de **Kiri** ont pour leur part battu de nouveaux records pendant la période clé du ramadan. Cette zone est désormais bien positionnée pour répondre à une concurrence très forte et continuera de développer en 2009 de nouveaux relais de croissance, notamment le foodservice via l'intégration de la marque **Boursin**.

Turquie

L'année 2008 confirme l'excellente performance de Bel Karper sur le segment des portions, avec le lancement de **Kiri** en mars.

Au premier semestre, l'adjonction de ressources et compétences additionnelles tant sur l'usine qu'au siège de la filiale a été réalisée conformément aux prévisions.

Le deuxième semestre a connu un ralentissement de l'activité économique en Turquie, particulièrement fort à partir de septembre dans tous les secteurs, et affectant la consommation des ménages.

Dans ce contexte, le marché des fromages à tartiner a connu une progression moindre que prévu.

Les ventes sur les marques cœur ont, quant à elles, progressé de + 17 % en volume et de + 42 % en valeur

Iran

Première année pleine pour l'association majoritaire de Bel en Iran qui s'appelle Bel-Sahar. L'année 2008, troublée par une forte hausse du prix du lait, se termine par une légère décroissance des volumes de la marque principale et locale **Rouzaneh** due à un retour des consommateurs sur des produits moins chers.

Cependant, un travail de fond a été réalisé sur le front industriel pour, à la fois, maîtriser la qualité du produit et préparer l'usine aux lancements des marques cœur du Groupe.

Par ailleurs, une professionnalisation de la structure commerciale pour gérer la distribution à Téhéran et dans les provinces a été finalisée. Ceci, couplé avec des plans de lancement des marques en 2009 devrait assurer la croissance attendue des volumes.

Asie-Pacifique

Après une forte augmentation des volumes en 2007 de 15 %, la croissance de la zone Asie Pacifique en volume a ralenti et est passée à 6,2 % en 2008. Le chiffre d'affaires a progressé d'environ 30 % malgré le ralentissement économique du dernier trimestre et une volatilité importante des devises qui a mis une forte pression sur les prix.

Le **Japon** - qui représente toujours la moitié du volume de la zone - atteint + 6 % par rapport à 2007, avec des ventes sur le réseau « grande distribution » en progression de 19,4 %. La marque **Kiri** a fortement évolué grâce au relancement de Kiri bloc et au développement de la distribution des portions dans les magasins de détail. **Kiri** est ainsi devenu leader sur le segment du « cream cheese » devant Philadelphia (source: SRI – Intage).

Après une forte croissance de + 68 % en 2007, la croissance au **Vietnam** des volumes en 2008 a été de + 4 %, ce qui situe ce marché parmi les principaux de la zone. Les conditions économiques sont particulièrement difficiles au Vietnam, avec la dévaluation du VND ayant entraîné une forte inflation. La demande des consommateurs s'est dégradée notamment du fait de l'augmentation des prix et du scandale du lait chinois contaminé à la Mélatamine.

En **Chine**, notre filiale Bel China a été créée avec une petite équipe sur place. Les ventes restent modestes. Nous travaillons toujours sur les leviers à actionner pour convertir les Chinois à la consommation de fromage.

La **Corée** a connu une année de transition. Nous avons ouvert notre filiale, Bel Cheese Korea, avons changé de distributeur, et avons recruté notre Directeur commercial. 2009 sera l'année d'un fort développement de Bel dans ce pays.

L'**Australie** continue sa forte croissance + 19,4 % contre 2007, avec un total de + 67 % depuis 2005, grâce aux marques piliers **Mini-Babybel**, **La vache qui Rit** et **Picon**.

6.2.2 Hors-fromage :

Bel Industries

Après les plus hauts de 2007, le cours mondial du sérum a atteint en fin d'année 2008 son niveau le plus bas depuis 2003, quasiment au coût du séchage pour le lactosérum doux.

Le marché a donc connu un renversement total qui s'est accentué au fil des mois.

L'abondance des disponibilités, liée aux quantités élevées de fromages produits, s'est heurtée à une demande atone ou en recul, créant une montée rapide des stocks et un effondrement des cours, avec une forte réduction de l'écart entre les cours des sérums alimentation animale et consommation humaine.

Par ailleurs, le très bas niveau atteint par les cours de la poudre de lait 0 % a progressivement pesé sur la capacité à dégager de la valeur ajoutée pour les produits du sérum.

Pour Bel Industries, l'année a donc été contrastée avec un premier semestre 2008 satisfaisant en termes d'activité et de rentabilité, dans la continuation de la fin 2007. Par la suite, les obstacles se sont accumulés :

- extension de la crise économique et financière pesant sur le pouvoir d'achat,
- concurrence renforcée des sérums américains, abondants et avec un dollar qui reste bas par rapport à l'euro,
- défiance envers les produits laitiers en Chine et en Asie, suite à l'affaire mélatamine,
- montée des difficultés de paiements et réduction des garanties de couvertures.

Le second semestre a ainsi connu une forte contraction de la demande, et donc des volumes, ainsi qu'une baisse extrêmement rapide des prix.

En conséquence, au global annuel, les volumes des marques **Nollibel** et **Belka** ont subi un léger recul.

Slovaquie

Le marché des commodités laitières a subi de très fortes pressions durant l'exercice en Slovaquie, tant pour les sous-produits que pour les produits d'excédent – y compris l'Edam. Les marchés internationaux ont enregistré sur la même période des records de prix à la baisse, sur l'Edam, la poudre de lait et la poudre de sérum.

6.2.3 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 est la promesse principale pour 42 % des lancements fromagers, selon le cabinet d'étude XTC. Plusieurs sous-tendances existent au sein de cette tendance : poly-sensorialité, diversité ethnique, tradition, sophistication, etc.... ;
- la praticité représente la promesse principale dans 32 % des cas. Cette praticité 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 et représentent aujourd'hui déjà la promesse principale pour 25 % des lancements. 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 Unibel 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 Unibel 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 Unibel 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 Evénements exceptionnels ayant influencé les informations des points 6.1 et 6.2

Ce paragraphe est sans objet

6.4 Dépendance de la Société à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou de nouveaux procédés de fabrication

Les stratégies d'achat du Groupe Unibel visent à limiter les cas de dépendance, en favorisant le « double sourcing ». Dans certains cas (brevets fournisseurs, coût de développement...), il n'est pas possible de développer des sources d'approvisionnements alternatives. Le Groupe Unibel 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.

Les principaux fournisseurs du Groupe Unibel sont les fournisseurs de matières premières et d'emballages ; le lait est approvisionné auprès de coopératives d'une part qui, unitairement, ne représentent pas un pourcentage significatif du volume d'achats, et de producteurs privés d'autre part, qui en représentent la majorité. Les matières premières de fonte quant à elles, sont approvisionnées sur le marché océanien (Australie, Nouvelle Zélande) pour l'essentiel, et le principal fournisseur - Fonterra - ne représente que 2 % du total des achats du Groupe. Le premier fournisseur d'emballages - Alcan - représente également moins de 2 % des achats totaux du Groupe.

6.5 Position concurrentielle de la Société

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

Si la tendance, dans ce métier comme sur 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 du Groupe Unibel 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 avec pour objectif de le devenir

7 ORGANIGRAMME

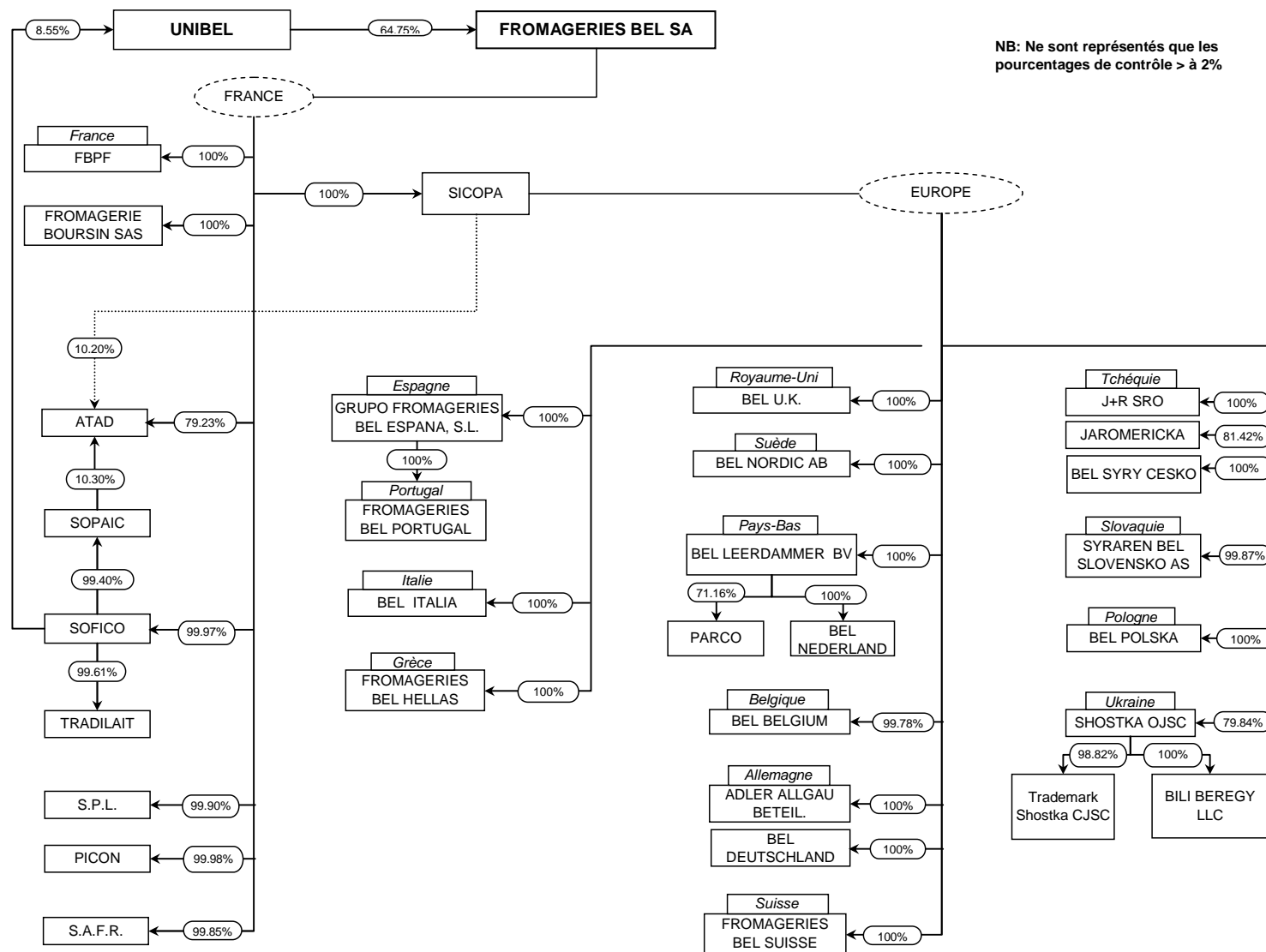
7.1 Description du groupe

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

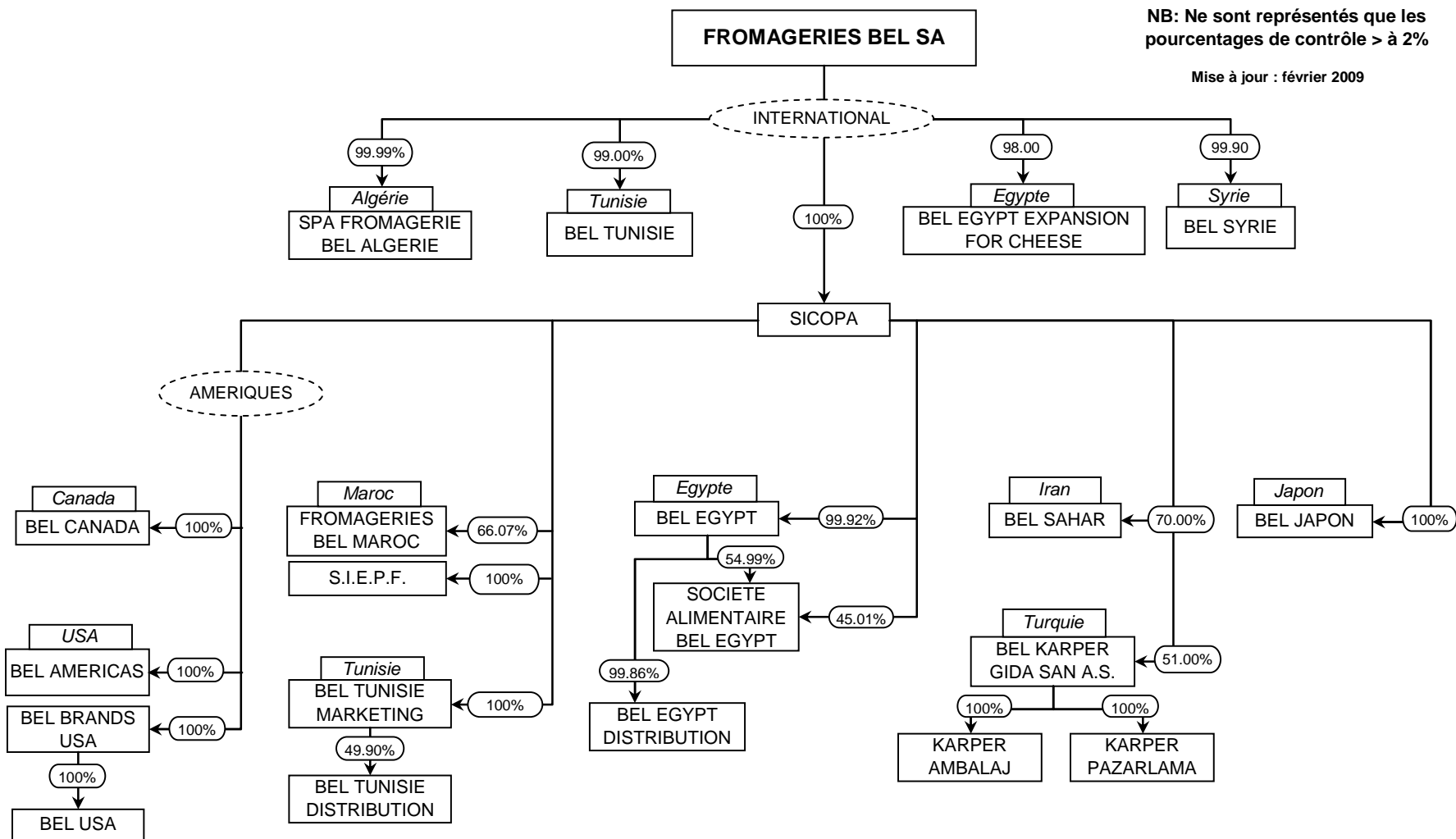
7.2 Filiales

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 Unibel exploite des sites de production dans la plupart des zones géographiques où il est présent commercialement. En 2008, le Groupe Unibel disposait de 12 unités de transformation fromagère en Europe de l'Ouest (France, Pays-Bas, Espagne, Portugal), 6 unités en Europe de l'Est (Pologne, Tchéquie, Slovaquie, Ukraine), 2 unités aux USA, 3 unités en Afrique du Nord (Maroc, Egypte, Algérie) et 3 unités au Moyen-Orient (Syrie, Turquie, Iran). Par ailleurs dans le cadre de la valorisation du lactosérum de fromagerie, le Groupe Unibel exploite en France 2 ateliers de transformation de ces produits.

Le système de production du Groupe Unibel 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 2008 34 % du volume de production.

La politique du Groupe Unibel est de posséder ses propres usines de production tout en faisant appel dans quelques cas à de la sous-traitance (cas du Canada pour La vache qui rit, des USA pour Boursin ou de l'Allemagne pour la production de tranches de fromages fondus).

En général, les usines du Groupe Unibel 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 USA.
- Pour la seconde transformation utilisant des matières premières laitières déjà transformées (fromages, poudre de lait...), les usines sont localisées à proximité des lieux de consommation.

La Direction des opérations industrielles du Groupe 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 les aspects qualité des productions, sur la sécurité des personnes et des biens, sur l'évolution des techniques et technologies. La Direction des opérations industrielles du Groupe 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 des opérations industrielles du Groupe évalue également régulièrement le niveau de qualité des produits par la tenue de comités qualité.

Enfin, la Direction des opérations industrielles du Groupe 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.

8.2 Environnement

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.

9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

9.1 Situation financière

Les 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 d'exploitation

9.2.1 Facteurs significatifs

Malgré la pression déflationniste observée sur les prix des produits industriels, le Groupe a bénéficié, au cours du second semestre, de la détente progressive du prix des matières premières. Il a pu ainsi enregistrer un redressement partiel de sa marge opérationnelle par rapport au premier semestre 2008.

La **marge brute** du Groupe s'établit à 27,4 % du chiffre d'affaires, contre 29,1 % en 2007, soit une perte de 1,7 point de marge. Ce résultat reflète les difficultés rencontrées tout au long de l'exercice pour augmenter suffisamment les tarifs en contrepartie de la forte volatilité des prix des matières premières.

En conséquence, le **résultat des activités courantes** consolidé à 107,1 millions d'euros est en retrait de 20,0 %, ou 26,7 millions d'euros, et représente désormais 4,8 % du chiffre d'affaires, contre 6,8 % en 2007.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 93,6 millions d'euros, après enregistrement d'une dépréciation partielle de la marque locale de fromages fondus en Turquie.

Le **résultat financier**, à -38,4 millions d'euros contre -7,3 millions d'euros l'an dernier, reflète principalement le coût de l'endettement contracté pour financer l'acquisition de Boursin, ainsi que la dégradation du résultat de change financier liée à la très forte volatilité des monnaies avec lesquelles le Groupe opère.

Le taux d'imposition moyen du Groupe est passé de 18,4 % en 2007 à 11,3 % en 2008, sous l'effet principalement de trois facteurs : l'enregistrement d'un carry back en France, l'accentuation du différentiel de taux avec les filiales étrangères, et l'activation partielle de certains déficits fiscaux qui viennent diminuer l'impact des impôts différés.

Le **résultat net part du groupe** consolidé, à 30,9 millions d'euros, représente une marge nette de 1,4 % du chiffre d'affaires, contre 3,0 % en 2007, et ramène le résultat net par action à 14,77 euros contre 27,79 euros en 2007 et 22,82 euros en 2006.

Si la marge brute d'autofinancement du Groupe a plutôt bien résisté dans le contexte économique difficile rencontré en 2008, ce sont les efforts de maîtrise du besoin en fonds de roulement qui a permis au Groupe de dégager une **trésorerie opérationnelle** de l'ordre de 223 millions d'euros (contre 93 millions environ en 2007). En effet, l'année 2007 avait été marquée par la hausse, tant en quantité qu'en valeur, des stocks de produits que le Groupe avait décidé de financer dans un contexte de hausse des prix et de rareté de l'offre ; à l'inverse, en 2008 le Groupe a su profiter de la baisse des prix d'une part, et mener d'autre part les actions d'optimisation de la gestion des stocks qui s'imposaient. Les **flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** ont été principalement marqués en 2008 par l'acquisition de Boursin et par des investissements industriels et en systèmes d'information plus soutenus encore qu'en 2007.

Malgré l'augmentation de l'endettement résultant de l'acquisition de Boursin, la **structure financière** reste saine et solide. Les capitaux propres totaux du Groupe s'établissent à 859,5 millions d'euros au 31 décembre 2008, contre 884,5 millions d'euros au 31 décembre 2007. Outre la distribution des dividendes et l'impact défavorable des taux de change sur les réserves consolidées, différentes variations de valeur des actifs ont été reconnues directement dans les capitaux propres, sur les instruments de couverture et les options de rachat d'actions minoritaires principalement. La dette financière nette s'établit à 459,3 millions d'euros en fin de période (contre 81,5 millions d'euros à fin 2007).

Les dépenses et charges non déductibles s'élèvent à 76 397 euros et l'impôt correspondant à 25 466 €.

9.2.2 Variation du chiffre d'affaires

A taux de change et périmètre comparables, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est de + 6,2 %, dont + 6,7 % sur les activités « fromages » et + 1,0 % sur les activités « hors fromages ».

L'impact des variations de change pénalise le chiffre d'affaires de 34 millions d'euros sur l'année, du fait essentiellement de la baisse du taux moyen du dollar américain et de la livre sterling. L'impact des variations de périmètre représente 164 millions d'euros, avec l'intégration de Boursin au 1er janvier 2008 et Jaromericka en République tchèque au 1er juillet 2008, ainsi que des sociétés acquises courant 2007 en Iran et en Ukraine.

La progression du chiffre d'affaires des activités « fromages » résulte principalement des augmentations de prix réalisées afin de compenser la hausse des prix des matières premières et de la bonne résistance des volumes de vente. Le chiffre d'affaires des activités « hors fromages » a surtout été impacté par la baisse significative des prix des sous-produits (lactosérum) et des produits d'excédent (lait et crème non transformés).

Volumes

Les volumes de vente, bien qu'affectés en Europe de l'Ouest, et tout particulièrement en France, se maintiennent globalement grâce à la bonne tenue des autres marchés. L'ensemble des marques du Groupe a bien résisté, y compris les ventes de produits Boursin. On note en particulier de bons volumes sur les marchés où les ventes de fromages en portion se développent, tels les Etats-Unis ou le Royaume Uni.

9.2.3 Evénements 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 Unibel.

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

10 TRESORERIE ET CAPITAUX

10.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur

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 Unibel

Les informations détaillées relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 20.3.1. « Etats financiers consolidés au 31 décembre 2008 » du présent document de référence.

TRESORERIE ET ENDETTEMENT GROUPE UNIBEL

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007	2006
CAF avant Impôts et Financement	161 251	179 876	170 509
Impôts et Intérêts payés*	-12 331	-21 256	-35 254
CAF	148 920	158 620	135 255
Variation BFR exploitation	74 445	-65 570	-11 048
Total Flux liés à l'Exploitation	223 365	93 050	124 207

Flux liés à l'Exploitation	223 365	93 050	124 207
Flux lié à l'Investissement	-543 721	-176 191	-106 994
Flux liés au Financement	511 185	66 370	-130 534
Variation cours des devises	2 738	652	-1 659
Autres éléments sans effet de trésorerie	-522	-1 742	-2 063
Variation de trésorerie	193 045	-17 861	-117 043

Trésorerie nette Ouverture	53 702	71 563	188 606
Trésorerie nette Clôture	246 747	53 702	71 563
Variation de trésorerie nette	193 045	-17 861	-117 043

Endettement financier	706 013	135 221	46 370
Concours bancaires courants	10 756	19 981	23 932
Trésorerie et équivalents	-257 503	-73 683	-95 496
Autres actifs financiers			-45
Endettement financier global net	459 266	81 519	-25 239

Les autres éléments sans effets de trésorerie concernent essentiellement les instruments financiers de couverture de taux et de change, précédemment présentés en variation du besoin en fonds de roulement.

La variation de la dette financière est principalement liée à l'utilisation des lignes de crédit syndiqué à hauteur de 440 millions d'euros et de la ligne de placement privé pour 191 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 20,1 millions d'euros. Ces options de ventes concernent les filiales turques, ukrainiennes et iraniennes 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 20.3.1.1 « comptes consolidés » du présent document de référence, dans la note 4.17 de l'annexe.

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2008, 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 20.3.1.1 « comptes consolidés » du présent document de référence, dans la note 4.17 de l'annexe.

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 Unibel dans un processus d'améliorations continu, conciliant innovation technologique et attentes sociétales.

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

La R&D est un acteur essentiel de la croissance rentable du Groupe Unibel 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 de 150 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 Unibel collabore régulièrement avec des universités des organismes de recherche publics spécialisés, et des fournisseurs sélectionnés.

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

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

11.2 Propriété industrielle

Les produits fabriqués par le Groupe Unibel 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 Unibel 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 Unibel 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 Unibel. Conscient des enjeux attachés à la protection de ses produits, le Groupe Unibel 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 courant 2006 de la création d'une direction unifiée baptisée « direction recherche, innovation et marques ». Cette direction, regroupant à la fois le marketing stratégique, et la recherche et le développement a donné un nouvel élan aux activités de protection du groupe Unibel 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 de développement produits.

Ainsi, le groupe Unibel 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

La baisse des prix du lait attendue sur le second semestre n'a pas suffi à restaurer les marges opérationnelles du Groupe sur les produits de laiterie, en particulier du fait des cours historiquement au plus bas des sous-produits revendus (crème et lactosérum).

La baisse de ces prix, conjuguée à un effort significatif de réduction des niveaux de stocks, a néanmoins permis de restaurer un niveau de besoin en fonds de roulement proche de celui de fin 2006, allégeant ainsi les besoins de financement à court terme.

Sur des marchés où la consommation de fromages s'est généralement inscrite en baisse au cours de 2008, les volumes de vente se sont globalement maintenus au niveau des estimations, et en ligne avec ceux de l'année 2007 à périmètre comparable, ce qui, dans le contexte de crise économique étendue à l'ensemble des marchés mondiaux, constitue une belle performance pour le Groupe.

Enfin, la forte volatilité des devises, et en particulier du dollar américain et de la livre sterling sur la fin de l'exercice, a négativement impacté des marges par ailleurs déjà fortement chahutées.

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

Le début d'année 2009 est marqué par une détente des prix des matières premières laitières mais par une valorisation toujours plus faible des sous-produits industriels et produits d'excédents.

Dans un contexte de crise économique internationale, la consommation est globalement peu dynamique.

