

# Unibel

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009

Incluant le rapport financier annuel



Le présent document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 avril 2010, 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

<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>8</b>
1.1	Identité des personnes responsables	8
1.2	Déclaration des personnes responsables	8
<b>2</b>	<b>CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	<b>9</b>
2.1	Identité des contrôleurs légaux des comptes	9
2.2	Information concernant les démissions ou les non renouvellements des contrôleurs légaux	9
2.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	10
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>12</b>
4.1	<b>Risques juridiques</b>	<b>12</b>
4.1.1	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	12
4.1.2	Risques liés à l'évolution des réglementations	12
4.1.3	Procédures judiciaires	12
4.2	<b>Risques de marché</b>	<b>12</b>
4.3	<b>Risques industriels et liés à l'environnement</b>	<b>12</b>
4.3.1	Réglementations applicables	12
4.3.2	Politique environnementale	13
4.3.3	Activités industrielles	13
4.3.4	Emballages	13
4.3.5	Agriculture	13
4.3.6	Protection de la ressource en eau	14
4.3.7	Réduction des consommations d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre	14
4.3.8	Formation et information des salariés	14
4.3.9	Dépenses et investissements environnementaux	14
4.4	<b>Assurances et couvertures des risques du Groupe</b>	<b>15</b>
4.4.1	Politique d'identification et de contrôle des risques	15
4.4.2	Politique de couverture des risques et assurances	15
4.5	<b>Risques inhérents à l'activité et autres risques</b>	<b>16</b>
4.5.1	Risques de contamination	16
4.5.2	Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe	16
4.5.3	Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques	16
4.5.4	Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés	16
4.5.5	Risques liés aux systèmes d'information	16
4.5.6	Risques liés aux conséquences des conflits sociaux	16
4.5.7	Risques liés à la concurrence	17
4.5.8	Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe	17
4.5.9	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	17
4.5.10	Risques liés aux tensions sur le marché du lait	17
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>	<b>19</b>
5.1	<b>Histoire et évolution de la Société</b>	<b>19</b>
5.1.1	Dénomination sociale	19
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	19
5.1.3	Date de constitution et durée	19
5.1.4	Siège social, forme juridique et droits applicables	19
5.1.5	Evénements importants dans le développement des activités de la Société	19
5.2	<b>Investissements</b>	<b>20</b>

5.2.1	Principaux investissements réalisés	20
5.2.2	Principaux investissements en cours	20
5.2.3	Principaux investissements futurs	21
<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITES</b>	<b>22</b>
<b>6.1</b>	<b>Principales activités</b>	<b>22</b>
6.1.1	Nature des opérations de l'émetteur	22
6.1.2	Développement de nouveaux produits	24
<b>6.2</b>	<b>Principaux marchés</b>	<b>25</b>
6.2.1	En Europe de l'Ouest	25
6.2.2	En Europe de l'Est	27
6.2.3	Aux Amériques	27
6.2.4	En Afrique du Nord / Proche et Moyen Orient / Asie	28
6.2.5	Tendances du marché	29
<b>6.3</b>	<b>Événements exceptionnels ayant influencé les informations des points 6.1 et 6.2</b>	<b>30</b>
<b>6.4</b>	<b>Dépendance de la Société à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou de nouveaux procédés de fabrication</b>	<b>30</b>
<b>6.5</b>	<b>Position concurrentielle de la Société</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>31</b>
<b>7.1</b>	<b>Description du Groupe</b>	<b>31</b>
<b>7.2</b>	<b>Filiales</b>	<b>31</b>
<b>8</b>	<b>PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS</b>	<b>34</b>
<b>8.1</b>	<b>Immobilisations corporelles significatives</b>	<b>34</b>
<b>8.2</b>	<b>Environnement</b>	<b>34</b>
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>	<b>35</b>
<b>9.1</b>	<b>Situation financière</b>	<b>35</b>
<b>9.2</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>35</b>
9.2.1	Facteurs significatifs	35
9.2.2	Variation du chiffre d'affaires	36
9.2.3	Événements ayant influencé les opérations de la Société	36
<b>10</b>	<b>TRESORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>37</b>
<b>10.1</b>	<b>Informations sur les capitaux de l'émetteur</b>	<b>37</b>
<b>10.2</b>	<b>Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe Unibel</b>	<b>37</b>
<b>10.3</b>	<b>Conditions d'emprunt et structure du financement</b>	<b>38</b>
<b>10.4</b>	<b>Restriction à l'utilisation des capitaux</b>	<b>38</b>
<b>10.5</b>	<b>Sources de financement attendues</b>	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>39</b>
<b>11.1</b>	<b>Politique de Recherche &amp; Développement</b>	<b>39</b>
<b>11.2</b>	<b>Propriété industrielle</b>	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>40</b>
<b>12.1</b>	<b>Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks</b>	<b>40</b>