Dans cet environnement, et afin d'affronter des conditions de marché difficiles à anticiper, le Groupe a d'ores et déjà pris des mesures pour préserver sa situation financière :

- les engagements d'investissements ont été réduits significativement pour l'exercice ;
- des mesures d'économies ont été décidées afin de mieux maîtriser les coûts d'exploitation ;
- les efforts engagés sur la gestion du besoin en fonds de roulement seront poursuivis.

Le Groupe est confiant dans sa capacité à s'adapter à la situation actuelle, grâce à la qualité et à l'engagement de ses équipes, à ses positions de leader sur ses principaux marchés, et à la remarquable capacité d'innovation qui soutient depuis toujours la force de ses marques.

13 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICES

13.1 Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles

13.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence

Ces deux paragraphes sont sans objet.

14 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

14.1 Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance

14.1.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance et du Directoire sont :

		<u>début de mandat</u>	<u>fin de mandat</u>
Catherine Sauvin	Présidente du Conseil de surveillance	1/8/2007	AGO 2013
Valentine Fiévet	Vice-présidente du Conseil de surveillance	1/8/2005	AGO 2011
Michel Arnaud	membre du Conseil de surveillance	24/10/2006	AGO 2012
Éliane Fiévet	membre du Conseil de surveillance	1/8/2005	AGO 2011
Laurent Fiévet	membre du Conseil de surveillance	1/8/2005	AGO 2011
Marion Roidor	membre du Conseil de surveillance	9/6/2006	AGO 2012
Thomas Sauvin	membre du Conseil de surveillance	30/4/2007	démissionnaire en juillet 2008
Florian Sauvin	membre du Conseil de surveillance	25/8/2008	AGO 2013
Antoine Fiévet	Président du Directoire	1/8/2007	31/7/2009
Bruno Schoch	membre du Directoire	1/8/2007	31/7/2009

MM. Michel Arnaud et Bruno Schoch n'ont aucun lien de parenté avec la famille fondatrice, dont tous les autres mandataires sont membres.

Le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et dix-huit au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont élus par l'Assemblée générale ordinaire, exclusivement parmi les actionnaires, à la majorité simple. Ils sont rééligibles. Les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée fixée par l'Assemblée générale ordinaire et ne pouvant excéder six ans. Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2009 de fixer à trois ans la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance.

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

Le Conseil de surveillance s'est doté d'une charte, similaire à celle proposée par l'Institut français des administrateurs (IFA) et d'un règlement intérieur.

La Société est gérée et administrée par un Directoire composé de deux à sept personnes physiques choisies ou non parmi les actionnaires et désignées par le Conseil de surveillance qui exerce le contrôle du Directoire conformément à la loi et aux statuts de la Société.

Le Directoire est nommé pour une durée de deux ans par le Conseil de surveillance. Chaque membre du Directoire devra être âgé de moins de 65 ans. Si en cours de fonction, cette limite d'âge est atteinte, le membre intéressé sera réputé démissionnaire d'office.

Le Directoire pourra établir un règlement intérieur qui réglera les questions concernant la réunion et les délibérations du Directoire.

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

En outre, à titre de règlement interne à la société, et sans que cette limitation soit opposable aux tiers, le Conseil de surveillance souhaite une information préalable en cas de :

- tout investissement supérieur à 5 millions €,
- toute acquisition de filiale, ou de modification de la part du capital du Groupe,

- toute modification de structure concernant les membres du CODIR et leurs principales responsabilités opérationnelles.

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

14.1.2 Composition du Conseil de surveillance et du Directoire

Présidence du Conseil de surveillance

Madame Catherine Sauvin : Présidente du Conseil de surveillance.

née en 1944, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	Depuis le 1 ^{er} août 2007 jusqu'à l'AGO 2013.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Éliane Fiévet (belle-sœur) Antoine Fiévet (neveu) Valentine Fiévet (nièce) Laurent Fiévet (neveu) Marion Roidor (fille) Thomas Sauvin (fils) Florian Sauvin (fils)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Administrateur des Fromageries Bel depuis le 27 juin 1991 et Présidente du Conseil de surveillance, de 1990 à 1997, Gérante associée commanditée de 1997 à 2005, membre du Directoire de 2005 à 2007 d'Unibel / La Carbonique
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement : Unibel – Présidente du Conseil de surveillance Fromageries Bel – Administrateur, CGFF, SICOPA – Administrateur, R.F.E – Gérante, ▪ Au cours des 5 dernières années : Associé gérant d'Unibel de 1997 à 2005. Unibel – Membre du Directoire, 2005-2007 CIANAS – Administrateur.
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Madame Catherine Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Madame Catherine Sauvin à l'égard du Groupe Unibel 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 Madame Catherine Sauvin aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Madame Catherine Sauvin déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Autres mandataires sociaux

Valentine Fiévet : Vice-présidente et membre du Conseil de surveillance

née en 1962, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2005 jusqu'à l'AGO de 2011.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (tante) Éliane Fiévet (mère) Antoine Fiévet (frère) Laurent Fiévet (frère) Marion Roidor (cousine) Thomas Sauvin (cousin) Florian Sauvin (cousin)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Administrateur des Fromageries Bel du 06/04/1990 au 25/04/2001.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement : Unibel – Vice-présidente et membre du Conseil de surveillance.
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Madame Valentine Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Madame Valentine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel 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 Madame Valentine Fiévet aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Madame Valentine Fiévet déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Michel ARNAUD : Membre du Conseil de surveillance
né en 1946, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 24 octobre 2006 jusqu'à l'AGO de 2012.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	néant
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	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>	
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Michel Arnaud 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 Michel Arnaud à l'égard du Groupe Unibel 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

Éliane Fiévet : Membre du Conseil de surveillance
née en 1937, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2005 jusqu'à l'AGO de 2011.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	Gérante non associée de Tradilait
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (belle-sœur) Antoine Fiévet (fils) Valentine Fiévet (fille) Laurent Fiévet (fils) Marion Roidor (nièce) Thomas Sauvin (neveu) Florian Sauvin (neveu)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Membre du Conseil de surveillance d'Unibel depuis 1999.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement : TRADILAIT – Gérant, Unibel – Membre du Conseil de surveillance.
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Madame Éliane Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Madame Éliane Fiévet à l'égard du Groupe Unibel 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 Madame Éliane Fiévet aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Madame Éliane Fiévet déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Laurent Fiévet : Membre du Conseil de surveillance
né en 1969, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2005 jusqu'à l'AGO de 2011.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	Président du Conseil d'Administration des Cinéastes animaliers associés (CIANAS). Gérant non associé de SOPAIC
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (tante) Éliane Fiévet (mère) Valentine Fiévet (sœur) Antoine Fiévet (frère) Marion Roidor (cousine) Thomas Sauvin (cousin) Florian Sauvin (cousin)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Membre du conseil de surveillance depuis 1999.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement : CIANAS – Président du Conseil d'Administration, Unibel – Membre du Conseil de surveillance, Société de participations industrielles et commerciales – Gérant. ▪ Au cours des 5 dernières années : SOFICO – Président du Conseil d'Administration, jusqu'en 2007
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Laurent Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Laurent Fiévet à l'égard du Groupe Unibel 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 Laurent Fiévet aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Monsieur Laurent Fiévet déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Marion Roidor : membre du Conseil de surveillance
née en 1975, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 9 juin 2006 jusqu'à l'AGO de 2012 Présidente du 21 mars au 31 juillet 2007.
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	Président du Conseil d'Administration de la SA SOFICO.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (mère) Éliane Fiévet (tante) Valentine Fiévet (cousine) Antoine Fiévet (cousin) Laurent Fiévet (cousin) Thomas Sauvin (frère) Florian Sauvin (frère)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	Gérante de la Sarl Pitch jusqu'en 2006. Présidente du Conseil de surveillance d'Unibel (2007)
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Madame Marion Roidor n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associée à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; elle n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Madame Marion Roidor à l'égard du Groupe Unibel 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 Madame Marion Roidor aurait été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Madame Marion Roidor déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Thomas Sauvin : membre du Conseil de surveillance jusqu'en juillet 2008
né en 1983, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 30 avril 2007 à juillet 2008 (démissionnaire) .
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (mère) Éliane Fiévet (tante) Valentine Fiévet (cousine) Antoine Fiévet (cousin) Laurent Fiévet (cousin) Marion Roidor (sœur) Florian Sauvin (frère)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Thomas Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Thomas Sauvin à l'égard du Groupe Unibel 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 Thomas Sauvin aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Monsieur Thomas Sauvin déclare être Partie au Pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Florian Sauvin : membre du Conseil de surveillance
né en 1979, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	Coopté le 25 août 2008, jusqu'à l'AGO de 2013 .
<i>Principales activités exercées en dehors d'Unibel lorsque ces activités sont significatives par rapport à Unibel</i>	Chargé de mission salarié chez Unibel
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (mère) Éliane Fiévet (tante) Valentine Fiévet (cousine) Antoine Fiévet (cousin) Laurent Fiévet (cousin) Marion Roidor (sœur) Thomas Sauvin (frère)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	Administrateur de la S.A ; « les Cinéastes Animaliers Associés » « CIANAS » Gérant de la S.C.I. Belfran
<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 Unibel 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 publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Directoire

Monsieur Antoine Fiévet : Président du Directoire
né en 1964, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2007 jusqu'au 31 juillet 2009.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Catherine Sauvin (tante) Éliane Fiévet (mère) Valentine Fiévet (sœur) Laurent Fiévet (frère) Marion Roidor (cousine) Thomas Sauvin (cousin) 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"> ▪ Actuellement : Unibel – Président du Directoire, SICOPA – Administrateur, Fromageries Bel – Administrateur, RFE – Gérant, SOFICO – Administrateur, CGFF – Administrateur, ATAD – Administrateur. Kars Karper – Président Karper Basim – Administrateur Karper Gida - Administrateur ▪ Au cours des 5 dernières années : Associé gérant d'Unibel de 2001 à 2005. CIANAS – Administrateur,
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Antoine Fiévet n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel 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 publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Bruno Schoch : Membre du Directoire

né en 1965, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2007 jusqu'au 31 juillet 2009.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</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"> ▪ Actuellement : Fromageries Bel : Directeur général délégué SICOPA – Administrateur Bel Sahar – Administrateur GERATHERM AG – membre du Conseil de surveillance. Société Des Domaines SAS - membre du Conseil de surveillance
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Bruno Schoch n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Bruno Schoch à l'égard du Groupe Unibel 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 du Conseil de surveillance

Le Président est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Il préside également l'assemblée générale et en dirige les débats.

14.1.4 Jetons de présence

Les jetons de présence ont été portés à 300 000 € par l'assemblée générale du 30 avril 2007.

Les règles d'attribution des jetons de présence sont les suivantes :

- des sommes sont attribuées au Président et au Vice-président pour rémunérer spécifiquement leur activité,
- des sommes sont attribuées à des membres du Conseil pour rémunérer certaines missions spécifiques
- le solde est réparti librement par le Conseil de surveillance entre ses membres de la façon qu'il juge convenable, conformément à l'article 14 § V des statuts, ou laissé à la disposition de la société.

14.1.5 Fonctionnement du Conseil de surveillance

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

En aucun cas, cette surveillance ne peut donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion directement ou indirectement effectués par le Conseil ou ses membres, ni être effectuée dans des conditions qui rendent impossible la gestion par les directeurs ou dénotent une méfiance qui devrait donner normalement lieu à la révocation des membres du Directoire.

L'Assemblée générale ordinaire annuelle peut allouer aux membres du Conseil de surveillance une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence, dont le montant est porté aux charges d'exploitation. Le Conseil de surveillance répartit ces jetons de présence librement entre ses membres de la façon qu'il juge convenable.

Le Conseil de surveillance peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles, à porter aux charges d'exploitation, pour les missions et mandats qu'il leur a confiés.

14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale

14.2.1 Conflits d'intérêts potentiels

Ainsi qu'il a été détaillé au § 14.1.2., il n'y a pas, à la connaissance de la Société, de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs à l'égard de la Société de l'un quelconque des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

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

Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance aurait été nommé en tant que tel.

14.2.3 Restrictions concernant la cession des actions

L'accord conclu entre les membres du groupe familial Bel-Fiévét et publié par le Conseil des marchés financiers le 25 avril 2001 comporte des clauses relatives à la cessibilité des actions Unibel, libre sous réserve de la mise en œuvre d'un droit d'agrément du Conseil de famille et de la mise en œuvre d'un droit de préemption

Depuis la fin d'une période initiale d'incessibilité de 4 années, l'accord édicte deux principes :

- principe de libre cessibilité des actions lorsque le cessionnaire est partie à l'accord familial, ou est la société Unibel elle-même, dans le cadre de programmes de rachat d'actions, ou encore, est une société détenue à 100% par une ou plusieurs parties. Dans ce dernier cas, la cession ne peut intervenir que si le cessionnaire adhère à l'accord.
- principe de libre cessibilité des actions lorsque le cessionnaire est un tiers, sous réserve de l'agrément préalable du cessionnaire par le Conseil de famille et du droit de préemption consenti aux autres parties, ledit droit étant consenti en priorité aux membres de la famille du cédant.

La partie cédante s'engage à notifier au Président du Conseil de famille le nombre de titres qu'elle souhaite céder et l'identité du cessionnaire. Sous réserve du droit de préemption des autres parties (décrit ci-après), à compter de la réception de la notification, le Conseil de famille dispose d'un délai de 90 jours pour accorder ou refuser l'agrément.

En cas de refus d'agrément, le Conseil de famille dispose d'un nouveau délai de 90 jours pour présenter un ou plusieurs cessionnaires réputés agréés à la partie désirant procéder à un transfert. En l'absence de présentation ou si les demandes exprimées tant par les autres parties que par un ou plusieurs tiers cessionnaires présentés par le Conseil de famille ne suffisent pas à satisfaire le nombre de titres proposés par la partie cédante, alors le cessionnaire initial est réputé agréé pour

l'ensemble ou pour la partie des titres n'ayant pas trouvé acquéreurs. Le cédant se porte fort de ce que le tiers agréé consentira aux actionnaires familiaux un droit de préemption sur les titres proposés au cédant.

Les titres offerts par le cédant devront être proposés dans le cadre d'une procédure de préemption par le Conseil de famille aux autres parties, lesquels disposeront d'un délai de 60 jours pour faire connaître par tout moyen leur intention d'acquérir tout ou partie des titres offerts par le cédant. La répartition des titres offerts sera faite par le Conseil de famille.

Au cas où une partie désirerait céder partiellement ou en totalité ses titres sans proposer de cessionnaire, elle portera son offre à la connaissance du Président du Conseil de famille en précisant le nombre et la forme des titres qu'elle souhaite transférer. Le Conseil de famille s'efforcera de rechercher un cessionnaire en privilégiant les demandes des parties. A l'expiration d'un délai de 180 jours à compter de la réception de la notification, le Conseil de famille ne sera plus tenu de rechercher de cessionnaire et il appartiendrait alors à la partie cédante d'en rechercher un elle-même.

Une partie ne peut nantir ses titres que sous la condition d'obtenir l'accord préalable du Conseil de famille.

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, ont été conclus entre des membres du groupe familial Bel/Fiévet, les sociétés qu'ils contrôlent. Le dernier de ces engagements, qui porte sur 2 015 102 actions Unibel, arrivera à échéance le 27 décembre 2012, sauf s'il est prorogé.

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

15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

15.1 Rémunérations des mandataires sociaux

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

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

	Exercice 2007	Exercice 2008
M. Antoine Fiévet, président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	686 973 €	719 906 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
TOTAL	686 973 €	719 906 €
M. Bruno Schoch, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	330 401 €	362 911 €
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)	84 420 €	76 007 €
TOTAL	414 821 €	438 918 €

Tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2007		Exercice 2008	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
M. Antoine Fiévet, président du Directoire				
rémunération fixe brute	317 100 €	317 100 €	341 461 €	341 461 €
rémunération variable (1)	- €	- €	335 000 €	- €
rémunération exceptionnelle (1)	320 000 €	- €	- €	320 000 €
jetons de présence (2)	45 000 €	39 600 €	39 700 €	45 000 €
avantage en nature (3)	4 873 €	4 873 €	3 745 €	3 745 €
TOTAL	686 973 €	361 573 €	719 906 €	710 206 €

(1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :

atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs

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

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

	Exercice 2007		Exercice 2008	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
M. Bruno Schoch, membre du Directoire				
rémunération fixe brute	256 724 €	256 724 €	269 230 €	269 230 €
rémunération variable (1)	70 000 €	50 000 €	90 000 €	70 000 €
rémunération exceptionnelle (1)	- €	- €	- €	- €
jetons de présence	- €	- €	- €	- €
avantage en nature (2)	3 677 €	3 677 €	3 681 €	3 681 €
TOTAL	330 401 €	310 401 €	362 911 €	342 911 €

(1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :

atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs

(2) 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 2007	Montants versés au cours de l'exercice 2008
Mme Catherine Sauvin		
rémunération de présidente	164 973 €	96 000 €
jetons de présence (Fromageries Bel)	18 000 €	18 000 €
Mme Valentine Fiévet		
rémunération de vice-présidente	18 000 €	24 000 €
jetons de présence	17 000 €	20 000 €
M. Michel Arnaud		
jetons de présence	17 000 €	20 000 €
autres rémunérations (jetons spéciaux)	51 793 €	22 800 €
Mme Eliane Fiévet		
jetons de présence	17 000 €	20 000 €
autres rémunérations (gérance de Tradilait)	18 630 €	19 266 €
M. Laurent Fiévet		
jetons de présence	17 000 €	20 000 €
autres rémunérations (gérance de Sopaic)	18 630 €	19 266 €
Mme Marion Roidor		
jetons de présence	17 000 €	20 000 €
autres rémunérations (présidence de Sofico)	19 890 €	19 266 €
M. Florian Sauvin		
jetons de présence	- €	10 000 €
autres rémunérations (contrats de travail Fromageries Bel, puis Unibel)	- €	29 921 €
M. Thomas Sauvin		
jetons de présence	17 000 €	- €
autres rémunérations	- €	- €

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
M. Bruno Schoch, membre du Directoire	n°2 Bel mai-08	420	76 007 €	13/05/2011	13/05/2013	(a)
TOTAL		420	76 007 €			

(a) les conditions de performances de ce 2° plan d'attribution gratuite d'actions, identiques à celles des autres bénéficiaires, sont 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.

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
M. Bruno Schoch, membre du Directoire	n° 1 Unibel juin-06	5 000	succès des offres publiques menées en 2005-2006, présence au 13 juin 2008

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
<u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u>		x		x		x		x
<u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u>	x voir infra			x	x voir infra		x voir infra	

Avant sa nomination en qualité de membre du Directoire, M. Bruno Schoch était directeur financier salarié de la Société. Ce contrat de travail est suspendu pendant la durée de son mandat social.

Au cas où son mandat social prendrait fin, le contrat de travail serait réactivé et M. Bruno Schoch aurait droit à tous les avantages prévus par la loi, la réglementation, la convention collective et les accords d'entreprise ; ce contrat de travail inclut une clause de non-concurrence.

15.2 Engagements de retraite

Il n'existe aucun engagement de la Société envers les membres de ses organes de direction ou de surveillance aux fins de versements de pensions, de retraites ou d'autres avantages spécifiques aux mandataires sociaux.

Les avantages consentis au personnel du Groupe Unibel, dont les mandataires sociaux pourraient bénéficier au titre d'un contrat de travail, sont décrits à la note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés.

16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 Etat des mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire

Les dates de début et de fin de mandat des membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont données au § 14.1.2.

16.2 Contrat de services

A ce jour, il n'existe aucun contrat de service liant la Société aux membres des organes de surveillance ou de direction.

16.3 Comités d'audit et de rémunération

16.3.1 Comité d'Audit

Unibel, en tant que société holding, n'avait pas de comité d'audit propre ; une réflexion est actuellement menée sur les conséquences de l'entrée en vigueur prochaine de l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Néanmoins, il existe chez Fromageries Bel, filiale cotée d'Unibel, un comité d'audit décrit ci-après.

Le Comité d'audit de Fromageries Bel a été créé le 27 juin 2001. Il est actuellement composé de quatre membres, choisis parmi les administrateurs de Fromageries Bel : Philippe Deloffre en est le président, Antoine Fiévet, James Lightburn et Johnny Thijs (nommé le 12 novembre 2008) en sont membres ; les deux derniers sont des administrateurs indépendants

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 des Fromageries Bel peuvent participer à ces réunions, ou être entendus par le Comité d'audit.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du code de commerce, le Comité d'audit 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.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. A cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable du Groupe 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.

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 de Fromageries Bel un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes,
- de soumettre au Conseil d'administration de Fromageries Bel 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 dans le respect de la réglementation comptable française et des normes IFRS,
- 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 le Groupe quelque 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 de Fromageries Bel,
- d'analyser la situation financière du Groupe Fromageries Bel en matière d'effet de levier et de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur les propositions de la direction de Fromageries Bel 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 de Fromageries Bel concernant les structures juridiques et fiscales du Groupe Fromageries 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 de Fromageries Bel, ainsi que toute question de conflit d'intérêt dont il a connaissance.

Activité en 2008

En 2008, le Comité d'audit de Fromageries Bel s'est réuni 5 fois. Le taux moyen de présence des membres aux séances du Comité d'audit a été de 100 % au cours de l'année.

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

- l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels,
- l'examen des résultats de l'activité et/ou objectifs à atteindre,
- l'audition des Commissaires aux comptes, du directeur administratif et financier, du directeur général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information et du développement du Groupe, du directeur du contrôle financier, du directeur du département comptabilité et du directeur du département audit interne,
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées,
- l'examen des risques et des engagements hors bilan significatifs.

16.3.2 Comité des rémunérations

Unibel a, en propre, un Comité des rémunérations depuis décembre 2007. Il est présidé par Monsieur Ernst Pankert, expert extérieur, et composé de Monsieur Luc Luyten, expert extérieur, également administrateur indépendant de Fromageries Bel et président de son Comité des nominations et des rémunérations, de Madame Catherine Sauvin et de Mademoiselle Valentine Fiévet.

Le Comité des Rémunérations a pour mission :

- de faire toute recommandation au Conseil de surveillance concernant la rémunération des membres du Directoire ;
- de faire toute recommandation et prêter son concours au Conseil de surveillance en ce qui concerne des aspects du ressort de la gestion des ressources humaines qui pourraient se poser au niveau du Directoire (termes des mandats; aspects de gouvernance d'entreprise)
- de faire toute recommandation au Conseil de surveillance concernant la rémunération des membres du Conseil de surveillance, en ce compris la Présidence elle-même.

Ce Comité s'est réuni 4 fois en 2008, avec un taux de présence de 94 % ; en outre, les membres experts extérieurs sont venus à deux reprises exposer au Conseil de surveillance leurs recommandations, qui ont porté sur :

- l'examen et la définition de la structure et des niveaux de rémunération des membres du Directoire
- l'examen et la définition de la structure et des niveaux de rémunération des membres du Conseil de surveillance d'Unibel
- dessein et mise en place de programmes de rémunération variable à court et moyen terme
- dans le contexte du plan de bonus à court-terme : appréciation de la performance pour l'exercice des membres du Directoire et définition d'objectifs / critères de performance pour l'exercice 2008

- réflexions et recommandations en matière de gouvernance d'entreprise dans le contexte spécifique d'Unibel

Par ailleurs, il existe depuis 2001 chez Fromageries Bel un Comité des nominations et des rémunérations. Il est composé de trois membres, nommés parmi les administrateurs, dont un est « indépendant » : Luc Luyten (membre indépendant) en est le président, Gérard Boivin et Antoine Fiévet en sont membres.

Le directeur des ressources humaines Groupe de Fromageries Bel assiste à ces réunions.

Le Comité des nominations et des rémunérations des Fromageries Bel a pour mission :

- de faire toute proposition au Conseil d'administration concernant la sélection des dirigeants et 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, ainsi que les rémunérations proposées par le président-directeur général pour les cadres dirigeants.

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

En 2008, le Comité des nominations et rémunérations des Fromageries Bel s'est réuni cinq fois sous la présidence de M. Luc Luyten en présence de l'ensemble de ses membres.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des nominations et rémunérations a validé notamment les nouveaux dispositifs de management de la performance avant leur déploiement dans le Groupe, a décidé des rémunérations du Comité de direction de la Société et du dispositif 2008 des actions de performance. Il a également validé les orientations relatives à la nouvelle organisation du Groupe.

16.4 Gouvernance d'entreprise

Dans un premier temps, Unibel, pressée de se prononcer rapidement et publiquement, a indiqué qu'elle élaborerait le rapport annuel de son Président du Conseil de surveillance par référence au seul code français de gouvernance actuellement disponible, le code Afep-Medef (consultable sur le site du Medef).

Dans un deuxième temps, la société a approfondi ses réflexions sur ce document, dont la version consolidée a été publiée en décembre 2008. Il lui est alors apparu que ce code, même s'il pose des principes de bon sens dont l'application est généralement souhaitable, avait surtout été conçu pour réguler l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants, membres du conseil et actionnaires des grands groupes au capital souvent éclaté et qu'il était mal adapté aux spécificités et contraintes d'Unibel.

En effet :

- Unibel/La Carbonique est toujours restée une société familiale à vocation patrimoniale et, à ce jour, les actionnaires, non membres de la famille fondatrice, ou non contrôlés par cette famille, ne détiennent que 3,5 % du capital.
- Unibel S.A. est une petite structure qui compte actuellement 9 mandataires sociaux, membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, et sept salariés.
- Unibel est la société animatrice du Groupe. Elle est l'instance qui prend les grandes décisions stratégiques et en contrôle l'application.
- Les opérations sont menées par la filiale Fromageries Bel S.A. qui réalise directement, ou à travers ses filiales, les investissements industriels, les prises de participation, qui met en place les politiques commerciales et définit les processus techniques.
- Fromageries Bel S.A. est, elle-même, une société cotée, qui se réfère au code Afep-Medef. Son Conseil d'administration compte deux membres de la famille fondatrice, un représentant d'Unibel et 3 membres indépendants.
- A l'assemblée des actionnaires de Bel, Unibel et la famille fondatrice détiennent plus des 2/3 du capital et des droits de vote.

En considération de tous ces points, il a été décidé par le Conseil du 19 mars 2009 qu'en l'absence d'un code alternatif mieux adapté aux sociétés moyennes et familiales, et comme le prévoit l'article L 225-68 du code de commerce, les règles de gouvernance en usage chez Unibel seraient exposées dans le présent rapport au regard des exigences requises par la loi, les statuts et les règles complémentaires retenues par Unibel et non par rapport au code Afep-Medef.

Le Conseil de surveillance assure en permanence et par tous les moyens appropriés le contrôle de la gestion de la Société effectuée par le Directoire. En aucun cas, cette surveillance ne peut donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion directement ou indirectement effectués par le Conseil ou ses membres, ni être effectuée dans des conditions qui rendent impossible la gestion par les directeurs ou dénotent une méfiance qui devrait donner normalement lieu à la révocation des

membres du Directoire. Il est saisi, en même temps que les Commissaires aux comptes, des documents mis à la disposition de ceux-ci.

Dans sa séance du 11 juin 2007, le Conseil de surveillance s'est doté d'une « charte du Conseil de surveillance », conforme au modèle préconisé par l'Institut français des administrateurs et d'un règlement intérieur.

Cependant, par rapport aux recommandations existant en France pour la gouvernance des sociétés cotées, on indiquera que le Conseil de surveillance ne comporte pas de membre indépendant au sens des recommandations de place et ne comporte qu'un seul membre non familial.

16.5 Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance

La présentation du Conseil de surveillance et, en particulier, de ses membres, est effectuée au chapitre 14, auquel le lecteur est invité à se reporter.

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de six membres représentant la famille Bel/Fiévet et d'un membre n'ayant aucun lien familial avec les autres mandataires sociaux, Michel Arnaud, qui a dirigé de nombreuses années la recherche et le développement du Groupe Bel.

Depuis le 1^{er} août 2007, Catherine Sauvin exerce la fonction de Présidente du Conseil de surveillance et, depuis le 8 juin 2006 Mademoiselle Valentine Fiévet, celle de Vice-présidente.

Chaque membre du Conseil de surveillance est nommé, conformément à l'article 14 des statuts de la société, par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires parmi les actionnaires de la société.

La durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance est fixée par l'Assemblée générale ordinaire et ne peut excéder six ans. Cette durée sera ramenée à trois ans pour tous les nouveaux mandats à compter de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2009. Tout membre sortant est rééligible.

Les membres du Directoire de la société assistent aux séances du Conseil, mais sans voix délibérative.

Le fonctionnement du Conseil (convocation, réunions, quorum, information de ses membres) est conforme aux dispositions légales et statutaires de votre Société.

Le Conseil de surveillance se réunit au moins quatre fois par an :

- o pour examiner et/ou approuver les comptes sociaux et consolidés présentés par le Directoire,
- o après la réunion de l'assemblée générale,
- o pour examiner les documents de gestion prévisionnelle révisés et les comptes semestriels présentés par le Directoire,
- o pour examiner le budget prévisionnel arrêté par le Directoire.

Chaque Conseil est également l'occasion de faire le point sur l'activité déployée par le Directoire, les perspectives d'avenir de la société et du Groupe Bel et ses orientations stratégiques, qui sont particulièrement débattues au sein du Conseil. Un Conseil peut se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. En 2008, le Conseil de surveillance s'est réuni 4 fois ; le taux de présence a été de 89 %. Les travaux et décisions du Conseil sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

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

16.6 Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Unibel

La société Unibel est l'actionnaire majoritaire de la société Fromageries Bel. Dans ce contexte, elle est amenée à mettre en œuvre et à bénéficier des dispositifs de contrôle interne mis en place au niveau du Groupe Bel.

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres du Groupe 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 ;
- 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) en janvier 2007, le contrôle interne en vigueur dans le Groupe BEL vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Directoire ;
- 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.

Le contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe des 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 du Groupe Bel

16.6.1.1 Acteurs et structures

Les activités et les grandes orientations du Groupe Bel sont fixées, dans le cadre des prérogatives qui lui sont conférées par la loi, par le Conseil d'administration de Fromageries Bel. Elles sont ensuite déclinées et appliquées par chaque entité et/ou filiale.

En tant que société animatrice du Groupe Bel, l'activité d'Unibel consiste essentiellement à orienter et animer la politique générale du Groupe Bel en se consacrant, conformément à sa mission, à la gestion des affaires du Groupe Bel. A ce titre, elle assure des contacts permanents avec les membres du Conseil d'Administration de Fromageries Bel ainsi qu'avec ses cadres dirigeants. En outre, Unibel donne de nombreux conseils et apporte ses concours dans différents domaines concernant la politique générale du Groupe Bel et sa stratégie.

16.6.1.2 Structure du groupe Bel

Depuis le début de l'année 2007, il a été mis en place une nouvelle organisation pour notamment permettre la réalisation des objectifs de croissance interne et externe que le Groupe Bel s'est fixés pour les années 2007 à 2012, dans un contexte d'accroissement de nos périmètres opérationnels dans le monde.

Afin d'être davantage à l'écoute des marchés et de ses consommateurs et suite aux récents développements du Groupe opérés en Europe de l'Est, quatre nouvelles zones / bassins ont été créés dans le courant du premier semestre 2009 suivant un découpage par zones géographiques : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe de l'Est, Amériques (USA, Canada, Amérique Latine) et International, dotés de moyens accrus.

Au service des zones / bassins et des pays, la direction des opérations industrielles groupe (DOIG) met en œuvre la stratégie industrielle globale destinée à alimenter les marchés en produits du Groupe Bel.

Une organisation transversale « métiers opérationnels » en prise directe sur les marchés 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 de Fromageries Bel, sous l'autorité du président-directeur général, comporte désormais neuf 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.

16.6.1.3 Délégations de pouvoirs et domaines de responsabilités

Les procédures de délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) ont été formalisées notamment en France. Elles couvrent en particulier les domaines réglementés. La direction juridique en coordination avec la direction des ressources humaines, en supervise la mise en place sur les délégataires remplissant les critères d'autorité, de compétence, d'autonomie et de moyens.

Le processus de signature des contrats publicitaires, des opérations promotionnelles et de validation des contrats commerciaux, est défini au niveau de chaque zone en fonction des responsabilités opérationnelles et hiérarchiques concernées.

Les délégations de signature en matière de paiement sont documentées pour le personnel du siège.

Des seuils d'engagement et de paiement sont fixés à plusieurs niveaux de l'organisation interne (conseil d'administration vis-à-vis du président directeur général, comité d'investissement vis-à-vis des zones et entités).

Les responsabilités des cadres sont définies dans les fiches de définition de fonction associées à leur poste.

16.6.1.4 Politique en matière de ressources humaines

La mission assignée à la direction des ressources humaines est de renforcer, optimiser, et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser les performances indispensables à l'atteinte des objectifs du Groupe Bel en mettant les collaborateurs du Groupe au cœur du dispositif. 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 Présentation synthétique des principaux facteurs de risque

Le Groupe Unibel évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires. Ainsi, 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. Cette priorité est associée à la maîtrise du processus industriel et de son impact sur l'environnement. D'autre part, le respect des obligations en termes de contrats avec les distributeurs et de relations avec les consommateurs (campagnes publicitaires et actions promotionnelles) est également l'une des composantes clefs du dispositif de contrôle interne appliqué au sein du Groupe Unibel.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Unibel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales. Les risques de taux, de change, de concurrence accrue, de fluctuation des prix des matières premières, d'évolution réglementaire en matière environnementale, de ralentissement de la consommation sur un ou plusieurs marchés, sont également analysés.

16.6.3 Procédures de contrôle interne mises en place

Les procédures de contrôle interne mises en place 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

Le Groupe a créé en 2001 une fonction sécurité alimentaire centralisée, rattachée à la direction recherche innovation marques (DRIM), dont les attributions lui permettent d'obtenir une vision globale de la chaîne alimentaire, des fournisseurs aux consommateurs.

Dans ce cadre, la direction sécurité alimentaire et nutrition est 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.

La direction sécurité alimentaire et nutrition est aussi 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 outre, elle définit les plans de surveillance appliqués par les entités industrielles et s'assure de la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

La direction sécurité alimentaire et nutrition intervient également dans les contrôles des normes appliquées dans les établissements du Groupe Unibel (hygiène...).

16.6.3.2 Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

Le Groupe Unibel s'est doté d'une politique qualité, hygiène, sécurité environnement, transmise à l'ensemble du personnel et partagée avec nos prestataires. Cette politique est relayée par une direction qualité détachée dans chaque usine du Groupe, qui dépend de la direction industrielle.

Le Groupe Unibel s'est engagé dans la certification ISO 9001-2000 de ses établissements français ainsi que de ses principaux sites étrangers et s'engage dans une démarche de certification ISO 14001. Il poursuit sa politique d'amélioration continue de la chaîne de fabrication, de conditionnement et de distribution de ses produits.

Les responsables opérationnels bénéficient de l'expertise de la fonction dédiée à la sécurité et à l'environnement qui s'assure notamment que les dispositifs de production répondent aux normes, aide les maîtrises d'ouvrage, compare les procédures industrielles aux meilleures pratiques du Groupe Unibel et du secteur, et collabore avec les assureurs. Les plans d'actions que la direction recherche innovation marques élabore sont suivis et testés dans toutes les filiales. Le Groupe Unibel continue d'investir dans des mesures visant à réduire les atteintes à l'environnement qui sont décrites dans le rapport de gestion.

16.6.3.3 Commercialisation

Le Groupe a mis en place un processus de validation plus systématique des engagements contractuels significatifs en coordination avec la direction juridique et les directions commerciales concernées ou, dans les filiales étrangères, au moyen d'une validation par des conseils locaux.

Les documents publiés à l'attention des consommateurs, ainsi que les opérations publicitaires ou promotionnelles en France et sur les marques internationales, sont également soumis à un contrôle renforcé. Les actions marketing des filiales étrangères pour leurs propres marques, sont contrôlées par le management local, en collaboration avec les Conseils locaux et les agences de publicité et de promotion choisies.

16.6.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont définies et arrêtées au niveau du Groupe Bel puis déclinées dans les différentes entités et/ou filiales du Groupe. Unibel bénéficie et applique ainsi l'ensemble des procédures du Groupe Bel.

Dans ce contexte, la Société s'appuie sur la fonction comptable et financière du Groupe Bel pour l'élaboration et le traitement de sa propre information comptable et financière.

16.6.4.1 Organisation de la fonction comptable et financière du Groupe Bel

– Direction administrative et financière

La fonction administrative et financière du Groupe Bel est assurée par une direction administrative et financière centrale qui supervise les directions financières des zones et de chacune des filiales françaises et étrangères du Groupe.

Les directions suivantes sont rattachées à la direction administrative et financière du Groupe Bel :

- direction du contrôle financier ;
- direction des systèmes d'information ;
- direction de la fiscalité ;

- direction de la trésorerie ;
- directions financières des zones ;
- contrôle de gestion industriel corporate.

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

Elle établit également le reporting financier mensuel du Groupe qu'elle présente au Comité de direction.

La direction administrative et financière est également responsable du processus budgétaire. L'ensemble des entités du Groupe Bel sont intégrées dans un processus budgétaire annuel. Le budget est établi chaque année à partir de septembre et arrêté par le Conseil d'administration généralement en décembre pour l'année suivante. Il fait l'objet d'un suivi mensuel et d'une actualisation trimestrielle.

– Direction du contrôle financier

La direction du contrôle financier est responsable de la production 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.

Les comptes consolidés sont établis sur une base mensuelle par le service consolidation.

Les comptes retraités des filiales établis pour les besoins de la consolidation sont préparés localement dans chaque pays sur la base d'une liasse de consolidation, conformément aux règles et méthodes comptables du Groupe Bel.

Le service consolidation analyse et contrôle les liasses de consolidation, prépare les écritures de consolidation des comptes, ainsi que l'information financière relative aux comptes consolidés.

Des instructions détaillées d'arrêté des comptes retraités sont établies par la direction du contrôle financier et transmises aux responsables financiers des filiales du Groupe Bel.

Le service contrôle de gestion du Groupe 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.

– Direction financière de la zone France

La direction financière de la zone France est responsable de la préparation des comptes sociaux, semestriels et annuels, de l'ensemble des filiales françaises du Groupe.

La direction financière de la zone France a la responsabilité de l'ensemble des déclarations fiscales liées à l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

– Direction de la fiscalité

Cette direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation fiscale du Groupe Bel sous la responsabilité de la direction administrative et financière.

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.

– 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 mise en place en 2008 sur la zone Amériques.

– 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.

En 2008 le déploiement de SAP a été poursuivi en France (y compris BOURSIN), en Grande Bretagne, en Belgique et en Suède. Le déploiement a perturbé assez sensiblement la lisibilité des états financiers une grande partie de l'année 2008. Début 2009, l'implémentation a été réalisée chez Bel Syry Cesko (République tchèque), Bel Pologne et Syraren Bel Slovensko (Slovaquie).

Les filiales Bel Egypte, Bel Egypte Expansion, Fromageries Bel Maroc, et SIEPF devraient pouvoir utiliser le nouveau système courant 2009.

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.

Autres directions centrales :

– Direction juridique

Cette direction, rattachée directement au président directeur général, est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la direction générale et des différentes directions de zones et des filiales du Groupe, elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe, à la conformité des réglementations économiques et financières.

La direction juridique est également chargée de la gestion centralisée de la couverture des risques et de la gestion d'un programme d'assurance international intégrant l'ensemble des filiales du Groupe (polices dommages / pertes d'exploitation, responsabilité civile, transport, crédit clients).

– Direction de l'audit interne

Le Groupe Bel est doté d'une direction de l'audit interne Groupe rattachée directement au président directeur général et 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.

L'équipe d'audit interne Groupe est composée d'un directeur et de trois auditeurs.

16.6.4.2 Arrêtés annuels et semestriels des comptes consolidés du Groupe Unibel

Le Groupe Unibel établit des comptes consolidés semestriels au 30 juin et annuels au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe 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. Une documentation précise des options retenues est conservée par la Direction du contrôle financier.

16.6.4.3 Perspectives et plan d'action mis en place par le Groupe 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 2008 en France, Belgique, Grande-Bretagne, Suède. Cinq nouveaux pays devraient utiliser la solution SAP en 2009 ;
- formalisation de règles et procédures permettant une meilleure maîtrise des processus opérationnels : ces informations sont disponibles en ligne sur le site informatique du Groupe et sont actualisées régulièrement en français et en anglais ;
- mise en place en 2007 de nouvelles structures opérationnelles, en ligne avec la nouvelle organisation du Groupe en quatre zones géographiques principales, afin de garantir encore davantage le contrôle interne sur les activités. Cette organisation devrait être ajustée, courant 2009, par la création de bassins, afin de permettre une plus grande proximité avec les opérations.

16.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président

Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil de surveillance de la société UNIBEL

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société UNIBEL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

Informations concernant les procédures de contrôle interne 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 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 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 de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard BADIN

Philippe AGNELLET

17 SALARIÉS

17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

17.1.1 Politique générale

L'enjeu du Groupe Unibel est d'assurer les conditions d'une croissance vigoureuse sur les marchés et résolument tournée vers l'international. Notre contexte actuel fait que ce développement passe par une amélioration très significative de notre capacité de génération de cash-flow. Chaque région du Groupe a, bien entendu, au-delà de ces enjeux communs, un positionnement stratégique différencié dans un spectre qui peut aller d'un rôle de pur contributeur à la croissance jusqu'à une stratégie essentiellement orientée « bottom line ».

Notre plan stratégique ressources humaines à 3 ans a été redéfini autour de 5 axes de travail prioritaires pour répondre aux exigences de ces ambitions business tout en mettant nos collaborateurs au cœur du dispositif.

Axe 1. Performance : renforcer la culture de la performance dans le respect de valeurs du Groupe.

C'est un projet sur lequel nous travaillons depuis plus d'un an. Ce processus est associé à la définition d'un plan de développement des compétences pour chacun basé pour le management sur 2 nouveaux outils :

- le système de gestion des objectifs annuels qui a été modifié de sorte à mieux orchestrer les performances individuelles, à mieux aligner les acteurs du Groupe sur nos enjeux majeurs et à générer plus de performance collective ;

- le support d'évaluation qui a été revu afin d'intégrer nos nouveaux enjeux. Il doit permettre à chaque manager de bénéficier tous les ans d'un moment privilégié avec son responsable hiérarchique pour prendre du recul et se fixer un nouveau cap pour l'année à venir. Il constate le niveau de performance soutenu dans l'exercice global de la fonction. Il s'appuie sur les nouveaux référentiels de compétences managériales et métier pour construire le plan de développement du collaborateur.

Axe 2. Talents : permettre la croissance du Groupe à l'international par l'intégration et le développement de talents multiculturels.

Cet axe repose sur notre capacité à attirer, à sélectionner les meilleurs profils et à les développer partout dans le Groupe. Début 2009 nous serons équipés d'un kit de communication pour mieux affirmer notre image employeur aux candidats potentiels dans nos marchés clés.

Cette année, nous avons d'ores et déjà porté l'étendard du Groupe dans des forums internationaux tant à Berlin qu'à Budapest. Des initiatives locales du même type ont été également entreprises, comme au Maroc et en Egypte.

Nous avons entamé une démarche volontariste pour assurer plus de diversité culturelle dans le choix de nos managers notamment sur les postes clés, ce qui a permis en 2008 l'intégration de managers de différentes nationalités soit dans des fonctions pépinières en France soit dans des postes exécutives dans le Groupe.

Conscientes que la France ne doit plus être le seul creuset de pépinières de talents, en 2009, les filiales les plus importantes du Groupe se positionneront en tant que « Talents Factory » en renforçant leur capacité de sélection, d'intégration et de formation de talents pour le Groupe.

Enfin pour mieux accompagner les expatriations nous avons développé en 2008 une nouvelle politique de mobilité internationale. Cette politique viendra compléter les principes et les outils de gestion des carrières que nous formaliserons en 2009 et qui feront, par exemple, d'une expérience dans nos pays en développement une condition d'accès aux postes clés du Groupe.

Axe 3. Rétribution : « développer la performance et la motivation par des dispositifs compétitifs de rémunération ».

Nous savons que, pour faire face aux enjeux de croissance qui sont les nôtres, nous avons besoin de politiques de rémunération et d'avantages sociaux adéquats dans nos marchés.

Le grading, pierre angulaire de cette démarche, est en cours de déploiement. Le grading, c'est le système qui va mesurer le poids de chacun des postes de travail qui existent chez BEL et qui permet de nous raccorder aux marchés de rémunération locaux : quelle que soit la filiale professionnelle, quel que soit le pays où on se trouve, quel que soit le titulaire....

Le grading permettra de mesurer pour chaque poste :

- les compétences requises à la tenue du poste
- la complexité des situations auxquelles est confronté le titulaire
- l'impact sur les résultats de l'organisation.

Plus globalement, nous finalisons une politique de rémunération commune à l'ensemble des managers du Groupe. Cette politique construite sur les 3 principes que sont la différenciation, l'équité et la compétitivité locale est actuellement en test sur 4 pays clés du Groupe : France, Tchèque, Pays Bas, USA. Notre objectif est l'alignement progressif de nos pratiques à nos politiques dans l'ensemble des pays où nous opérons.

Axe 4. Compétences : "construire" nos collaborateurs sur les 3 piliers de compétences que sont les compétences managériales, techniques, et efficacité personnelle.

Le renforcement de ces compétences s'appuie sur la définition de référentiels de compétences et est soutenu par les formations de notre université d'entreprise Campus comme par exemple Belmark.

Ont été mises en œuvre cette année 2 nouvelles formations : Finance pour non financiers pour l'ensemble des managers du groupe et un premier module de formation au category management pour les équipes commerciales. Un module 2 est en projet pour 2009.

Suivant les recommandations d'un groupe de managers multi pays, le métier industriel positionnera, en 2009, 2 types de formations, l'une portant sur les technologies fromagères et l'autre sur la sécurité de nos collaborateurs.

Les référentiels de compétences marketing. Le référentiel des métiers des opérations industrielles a été quant à lui déjà pris en main en 2008 par la quasi-totalité des entités concernées.

Dans la continuité de la réflexion initiée en 2006 avec tous les managers sur les valeurs, du travail réalisé par le Comité de direction sur nos pratiques de management et d'une première étape de développement du leadership de nos executives, nous avons défini avec un groupe projet rassemblant des managers de toutes les entités du Groupe, un référentiel de management pour tous les managers du Groupe. Cet outil, commun à tous, permettra de comprendre ce que le Groupe veut promouvoir comme modèle de management afin de développer le business d'une part et les équipes d'autre part. Chacun pourra évaluer sur cette base ses pratiques ou celles de ses collaborateurs et bâtir un plan de développement. Cet outil est en cours de déploiement.

Axe 5. Organisation : « aligner notre organisation sur nos enjeux de réduction de coûts et de croissance ».

L'enjeu de construire des plateformes support à notre croissance reste d'actualité (systèmes d'information, politiques, outils, process...). Nos enjeux de génération de cash vont nous amener de plus à envisager des adaptations à nos organisations pour des structures plus intégrées, plus proches de nos marchés, plus simples et moins coûteuses. C'est l'esprit qui, d'ores et déjà, anime un certain nombre de projets initiés en 2008 tels la réorganisation de la supply chain, la constitution d'un hub régional Amériques, la refonte de nos processus budgétaires associant mieux les zones et les bassins industriels, etc.

17.1.2 Nombre de salariés

Au 31 décembre 2008, le Groupe Unibel comptait au total 11 839 salariés à travers le monde, dont 7 salariés au sein d'Unibel S.A. Unibel n'étant pas soumis individuellement à l'obligation d'établir un bilan social, les données sociales ci-après sont chiffrées au niveau du Groupe Fromageries Bel ; au demeurant, la prise en compte des données spécifiques à Unibel S.A. ne modifierait pas significativement ces chiffres.

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

Nombre total de salariés aux 31 décembre (effectifs inscrits)			
	2006	2007	2008
Europe	6.302	7.463	7.641
Amérique	473	670	402
Reste du Monde	2.543	3.411	3.789
TOTAL	9.318	11.544	11.832

Les effectifs de la société Boursin sont intégrés dans le tableau pour l'année 2008.

La répartition pour les sociétés françaises est la suivante :

Sociétés françaises	2006	2007	2008
Ouvriers	2 372	2 375	2 294
Hommes	1 673	1 663	1 616
Femmes	699	712	678
Employés	301	298	268
Hommes	55	55	50
Femmes	246	243	218
Techniciens, Agents de maîtrise	488	499	562
Hommes	273	276	312
Femmes	215	223	250
Cadres	529	572	630
Hommes	336	351	368
Femmes	193	221	262
Total	3 690	3 744	3 754

Les effectifs de la société Boursin sont intégrés dans le tableau pour l'année 2008.

	2006	2007	2008
Part des effectifs France dans les effectifs Groupe Bel	39.41%	32.43%	31.70%

Les effectifs de la société Boursin sont intégrés dans le tableau pour l'année 2008.

Sur la période 2007 à 2008, l'effectif temporaire (CDD et intérimaires) a représenté 15,15 % de l'effectif total en moyenne, dont 14,51 % pour l'année 2008 (hors données de la société Boursin).

17.1.3 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.

17.1.3.1 Sécurité

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

Les principaux indicateurs sont :

- 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 2007 en France à 0,65 et à 0,57 pour l'année 2008 ;
- 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 2007, le taux de fréquence s'élève à 10,18 en moyenne et à 10,28 pour l'année 2008.

En outre en 2008, 2 331 milliers d'euros ont été consacrés 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 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 à des contrôles et audits réglementaires en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

17.1.3.2 Protection sociale

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

- retraite ;
- accident du travail ;
- invalidité et décès ;
- couverture médicale ;
- assurance liée aux déplacements.

17.1.3.3 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, 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 1er janvier 2005.

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

17.1.3.4 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.

Frais de personnel de Fromageries Bel (Euros)	2006	2007	2008
	171.921.831	175.550.414	192.036.469

Les données de la société Boursin sont intégrées dans le tableau pour l'année 2008.

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)		2006	2007	2008
Cadres	Homme	5 336	5 560	5 648
	Femme	4 148	4 287	4 317
Techniciens / Agents de maîtrise	Homme	2 453	2 497	2 489
	Femme	2 332	2 389	2 379
Employés	Homme	1 770	1 813	1 865
	Femme	1 772	1 805	1 819
Ouvriers	Homme	1 586	1 617	1 673
	Femme	1 491	1 519	1 550

Les données de la société Boursin sont intégrées dans le tableau pour l'année 2008.