<b>12.2</b>	<b>Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks</b>	<b>40</b>
<b>13</b>	<b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICES</b>	<b>41</b>
<b>13.1</b>	<b>Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles</b>	<b>41</b>
<b>13.2</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence</b>	<b>41</b>
<b>14</b>	<b>ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	<b>42</b>
<b>14.1</b>	<b>Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance</b>	<b>42</b>
14.1.1	Composition et fonctionnement des organes de direction et de surveillance	42
14.1.2	Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	44
14.1.3	Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance	57
14.1.4	Jetons de présence	57
14.1.5	Fonctionnement du Conseil de surveillance	57
<b>14.2</b>	<b>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale</b>	<b>57</b>
14.2.1	Conflits d'intérêts potentiels	57
14.2.2	Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	57
14.2.3	Restrictions concernant la cession des actions	58
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	<b>59</b>
<b>15.1</b>	<b>Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>59</b>
<b>15.2</b>	<b>Engagements de retraite</b>	<b>63</b>
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>64</b>
<b>16.1</b>	<b>Etat des mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire</b>	<b>64</b>
<b>16.2</b>	<b>Contrat de services</b>	<b>64</b>
<b>16.3</b>	<b>Comités d'audit et de rémunération</b>	<b>64</b>
16.3.1	Comité d'Audit	64
16.3.2	Comité des rémunérations	65
<b>16.4</b>	<b>Gouvernance d'entreprise</b>	<b>66</b>
<b>16.5</b>	<b>Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance</b>	<b>67</b>
<b>16.6</b>	<b>Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Unibel</b>	<b>68</b>
16.6.1	Organisation générale des procédures de contrôle interne du Groupe Bel	68
16.6.2	Présentation synthétique des principaux facteurs de risque	69
16.6.3	Procédures de contrôle interne mises en place	70
16.6.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	71
<b>16.7</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président</b>	<b>74</b>
<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	<b>76</b>
<b>17.1</b>	<b>Ressources humaines et responsabilité sociale</b>	<b>76</b>
17.1.1	Politique générale	76
17.1.2	Nombre de salariés	77
17.1.3	Politique sociale	78
<b>17.2</b>	<b>Participations et stock options</b>	<b>82</b>
<b>17.3</b>	<b>Participation des salariés au capital</b>	<b>83</b>
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>84</b>
<b>18.1</b>	<b>Identité des principaux actionnaires</b>	<b>84</b>
<b>18.2</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>86</b>