17.1.3.5 Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

5 organisations syndicales sont présentes au sein des sociétés du Groupe en France :

CFDT
CGC
CGT
FO
UNSA

12 accords ont été conclus en 2006 dont :

- 8 accords d'établissement
- 4 accords d'entreprise dont : un accord d'intéressement ; 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 instaurant une unité économique et sociale et portant sur le statut collectif.

22 accords ont été conclus en 2007 dont :

- 13 accords d'établissement
- 9 accords d'UES : un accord de formalisation de l'unité économique et sociale, deux accords portant sur l'intéressement, un accord portant sur la participation, deux accords issus des négociations annuelles obligatoires, deux accords GPEC et un accord sur la composition du Comité commun d'entreprise.

16 accords ont été conclus en 2008 au sein des Fromageries Bel en France dont 7 au sein de l'unité économique et sociale :

- un accord portant sur l'intéressement ;
- deux accords portant sur la participation ;
- 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 relatif au statut collectif du personnel Unilever repris par Bel dans le cadre de l'acquisition de Boursin ;
- un accord instituant une mutuelle obligatoire pour le personnel ouvrier et employé.

17.1.3.6 Contrats de participation et l'intéressement aux Fromageries Bel

Un accord de participation a été signé pour l'année 2008. 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.

Un accord d'intéressement valable pour 3 ans, applicable sur les exercices 2006, 2007 et 2008 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 objectivement mesurables et qui couvrent le plus largement possible et de façon équilibrée les différentes priorités du Groupe : rentabilité, service client, sécurité au travail et innovation, notamment lorsqu'elle est à l'initiative des salariés.

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.

17.1.3.7 Responsabilité sociale

Le Groupe Bel a adhéré en 2003 au Pacte Mondial et s'engage à en respecter les 9 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, les œuvres sociales sont gérées par les comités d'établissement présents dans chaque filiale, 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, la gestion des mutuelles, la restauration collective, l'organisation des voyages, le financement d'activités de loisirs ou la participation aux frais de garde d'enfants.

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.

Années	Nombre de salariés handicapés	Travaux en atelier protégé (etp*)
2006	151	14,52
2007	142	7,14
2008	151	5,81

* équivalent temps-plein

17.1.3.8 Accompagnement des restructurations

Dans le cadre de la restructuration de leurs activités, certaines sociétés du Groupe Bel ont procédé 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 a mis 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.

17.1.3.9 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 R&D 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.

17.1.4 Formation

La formation a pour objectif de faire progresser 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 de jeunes salariés concomitant à une formation théorique (apprentissage, qualification, adaptation, stage) ;
- 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 françaises, hors données de la société Boursin :

Années	Nombre d'heures formation	% masse salariale
2006	61 622 soit 17h / salarié	3,42
2007	76 237 soit 20,29h / salarié	3,59
2008	46 877 soit 12,65h / salarié	2,78

En 2001, le Groupe Bel a créé CAMPUS.

CAMPUS est "un label du Groupe Bel", système de formation au service des stratégies du Groupe Bel pour favoriser l'adaptation des hommes, des organisations et des process.

Les missions principales de CAMPUS sont de :

- diffuser des approches, méthodes et outils communs (bonnes pratiques) ;
- favoriser les échanges d'expériences ;
- faire partager et diffuser les valeurs du Groupe Bel ;
- privilégier la transversalité ;
- favoriser l'internationalisation.

Les programmes développés sous le label CAMPUS concernent l'ensemble des cadres du Groupe Bel et se déroulent prioritairement en français ou en anglais, éventuellement dans une autre langue.

17.2 Participations et stock options

Les indications sur les actions Unibel détenues, directement et indirectement, par les mandataires sociaux et les membres de leur famille figurent au § 18.1.

Il n'existe aucune action, ni aucune option sur action attribuée aux salariés de la Société au titre des exercices clos le 31 décembre 2005 ou antérieurement.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 9 juin 2006, le Directoire du 13 juin 2006 a attribué gratuitement 7 800 actions Unibel au personnel salarié et aux mandataires sociaux non-familiaux de la société. A l'issue de la période d'acquisition de 2 ans, en juin 2008, les conditions de présence étant remplies, les actions ont été transférées aux bénéficiaires ; la période d'indisponibilité est de 2 ans supplémentaires.

Par ailleurs, la filiale Fromageries Bel a mis en place en 2007 un programme d'attribution gratuite de 8 954 actions (AGA) attribuées à 44 bénéficiaires, dont 2 mandataires sociaux ; l'acquisition effective des actions gratuites se fera en avril 2009 en fonction de la réalisation de conditions de performance définies pour quatre critères économiques et financiers retenus

(croissance du chiffre d'affaires, résultat des activités courantes sur chiffre d'affaires, cash flow net opérationnel, rentabilité des capitaux employés)

En mai 2008, Fromageries Bel a décidé un 2^e 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^e 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.

Au 31 décembre 2008, et compte tenu du turn-over, si les objectifs de performance étaient réalisés à 100 %, ces plans porteraient sur un maximum de 19 044 actions.

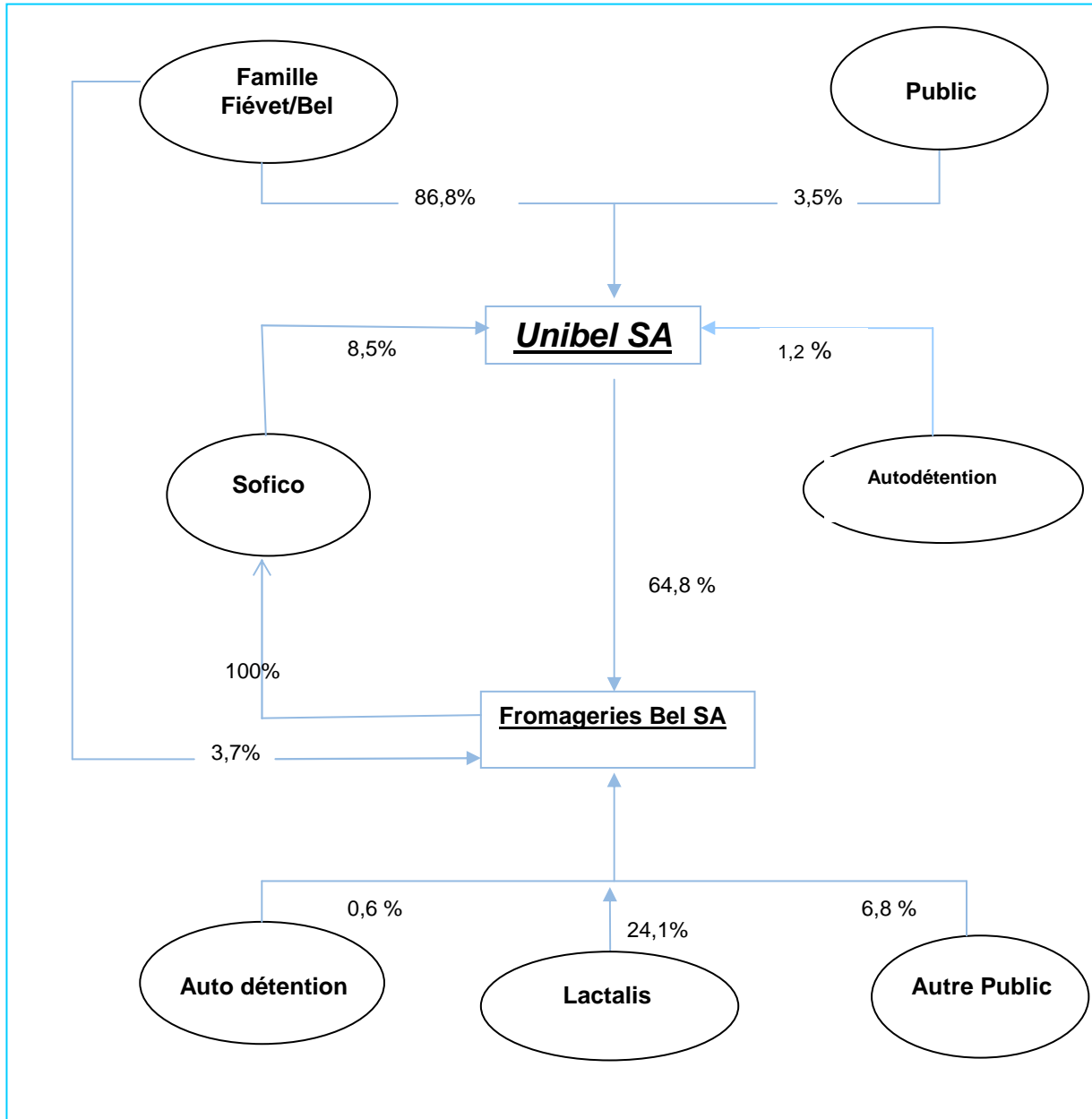
17.3 Participation des salariés au capital

A la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre participation des salariés au capital d'Unibel que celle évoquée au paragraphe précédent.

18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Identité des principaux actionnaires

Structure actionnariale du Groupe au 31 décembre 2008



Actionnariat de la Société au 31 décembre 2008

	actions	%	droits de vote bruts *	%
Groupe familial Bel-Fiévet	2 016 702	86.79%	3 754 903	92,43 %
Public	82 315	3.54%	82 803	2.04%
Autocontrôle (Sofico SA)	196 350	8.45%	-	-%
Autodétention	28 205	1.21%	-	-%
TOTAL	2 323 572	100,0%	3 837 706	94,47 %
Droits de vote bruts totaux *			4 062 261	100,0 %

* y compris les actions momentanément privées de droits de vote

96,8 % des actions sont nominatives et détenues par 44 actionnaires : 74,8 % des actions bénéficient d'un droit de vote double.

Au 1^{er} août 2008, la société a identifié 322 actionnaires au porteur détenant 74 678 actions, sur 75 024 actions au porteur existantes.

Les membres de la famille Bel-Fiévet (branches Fiévet, Sauvin et Dufort) sont « Membres du Pacte » d'actionnaires publié par le Conseil des marchés financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435) et modifié en 2006 (décision Amf n°207C0010 du 2 janvier 2007) ; ce pacte expirera, au plus tôt, et sauf prorogation, le 12 avril 2013.

Les Membres du Pacte exercent conjointement leurs droits de vote afin de mettre en œuvre une politique commune au niveau de la société Unibel et agissent de concert vis-à-vis de cette société au sens de l'article L. 233-10 du code de commerce. Les cessions d'actions par les Membres du Pacte sont soumises à l'agrément préalable du Conseil de famille, si le cessionnaire est un tiers, et s'opèrent sous réserve du droit de préemption des Membres du Pacte.

Dans le cadre des dispositions des articles 787 B et 885 I bis du Code Général des Impôts, il existe entre les Membres du Pacte, des engagements collectifs de conservation de deux ou six ans en cours de validité ; le dernier de ces engagements collectifs, portant sur 2.015.102 actions Unibel, arrivera à échéance le 27 décembre 2012, s'il n'est pas prorogé.

Parmi les membres du Groupe familial, la société anonyme C.G.F.F. dépasse le seuil de 25% en capital et en droits de vote, la société civile RFE les seuils de 20% en capital et 25% en droits de vote, la société anonyme les Cinéastes animaliers associés « CIANAS » le seuil de 10 % en capital.

Aucun autre actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détient plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

A la connaissance de la société, le personnel salarié et les mandataires sociaux titulaires d'un contrat de travail détenaient 1,30 % du capital d'Unibel au 31 décembre 2008.

Il n'existe aucun autre titre donnant accès au capital d'Unibel.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	31 déc. 2006		31 déc. 2007		31 déc. 2008	
	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote *	% capital	% droits de vote *
Groupe familial Bel- Fiévet	86,72 %	98,00 %	86,72 %	92,39 %	86,79 %	92,43 %
Public	3,28 %	2,00 %	3,28 %	2,00 %	3,54 %	2,04 %
Auto contrôle (SOFICO SA)	8,45 %	-	8,45 %	-	8,45 %	
Autodétention	1,55 %	-	1,55 %	-	1,21 %	
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	94,28 %	100,0 %	94,47 %

* y compris les actions momentanément privées de droits de vote

18.2 Droits de vote

Les actions nominatives peuvent donner un droit de vote double après 4 années d'inscription, dans les conditions fixées à l'article 16 alinéa IV des statuts :

.....

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Toutefois, un droit de vote double est attribué :

- *à toute action nominative entièrement libérée pour laquelle il est justifié d'une inscription en compte au nom d'un même actionnaire de nationalité française ou ressortissant d'un Etat membre de la Communauté Européenne pendant une durée d'au moins quatre ans. Ce droit s'exercera lors de la première Assemblée suivant le quatrième anniversaire de la date de cette inscription en compte.*

- *et à toute action nominative distribuée gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de sommes inscrites aux comptes de primes d'émission, réserves ou report à nouveau, à raison d'actions anciennes auxquelles un droit de vote double est attaché.*

Le transfert de la propriété d'une action, la perte par son propriétaire de la nationalité française ou de sa qualité de membre ressortissant de la Communauté Européenne font perdre à l'action le droit de vote double susvisé, sauf dans les cas prévus par la loi.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales.....

18.3 Informations sur le contrôle du capital de la Société

Les informations relatives au contrôle du capital de la Société figurent au paragraphe 18.1 « Répartition du capital et des droits de vote » ci-dessus.

18.4 Accord concernant un changement de contrôle

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

18.5 Marché des titres de la Société

L'action Unibel est cotée sur Euronext Paris compartiment B, code ISIN : FR0000054215, mnémonique UNBL.

Le nombre d'actions s'élève, depuis le 18 janvier 2006, à 2 323 572 actions.

	€			nbre de titres	volume en k€
	plus haut	plus bas	dernier		
Année 2005	235,60 €	175,20 €	202,00 €	7 455	1 508 k€
Année 2006	250,00 €	180,10 €	244,20 €	13 926	3 098 k€
janv. 2007	244,70 €	216,20 €	240,00 €	507	122 k€
févr. 2007	253,00 €	235,00 €	235,00 €	185	45 k€
mars-07	256,00 €	212,00 €	231,01 €	409	96 k€
avr. 2007	275,00 €	243,00 €	255,00 €	639	162 k€
mai-07	288,99 €	265,00 €	288,99 €	318	85 k€
juin-07	275,00 €	275,00 €	275,00 €	200	55 k€
juil .2007	275,00 €	250,01 €	270,00 €	756	193,3 k€
août-07	265,00 €	260,00 €	265,00 €	494	130,5 k€
sept.07	274,88 €	264,00 €	274,88 €	1 251	332,5 k€
Oct 07	276,00 €	260,00 €	276,00 €	478	130,2 k€
Nov-07	295,00 €	280,01 €	285,00 €	1 828	526,7 k€
Déc-07	294,00 €	261,10 €	288,00 €	584	166,7 k€
Année 2007	295,00 €	212,00 €	288,00 €	7 649	2 044,9 k€
janv. 2008	296,29 €	274,00 €	287,00 €	498	138,5 k€
févr. 2008	295,96 €	267,12 €	291,86 €	66	18,5 k€
Mars 2008	-	-	-	-	-
avr. 2008	296,00 €	288,00 €	288,00 €	26	7,6 k€
Mai 2008	280,00 €	280,00 €	280,00 €	2	0,6 k€
Juin 2008	279,50 €	253,01 €	279,50 €	314	85,2 k€
juil .2008	279,99 €	256,00 €	256,00 €	303	83,0 k€
Aout 2008	277,00 €	245,01 €	252,00 €	445	112,1 k€
Sept 2008	279,99 €	248,00 €	258,00 €	330	85,8 k€
Oct 2008	248,60 €	226,00 €	248,60 €	63	15,0 k€
Nov-2008	236,00 €	229,00 €	229,00 €	37	8,6 k€
Déc-2008	223,28 €	223,28 €	223,28 €	60	13,4 k€
Année 2008	296,29 €	223,28 €	223,28 €	2 144	568,4 k€
janv. 2009	219,99 €	200,98 €	219,86 €	216	43,7 k€
févr. 2009	214,00 €	197,00 €	197,00 €	187	38,5 k€

(Source Nyse Euronext)

19 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

19.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle de conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Absence d'avis de convention et d'engagement

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclus au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de des conventions et des engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Convention de rachat d'actions FROMAGERIES BEL

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 30 avril 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et la Société Anonyme CIANAS. L'objet de cette convention est l'acquisition d'actions de la société FROMAGERIES BEL au cours de marché dans la limite de 97 000 actions et ce pour une durée illimitée.

Cette convention n'a pas reçu d'application en 2007 et 2008.

Convention de trésorerie avec la société FROMAGERIES BEL

Le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 28 août 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre votre société et la société FROMAGERIES BEL. L'objet de cette convention était l'octroi par votre société d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de FROMAGERIES BEL un montant maximum de 25 000 000 euros.

Le Conseil de Surveillance du 13 novembre 2008 a supprimé la limite de 25 000 000 euros.

Au 31 décembre 2008, le montant des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice s'est élevé à 886 061,69 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par UNIBEL s'élevait à 25 675 025,68 euros.

Convention d'Option et de Délégation avec la société FROMAGERIES BEL

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 21 novembre 2005, a autorisé la conclusion d'une Convention d'Option et de Délégation entre votre société et la société FROMAGERIES BEL afin de régler les relations entre votre société et la société FROMAGERIES BEL concernant la faculté de votre société de demander à la société FROMAGERIES BEL

d'émettre des actions nouvelles en cas d'exercice par les porteurs des OEC UNIBEL de l'Option d'échange ou de conversion en actions de FROMAGERIES BEL.

En 2007, 107 obligations échangeables ou convertibles ont fait l'objet d'une demande d'échange ou de conversion ; à la demande de votre société, la société FROMAGERIES BEL a émis 107 actions nouvelles de capital et votre société a remboursé 18 618 euros à la société FROMAGERIES BEL correspondant au nominal des 107 obligations.

En 2008, 10 obligations échangeables ou convertibles ont fait l'objet d'une demande d'échange ou de conversion ; à la demande de votre société, la société FROMAGERIES BEL a émis 10 actions nouvelles de capital et votre société a remboursé 1 740 euros à la société FROMAGERIES BEL correspondant au nominal des 10 obligations.

Convention de prestations de services avec la société FROMAGERIES BEL

Au cours de l'exercice 2008, la convention de prestations de services conclue avec la société FROMAGERIES BEL le 14 décembre 2001, sur autorisation de votre Conseil de surveillance du 11 décembre 2001, s'est poursuivie. Le montant versé par la société FROMAGERIES BEL à votre société s'élève pour l'exercice 2008 à 3 527 334,67 euros.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard BADIN

Philippe AGNELLET

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 ayant été éliminées, les relations avec les parties liées concernent uniquement les dirigeants, les sociétés holdings familiales CGFF, RFE, Cianas, Fiévet Frères et SCIF et la société LVQR Design.

20 INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE

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 2006 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 à ces comptes consolidés qui figurent au chapitre 20 du document de référence enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 21 décembre 2007 sous le numéro R.07-176 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 établis en conformité avec le référentiel IFRS et le rapport des Commissaires aux comptes relatif à ces comptes consolidés qui figurent au chapitre 20 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 décembre 2008 sous le numéro D.08-0794 ;
- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2006 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif à ces comptes sociaux qui figurent au chapitre 20 du document de référence de la Société enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 21 décembre 2007 sous le numéro R.07-176.
- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2007 qui figurent au chapitre 20 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 décembre 2008 sous le numéro D.08-0794.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site d'Unibel (www.unibel.fr).

20.2 Informations financières pro forma

Ce paragraphe est sans objet.

20.3 Etats financiers

20.3.1 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2008

20.3.1.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2008

GROUPE UNIBEL	Comptes de résultat consolidés comparés au 31 décembre		
<i>en milliers d'euros</i>	Notes	décembre 2008	décembre 2007
Chiffre d'affaires	3.1	2 216 941	1 965 366
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 609 573)	(1 393 771)
Marge brute		607 368	571 595
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(346 470)	(302 452)
Frais de recherche et développement	3.2	(18 450)	(16 937)
Frais généraux et administratifs	3.2	(135 648)	(118 512)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	344	137
Résultat des activités courantes		107 144	133 831
Autres charges et produits non courants	3.3	(13 526)	(6 740)
Résultat opérationnel		93 618	127 091
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		13 809	2 856
Coût de l'endettement financier brut		(44 141)	(7 622)
Coût de l'endettement financier net	3.4	(30 332)	(4 766)
Autres produits et charges financiers	3.4	(8 043)	(2 548)
Résultat avant impôt		55 243	119 777
Charge d'impôt	3.5	(6 241)	(22 057)
Résultat net de l'ensemble consolidé		49 002	97 720
Intérêts minoritaires		(18 061)	(39 607)
Résultat net part du Groupe		30 941	58 113
Résultat net par action	3.6	14,77	27,79
Résultat net dilué par action	3.6	14,64	27,27

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilans consolidés comparés au 31 décembre

ACTIF <i>en milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2008	31 décembre 2007
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>			
Ecarts d'acquisition	4.1	385 898	94 412
Autres immobilisations incorporelles	4.2	322 307	220 756
Immobilisations corporelles	4.3	567 813	514 736
Actifs disponibles à la vente	4.5	1 184	1 852
Autres actifs financiers	4.5	236	1 707
Prêts et avances	4.5	6 538	9 690
Clients et autres créances	4.5	12	19
Actifs d'impôts différés	4.9	45 978	8 593
TOTAL		1 329 966	851 765
<u>ACTIFS COURANTS</u>			
Stocks et en-cours	4.7	219 446	245 596
Clients et autres créances	4.8	412 305	416 271
Autres actifs financiers	4.4	195	12 686
Prêts et avances	4.4	243	291
Actifs d'impôts courants	4.10	39 890	21 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.17	257 503	73 683
TOTAL		929 582	770 183
Actifs non courants destinés à être cédés	4.6	720	720
TOTAL DE L'ACTIF		2 260 268	1 622 668

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF <i>en milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2008	31 décembre 2008
Capital		1 743	1 743
Primes			
Réserves		540 544	546 781
Actions propres		-6 537	-7 815
CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)		535 750	540 709
INTERETS MINORITAIRES		323 746	343 763
CAPITAUX PROPRES		859 496	884 472
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Provisions	4.13	6 823	6 856
Avantages du personnel	4.14	36 298	35 966
Passifs d'impôts différés	4.9	117 574	94 311
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.17	81	65
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.17	632 526	28 970
Autres passifs	4.15	30 340	22 657
TOTAL		823 642	188 825
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Provisions	4.13	7 033	4 326
Avantages du personnel	4.14	2 258	2 073
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.17	97	17
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.17	73 309	106 169
Autres passifs financiers	4.12	23 621	
Fournisseurs et autres dettes	4.16	435 297	399 139
Passifs d'impôts exigibles	4.10	24 759	17 666
Concours bancaires et autres emprunts	4.17	10 756	19 981
TOTAL		577 130	549 371
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		2 260 268	1 622 668

Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre

en milliers d'euros

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	Notes	2008	2007
Résultat avant impôts	CR	55 243	119 777
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		68 516	49 729
Plus ou moins values de cession		3 202	3 158
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		34 401	7 296
Autres éléments non monétaires du résultat		-111	-84
Marge brute d'autofinancement		161 251	179 876
Variation des stocks, créances et dettes courants		73 355	-68 098
Variation des créances et dettes non courantes		1 090	2 528
Impôts sur le résultat payés		-12 331	-21 256
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	(1)	223 365	93 050
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités (périmètre)		-421 038	-59 705
Cessions d'activités (périmètre)		8 254	-340
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-138 063	-117 518
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 431	4 551
Acquisitions d'actifs financiers		-1 753	-5 790
Cessions d'actifs financiers		7 287	2 515
Intérêts reçus		61	38
Dividendes reçus		100	58
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2)	-543 721	-176 191
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		-21 664	-20 087
Intérêts payés		-34 558	-7 377
Augmentation ou diminution de capital	Var CP	0	
Actions propres	Var CP	1 357	
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement	4.17	-154	-40
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		-4	-538
Emissions d'emprunts et dettes financières		670 593	111 440
Remboursements d'emprunts et dettes financières		-114 844	-21 503
Subventions d'investissement encaissées		10 459	4 475
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(3)	511 185	66 370
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)+(2)+(3)	190 829	-16 771
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture	4.17	53 702	71 563
Incidence des variations des cours des devises		2 738	652
Autres éléments sans effet de trésorerie		-522	-1 742
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		246 747	53 702
A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.17	154 004	34 094
Disponibilités	4.17	103 499	39 589
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.17	-10 756	-19 981
Total		246 747	53 702

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les autres éléments sans effets de trésorerie concernent essentiellement les instruments financiers de couverture de taux et de change, précédemment présentés en variation du besoin en fonds de roulement.