<b>18.3</b>	<b>Informations sur le contrôle du capital de la Société</b>	<b>86</b>
<b>18.4</b>	<b>Accord concernant un changement de contrôle</b>	<b>86</b>
<b>18.5</b>	<b>Marché des titres de la Société</b>	<b>87</b>
<b>18.6</b>	<b>Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2009</b>	<b>87</b>
<b>19</b>	<b>OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	<b>88</b>
<b>19.1</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>88</b>
<b>19.2</b>	<b>Parties liées</b>	<b>90</b>
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE</b>	<b>91</b>
<b>20.1</b>	<b>Informations financières historiques</b>	<b>91</b>
<b>20.2</b>	<b>Informations financières pro forma</b>	<b>91</b>
<b>20.3</b>	<b>Etats financiers</b>	<b>93</b>
20.3.1	Etats financiers consolidés au 31 décembre 2009	93
20.3.2	Etats financiers de la Société au 31 décembre 2009	131
<b>20.4</b>	<b>Vérification des informations financières historiques annuelles</b>	<b>147</b>
20.4.1	Déclaration de vérification des informations financières historiques	147
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	147
20.4.3	Informations financières non contenues dans les états financiers	148
<b>20.5</b>	<b>Date des dernières informations financières</b>	<b>148</b>
<b>20.6</b>	<b>Informations financières intermédiaires et autres</b>	<b>148</b>
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution de dividendes</b>	<b>148</b>
<b>20.8</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>148</b>
<b>20.9</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>148</b>
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>149</b>
<b>21.1</b>	<b>Capital Social</b>	<b>149</b>
21.1.1	Capital social au 31 décembre 2009	149
21.1.2	Actions non représentatives du capital social	149
21.1.3	Acquisition par la Société de ses propres actions	149
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	150
21.1.5	Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital	151
21.1.6	Options sur le capital social	151
21.1.7	Historique du capital social	151
<b>21.2</b>	<b>Acte constitutif et statuts</b>	<b>151</b>
21.2.1	Objet social	151
21.2.2	Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration	151
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	152
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	152
21.2.5	Assemblées générales	152
21.2.6	Changement de contrôle	152
21.2.7	Franchissements de seuils	152
21.2.8	Modification du capital social	153
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>154</b>
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b>	<b>155</b>

<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>156</b>
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>158</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>159</b>
	<b>ANNEXE 1 : TABLE DE CONCORDANCE</b>	<b>159</b>
	<b>ANNEXE 2 : OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE</b>	<b>160</b>
	<b>ANNEXE 3 : PROJET DE RESOLUTIONS SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU MERCREDI 12 MAI 2010</b>	<b>161</b>

\* \* \*

# **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 que 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. Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 présentés dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au § 20.3.1.2 qui contient une observation technique relative à l'application de nouvelles normes IFRS.

Fait le 6 avril 2010

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 & Associés**,  
représentée par Monsieur Alain Pons  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly sur Seine Cedex  
Téléphone : 01 40 88 28 00

La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Elle est affiliée au réseau international Deloitte Touche Tohmatsu.

Le mandat de la société Deloitte & Associés a été renouvelé en qualité de Commissaire aux comptes de la société Unibel par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 pour d'une durée de six exercices ; il expirera en 2015, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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 est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

Le mandat de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés a été renouvelé en qualité de Commissaire aux comptes de la société Unibel par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009, pour une durée de 6 ans ; il expirera en 2015, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les **Commissaires aux comptes suppléants** sont :

Société **Bureau d'Etudes Administratives et Sociales « BEAS »**,  
7-9, villa Houssay 92524 Neuilly sur Seine cedex, renouvelée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte et Associés lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 mai 2009 pour la même durée que le mandat de la société Deloitte & Associés.

La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Elle est affiliée au réseau international Deloitte Touche Tohmatsu.

**Monsieur Pierre-François Allioux**, 23, rue d'Anjou, 75008 Paris, nommé en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 pour la même durée que le mandat de la société Pierre-Henri Scacchi et Associés.

Monsieur Pierre-François Allioux est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris.

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

Monsieur Frédéric Meunier, Commissaire aux comptes suppléant de la société Pierre-Henri Scacchi et associés, n'a pas été renouvelé dans son mandat, lorsque celui-ci est arrivé à échéance lors de l'assemblée générale du 14 mai 2009.