Variation des capitaux propres consolidés entre le 1^{er} janvier 2007 et le 31 décembre 2008

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Ecarts de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Situation au 1er janvier 2007	2 091 217	1 743		3 154	-7 804	48 805	443 476	489 374	323 109	812 483
Instruments de couverture							3 053	3 053	1 825	4 878
Juste valeur des actifs disponibles à la vente										
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							1 049	1 049	166	1 215
Actions propres rachetées					-11		1 455	1 444	-900	544
Impôts sur éléments portés directement en capitaux propres							-760	-760	-578	-1 338
Variations de périmètre										
Ecarts de conversion				-6 963				-6 963	-3 983	-10 946
Résultat net comptabilisé directement en capitaux propres				-6 963	-11		4 797	-2 177	-3 470	-5 647
Affectation du résultat de la période antérieure						-48 805	48 805			
Résultat de la période						58 113		58 113	39 607	97 720
Total des produits et charges comptabilisés au titre de la période				-6 963	-11	9 308	53 602	55 936	36 137	92 073
Dividendes versés							-4 600	-4 600	-15 484	-20 084
Autres variations										
Situation au 1er janvier 2008	2 091 217	1 743		-3 809	-7 815	58 113	492 478	540 710	343 762	884 472
Instruments de couverture							-16 239	-16 239	-9 500	-25 739
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							-13 760	-13 760	-12 491	-26 251
Actions propres	7 800									
Impôts sur éléments portés directement en capitaux propres							6 803	6 803	3 973	10 776
Variations de périmètre							1 164	1 164	4 365	5 529
Ecarts de conversion				-7 410				-7 410	-9 250	-16 660
Résultat net comptabilisé directement en capitaux propres				-7 410			-22 032	-29 442	-22 903	-52 345
Affectation du résultat de la période antérieure						-58 113	58 113			
Résultat de la période						30 941		30 941	18 062	49 003
Total des produits et charges comptabilisés au titre de la période				-7 410		-27 172	36 081	1 499	-4 841	-3 342
Dividendes versés							-6 459	-6 459	-15 175	-21 634
Autres variations										
Situation au 31 décembre 2008	2 099 017	1 743		-11 219	-7 815	30 941	522 100	535 750	323 746	859 496

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Depuis la décision du Directoire du 16 janvier 2006, le capital social de la Société Unibel est fixé à 1742 679 euros, divisé en 2 323 572 actions de nominal 0,75 euro. Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

Annexe aux comptes consolidés

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 d'Unibel de l'exercice 2008 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union européenne à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2008 ont été arrêtés par le Directoire du 19 mars 2009.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les normes et interprétations entrées en vigueur en 2008 et adoptées par l'Union Européenne n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe. Il s'agit des amendements des normes IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation et IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir, relatifs au reclassement des actifs financiers, d'IFRIC 11 relative aux actions propres et transactions intra-groupe et d'IFRIC 14 relative au plafonnement des actifs de couverture des engagements de retraite et à l'impact d'un financement minimum.

En outre, le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2008 :

- Amendement d'IAS 1 – Présentation des états financiers,
- Amendement d'IAS 23 – Coûts d'emprunt,
- IFRS 8 – Secteurs opérationnels,
- IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle,
- Amendement d'IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions : Conditions d'acquisition et annulations.

Enfin, le Groupe n'applique pas les textes suivants, qui n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2008 :

- Amendement d'IFRS 3 - Regroupements d'entreprises,
- Amendement d'IAS 27 - Etats financiers consolidés et individuels,
- Amendement d'IAS 39 - Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Eléments éligibles à la comptabilité de couverture,
- Amendement d'IAS 32 et IAS 1 - Instruments financiers remboursables et obligations naissant lors de la liquidation,
- IFRIC 15 Contrats de construction de programmes immobiliers,
- IFRIC 16 Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger,
- IFRIC 17 Distributions en nature aux propriétaires,
- Améliorations des IFRS 2007,
- IFRIC 12 Concessions,
- Amendement d'IFRS 7 sur l'information en annexe des instruments financiers.

Le processus de détermination par Unibel des impacts potentiels sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. Le Groupe n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés, à l'exception des deux normes suivantes :

- IFRS 8 qui induira une modification de la présentation de l'information sectorielle,
- Amendement d'IFRS 3 et d'IAS 27 qui modifieront de façon prospective les modalités de comptabilisation des regroupements d'entreprises et des transactions avec les minoritaires.

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^{er} janvier 2004 et sur le résultat 2004 ont été publiés dans le cadre de l'information financière préliminaire IFRS 2004, incluse dans le document de référence enregistré par l'AMF le 7 décembre 2005 sous le numéro 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'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les 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 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes 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 2008 est présentée en note 10.

1.6 Evolution du périmètre de consolidation et acquisitions de marques

Le premier semestre a été marqué par l'acquisition des actifs relatifs à Boursin : cf §2.1 Evénements significatifs de l'exercice.

Les deux entités algériennes Bel Algérie et Sawsen Produits Laitiers ont été fusionnées au 30 juin 2008, sans impact sur les comptes consolidés. La nouvelle entité a été renommée Spa Fromagerie Bel Algérie.

Au 1^{er} juillet 2008, le Groupe Fromageries Bel a acquis et intégré globalement les sociétés Jaromericka et J+R sro en République Tchèque. Ces entités produisent notamment des fromages frais et à pâte pressée, qui complètent l'offre du Groupe sur le marché tchèque. Au 31 décembre 2008, les impacts financiers de ces deux entités sur les comptes du Groupe ne sont pas significatifs : elles contribuent au total du bilan consolidé pour 6,4 millions d'euros (soit 0,3% du total), au chiffre d'affaires consolidé pour 23,1 millions d'euros (soit 1% du total) et au résultat net consolidé pour -0,2 millions d'euros (soit -0,4% du total).

Fin juillet 2008, la BERD (Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement) a pris une participation minoritaire de 17,5% dans la filiale ukrainienne Shostka, afin notamment de participer au financement de nouveaux investissements localement.

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 financiers 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 et passifs 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 et passifs identifiables acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément aux normes IFRS 3 et IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (Voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Cependant, et dans la mesure où tout ou partie de l'excédent de la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise sur le coût correspond à des pertes et dépenses futures attendues à la date d'acquisition, celui-ci est comptabilisé en produit dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel ces pertes ou ces dépenses seront générées.

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^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composante est retenue, et ces composantes sont enregistrées et amorties séparément dans les comptes.

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

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :	
- industrielles	30 / 40 ans
- administratives et commerciales	40 ans
- agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 10 ans – 15 / 20 ans
Véhicules	4 / 10 / 15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Contrats de location financement et de location simple

Les biens acquis en location financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

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 Unibel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n°98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

Avantages du personnel

Les engagements 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^{er} 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 engagements de retraite.

Paiements en actions

Au plan d'attribution d'actions gratuites mis en place chez Unibel en 2006, s'est ajouté en 2007 un plan d'attribution d'actions gratuites existantes aux titulaires des principales fonctions de Fromageries Bel et des sociétés qui lui sont liées. Des attributions d'actions gratuites chez Fromageries Bel ont eu lieu en avril 2007 et mai 2008. 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 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 conditionnel d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

En l'absence de doctrine comptable sur la comptabilisation de la contrepartie de cette dette, présentée en dettes financières, le Groupe a opté pour la comptabilisation en capitaux propres de 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 seront 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, Tradilait, 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 actif 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. C'est en particulier le cas des impôts différés relatifs aux marques lorsque le taux d'impôt attendu vient à être modifié.

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

2.1 Acquisition de Boursin

Le 3 janvier 2008, le Groupe Fromageries Bel a acquis auprès d'Unilever tous les actifs relatifs à Boursin. Boursin fabrique et commercialise principalement les fromages de marque « Boursin », les crèmes « Boursin Cuisine » et les préparations « Boursin Salade ». Cette marque à forte notoriété distribue ses produits notamment en France, aux Etats-Unis, en Belgique, au Royaume-Uni, aux Pays Bas, au Canada et au Japon. La contribution annuelle de Boursin au chiffre d'affaires du Groupe représente environ 110 millions d'euros.

Les principaux impacts sur le bilan consolidé du Groupe provenant de Boursin sont la constatation d'un goodwill de 288 millions d'euros, d'une marque valorisée à 92 millions d'euros et d'immobilisations corporelles pour une valeur nette comptable de 12,5 millions d'euros. Les impacts sur les impôts différés et l'endettement sont décrits respectivement aux §4.9 et 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.2 Situation économique

L'année 2008 a été marquée par une crise financière profonde, qui a d'abord touché les établissements de crédit puis toute l'économie mondiale. Dans ce contexte de ralentissement économique sévère, le Groupe présente des fondamentaux solides en termes de force commerciale, de structure financière et de mobilisation des compétences.

Ce fort ralentissement de la croissance mondiale a entraîné un net recul de la consommation, particulièrement en France et dans certains pays d'Europe. Malgré cet environnement économique défavorable, les volumes du Groupe ont globalement bien résisté, engendrant une progression globale du chiffre d'affaires de 6,2% à taux de change et périmètre constants.

Après une année 2007 qui avait vu les prix des matières premières laitières monter à leur plus haut niveau historique, en 2008 la tendance s'est inversée. Le prix des produits industriels de première transformation (poudre de lait, beurre, lactosérum, et dans une moindre mesure fromage) ont baissé en premier, alors que le prix du lait restait élevé au 1^{er} semestre. La rentabilité des produits industriels s'est donc fortement dégradée au moment même où les ventes étaient affectées par la baisse de la consommation en Europe. Le résultat de l'activité de laiterie s'est donc dégradé suite à cet effet de ciseau, atténué depuis le second semestre par la baisse progressive des prix du lait. Inversement, l'activité de fonte a bénéficié des baisses de prix des produits industriels de première transformation sur l'ensemble de l'exercice.

La forte variation des devises sur l'exercice, notamment de la livre sterling, du dollar US et des monnaies d'Europe de l'est, a impacté d'une part le résultat opérationnel pour les opérations commerciales et d'autre part le résultat financier pour la partie financement du Groupe en devises. Les opérations de couverture de change du Groupe sont décrites au §4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

3.1 Chiffre d'affaires

A taux de change et périmètre comparables, le chiffre d'affaires d'Unibel a augmenté de 6,2% entre l'année 2007 et l'année 2008. Les effets se résument ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007	Variation %
Chiffre d'affaires publié	2 216 941	1 965 366	12,8%
Effets des variations de périmètre	-164 190		-8,3%
Effets de change	34 062		1,7%
Chiffre d'affaires comparable	2 086 813	1 965 366	6,2%

Les variations de périmètre correspondent à l'achat de Boursin et des deux entités tchèques en 2008 et à l'achat au cours du premier semestre 2007 de Shostka en Ukraine et Bel Sahar en Iran.

3.2 Charges opérationnelles par nature

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007
Charges de personnel	363 497	328 759
Dotations aux amortissements	64 112	55 522
Autres	1 682 188	1 447 254
Total des charges opérationnelles	2 109 797	1 831 535

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>	2008	2007
Résultats des cessions d'actif immobilisé		
corporel	-1 968	-2 867
incorporel	-1 018	-10
financier (hors titres consolidés)	-2	
Résultat de cession des titres consolidés		-34
Dotations nettes aux provisions (hors coûts de restructuration)	-4 641	3 873
Coûts de restructuration (dotations nettes aux provisions incluses)	-4 992	-2 569
Autres charges et produits non courants	-905	-5 133
Total des autres charges et produits non courants	-13 526	-6 740

Les dotations nettes aux provisions sont principalement relatives à la dépréciation de la marque Karper en Turquie pour 4,5 millions d'euros avant effet d'impôt (converti au taux moyen).

Les charges de restructuration correspondent principalement aux surcoûts relatifs à l'acquisition de Boursin pour 2,3 millions d'euros et aux coûts de réorganisation des structures de management du Groupe et de ses filiales pour 1,9 million d'euros.

Une inondation a eu lieu sur le site de production de Tanger en octobre 2008. La production a pu reprendre après deux semaines d'arrêt, l'essentiel de la perte d'exploitation et des dommages causés aux actifs du site sont couverts par les indemnités reçues et à recevoir des assurances. Les autres produits et charges ne sont donc impactés que du coût de la franchise, soit environ 0,2 million d'euros.

3.4 Charges et produits financiers

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007
Autres produits et charges de trésorerie	2 870	832
Charges d'intérêts	-34 561	-7 237
Autres	1 359	1 639
Coût de l'endettement financier net	-30 332	-4 766
Impact net des désactualisations de provisions	-2 248	-1 791
Dotations nettes aux provisions sur titres de participation	-37	-293
Résultat de change financier	-5 876	-586
Autres	118	122
Autres produits et charges financiers	-8 043	-2 548
Total des charges financières nettes	-38 375	-7 314

La hausse des charges d'intérêt au 31 décembre 2008 est liée à l'augmentation de l'endettement net (cf. §4.17), notamment suite à l'acquisition de Boursin.

3.5 Charge d'impôt

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007
Impôt courant (y compris retenues à la source)	-13 133	-20 428
Impôt différé	-5 069	-1 629
Carry-back	11 961	
Total de la charge d'impôt	-6 241	-22 057

Le carry back correspond au report en arrière de déficits (qui permet l'utilisation de bénéfices imposables des années antérieures) pour les pertes fiscales réalisées par les sociétés françaises intégrées fiscalement en 2008.

Pour 2008 le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 11,3% pour un taux normal d'imposition en France de 34,4%. L'écart entre ces deux taux s'analyse comme suit :

<i>(en %)</i>	2008	2007
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34,4%	34,4%
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	-12,0%	-7,3%
Effet des changements de taux	-0,3%	-0,4%
Avoirs fiscaux, crédits d'impôt	-8,0%	-2,8%
Activation de reports déficitaires	-6,4%	-5,2%
Impôts forfaitaires, retenues à la source	7,4%	2,7%
Déficits non activés	-3,2%	
Différences permanentes	-1,6%	-2,3%
Autres éléments	1,0%	-0,7%
Taux effectif d'imposition	11,3%	18,4%

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 en circulation (2 323 572 au 31 décembre 2008), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (228 071 au 31 décembre 2008).

Le résultat dilué par action a été calculé selon le même principe, en majorant le nombre d'actions déterminé ci-dessus par le nombre moyen pondéré d'actions gratuites en circulation, soit 3 505 actions.

Le résultat net dilué a été corrigé de l'effet de l'augmentation de la part des minoritaires dans le résultat consolidé liée à la conversion des obligations convertibles Unibel SA en actions Fromageries Bel SA, soit 573 milliers d'euros et à l'attribution d'actions gratuites chez Fromageries Bel SA, soit 40 milliers d'euros. Par ailleurs, le résultat net dilué a été impacté des produits financiers liés à la conversion des obligations convertibles Unibel SA, soit 13,9 millions d'euros au taux de 4,5%, représentant un montant net d'impôt de 0,4 million d'euros.

4. NOTES SUR LE BILAN

4.1 Ecarts d'acquisition

La variation du poste écarts d'acquisition au cours de l'exercice 2008 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2006	
Valeur brute	111 962
Dépréciations cumulées	-39 338
Valeur nette	72 624
Variations de l'année	
Acquisitions	24 410
Ecarts de conversion	-2 622
Valeur nette au 31 décembre 2007	94 412
Au 31 décembre 2007	
Valeur brute	133 750
Dépréciations cumulées	-39 338
Valeur nette	94 412
Variations de l'année	
Acquisitions	297 314
Ecarts de conversion	-5 828
Valeur nette au 31 décembre 2008	385 898
Au 31 décembre 2008	
Valeur brute	425 236
Dépréciations cumulées	-39 338
Valeur nette	385 898

La variation des écarts d'acquisition est liée à l'entrée de périmètre de Boursin pour 288,1 millions d'euros, à l'acquisition des deux entités tchèques pour 7,9 millions d'euros et aux opérations sur le capital de l'Ukraine (augmentation de capital dilutive et rachats de minoritaires) pour 0,1 million d'euros. Par ailleurs, un goodwill de 0,4 million d'euros a été constaté sur le rachat d'actions Fromageries Bel par Unibel, et un goodwill de 0,8 million d'euros sur le rachat d'actions propres par Fromageries Bel.

Les affectations des goodwill ayant moins de 12 mois restent provisoires au 31 décembre 2008.

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 compris entre 2 et 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 en décembre 2008 :

Taux	8%	9%	10%	12%	14%
Pays	Allemagne	Tchéquie	Turquie	Ukraine	Iran
	Espagne				
	France				
	Pays-Bas				
	Portugal				
	USA				

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, la valeur recouvrable de chaque UGT excède sa valeur comptable, de sorte que les écarts d'acquisition n'ont pas été dépréciés sur l'exercice.

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.

Nous avons ainsi mesuré l'impact sur la valeur des UGT d'une hausse ou d'une baisse de ces deux facteurs, autour de leur valeur centrale.

La variation du taux d'actualisation d'un point à la baisse ou à la hausse entraînerait une variation de la valeur d'utilité des UGT respectivement de +100,9 millions d'euros et -77,1 millions d'euros, et la comptabilisation d'une perte de valeur de 8,9 millions d'euros dans ce dernier cas. Cette perte de valeur concernerait l'Ukraine pour 3,2 millions d'euros et la Turquie pour 1,7 million d'euros.

La variation du taux de croissance à l'infini d'un demi-point à la hausse ou à la baisse entraînerait une variation de la valeur d'utilité des UGT respectivement de +40,6 millions d'euros et -35,5 millions d'euros, sans comptabilisation de perte de valeur.

4.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année 2008 comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Concessions et brevets	Logiciels	Marques	Autres	Total
Au 31 décembre 2006					
Valeur brute	23 198	44 207	131 634	1 124	200 163
Dépréciations cumulées	-8 895	-17 234	-375	-904	-27 408
Valeur nette	14 303	26 973	131 259	220	172 755
Variations de l'année					
Acquisitions		30 014	5 932	20	35 966
Evolution du périmètre		61	18 549		18 610
Cessions et mises au rebut	9	-10	26		25
Amortissements et provisions	-471	-4 455			-4 926
Ecart de conversion	1	-9	-1 529	-20	-1 557
Reclassements		-118		1	-117
Valeur nette au 31 décembre 2007	13 842	52 456	154 237	221	220 756
Au 31 décembre 2007					
Valeur brute	23 200	73 149	154 583	1 031	251 963
Amortissements et provisions cumulés	-9 358	-20 693	-346	-810	-31 207
Valeur nette	13 842	52 456	154 237	221	220 756
Variations de l'année					
Acquisitions		27 927		93	28 020
Evolution du périmètre			92 000		92 000
Cessions et mises au rebut	274	-1 072	35		-763
Amortissements et provisions	-743	-7 135	-4 505	-7	-12 390
Ecart de conversion		-190	-5 281	-14	-5 485
Reclassements		188		-19	169
Valeur nette au 31 décembre 2008	13 373	72 174	236 486	274	322 307
Au 31 décembre 2008					
Valeur brute	23 165	99 289	240 570	1 137	364 161
Amortissements et provisions cumulés	-9 792	-27 115	-4 084	-863	-41 854
Valeur nette	13 373	72 174	236 486	274	322 307

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'entrée de périmètre de la marque Boursin valorisée à 92 millions d'euros. Les autres acquisitions de l'année correspondent principalement aux investissements liés à la mise en place 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 au paragraphe 4.1. En Turquie, la marque Karper a été dépréciée pour un montant de 8,6 millions de livres turques (soit 4 millions d'euros avant impôt, convertis au taux de clôture), suite au test de dépréciation.

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2008 comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Installations, matériels et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Au 31 décembre 2006						
Valeur brute	16 781	197 270	558 561	61 305	49 232	883 149
Amortissements et provisions cumulés	-1 587	-80 939	-294 608	-36 022		-413 156
Valeur nette	15 194	116 331	263 953	25 283	49 232	469 993
Variations de l'année						
Acquisitions	107	8 946	29 323	4 975	43 890	87 241
Evolution du périmètre	56	5 945	10 117	1 180	743	18 041
Cessions et mises au rebut	-1 539	-1 119	-3 517	-258		-6 433
Amortissements et provisions	-97	-8 331	-37 234	-6 318		-51 980
Ecart de conversion	-141	-1 755	-3 306	-286	140	-5 348
Reclassements	1 961	16 897	33 965	727	-50 328	3 222
Valeur nette au 31 décembre 2007	15 541	136 914	293 301	25 303	43 677	514 736
Au 31 décembre 2007						
Valeur brute	17 151	227 521	602 379	64 307	43 677	955 035
Amortissements et provisions cumulés	-1 610	-90 607	-309 078	-39 004		-440 299
Valeur nette	15 541	136 914	293 301	25 303	43 677	514 736
Variations de l'année						
Acquisitions	202	7 598	41 055	3 931	48 140	100 926
Evolution du périmètre	877	3 209	10 700	1 814	8	16 608
Cessions et mises au rebut	-5	-200	-1 832	-196	-7	-2 240
Amortissements et provisions	-106	-8 902	-40 607	-6 758		-56 373
Ecart de conversion	66	-883	-3 488	-211	-756	-5 272
Reclassements	1 516	11 061	29 324	2 172	-44 645	-572
Valeur nette au 31 décembre 2008	18 091	148 797	328 453	26 055	46 417	567 813
Au 31 décembre 2008						
Valeur brute	19 925	265 006	744 102	73 217	46 417	1 148 667
Amortissements et provisions cumulés	-1 834	-116 209	-415 649	-47 162		-580 854
Valeur nette	18 091	148 797	328 453	26 055	46 417	567 813

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, en Ukraine, au Portugal, aux USA et au Maroc. Les variations de périmètre concernent les entrées de Boursin et des deux entités de la République Tchèque dans le Groupe.

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 2008
Classes d'actifs financiers (IFRS7)	Evalués à la juste valeur	Evalués à la juste valeur	Evalués au coût amorti	Evalués à la juste valeur	Evalués au coût amorti	Hors champ IFRS 7	
Actifs disponibles à la vente		160	507		517		1 184
Autres actifs financiers			236				236
Prêts et avances					6 538		6 538
Clients et autres créances non courants					12		12
Actifs d'impôts différés						45 978	45 978
Stocks et en-cours						219 446	219 446
Clients et autres créances					412 305		412 305
Autres actifs financiers		183	12				195
Prêts et avances					243		243
Actifs d'impôts courants					39 890		39 890
Trésorerie et équivalents de trésorerie	154 004				103 499		257 503
Total des actifs financiers	154 004	343	755		563 004	265 424	983 530

(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 2007
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		200	512		1 140		1 852
Autres actifs financiers			1 707				1 707
Prêts et avances					9 690		9 690
Clients et autres créances non courants					19		19
Actifs d'impôts différés						8 593	8 593
Stocks et en-cours						245 596	245 596
Clients et autres créances					416 271		416 271
Autres actifs financiers	2 820	9 076	790				12 686
Prêts et avances					291		291
Actifs d'impôts courants					21 656		21 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 094				39 589		73 683
Total des actifs financiers	36 914	9 276	3 009	-	488 656	254 189	792 044

Les autres actifs financiers concernent essentiellement les primes sur instruments de trésorerie.

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
Au 31 décembre 2007				
Valeur brute	3 385	1 819	9 690	98
Amortissements et provisions cumulés	-1 533	-112		-79
Valeur nette	1 852	1 707	9 690	19
Variations de l'année				
Acquisitions	6	86	1 515	-7
Cessions / remboursements	-980		-5 993	
Evolution du périmètre		-1 557	1 154	
Ecart de conversion	-107		48	
Amortissements et provisions	-40			
Désactualisations			121	
Reclassements	453		3	
Valeur nette au 31 décembre 2008	1 184	236	6 538	12
Au 31 décembre 2008				
Valeur brute	2 757	348	6 538	91
Amortissements et provisions cumulés	-1 573	-112		-79
Valeur nette	1 184	236	6 538	12

Les titres Galaxy Nutritional Foods Inc. détenus par la société Fromageries Bel SA pour une valeur brute de 1,7 million d'euros sont dépréciés à hauteur de 1,5 million d'euros afin de les valoriser sur la base du dernier cours de bourse connu.

4.6 Actifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés concernent essentiellement un ensemble immobilier au Portugal à céder en 2009, d'une valeur nette comptable inférieure à sa juste valeur.

4.7 Stocks et en-cours

<i>(en milliers d'euros)</i>	Matières premières et autres appro- visionnementements	En-cours de production, biens et services	Produits intermédiaires, finis et marchandises	Total
Au 31 décembre 2007				
Valeur brute	113 237	43 247	92 406	248 890
Provisions cumulées	-2 432	-385	-477	-3 294
Valeur nette	110 805	42 862	91 929	245 596
Variations de l'année				
Evolution du périmètre	2 457		3 748	6 205
Mouvements de BFR	-25 597	-8 644	4 917	-29 324
Dotations aux provisions nettes	1 091	233	-2 546	-1 222
Ecart de conversion	292	-482	-1 619	-1 809
Valeur nette au 31 décembre 2008	89 048	33 969	96 429	219 446
Au 31 décembre 2008				
Valeur brute	90 383	34 121	99 465	223 969
Provisions cumulées	-1 335	-152	-3 036	-4 523
Valeur nette	89 048	33 969	96 429	219 446

La baisse des volumes et du prix des matières premières laitières par rapport au 31 décembre 2007 explique la baisse des stocks à la clôture.

4.8 Clients et autres créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Clients	Autres créances courantes	Total
Au 31 décembre 2007			
Valeur brute	328 643	97 419	426 062
Dépréciations cumulées	-8 832	-959	-9 791
Valeur nette	319 811	96 460	416 271
Variations de l'année			
Evolution du périmètre	16 273	4 946	21 219
Mouvements de BFR	-9 779	-9 975	-19 754
Dotations aux provisions nettes	-515	284	-231
Ecart de conversion	-5 434	375	-5 059
Reclassements	-148	7	-141
Valeur nette au 31 décembre 2008	320 208	92 097	412 305
Au 31 décembre 2008			
Valeur brute	328 474	92 624	421 098
Dépréciations cumulées	-8 266	-527	-8 793
Valeur nette	320 208	92 097	412 305

Les créances clients nettes non échues représentent 79,4% du total, celles échues à moins de 60 jours 16,3%, et celles échues à plus de 60 jours 4,3%. Conformément aux principes du Groupe, 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 actif	Impôts différés passif	Impact capitaux propres	Impact résultat
Au 31 décembre 2007	8 593	94 311		
Variations de l'année				
IAS 32 - 39	1 786	-8 991	10 777	
Evolution du périmètre	41 526	33 020	8 506	
Différences temporaires hors IAS 32 - 39	1 912	6 981		-5 069
Ecart de conversion	-1 224	-1 132	-92	
Reclassement actif / passif	-6 615	-6 615		
Total des variations	37 385	23 263	19 191	-5 069
Au 31 décembre 2008	45 978	117 574		

Les variations de périmètre constatées en capitaux propres pour 8,5 millions d'euros sont principalement relatives à l'acquisition de Boursin : un impôt différé passif a été constaté sur la marque Boursin pour 31,7 millions d'euros et un impôt différé actif a été comptabilisé sur les fonds de commerce acquis pour 41 millions d'euros. Au 31 décembre 2008, le montant des impôts différés relatifs à ces fonds de commerce (net d'amortissement) s'élève à 38,2 millions d'euros (cf. tableau ci-après).

Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Fonds de commerce	-38 165	
Immobilisations	68 234	58 432
Marques et concessions	73 790	42 795
Instruments financiers dérivés	-6 421	3 022
Pensions et autres avantages assimilés	-7 426	-7 520
Reports déficitaires	-10 240	-6 334
Autres	-8 176	-4 677
Passifs nets d'impôts différés	71 596	85 718

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.

Les déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élèvent à 54 millions d'euros en base, dont 33 millions d'euros ont donné lieu à constatation d'un impôt différé actif pour un montant de 10 millions d'euros au 31 décembre 2008 (6,3 millions d'euros au 31 décembre 2007), conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment. Aux vues des projections de résultats futurs de la filiale espagnole, le Groupe a estimé raisonnable de constater des impôts différés actifs supplémentaires sur l'exercice à hauteur de 5 millions d'euros.

Les actifs d'impôt 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 2008	31 décembre 2007
Echéancier des utilisations		
< 1 an	64	
> 1 an < 5 ans	992	836
> 5 ans	6 492	11 492
Sans limitation	771	848
Total	8 319	13 176

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 2008, contre 11,5 millions d'euros à fin 2007. 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>	Actifs d'impôts courants	Passifs d'impôts exigibles
Au 31 décembre 2007	21 656	17 666
Variations de l'année		
Evolution du périmètre		28
Mouvements de BFR	17 966	6 790
Ecart de conversion	268	275
Au 31 décembre 2008	39 890	24 759

La variation de BFR concerne l'impôt société non payé ou les créances d'impôt non perçues.

4.11 Informations sur le capital

En 2008, 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

La période d'acquisition des 7 800 actions attribuées par le plan Unibel est arrivée à échéance le 13 juin 2008. La charge de l'exercice est de 380 milliers d'euros. La période de conservation est de deux années supplémentaires.

Sur autorisation de l'AGE du 13 mai 2008, le Conseil d'Administration de Fromageries Bel SA a attribué 10 620 actions gratuites existantes au profit des titulaires des principales fonctions de Fromageries Bel SA et des sociétés qui lui sont liées. La période d'acquisition est de trois ans sous conditions de présence, de performance et d'ouverture d'un compte titre par les bénéficiaires. La période de conservation est de deux années supplémentaires. Conformément aux dispositions de IFRS 2, la charge de personnel correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits, avec contrepartie en capitaux propres.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites 2008 et 2007 de Fromageries Bel est résumé dans le tableau ci-après :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plan 2008	Plan 2007
nombre d'actions attribuées à l'origine	10 620	8 954
nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2008	10 200	8 844
juste valeur de l'action (en €)	181	201
critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	40%
période d'acquisition	3 ans	2 ans
période de conservation	2 ans	2 ans
montant en charge en 2007	-	600
montant en charge en 2008	368	32

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 23,6 millions d'euros et détaillés au §4.18.

4.13 Provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	Litiges	Restructura- tions	Autres charges	Autres risques	Total
Au 31 décembre 2007					
Part long terme	1 474		368	5 014	6 856
Part court terme	2 102	83	1 066	1 075	4 326
Valeur nette	3 576	83	1 434	6 089	11 182
Variations de l'année					
Evolution du périmètre	88	55		24	167
Dotations	2 152	15	1 419	1 035	4 621
Reprises pour utilisation	-268	-62	-507	-315	-1 152
Reprises sans objet	-903	-19	-225		-1 147
Désactualisations				96	96
Ecart de conversion	54		22	13	89
Reclassement			24	-24	
Valeur nette au 31 décembre 2008	4 699	72	2 167	6 918	13 856
Au 31 décembre 2008					
Part long terme	1 342		391	5 090	6 823
Part court terme	3 357	72	1 776	1 828	7 033
Valeur nette	4 699	72	2 167	6 918	13 856

Au 31 décembre 2008, les provisions pour litiges se composent de litiges sociaux pour 3,7 millions d'euros et de contentieux avec d'anciens partenaires commerciaux pour 1 million d'euros.

Les provisions pour risques à fin 2008 concernent pour 4,7 millions d'euros les garanties de passif accordées lors de la cession de branches d'activité.

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

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
Au 31 décembre 2007	15 973	18 591	2 952	282	241	38 039
Effets de périmètre		499	53			552
Reclassements		-12	12			
Ecarts de conversion	-136	-56	-34		19	-207
Dotations / reprises	-920	607	393	18	74	172
Au 31 décembre 2008	14 917	19 629	3 376	300	334	38 556

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, la France et l'Allemagne représentant à eux seuls environ 32,4 millions d'euros d'avantages, soit 84% sur un total de 38,4 millions d'euros.

Les montants soulignés figurant dans les tableaux présentés ci-après font l'objet d'une analyse détaillée.

31 décembre 2008 (en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
France		<u>17 141</u>	2 297			19 438
Allemagne	<u>12 701</u>		97	300		13 098
Pays Bas	<u>1 432</u>		481			1 913
Italie		<u>906</u>				906
Maroc		634	79			713
Etats-Unis	9	213			334	556
Portugal	<u>450</u>					450
Turquie		394				394
Pologne		91	242			333
Ukraine	325					325
Slovaquie		199				199
Autres		51	180			231
Total	14 917	19 629	3 376	300	334	38 556

31 décembre 2007 (en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
France		<u>16 360</u>	1 874		126	18 360
Allemagne	<u>12 562</u>		107	282		12 951
Pays Bas	<u>2 951</u>		464			3 415
Italie		<u>923</u>				923
Maroc		556	69			625
Portugal	<u>450</u>					450
Etats-Unis	10	213			115	338
Pologne		87	223			310
Turquie		258				258
Slovaquie		132	49			181
Autres		62	166			228
Total	15 973	18 591	2 952	282	241	38 039

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 :
 - 63 ans pour les cadres,
 - 61 ans pour les techniciens et agents de maîtrise,

- 60 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 2008 et 2007 tels que repris dans le tableau de synthèse par pays.

Compte tenu des incertitudes existantes sur l'application de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 aux indemnités de départ à la retraite, aucun impact à ce titre n'a été pris en compte dans l'évaluation des engagements au 31 décembre 2008. L'impact potentiel entraînerait une hausse d'environ 33% de l'engagement retraite de la France au 31 décembre 2008.

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, 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 cinq salariés au 31 décembre 2008.

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 (composés uniquement d'obligations) s'élève à 26,2 millions d'euros à fin 2008, contre 23,5 millions d'euros à fin 2007.

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^{er} 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

Année 2008	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie
Taux d'actualisation	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
Taux de progression des salaires	> 2,07 < 3,14	2,75	2,00	2,50	> 2,50 < 5,00
Taux de rendement attendu des actifs			4,20		

Année 2007	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie
Taux d'actualisation	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20
Taux de progression des salaires	> 2,00 < 3,30	2,50	3,00	2,50	> 2,50 < 5,00
Taux de rendement attendu des actifs			5,20		

Le taux d'actualisation retenu en 2008 est basé sur une courbe analytique des taux d'obligations privés d'entreprises de 1^{ère} catégorie, en relation avec la durée des plans des engagements du personnel.

Engagements envers le personnel pour l'année 2008

Seuls les engagements les plus significatifs sont détaillés ci-après (voir description des régimes).

ANALYSE DU MONTANT NET COMPTABILISE

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Dette actuarielle	-21 751	-12 819	-27 645	-450	-906	-63 571
Juste valeur des actifs des régimes			26 220			26 220
Dette actuarielle nette des actifs des régimes	-21 751	-12 819	-1 425	-450	-906	-37 351
Coût des services passés non comptabilisés	341					341
Ecart actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience	4 836	1 556	1 701			8 093
Ecart actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse	-567	-1 438	-1 708			-3 713
Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies	-17 141	-12 701	-1 432	-450	-906	-32 630

ANALYSE DE LA CHARGE ANNUELLE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Coûts des services rendus nets de cotisations des employés	-876	-124	-980		-199	-2 179
Coût financier	-1 000	-683	-1 462		-42	-3 187
Rendement attendu des actifs des régimes			1 246			1 246
Amortissement des écarts actuariels						0
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations						0
Amortissement du coût des services passés	-34					-34
Coûts des régimes à prestations définies	-1 910	-807	-1 196	0	-241	-4 154

PROVISIONS AU BILAN

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Au 31 décembre 2007	-16 360	-12 562	-2 951	-450	-923	-33 246
Charge de retraite	-1 910	-807	-1 196	0	-241	-4 154
Cotisations de l'employeur			2 715			2 715
Prestations versées directement par l'employeur	1 648	668			258	2 574
Modification du périmètre de consolidation	-519					-519
Au 31 décembre 2008	-17 141	-12 701	-1 432	-450	-906	-32 630

Engagements envers le personnel pour l'année 2007

Seuls les engagements les plus significatifs sont détaillés ci-après (voir description des régimes).

ANALYSE DU MONTANT NET COMPTABILISE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Dette actuarielle	-18 186	-13 352	-27 314	-368	-923	-60 143
Juste valeur des actifs des régimes			23 516			23 516
Dette actuarielle nette des actifs des régimes	-18 186	-13 352	-3 798	-368	-923	-36 627
Coût des services passés non comptabilisés	375					375
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience	4 087	1 556	469	-59		6 053
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse	-2 636	-766	378	-23		-3 047
Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies	-16 360	-12 562	-2 951	-450	-923	-33 246

ANALYSE DE LA CHARGE ANNUELLE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Coûts des services rendus nets de cotisations des employés	-746	-162	-1 394	-8	-84	-2 394
Coût financier	-743	-635	-1 145	-22	-39	-2 584
Rendement attendu des actifs des régimes			1 053			1 053
Amortissement des écarts actuariels		-35				-35
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations					24	24
Amortissement du coût des services passés	-34					-34
Coûts des régimes à prestations définies	-1 523	-832	-1 486	-30	-99	-3 970

PROVISIONS AU BILAN

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Au 31 décembre 2007	-16 069	-12 378	-3 126	-481	-958	-33 012
Charge de retraite	-1 523	-832	-1 486	-30	-99	-3 970
Cotisations de l'employeur			1 661			1 661
Prestations versées directement par l'employeur	1 232	623		61	134	2 050
Modification du périmètre de consolidation		25				25
Au 31 décembre 2008	-16 360	-12 562	-2 951	-450	-923	-33 246

4.15 Autres passifs non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	Subventions d'investisse- ments	Dettes au personnel	Autres	Total
Au 31 décembre 2007	13 474	9 175	8	22 657
Variations de l'année				
Evolution du périmètre			8	8
Mouvement de B.F.R.		1 032	139	1 171
Virement au résultat	6 781			6781
Ecart de conversion	106		1	107
Reclassements		-384		-384
Au 31 décembre 2008	20 361	9 823	156	30 340

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>	Fournisseurs	Autres dettes courantes	Total
Au 31 décembre 2007	321 409	77 730	399 139
Variations de l'année			
Evolution du périmètre	19 214	6 761	25 975
Mouvement de BFR	17 673	-5 275	12 398
Ecart de conversion	-1 160	-1 094	-2 254
Reclassements	-367	406	39
Au 31 décembre 2008	356 769	78 528	435 297

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>	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Emprunt obligataire	13 321	13 326
Emprunts auprès des établissements de crédit	601 683	2 910
Dettes sur location financement	81	65
Participation des salariés	9 133	10 443
Autres emprunts et dettes	7 081	35
Dettes rattachées à des participations	1 308	2 256
Dettes à long terme (hors part court terme)	632 607	29 035
Emprunts auprès des établissements de crédit	54 652	98 100
Dettes sur location financement	97	17
Participation des salariés	2 316	3 242
Autres emprunts et dettes	16 295	4 757
Comptes courants passif	46	70
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	10 756	19 981
Dettes à court terme	84 162	126 167
Dette financière brute	716 769	155 202
Valeurs mobilières de placement	-154 004	-34 094
Disponibilités	-103 499	-39 589
Autres	0	0
Total dette nette	459 266	81 519

La variation de la dette financière est principalement liée à l'utilisation des lignes de crédit syndiqué à hauteur de 440 millions d'euros et de la ligne de placement privé pour 191 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 20,1 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 2008

<i>(en milliers d'euros)</i>	Devise d'émission	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	A plus de cinq ans	Total
Emprunt obligataire	EUR		13 321				13 321
	EUR	227	227	591 227	227	1 701	593 609
	DZD	2 018	2 018	2 019	2 019		8 074
Emprunts auprès des établissements de crédit	TOTAL	2 245	2 245	593 246	2 246	1 701	601 683
Dettes sur location financement	CZK	81					81
Participation des salariés	EUR	2 457	2 047	2 123	2 506		9 133
	IRR					2 581	2 581
	EUR		4 500				4 500
	UAH	1 308					1 308
Autres emprunts et dettes	TOTAL	1 308	4 500			2 581	8 389
Total dettes à long terme		6 091	22 113	595 369	4 752	4 282	632 607

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 2008 est passive de 459 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, 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 300 millions d'euros à date de maturité février 2009 (prorogée à février 2010), 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 les 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 « réguliers » ou de dépôt 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 du Groupe consiste à 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. Le département Trésorerie 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 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 est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2008 la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 décembre 2009. Les flux attachés à cette couverture sont attendus sur 2009 et impacteront le résultat de 2009.

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 2008, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

PORTFEUILLE DE TERMES ADOSSES À DES CREANCES CLIENTS
OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES

(en milliers d'euros)

Types d'opération	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2008		Au 31 décembre 2007	
		Contrepartie	Valeur de marché	Contrepartie	Valeur de marché
TERME	CAD	13 100	1 052	8 654	-146
TERME	CHF	6 500	-339	6 693	205
TERME	CZK	9 790	574	15 911	-446
TERME	DKK	3 894	-561	4 461	-98
TERME	GBP	35 000	5 466	53 106	3 240
TERME	JPY	14 037	-2 341	16 065	947
TERME	PLN	-38 400	-7 020	-42 445	2 075
TERME	SEK	8 000	946	7 310	221
TERME	SKK			-6 000	-27
TERME	USD	70 064	-2 727	62 864	4 302
TOTAL			-4 950		10 273

NB : un montant en euro positif signifie une livraison de la devise d'engagement.

PORTFEUILLE D'OPTIONS DE CHANGE ADOSSE À DES CREANCES CLIENTS
OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES

(en milliers d'euros)

Types d'opération	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2008		Au 31 décembre 2007	
		Contrepartie	Valeur de marché	Contrepartie	Valeur de marché
Achat de PUT	CAD	3 500	366	3 537	47
Vente de CALL	CAD	3 500	-59	2 852	-47
Achat de PUT	CZK	2 000	187	4 000	20
Vente de CALL	CZK	2 000	-7	3 000	-56
Achat de PUT	GBP	15 500	2 343	8 900	576
Vente de CALL	GBP	15 500	-16	8 900	-5
Achat de PUT	JPY	2 424	2	2 469	75
Vente de CALL	JPY	2 584	-610	2 706	-14
Achat de CALL	PLN	-8 000	20	-3 500	163
Vente de PUT	PLN	-8 000	-1 288	-3 500	-7
Achat de PUT	SEK	1 000	94	2 000	43
Vente de CALL	SEK	1 000	-12	1 000	-2
Achat de CALL	SKK			-3 000	32
Achat de PUT	USD	21 176	406	14 253	769
Vente de CALL	USD	20 391	-2 298	11 787	-8
TOTAL			-872		1 586

NB : un montant en euro positif signifie une livraison de la devise d'engagement.

Le type d'opération est exprimé par rapport à la devise d'engagement.

PORTFEUILLE DE TERMES VENANT COUVRIR DES DIVIDENDES FUTURS

(en milliers d'euros)

Types d'opération	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2008		Au 31 décembre 2007	
		Contrepartie	Valeur de marché	Contrepartie	Valeur de marché
TERME	GBP			567	23
TERME	PLN			2 005	-221
TERME	USD	5 350	-505		
TOTAL			-505		-198

NB : un montant en euro positif signifie une livraison de la devise d'engagement.

PORTFEUILLE DE TERMES ET OPTIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS EN DEVISE

(en milliers d'euros)

Types d'opération	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2008		Au 31 décembre 2007	
		Contrepartie	Valeur de marché	Contrepartie	Valeur de marché
TERME	CAD	2 057	-61	2 340	22
TERME	CHF	-3 571	30	-2 250	18
TERME	CZK	5 319	110	4 146	15
TERME	GBP			4 807	-6
TERME	JPY			217	1
TERME	PLN	1 439	-5	734	-3
TERME	SEK			1 490	-3
TERME	SKK			922	-2
TERME	USD	23 472	-601	21 628	61
TOTAL			-527		103

NB : un montant en euro positif signifie une livraison de la devise d'engagement.

Le stock de couverture au 31 décembre 2007, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 8,9 millions d'euros), a été comptabilisée en résultat durant l'année 2008.

Au 31 décembre 2008, 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 5,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché des couvertures adossées à des créances (comptabilisée initialement en capitaux propres) impacte le résultat de l'exercice négativement pour 70 milliers d'euros.

Le dollar et la livre sterling sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe.

Une variation de 1% à la baisse sur l'exposition au risque de transaction sur l'EUR/USD entraîne un impact positif de 1,4 million d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1% à la baisse sur l'exposition au risque de transaction sur l'EUR/GBP entraîne un impact positif de 0,6 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2008, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée en 2009 est supérieur à 67%. 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 au calcul des valorisations.

4.18.4 Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe étant mis en place par la société Fromageries Bel SA, celle-ci 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, de façon partielle, d'une baisse des taux qui serait favorable.

Au 31 décembre 2008, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floors, « collars » à prime nulle :

PORTFEUILLE DE TAUX

(en milliers d'euros)

Types d'opération	Devises d'engagement	Au 31 décembre 2008		Au 31 décembre 2007	
		Contrepartie	Valeur de marché	Contrepartie	Valeur de marché
CAP	EUR	195 000	571	45 000	46
VENTE FLOOR	EUR	150 000	-3 990		
ACHAT SWAP	EUR	270 000	-8 192		
TOTAL			-11 611		46

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.

ECHEANCIER DES COUVERTURES

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Achats de cap [1]	195	135	120	90	60	30
Ventes de floor [2]	150	135	120	90	60	30
Swaps de taux [3]	270	250	230	190	150	110
Total couverture [1] + [3]	465	385	350	280	210	140
Total couverture [2] + [3]	420	385	350	280	210	140

Les flux de dérivés sont ajustés sur les tirages effectués, à l'exception de deux achats de cap de maturité 2009, pour un montant total de 45 millions d'euros et qui sont comptabilisés en résultat en 2008.

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

31 décembre 2008	<i>(en millions d'euros)</i>
Dérivés Vanille	-11,6
Dérivés Prêt 191 millions d'euros	8,5
Total	-3,1

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 2008, 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 11,1 millions d'euros.

La sensibilité de la dette nette euro à une variation de taux (référence Euribor 3 mois au 31 décembre 2008 : 2,8920%) est la suivante : avant couverture, une variation de 1% de taux de l'Euribor 3 mois entraînerait une variation de charge ou produit financier estimée à 4,8 millions d'euros. Après couverture, une variation à la hausse de 1% de taux de l'Euribor 3 mois entraînerait une augmentation de la charge financière de 1,1 million d'euros alors qu'une diminution de 1% de taux d'intérêt entraînerait une diminution de la charge financière de 1 million d'euros.

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 2008, Bel Brands et Bel USA avaient sur le contrat « Milk class III » les positions suivantes :

ECHEANCIER DES CONTRATS 2009

Mois	Nombre de Contrats	Prix moyen d'achat <i>(en milliers de dollars)</i>	Prix de clôture <i>(en milliers de dollars)</i>	Gains/Pertes <i>(en milliers d'euros)</i>
Jan	53	17,06	10,80	-460
Fév	64	17,36	10,28	-628
Mar	63	17,40	10,77	-578
Avr	65	17,35	11,17	-557
Mai	74	17,41	11,74	-581
Juin	52	17,80	12,42	-388
Juil	43	18,06	13,01	-301
Août	52	18,17	13,85	-311
Sept	46	18,49	14,15	-277
Oct	46	18,56	14,17	-280
Nov	46	18,51	14,16	-277
Déc	46	18,52	14,07	-284
Total	650			-4 922

Bel Brands possédait en plus :

- une couverture sur le lactosérum pour 11 contrats avec une valeur de marché positive de 27 milliers d'euros,
- une couverture optionnelle par « tunnel » (12 contrats à l'achat et 12 contrats à la vente) sur le contrat « milk class III » avec une valeur de marché négative de 80 milliers d'euros.

4.18.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2008, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action.

5. ENGAGEMENTS FINANCIERS

5.1 Tableau des engagements hors bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Engagements donnés		
Avals et cautions	1 537	483
Bons de réduction		4 248
Responsabilité d'associés dans le passif de GIE, SCI, etc	1 629	1 551
Garantie de passif plafonnée à	15 000	15 000
Lettres d'intention	3 600	3 600
Divers	165	279
Attribution d'actions gratuites	1 747	1 580
Total	23 678	26 741
Engagements reçus		
Avals et cautions	867	
Garanties bancaires sur clause de garantie de passif	22 370	22 370
Garantie de bonne exécution de contrat	1 356	1 258
Crédit syndiqué non utilisé	260 000	420 000
Garanties et cautions sur créances clients export	8 341	10 301
Total	292 934	453 929
Engagements réciproques		
Commandes d'immobilisations	7 326	22 354
Achat de matières premières et de marchandises	631	406
Acquisition de titres		13 574
Locations simples	28 267	26 131
- à moins d'un an	11 366	10 153
- de un à cinq ans	14 712	13 015
- à plus de cinq ans	2 189	2 963
Autres engagements réciproques	22	
Total	36 246	62 465

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 2008 s'élève à 290 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 2008.
- 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

Le Groupe segmente son activité en deux secteurs : les activités de production, achat et commercialisation de fromages, également appelées « Fromages » et les activités de transformation et commercialisation des autres produits issus de la fabrication de fromages, appelées « Hors fromages ».

Les résultats de ces segments incluent les éléments directement affectables à ces deux activités, ainsi que les éléments qui peuvent leur être raisonnablement alloués. L'évaluation des prix de transferts pour les transactions internes inter-secteurs est réalisée sur la base des prix du marché.

Cette segmentation est reflétée dans le reporting interne du Groupe en tant que segmentation primaire, l'analyse par secteur géographique constituant son axe d'analyse secondaire.

7.1 Secteurs d'activité

(en milliers d'euros)	Fromages		Hors fromages		Non affecté		Total	
	2 008	2 007	2 008	2 007	2 008	2 007	2 008	2 007
Compte de résultat								
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 022 503	1 784 261	194 438	181 105			2 216 941	1 965 366
Amortissements	-52 845	-48 532	-3 360	-2 204	-7 907	-4 786	-64 112	-55 522
Dépréciations des immobilisations	-3 725	-923					-3 725	-923
Provisions	-2 564	8 244	63	-595	21		-2 480	7 649
Résultat opérationnel	119 958	181 486	-7 290	3 455	-19 050	-57 850	93 618	127 091
Coût de l'endettement financier net					-30 332	-4 766	-30 332	-4 766
Autres produits et charges financiers					-8 043	-2 548	-8 043	-2 548
Résultat avant impôt	119 958	181 486	-7 290	3 455	-57 425	-65 164	55 243	119 777
Bilan								
Actif	1 834 357	1 412 223	53 312	39 733	372 599	170 712	2 260 268	1 622 668
Passif	456 225	452 179	16 618	-3 463	1 787 425	1 173 952	2 260 268	1 622 668
Investissements	99 017	86 826	12 002	5 090	17 885	31 289	128 904	123 205

7.2 Zones géographiques

(en milliers d'euros)	Europe		Amérique		Reste du Monde		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Compte de résultat								
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	1 764 693	1 425 567	166 304	134 213	285 944	405 586	2 216 941	1 965 366
Amortissements	-52 522	-44 806	-3 065	-2 950	-8 525	-7 766	-64 112	-55 522
Dépréciations des immobilisations	780	-923			-4 505		-3 725	-923
Provisions	-2 083	5 749			-397	1 900	-2 480	7 649
Bilan								
Actif	2 142 848	1 532 683	-39 327	-78 092	156 747	168 077	2 260 268	1 622 668
Investissements	106 821	100 201	4 788	3 692	17 295	19 312	128 904	123 205

8. PARTIES LIEES

8.1 Avantages aux dirigeants

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007
Rémunérations et avantages en nature	1 071	836
Jetons de présence	136	154
Total avantages à court terme	1 207	990
Actions gratuites	545	568
Autres avantages postérieurs à l'emploi*		
Autres avantages à long terme*		
Indemnité de fin de contrat de travail		
Total avantages à long terme	545	568

* 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 membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

8.2 Relations avec les parties liées

<i>(en milliers d'euros)</i>	2008	2007
Montant des transactions	249	279
Créances associées	2	102
Dettes associées	3 017	4 344

Toutes les transactions inter-compagnies sont éliminées. Les relations avec les parties liées concernent essentiellement les comptes courants rémunérés des sociétés holdings familiales CGFF, RFE, Fiévet Frères, Cianas et SCIF (dettes associées : 3 millions d'euros au 31 décembre 2008), ainsi que la société LVQR Design.

9. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Le 22 janvier 2009, le Groupe Fromageries Bel a annoncé un changement dans le mode de gouvernance, afin de mieux dissocier les fonctions d'orientation générale et de contrôle exercées par le conseil d'administration d'une part, et l'exercice du management opérationnel du Groupe d'autre part.

La gouvernance des Fromageries Bel sera ainsi articulée autour d'un conseil d'administration et d'un Président non-exécutif d'une part, et d'un Directeur général à nommer d'autre part. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin au mandat de Président Directeur Général de Gérard Boivin à compter de mai 2009, à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Annuelle.

10. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Pays	31 décembre 2008		31 décembre 2007	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Unibel	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Atad	France	99,87	63,01	99,87	62,49
Fromageries Bel	France	65,15	63,09	64,66	62,58
Fromageries Bel Production France	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Fromageries Boursin SAS	France	100,00	63,09	-	-
Fromageries Picon	France	99,99	63,09	99,99	62,57
Safr	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Sicopa	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Société des Produits Laitiers	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Sofico	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Sopaic	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Tradilait	France	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Algérie	Algérie	-	-	100,00	62,58
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	63,09	100,00	62,58
Adler Beteiligungs GmbH	Allemagne	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Belgium	Belgique	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Canada	Canada	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Egypt	Egypte	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Egypt Distribution	Egypte	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Egypt Expansion For Cheese	Egypte	100,00	63,09	100,00	62,58
Société Alimentaire Bel Egypt	Egypte	100,00	63,09	100,00	62,58
Grupo Fromageries Bel España, S.L.	Espagne	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Americas Inc.	Etats-Unis	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Brands USA Inc.	Etats-Unis	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel USA Inc.	Etats-Unis	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	63,09	100,00	62,58
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel SAHAR	Iran	70,00	44,16	69,99	43,80
Bel Italia Spa	Italie	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Japon	Japon	100,00	63,09	100,00	62,58
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	42,89	67,99	42,54
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	63,09	100,00	62,58
Parco BV	Pays-Bas	71,16	44,90	71,16	44,53
Bel Polska	Pologne	100,00	63,09	100,00	62,58
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	63,09	100,00	62,58
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99,87	63,01	99,82	62,47
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Suisse	Suisse	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Syrie	Syrie	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100,00	63,09	100,00	62,58
J+R sro	Tchéquie	100,00	63,09	-	-
Jaromericka	Tchéquie	81,42	51,37	-	-
Bel Tunisie	Tunisie	99,83	62,99	99,83	62,47
Bel Tunisie Distribution	Tunisie	49,90	31,48	49,90	31,23
Bel Tunisie Marketing	Tunisie	100,00	63,09	100,00	62,58
Bel Karper Gida San. A.S.	Turquie	51,00	32,18	51,00	31,91
Karper Ambalaj	Turquie	51,00	32,18	51,00	31,91
Karper Pazarlama	Turquie	51,00	32,18	51,00	31,91
Bili Beregy LLC	Ukraine	79,84	50,37	97,53	61,03
Shostka City Milk Factory OJSC	Ukraine	79,84	50,37	97,53	61,03
Trademark Shostka City Milk Factory CJSC	Ukraine	78,90	49,78	96,38	60,31

20.3.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2008

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2008

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 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société UNIBEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

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

Les estimations comptables concourant à l'appréciation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte induisant une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance.

- 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 sondage 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 un test 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 ce test 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 à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard BADIN

Philippe AGNELLET

20.3.2 Etats financiers de la Société au 31 décembre 2008

20.3.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2008

Comptes de résultat comparés au 31 décembre

<i>(en euros)</i>	N° note en annexe	2008	2007
Produits des activités courantes	4		
Produits des activités annexes		3 599 580	2 806 867
Autres produits d'exploitation		22 500	18 000
Ecarts de règlements		67	9
Produits de participation	5	19 908 338	19 853 538
Autres intérêts et produits assimilés	6	1 142 054	163 134
Reprises sur provisions et transferts de charges	7	1 714 582	116 246
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		534 965	546 334
TOTAL (I)		26 922 086	23 504 128
Charges des activités courantes			
Achats non stockés		28 696	29 196
Variation de stock de marchandises	8	-310 988	
Services extérieurs		1 184 597	841 023
Impôts et taxes, versements assimilés		165 441	108 961
Salaires et traitements	9	2 202 764	1 751 862
Dotations aux amortissements et aux provisions		761 994	1 229 868
Autres charges d'exploitation		135 807	160 596
Intérêts et charges assimilées		348 083	621 382
TOTAL (II)		4 516 394	4 742 888
1. RÉSULTAT COURANT (avant impôts) (I - II)		22 405 692	18 761 240
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion			
Sur opérations en capital		120	4
Reprises sur provisions et transferts de charges		215	1 990
TOTAL (III)		335	1 994
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion			3 304
Sur opérations en capital	10	1 357 200	21 857
Dotations aux amortissements et aux provisions		35 294	39 251
TOTAL (IV)		1 392 494	64 412
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (V)	11	658 116	25 443
TOTAL DES PRODUITS (I + III)		26 922 421	23 506 122
TOTAL DES CHARGES (II + IV + V)		6 567 004	4 832 743
2. RÉSULTAT NET (Bénéfice ou Perte)		20 355 417	18 673 379

Bilans comparés au 31 décembre

ACTIF <i>(en euros)</i>	Notes	31.12.2008			31.12.2007
		Brut	Amort. & Prov.	Net	Net
Immobilisations corporelles		818 136	178 951	639 185	681 887
Immobilisations financières					
Participations		85 785 685	112 500	85 673 185	81 728 009
Actions propres		4 907 670		4 907 670	6 264 870
Autres		87 677		87 677	85 080
Actif immobilisé	12	91 599 168	291 451	91 307 717	88 759 846
Stocks et en-cours	13	310 988		310 988	
Avances, acomptes versés sur commandes					9 500
Créances d'exploitation (3)	14	1 687 847		1 687 847	883 181
Créances diverses (3)		26 078 569		26 078 569	15 155 661
Valeurs mobilières de placement					
Autres titres	15	10 943 431		10 943 431	12 415 966
Disponibilités		3 520		3 520	23 233
Charges constatées d'avance		2 132		2 132	1 892
Actif circulant		39 026 487		39 026 487	28 489 433
Total de l'actif		130 625 655	291 451	130 334 204	117 249 279

(3) dont à plus d'un an

PASSIF (en euros)	Notes	31.12.2008	31.12.2007
Capital (dont versé : 1 742 679)	16	1 742 679	1 742 679
Primes d'émission, de fusion, d'apport			
Réserves			
Réserve légale		174 268	174 268
Réserves règlementées		40 567	40 567
Autres		7 000 000	
Report à nouveau		84 318 035	79 736 113
Résultat de l'exercice		20 355 417	18 673 379
Provisions règlementées		74 769	39 690
Capitaux propres	17	113 705 735	100 406 696
Provisions pour risques		3 000	163 000
Provisions pour charges		658 364	1 534 653
Provisions pour risques et charges	18	661 364	1 697 653
Emprunts Obligataires	19	14 256 051	14 260 509
Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit (2)			
Emprunts et dettes financières diverses		9 459	9 459
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		269 203	297 509
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			6 510
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		658 705	25 443
Autres dettes		773 687	545 500
Dettes (1)		15 967 105	15 144 930
TOTAL DU PASSIF		130 334 204	117 249 279
<i>(1) dont à plus d'un an</i>		13 919 941	13 923 273
<i> dont à moins d'un an</i>		2 047 164	1 221 657
<i>(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</i>			

Tableau des flux de trésorerie comparés au 31 décembre

(en euros)	2008	2007
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	20 355 417	18 673 379
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
Amortissements et Provisions	-917 508	1 457 608
Résultat sur cessions d'éléments de l'actif immobilisé	1 357 200	20 110
Mali sur rachat d'actions (OPRA)		
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat		
Marge brute d'autofinancement	20 795 109	20 151 097
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-654 893	674 967
Flux net de trésorerie généré par l'activité	20 140 216	20 826 064
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations	-3 995 550	-3 369 345
Cessions d'immobilisations		
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-3 995 550	-3 369 345
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés	-7 091 458	-5 032 648
Remboursement de capital suite OPRA & OPES		
Subventions d'investissement		
Emissions d'emprunts		
Remboursements d'emprunts	-4 350	-37 410
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-7 095 808	-5 070 058
Variation de trésorerie	9 048 858	12 386 661
Trésorerie à l'ouverture	27 573 119	15 186 458
Trésorerie à la clôture	36 621 977	27 573 119

La trésorerie s'analyse comme suit à la clôture de chaque exercice :

(en euros)	2008	2007
Valeurs mobilières de placement	10 943 431	12 415 966
Disponibilités	3 519	23 088
Soldes créditeurs de banques		
Comptes-courants des entreprises liées (net)	25 675 026	15 133 920
Incidence		
Intérêts courus non échus	1	145
	36 621 977	27 573 119

Annexe aux comptes sociaux

Note 1 > Faits caractéristiques de l'exercice

Aucun fait caractéristique n'est de nature à empêcher la comparaison d'un exercice sur l'autre.

Note 2 > Evènements postérieurs à la clôture

Aucun évènement postérieur à la clôture n'a été porté à notre connaissance à ce jour.

Note 3 > 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).

La méthode du coût historique est retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1. Immobilisations corporelles

La société applique :

- Les Règlements du Comité de la Réglementation comptable n° 2002-10 du 12 décembre 2002 (modifié par le Règlement n° 2003-07 du 12 décembre 2003) traitant de l'amortissement et de la dépréciation des actifs et n° 2004-06 du 23 novembre 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- L'avis du Comité d'urgence n° 2005-D du 1^{er} juin 2005 afférent aux modalités d'application des règlements n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs et n°2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs ;
- L'avis du Comité d'urgence n° 2005-J relatif aux modalités de l'option de comptabilisation en charge des droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes.

3.2. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Lorsque leur valeur d'inventaire s'avère inférieure à leur valeur brute comptable, il est constitué, à concurrence de la différence relevée, une provision pour dépréciation.

La valeur d'inventaire des titres de participation correspond à leur valeur d'usage pour la société ; elle est déterminée par rapport à sa quote-part dans les capitaux propres des entreprises concernées, éventuellement corrigée pour tenir compte des perspectives de développement et de résultat.

3.3. Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

3.4. Valeurs mobilières de placement

Les actions de SICAV et parts de fonds communs de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat, hors frais accessoires, et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

Note 4 > Présentation du compte de résultat

Pour tenir compte des spécificités de notre activité (Holding), nous avons, en vue d'améliorer sa lisibilité, aménagé la présentation de notre compte de résultat.

C'est ainsi que nous avons regroupé, sous les termes produits/charges des activités courantes, les produits/charges d'exploitation et les produits/charges financiers.

Note 5 > Produits de participation

Les produits de participation courants sont restés stables et proviennent essentiellement du dividende versé par Fromageries Bel S.A. lors de l'affectation du résultat 2007.

Note 6 > Autres intérêts et produits assimilés

L'augmentation provient principalement de l'accroissement des intérêts en compte courant (+731 647 euros vs 2007) et d'intérêts sur titres de créances négociables pour 246 460 euros mis en place en 2008.

Note 7 > Reprise sur provisions et transfert de charges

L'augmentation est due à la reprise de la provision constituée au 31 décembre 2007 pour 1 050 000 euros au titre de l'attribution gratuite d'actions autorisée par l'assemblée du 9 juin 2006.

Note 8 > Variation de stock

Correspond au coût de production d'un livre sur l'histoire du Groupe Bel.

Note 9 > Rémunérations et effectifs

	2008	2007
Rémunérations versées aux organes de direction	1 136 797	765 531
Rémunérations versées aux organes de surveillance	252 800	223 500

PERSONNEL SALARIE : EFFECTIF MOYEN SALARIE	2008	2007
Employés	0	1
Agents de maîtrise	3	2
Cadres	5	5

Note 10 > Charges exceptionnelles sur opérations en capital

Ce montant correspond à la valeur nette comptable des titres auto détenus ayant fait l'objet d'une attribution gratuite en juin 2008 (7 800 titres).

Note 11 > Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

	2008	2007
Impôt exigible de l'exercice qui concerne	658 705	25 443
le résultat courant	1 122 758	46 249
le résultat exceptionnel	-464 053	-20 806
Impôt provenant d'exercice antérieur	-589	
Dont contribution additionnelle	N.A.	N.A.
Dont contribution sociale de 3,3 %	N.A.	N.A.

Note 12 > Actif immobilisé

Exercice 2008

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

<i>(en euros)</i>	Valeur brute au 01/01/08	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/08
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagement	675 572	30 677		706 249
Matériel de transport	4 800			4 800
Matériel de bureau et informatique	96 765	10 322		107 087
Immobilisations corporelles en cours				
Installations générales, agencements				
Immobilisations financières				
Participations	81 840 509	3 945 176		85 785 685
Autres titres immobilisés (actions propres)	6 264 870		1 357 200*	4 907 670
Autres	85 080	2 597		87 677
	88 967 596	3 988 772	1 357 200	91 599 168

* correspond à l'attribution gratuite de 7 800 titres sur juin 2008

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

<i>(en euros)</i>	Au 01/01/08	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/08
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagement	56 311	70 595		126 906
Matériel de transport	2 735	1 200		3 935
Matériel de bureau et informatique	36 204	11 906		48 110
Provisions				
Participations	112 500			112 500
	207 750	83 701		291 451
Valeur nette	88 759 846			91 307 717

Immobilisations financières

Les acquisitions de l'exercice portent sur le rachat de 25 636 titres Fromageries Bel, portant la participation d'Unibel à 64,748 %.

Exercice 2007

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Valeur brute au 01/01/07	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/07
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagements	35 610	675 572	35 610	675 572
Matériel de transport	4 800			4 800
Matériel de bureau et informatique	45 285	56 063	4 583	96 765
Immobilisations corporelles en cours				
Installations générales, agencements	128 971	2 630	131 601	
Immobilisations financières				
Participations	79 096 540	2 743 969		81 840 509
Autres titres immobilisés (actions propres)	6 264 870			6 264 870
Autres	56 705	28 375		85 080
	85 632 781	3 506 609	171 794	88 967 596

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/07	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/07
Amortissements				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagements	16 952	57 205	17 846	56 311
Matériel de transport	1 535	1 200		2 735
Matériel de bureau et informatique	27 593	10 848 *	2 237	36 204
Provisions				
Participations		112 500		112 500
Autres	46 080	181 753	20 083	207 750
Valeur nette	85 586 701	3 324 856	151 711	88 759 846

* dont correction de 470€ portée en amortissements dérogatoires sur application du règlement 2002-10.

Immobilisations financières

Les acquisitions de l'exercice portent sur le rachat de 25 636 titres Fromageries Bel, portant la participation d'Unibel à 64,748 %. Compte tenu des capitaux propres négatifs de la SARL LVQR Design, une dépréciation pour la totalité de la participation a été constatée.

Note 13 > Stocks et En-cours

Le stock au 31 décembre 2008 est constitué de livres sur l'histoire du Groupe Bel. Ce stock est valorisé selon la méthode du Prix Moyen Unitaire Pondéré.

Note 14 > Créances d'exploitation

Ce poste comprend pour l'essentiel les « Management fees » du 4^{ème} trimestre 2008 à encaisser des Fromageries Bel pour 1 555 103 euros.

Note 15 > Valeurs mobilières de placement

Ce poste est constitué principalement d'actions de SICAV et de parts de fonds communs de placement.

Au 31 décembre 2008, tous les titres ont été vendus et immédiatement rachetés. Les plus-values sont donc intégralement constatées en comptabilité.

Note 16 > Capital social

Le capital social se compose de 2 323 572 actions de nominal 0,75 euro.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

Note 17 > Variation des capitaux propres

<i>(en euros)</i>	
Capitaux propres au 31 décembre 2006	86 729 173
Dividendes (A.G.E. du 30/04/2007)	-5 111 858
Annulation des dividendes sur actions propres	+ 79 210
Provisions règlementées	+ 36 792
Résultat de l'exercice	+18 673 379
Capitaux propres au 31 décembre 2007	100 406 696
Dividendes (A.G.E. du 13/05/2008)	-7 203 073
Annulation des dividendes sur actions propres	+ 111 616
Provisions règlementées	+ 35 079
Résultat de l'exercice	+ 20 355 417
Capitaux propres au 31 décembre 2008	113 705 735

Note 18 > Provisions pour risques et charges

EXERCICE 2008

(en euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet	
Risques	163 000			160 000	3 000
Charges	1 534 653	655 911	1 532 200		658 364
	1 697 653	655 911	1 532 200	160 000	661 364
<i>Dont dotations et reprises</i>					
<i>d'exploitation</i>		655 911	1 532 200		
<i>financières</i>				160 000	
<i>exceptionnelles</i>					

Les dotations de l'exercice portent à hauteur de 36 000 euros sur la provision pour attribution d'actions gratuites, autorisée par l'assemblée du 09 juin 2006, et suite à la décision du directoire du 13 juin 2006. La provision constituée au 31 décembre 2007 pour 1 050 000 euros a été intégralement reprise suite à l'attribution faite en juin 2008 portant sur 7 800 titres.

Note 19 > Emprunts obligataires

Ce poste est constitué pour 13 908 342 euros par l'emprunt obligataire convertible en actions Fromageries Bel émis au terme de l'Opération Publique d'Echange Simplifiée. Au cours de l'exercice 2008, 15 obligations ont été rachetées par Unibel puis annulées pour une valeur de 2 610 euros.

10 obligations ont fait l'objet d'une conversion en actions Fromageries Bel S.A., pour une valeur de 1 740 euros.

Les intérêts courus et non échus dont le taux est de 2,5 %, s'élèvent à 347 709 euros.

Note 20 > Produits à recevoir et charges à payer

PRODUITS À RECEVOIR

(en euros)	2008	2007
Créances d'exploitation	32 804	52 332
Créances diverses		
Disponibilités	1	144
	32 805	52 476

CHARGES À PAYER

(en euros)	2008	2007
Emprunts obligataires	347 709	347 817
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	123 307	119 224
Autres dettes	278 341	234 025
	749 358	701 066

Note 21 > Engagements financiers

En matière de retraite, ils portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les *Engagements hors bilan*.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle) depuis l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2003.

(en milliers d'euros)	2008	2007
Engagements donnés		
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 21.1 ci-dessous)	159	121
Cautions sur emprunt bancaire LVQR Design	160	160
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 21.2 ci-dessous)	60	307
	379	588
Engagements réciproques		
Locations immobilières	118	285
Locations mobilières	78	47
	196	332

21.1 > Engagements de retraite et avantages similaires

En matière de retraite, ils portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la convention collective de l'Industrie Laitière dont la majoration unique et uniforme de 40 % a été portée à 45 % par les accords conclus en 2004 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Cette allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 63 ans pour les cadres,
 - 61 ans pour les techniciens ; agents de maîtrise,
 - 60 ans pour les employés.
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel.
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2007 : 5,20 % nominal soit 3,14 % hors inflation de 2,00 %
 - 2008 : 5,60 % nominal soit 3,53 % hors 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).

21.2 > 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 (40 % plan 2007 et 100 % plan 2008) et la provision constituée pour 36 milliers d'euros.

Note 22 > Etat des échéances des créances et des dettes

Toutes les créances sont à échéance d'un an au plus.

Dettes à un an au plus	2 047 164
Dettes à plus d'un an (et moins de cinq ans)	13 919 941

Note 23 > Eléments concernant les entreprises liées et les participations (en euros)

Postes	Montant concernant les entreprises	
	Liées	Avec lesquelles la Société a un lien de participation
Participations	85 785 685	
Autres immobilisations financières	34 339	
Créances d'exploitation	1 568 898	
Compte courant	25 675 026	
Dettes financières diverses	9 459	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	32 060	
Dettes sur immobilisations		
Produits de participation	19 908 338	
Autres produits financiers	886 062	

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital	Capitaux propres autres que le capital	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société non remboursés	Montant des cautions et avals fournis par la société	Bénéfice net ou perte nette du dernier exercice	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
				<i>(en milliers d'euros)</i>					
Renseignements détaillés									
<i>Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société)</i>									
Fromageries Bel 16, boulevard Malesherbes 75008 PARIS	10 308	711 118	64,748	85 673	85 673			1 894	19 808
LVQR Design	150		75,000	113			160		

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2008

<i>(en euros)</i>	Valeur nette Valeur au bilan
Participations	
4 449 711	FROMAGERIES BEL
7 500	LVQR Design (brut 112 500 €, dépréciation 100 %)
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers € par catégorie de titres	
	15
Total participations	85 673 185
Autres titres immobilisés	
28 205	Unibel (titres auto-détenus)
Total participations	4 907 670
Valeurs mobilières de placement	
4 904	BNPPARTP
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers€ par catégorie de titres	
	3 637
Total valeurs mobilières de placement	10 943 431
Total général	101 524 286

RÉSULTATS ET AUTRES ELEMENTS CARACTERISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2004	2005	2006	2007	2008
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social	2 484 720	2 484 720	1 742 679	1 742 679	1 742 679
Nombre des actions ordinaires existantes	3 312 960	3 312 960	2 323 572	2 323 572	2 323 572
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Produits des activités courantes	16 476 375	100 332 603	18 551 815	23 504 128	26 922 086
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	14 573 218	96 074 619	-2 418 104	20 156 429	20 096 024
Impôts sur les bénéfices	599 216	1 373 707	287	25 443	658 116
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13 928 550	94 743 847	-2 884 566	18 673 379	20 355 417
Résultat distribué	5 035 699	3 833 894 (**)	5 111 858 (**)	7 203 073 (**)	7 203 073 (*)(**)
3. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	4,22	28,60	-1,04	8,66	8,37
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4,20	28,60	-1,24	8,04	8,76
Dividende attribué à chaque action	1,52	1,65	2,20	3,10	3,10(*)
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	4	7	9	8	8
Montant de la masse salariale de l'exercice	545 433	1 159 967	1 174 448	1 276 701	1 648 564
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	206 587	409 508	428 008	475 161	554 200

(*) Cette distribution de dividendes sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

(**) Montant théorique, car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au "Report à nouveau".

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2008

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 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société UNIBEL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à l'appréciation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte induisant une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance.

- La note 3.2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la valeur des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et méthodes comptables suivies par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans la note de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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 aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard BADIN

Philippe AGNELLET

20.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

En milliers d'euros	Deloitte & Associés				Pierre Henri Scacchi & Associés			
	Montants		%		Montants		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	42	41	3%	4%	26	25	14%	16%
- Filiales intégrées globalement	1 096	959	92%	95%	124	121	68%	77%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
- Emetteur								
- Filiales intégrées globalement	9	10	1%	1%	32	11	18%	7%
Sous-total	1 147	1 010	96%	100%	182	157	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	43		4%					
Autres								
Sous-total	43	0	4%	0%	0	0	0%	0%
Total	1 190	1 010	100%	100%	182	157	100%	100%

20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles

20.4.1 Déclaration de vérification des informations financières historiques

Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos au 31 décembre 2008, figurent respectivement aux paragraphes 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 sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2006 ainsi que ces comptes eux même figurant dans le document de référence de la Société enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 21 décembre 2007 sous le numéro R.07-176.

Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ainsi que ces comptes eux même figurant dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 décembre 2008 sous le numéro D.08-0794.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ou sur le site de la société (www.unibel.fr).

20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Ce paragraphe est sans objet.

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 2008.

20.6 Informations financières intermédiaires et autres

Ce paragraphe est sans objet

20.7 Politique de distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des cinq derniers exercices ont été les suivants :

(en euros)	2004	2005	2006	2007	2008
Dividende net	1,52	1,65	2,20	3,10	2,00

Depuis le 1er janvier 2005 les dividendes ouvrent droit à une réfaction fixée par l'article 158 alinéa 3 2° du C.G.I. à 50 % pour l'année 2005 et 40 % pour les années ultérieures.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière et de tout autre facteur que le Directoire jugera pertinent.

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

L'opération d'acquisition de Boursin réalisée début janvier 2008 a fortement impacté la situation financière du groupe : l'endettement net est passé de 81 à 459 millions d'euros entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008.

21 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Comme indiqué au chapitre 5, la société a la forme juridique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance.

21.1 Capital Social

21.1.1 Capital social au 31 décembre 2008

Le montant du capital souscrit au 31 décembre 2008 est de 1 742 679 euros. Il est divisé en 2 353 572 actions de 0,75 euros de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

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 du programme de rachat d'actions autorisé le 13 mai 2008

L'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008 a autorisé le Directoire, pendant une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 12 novembre 2009, 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 en date du 22 décembre 2003.

Au 27 février 2009, Unibel n'avait acquis aucune action propre et n'avait pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

Au 27 février 2009, la société auto détenait des actions propres ainsi détaillées :

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe ou indirecte (au 1er mars 2009), y compris les actions détenues par la sous-filiale Sofico	9,66 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	28 205
Valeur comptable du portefeuille	4 908 k€
Valeur de marché du portefeuille calculé sur la base d'un cours de 197 euros correspondant au dernier cours coté en février 2009	5 556 k€

Sur 36 005 actions auto détenues depuis l'OPES de 2006, 7 800 ont été réaffectées à l'attribution d'actions gratuites aux mandataires sociaux non familiaux et aux salariés dans les conditions de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2006, après autorisation préalable du Conseil de surveillance du même jour et sur décision du Directoire du 13 juin 2006. Ces actions ont fait l'objet d'une affectation définitive à leurs bénéficiaires le 13 juin 2008.

Affectation des actions acquises par objectifs du programme de rachat d'actions*	Nombre de titres
Annulation des actions	néant
Attribution d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution d'actions gratuites	néant
Conservation en vue de la remise ultérieure en paiement ou de l'échange des actions à l'occasion d'opérations de croissance externe	néant
Remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société	néant
Animation sur le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un éventuel contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers	néant
Total	néant

* Tel qu'adopté par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 13 mai 2008.

21.1.3.2 Caractéristiques du programme à renouveler

Compte tenu de l'évolution du cours de l'action de la Société, le Directoire vous proposera à la prochaine assemblée générale de mettre fin à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2008 et de la remplacer par un nouveau programme de rachat d'actions, présentant les caractéristiques suivantes :

Émetteur : Unibel S.A. compartiment B de Nyse Euronext Paris, code ISIN : FR 0000054215, mnémonique UNBL.

Part maximale du capital social pouvant être acquis : 10 % du capital, soit un nombre maximum de 232 357 actions.

Compte tenu du pourcentage de capital d'ores et déjà auto détenu par la Société au 31 décembre 2008, soit 28 205 actions représentant 1,21 % du capital, le pourcentage maximal pouvant être acquis par la Société sera de 8,79 %, soit 204 152 actions. Pour l'essentiel, les actions éventuellement acquises devront être annulées pour respecter le pourcentage maximum de 10 % de détention directe et indirecte.

Il est précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social.

Prix maximum d'achat : 400 euros par action soit un montant global maximum de 92 942 800 euros.

Les objectifs du programme de rachat seront notamment les suivants :

- Annulation des actions, sous réserve de l'adoption de la dixième résolution présentée ci-après,
- Attribution d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution d'actions gratuites,
- Conservation en vue de la remise ultérieure en paiement ou de l'échange des actions à l'occasion d'opérations de croissance externe,
- Remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- Animation sur le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un éventuel contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- Mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires appelée à délibérer le 14 mai 2009, soit jusqu'au 13 novembre 2010.

Cadre Juridique

Le programme de rachat d'actions sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires appelée à délibérer le 14 mai 2009 par le vote des résolutions suivantes :

ONZIEME RESOLUTION

(Autorisation donnée au Directoire aux fins de faire racheter par la société ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital social, dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de délégation, à faire acheter par la société un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social, pour un montant total maximum de 92 942 800 euros et pour un prix maximum d'achat par action de 400 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital effectuées par la société.

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 (y compris une composante d'échange) 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 notamment les suivants :

- Annulation des actions, sous réserve de l'adoption de la huitième résolution ci-après,
- Attribution d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution d'actions gratuites,
- Conservation en vue de la remise ultérieure en paiement ou de l'échange des actions à l'occasion d'opérations de croissance externe,
- Remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
- De l'animation sur le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- Mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Ces opérations devront être effectuées en conformité avec les règles déterminées par les articles 241-1 à 241-7 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 Directoire, avec faculté de délégation, 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 (y compris avec une composante d'échange), 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, et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008 dans sa cinquième résolution.

TREIZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence donnée au Directoire aux fins d'annuler, éventuellement, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions propres rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale au titre de l'article L.225-209 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, de l'avis conforme du Conseil de surveillance, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- A annuler, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, tout ou partie des actions acquises en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale de ce jour dans sa onzième résolution, et des autorisations antérieures données par les Assemblées générales du 21 novembre 2005 et du 13 mai 2008, et ce, dans la limite de 10 % du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois,
- A réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre le prix d'achat des actions et leur valeur nominale sur les postes « Autres réserves », et/ou sur la fraction de la « Réserve légale » qui dépasserait 10 % du capital social.

- A modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes les formalités nécessaires. Cette autorisation est consentie pour une durée de vingt-quatre mois à compter de ce jour.

21.1.3.3 Nombre d'actions détenues en propre

Unibel détient 28 205 actions propres à la date du 31 décembre 2008.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Ce paragraphe est sans objet.

21.1.5 Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital

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 Directoire
30 avril 2007	Autorisation donnée au Directoire de procéder à l'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise.	3 % du capital social.	26 mois (soit le 30 juin 2009)	Néant.

21.1.6 Options sur le capital social

Ce paragraphe est sans objet.

21.1.7 Historique du capital social

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (€)	Réserves (€)	A l'issue de l'opération, nominal (€)	Nombre d'actions
1er janvier 2004	Situation de départ				2 484 720,00	3 312 960
18/01/2006	Annulation	- 989 388	- 742 041,00	- 124 166 271,00	1 742 679,00	2 353 572
31/12/2008	Situation finale				1 742 679,00	2 353 572

21.2 Acte constitutif et statuts

21.2.1 Objet social

Aux termes de l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en tous pays :

- l'administration, la direction, la gestion et l'animation des Fromageries Bel et de toutes sociétés ou entreprises, la participation directe ou indirecte dans toutes opérations faites par ces sociétés ou entreprises, par toutes voies, la prestation de tous services dans ces domaines d'activités ;
- la prise de participation ou d'intérêts dans toutes sociétés et entreprises industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières, la création de toutes sociétés, la participation à toutes augmentations de capital, fusions, scissions, fusions-scissions et apports partiels ;
- l'acquisition et la gestion de toutes valeurs mobilières et droits sociaux, par tous moyens, et notamment, par voie de souscription, d'apports, d'acquisitions, d'actions, d'obligations, de parts de fondateurs ou bénéficiaires, de parts sociales, de commandites et autres droits sociaux ;
- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation, l'appropriation de tous immeubles et locaux et de tous fonds de commerce, leur exploitation par tous moyens ;

- *l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, la concession, l'exploitation ou la représentation de tous brevets d'invention, procédés de fabrication, marques de fabriques, de commerce et de services.*
- *Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou susceptibles d'en faciliter l'application ou le développement.*

21.2.2 Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration

L'organisation et le fonctionnement du Conseil de surveillance et du Directoire sont prévus aux articles 12 à 15 des statuts de la Société. Ces informations figurent également aux paragraphes 14.1 « Information et renseignements sur les organes d'administration et de Direction » et 16.5 « 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

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées Générales sont régis par la loi et l'article 16 des statuts, ainsi rédigé avant sa mise en conformité par l'Assemblée générale :

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.

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.

4° - Conditions d'admission aux assemblées

Pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter à une Assemblée Générale, les propriétaires d'actions au porteur devront déposer aux lieux indiqués dans l'avis de convocation, cinq jours avant la date de l'Assemblée, soit les certificats de dépôt délivrés par la banque, l'établissement financier ou l'agent de change dépositaire desdites actions, soit un certificat délivré par l'intermédiaire habilité et constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'Assemblée des actions inscrites en comptes. Les titulaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la société cinq jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Toutefois, le Directoire 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. Les convocations sont faites en respectant les formes légales.

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 8 § 3 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux assemblées, ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de 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 L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5% au moins du capital et/ou des droits de vote de la société.

La Société peut, 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.

21.2.8 Modification du capital social

Pour des renseignements relatifs aux droits de vote, se reporter au paragraphe 18.2 « Droits de vote » du présent document de référence.

22 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par Unibel et son Groupe dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires de certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leurs options 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 2008.

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 Unibel peuvent être consultés au siège social : 16, boulevard Malesherbes, 75008 PARIS.

Par ailleurs, les sites internet <http://www.unibel.fr> et <http://www.groupe-bel.com> contiennent un certain nombre d'informations sur les activités et l'organisation de la Société et de ses filiales, en France et à l'Étranger.

L'information réglementée est archivée sur le site des Journaux officiels www.info-financiere.fr.

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1^{er} janvier 2008 et le 28 février 2009.

Thème	Date	Lieu de consultation
Résultats annuels 2008 (Bel)	20/03/2009	http://www.groupe-bel.com
Résultats annuels 2008 (Unibel)	20/03/2009	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 28 février 2009 (Unibel)	03/03/2009	http://www.unibel.fr
Chiffre d'affaires annuel 2008 (Unibel)	27/02/2009	http://www.unibel.fr
Chiffre d'affaires annuel 2008 (Bel)	27/02/2009	http://www.groupe-bel.com
Changement de gouvernance à la direction du Groupe Bel	22/01/2009	http://www.groupe-bel.com
Recommandations AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants (Bel)	15/01/2009	http://www.groupe-bel.com
Capital et droits de vote au 31 décembre 2008 (Bel)	14/01/2009	http://www.groupe-bel.com
Gouvernance	30/12/2008	http://www.unibel.fr
Franchissement de seuils chez Unibel	04/12/2008	www.amf-france.org
Capital et droits de vote au 30 novembre 2008 (Bel)	02/12/2008	http://www.groupe-bel.com
Information financière du 3 ^e trimestre 2008	15/11/2008	http://www.unibel.fr
Information financière du 3 ^e trimestre 2008 (Bel)	15/11/2008	http://www.groupe-bel.com
Changement d'un membre du Conseil de surveillance	21/10/2008	Grefe du tribunal de Commerce
Capital et droits de vote au 30 septembre 2008 (Bel)	02/10/2008	http://www.groupe-bel.com
Capital et droits de vote au 29 août 2008 (Bel)	02/09/2008	http://www.groupe-bel.com
Rapport financier semestriel	29/08/2008	http://www.unibel.fr
Document de référence Bel 2007	27/08/2008	http://www.amf-france.org
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} semestre 2008	15/08/2008	balo.journal-officiel.gouv.fr
Capital et droits de vote au 30 juin 2008 (Unibel)	03/07/2008	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 30 juin 2008 (Bel)	03/07/2008	http://www.groupe-bel.com
Capital et droits de vote au 31 mai 2008 (Unibel)	11/06/2008	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 31 mai 2008 (Bel)	31/05/2008	http://www.groupe-bel.com
Information financière du 1 ^{er} trimestre 2008	29/05/2008	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 30 avril 2008 (Unibel)	16/05/2008	http://www.unibel.fr

Capital et droits de vote au 30 avril 2008 (Bel)	07/05/2008	http://www.groupe-bel.com
Résultats exercice 2007	28/04/2008	balo.journal-officiel.gouv.fr
Avis de convocation AGM du 13 mai 2008	28/04/2008	balo.journal-officiel.gouv.fr
Avis de réunion valant convocation AGM du 13 mai 2008	07/04/2008	balo.journal-officiel.gouv.fr
Droits de vote au 31 mars 2008 (Bel)	02/04/2008	http://www.groupe-bel.com
Capital et droits de vote au 31 mars 2008 (Unibel)	01/04/2008	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 29 février 2008 (Unibel)	01/04/2008	http://www.unibel.fr
Droits de vote au 29 février 2008 (Bel)	20/03/2008	http://www.groupe-bel.com
Droits de vote au 31 janvier 2008 (Bel)	20/03/2008	http://www.groupe-bel.com
Droits de vote au 31 décembre 2007 (Bel)	20/03/2008	http://www.groupe-bel.com
Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trimestre 2007	15/02/2008	balo.journal-officiel.gouv.fr
Déclaration des transactions sur actions propres (Bel)	08/02/2008	http://www.groupe-bel.com
Capital et droits de vote au 31 janvier 2008 (Unibel)	06/02/2008	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote au 31 décembre 2007 (Unibel)	06/02/2008	http://www.unibel.fr

Les informations spécifiques à la société Fromageries Bel sont publiées dans le document de référence de cette société déposé auprès l'AMF le 9 avril 2009.

25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations relatives aux participations de la Société figurent aux points 1.4 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1.1 du présent document de référence.

ANNEXES**Table de concordance entre le présent document de référence et le rapport financier annuel**

Afin de faciliter la lecture du présent document, 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.

<u>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</u>	<u>Chapitres ou paragraphes du DOCUMENT DE REFERENCE</u>
1. Comptes sociaux	§ 20.3.2
2. Comptes consolidés	§ 20.3.1
3. Rapport de gestion (au sens du code monétaire et financier)	
<u>3.1 Informations contenues à l'article L 225-100 et 225-100-2 du code de commerce</u>	
• Analyse de l'évolution des affaires	chapitre 6
• Analyse des résultats	chapitre 9
• Analyse de la situation financière	chapitres 9 et 10
• Indicateurs environnementaux	§ 4.3
• Indicateurs sociaux	chapitre 17
• Principaux risques et incertitudes	chapitre 4
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire en matière d'augmentation de capital	§ 21.1.5
<u>3.2. Informations contenues à l'article L 225-100-3 du code de commerce</u>	
• Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	chapitre 18
<u>3.3. Informations contenues à l'article L 225-211 du code de commerce</u>	
• Rachats par la Société de ses propres actions	§ 5.2 et 21.1.3
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	§ 1.2
5. Rapport du Conseil de surveillance	annexe
6. Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	§ 20.3.2 § 20.3.1
7. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	§ 20.3.3
8. Rapport du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne	
Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	§ 14.1
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	§ 16.6
Gouvernance	§ 16.4
Participation aux assemblées générales	§ 21.2.5
Rémunération des mandataires sociaux	chapitre 15
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	chapitre 18
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président	§ 16.7

* * *

Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale Mixte du jeudi 14 mai 2009

Nous avons l'honneur de vous rendre compte de la mission de contrôle de la gestion et des comptes de l'exercice 2008 que vous nous avez confiée.

Vous avez pris connaissance du rapport du Directoire sur l'activité de votre Société et celle de sa filiale Fromageries Bel au cours de l'exercice 2008.

L'année 2008 restera marquée par l'acquisition et l'intégration réussie de la marque Boursin.

Au plan de la gestion courante, le Directoire a contribué, comme les années précédentes, à l'orientation et à l'animation de la politique générale du Groupe Bel en se consacrant, conformément à leur mission, à la gestion des affaires du Groupe. Ils ont continué à entretenir des contacts permanents avec ses dirigeants, et à donner de nombreux conseils en intervenant notamment lors des Conseils d'administration.

Le Directoire a également poursuivi la gestion de la trésorerie : dans des marchés en grave crise, avec des taux d'intérêts historiquement bas, le Directoire a décidé de mettre à la disposition des Fromageries Bel 25 millions d'euros.

Le Conseil de surveillance approuve à l'unanimité cette gestion conforme aux intérêts d'Unibel.

Les comptes sociaux et consolidés dont vous avez pu également prendre connaissance traduisent dans les résultats les effets de la gestion de votre Directoire :

Les comptes consolidés du Groupe Unibel reflètent fidèlement l'évolution des résultats du Groupe Bel en 2008, le résultat des activités courantes s'établit à 107,1 millions d'euros, en recul de 20 %, le résultat opérationnel atteint 93,6 millions d'euros, soit 4,2 % du chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est de 30,9 millions d'euros contre 58,1 millions d'euros en 2007. Ramené à l'action, le résultat net consolidé part du Groupe est de 14,77 euros contre 27,79 euros en 2007.

Au niveau de la société, les comptes sociaux enregistrent un résultat courant de 22,4 millions d'euros, contre 18,8 millions d'euros ; la capacité bénéficiaire d'Unibel provient essentiellement du coupon de Fromageries Bel qui a été de 4,50 euros en 2008 comme en 2007. Le résultat net est un bénéfice de 20,4 millions d'euros contre 18,7 millions l'exercice précédent.

Le dividende encaissé des Fromageries Bel en 2009 s'élèvera à 2,75 euros par action, contre 4,50 euros l'année précédente.

En conclusion, nous vous proposons d'approuver ces comptes tels qu'ils vous sont présentés, tant au niveau de la société-mère qu'au niveau consolidé ainsi que l'action efficace du Directoire au cours de l'année.

La proposition de distribution du dividende d'Unibel est raisonnable et peut être approuvée.

Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du jeudi 14 mai 2009

Résolutions à caractère ordinaire

PREMIERE RESOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2008, tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations de gestion effectuées par le Directoire au cours de l'exercice 2008.

L'Assemblée générale donne en conséquence quitus au Directoire de sa gestion pour l'exercice écoulé.

DEUXIEME RESOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2008, tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations de gestion traduites dans ces comptes ou évoquées dans ces rapports.

TROISIEME RESOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2008)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur la proposition du Directoire et avis conforme du Conseil de surveillance relative à l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2008, qui s'élève à

	20 355 417,07 euros
augmenté du report à nouveau créateur de	<u>84 318 035,90 euros</u>
dont il résulte un bénéfice distribuable de	104 673 452,97 euros

la réserve légale étant dotée aux obligations légales, décide :

de prélever pour le paiement de l'intérêt statutaire la somme de

	104 560,74 euros
--	------------------

d'attribuer à chacune des 2 323 572 actions existantes un dividende complémentaire

portant le dividende total à 2,00 euros

	<u>4 542 583,26 euros</u>
--	---------------------------

et de reporter à nouveau

	<u>100 026 308,97 euros</u>
--	-----------------------------

Un acompte de 2,00 euros ayant été payé le mardi 12 mai 2009, aucun versement complémentaire n'aura lieu.

Les actions Unibel qui pourraient être détenues par la société le jour de la mise en paiement du dividende n'ayant pas vocation à ce dernier, les sommes correspondantes seront virées au compte « 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 au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, étant précisé que cet abattement ne bénéficie qu'aux actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire au taux de 18 % 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 :

(en euros)	2005*	2006*	2007*
Revenu total égal au dividende net	1,65	2,20	3,10

* Les dividendes distribués en 2005 ouvraient droit à une réfaction de 50% en application du 2° du 3 de l'article 158 du CGI et ceux distribués à compter de 2006 à une réfaction de 40 %.

QUATRIEME RESOLUTION

(Conventions visées aux articles L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes établi en vertu des articles L. 225-88 du Code de commerce, approuve les conventions relevant des articles susvisés et énoncées audit rapport.

CINQUIEME RESOLUTION

(Ratification de la cooptation d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, ratifie la nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Florian Sauvin.

Monsieur Florian Sauvin a été coopté par le Conseil de surveillance du 25 août 2008, en remplacement de Monsieur Thomas Sauvin, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Monsieur Florian Sauvin a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il n'était frappé d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

SIXIEME RESOLUTION

(Nomination d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, nomme en qualité de membre du Conseil de surveillance Monsieur Gérard Boivin pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Monsieur Gérard Boivin a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il n'était frappé d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

SEPTIEME RESOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes de la société « Deloitte et Associés » arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, renouvelle le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société « Deloitte et Associés » pour une durée de six années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

La société « Deloitte et Associés » a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat et qu'elle n'était frappée d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

HUITIEME RESOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes de la société « Pierre-Henri Scacchi et Associés » arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, renouvelle le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société « Pierre-Henri Scacchi et Associés » pour une durée de six années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

La société « Pierre-Henri Scacchi et Associés » a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat et qu'elle n'était frappée d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

NEUVIEME RESOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, constatant que le mandat de la société « Bureau d'Etudes Administratives et Sociales » Commissaire aux comptes suppléant de la société « Deloitte et Associés » arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, renouvelle le mandat de la société « Bureau d'Etudes Administratives et Sociales » Commissaire aux comptes suppléant de la société « Deloitte et Associés » pour une durée de six années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

La société « Bureau d'Etudes Administratives et Sociales » a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat et qu'elle n'était frappée d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

DIXIEME RESOLUTION

(Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, constatant que le mandat de Monsieur Frédéric Meunier, Commissaire aux comptes suppléant de la société « Pierre-Henri Scacchi et Associés » arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, nomme Monsieur Pierre-François Allioux, Commissaire aux comptes suppléant de la société « Pierre-Henri Scacchi et Associés » pour une durée de six années prenant fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Monsieur Pierre-François Allioux a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il n'était frappé d'aucune incompatibilité, interdiction ou déchéance susceptible de lui interdire l'accès ou l'exercice de ces fonctions.

ONZIEME RESOLUTION

(Autorisation donnée au Directoire aux fins de faire racheter par la société ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital social, dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de délégation, à faire acheter par la société un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social, pour un montant total maximum de 92 942 800 euros et pour un prix maximum d'achat par action de 400 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital effectuées par la société.

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 (y compris avec une composante d'échange) 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 notamment les suivants :

- annulation des actions, sous réserve de l'adoption de la treizième résolution ci-après,
- attribution d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par le biais d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'épargne interentreprises, ou par voie d'attribution d'actions gratuites,
- conservation en vue de la remise ultérieure en paiement ou de l'échange des actions à l'occasion d'opérations de croissance externe,
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
- l'animation sur le marché du titre par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Ces opérations devront être effectuées en conformité avec les règles déterminées par les articles 241-1 à 241-7 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 Directoire, avec faculté de délégation, 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 (y compris avec une composante d'échange), 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, et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 dans sa cinquième résolution.

DOUZIEME RESOLUTION

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer les dépôts ou publications prescrits par la loi.

Résolutions à caractère extraordinaire

TREIZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence donnée au Directoire aux fins d'annuler, éventuellement, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions propres rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale au titre de l'article L.225-209 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, de l'avis conforme du Conseil de surveillance, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- à annuler, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, tout ou partie des actions acquises en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale de ce jour dans sa onzième résolution, et des autorisations antérieures données par les Assemblées générales du 21 novembre 2005 et du 13 mai 2008, et ce, dans la limite de 10 % du capital social de la société par période de vingt-quatre mois,
- à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre le prix d'achat des actions et leur valeur nominale sur les postes « Autres réserves », et/ou sur la fraction de la « Réserve légale » qui dépasserait 10 % du capital social.
- à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes les formalités nécessaires.

Cette autorisation est consentie pour une durée de vingt-quatre mois à compter de ce jour.

QUATORZIEME RESOLUTION

(Mise en harmonie de l'article 16 des statuts avec la règle de la « record date »)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide en application du décret n°2006-1566 du 11 décembre 2006 de modifier l'article 16 des statuts afin de remplacer la pratique des certificats d'immobilisation des titres par le régime de la date d'enregistrement, fixée à 3 jours avant l'Assemblée Générale.

En conséquence, le paragraphe III° alinéa 7 de l'article 16 est modifié comme suit :

« Pour avoir le droit de participer ou de se faire représenter à une assemblée générale, le propriétaire d'actions au porteur devra faire enregistrer comptablement les actions à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L 228-1 du code de commerce, au 3ème jour ouvré précédant l'assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription 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. Les titulaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la Société au 3ème jour ouvré précédant l'assemblée générale à zéro heure, heure de Paris. Le Directoire pourra décider, s'il le juge à propos, la remise, à chacun des actionnaires justifiant de son droit d'admission à l'Assemblée, d'une carte nominative et personnelle constatant le nombre d'actions qu'il possède et donnant seule le droit d'accès à l'Assemblée. »

QUINZIEME RESOLUTION :

(Modifications statutaires diverses)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide que :

1. à l'article 5, les termes « Les associés et les actionnaires » sont remplacés par les termes « Les actionnaires »
2. à l'article 14, les dispositions qui limitent l'accès du Conseil de surveillance aux seuls actionnaires sont supprimées, en conséquence, à l'article 14, paragraphe I, alinéa 1, les termes « exclusivement parmi les actionnaires » et « Les membres du Conseil de Surveillance qui, au cours de leur mandat viendraient à cesser d'être actionnaires, deviendraient de plein droit démissionnaires, si la situation n'a pas été régularisée dans le délai de trois mois » sont supprimés.
3. à l'article 14, la durée des fonctions des membres du Conseil de surveillance est ramenée à trois ans et le paragraphe II alinéa 1° est remplacé par le texte suivant : « Les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée de trois ans. Tout membre est rééligible. »
4. à l'article 14, paragraphe III alinéa 3, les termes « au moyen d'une lettre » sont remplacés par les termes « au moyen d'un lettre, d'une télécopie ou d'un e-mail »
5. à l'article 14, paragraphe III alinéa 4 les termes « au moyen d'une lettre ou d'un télégramme » sont remplacés par les termes « au moyen d'un lettre, d'une télécopie ou d'un e-mail »
6. à l'article 16, paragraphe IV alinéa 3, les termes « Communauté européenne » sont remplacés par les termes « Union européenne »
7. à l'article 19, l'alinéa 3.1 prévoyant un premier dividende de 6 % du nominal de l'action est supprimé ; les alinéas du reste de l'article sont renumérotés en conséquence.

L'Assemblée approuve et adopte dans toutes ses dispositions ces textes dans leurs nouvelles versions.

Le présent document de référence est disponible
sur les sites internet d'Unibel : www.unibel.fr
et de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org .
Des exemplaires peuvent être obtenus au siège social de la société :

Unibel, 16, boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 1 742 679 euros
RCS Paris 552 002 578

www.unibel.fr