## 2.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

### Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux

En milliers d'euros	Deloitte & Associés				Pierre Henri Scacchi & Associés			
	Montants		%		Montants		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	42	42	3%	4%	25	26	17%	14%
- Filiales intégrées globalement	991	1 096	82%	92%	121	124	83%	68%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
- Emetteur								
- Filiales intégrées globalement	67	9	6%	1%	0	32	0%	18%
<b>Sous-total</b>	<b>1100</b>	<b>1147</b>	<b>91%</b>	<b>96%</b>	<b>146</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	115	43	9%	4%	0	0	0%	0%
Autres								
<b>Sous-total</b>	<b>115</b>	<b>43</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>1215</b>	<b>1190</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>146</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

#### Informations financières consolidées annuelles

<i>(millions d'euros)</i>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	% variation 2009 / 2008	% variation 2008 / 2007
Chiffre d'affaires	2 220,7	2 216,9	1 965,4	0,2 %	12,8 %
Résultat des activités courantes	195,3	107,1	133,8	82,4 %	-20,0 %
Résultat opérationnel	149,8	93,6	127,1	60,0 %	-26,4 %
Résultat avant impôts	125,0	55,2	119,8	126,4 %	-53,9 %
Intérêts minoritaires	-33,3	-18,1	-39,6	84,0 %	-54,4 %
Résultat net part du Groupe	54,8	30,9	58,1	77,3 %	-46,8 %
Bénéfice net par action (€)	26,11	14,77 €	27,79 €	76,8 %	-46,9 %
Bénéfice net par action dilué (€)	25,76	14,64 €	27,27 €	76,0 %	-46,3 %
Capitaux propres (part du Groupe)	583,7	535,8	540,7		
Intérêts minoritaires	338,3	323,7	343,8		
Endettement financier net	<u>331,1</u>	<u>459,3</u>	<u>81,5</u>		
Total capitaux investis	1253,1	1 318,8	966,0		
Flux de trésorerie nets					
générés par les activités opérationnelles	250,4	223,4	93,1		
liés aux opérations d'investissement	-81,4	-543,7	-176,2		
liés aux opérations de financement	<u>-303,0</u>	<u>511,2</u>	<u>66,4</u>		
Variation de la trésorerie nette	-134,0	190,8	-16,7		

## **4 FACTEURS DE RISQUE**

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

### **4.1 Risques juridiques**

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

La société Fromageries Bel est propriétaire des principales marques cœur du Groupe pour lesquelles elle 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 la protection inégale 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 mises 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 2009 et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe Unibel a procédé à une revue des risques qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux provisionnés dans ses comptes.

### **4.2 Risques 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., dont exposés dans la note 4.18 de l'annexe des 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 déclarations préalables ; 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'énergie ;
- 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 et 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 continues.

#### 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 (recherche, développement emballage, achats ...) agit pour réduire les quantités d'emballages utilisées. 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 « Fromageries Bel Production France » 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'actions initié en France en 2001 a été étendu aux filiales étrangères depuis 2002.

En 2009, 370 milliers d'euros d'investissements ont été consacrés à la poursuite de ce plan.

Le volume total d'eaux usées diminue nettement sur la période 2007-2009 pour les sites français. Il continue d'augmenter pour les sites étrangers, mais, moins vite que la production.

#### 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 2009, 559 milliers d'euros d'investissements ont été consacrés à ce plan.

Les ratios de consommation de fuel et de gaz (hors production d'électricité) ont diminué de 8,6 % en France sur 2 ans (2009/2007) et de 13 % 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, au tri des déchets et à leur valorisation ou élimination. Les coûts en sont clairement établis pour la France. Ils s'élèvent à 2,1 millions 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 730 milliers d'euros en 2009. Ces investissements portent principalement sur la réduction des risques et la gestion des eaux usées.

Au 31 décembre 2009, le groupe considère qu'aucun litige significatif justifiant la constitution d'une provision pour risques et charges liée ne nécessite de provision dans les comptes.

## **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 industrielle et technique Groupe (DITG) 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 sur le niveau de prévention des sites.

Un programme 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.

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

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

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, explosions et événements naturels, est négociée pour l'ensemble du Groupe.

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<sup>er</sup> janvier de chaque année, sauf contrats pluriannuels.

Le montant des primes lors du renouvellement de certains contrats en 2009 a été affecté par plusieurs facteurs. D'une part en raison d'une inversion de tendance du marché de l'assurance de certains risques entraînant une hausse des taux de primes et d'autre part en raison de l'impact de l'indemnisation du sinistre inondation du site de Tanger (Maroc) sur la police dommages / perte d'exploitation. Le Groupe privilégie pour les risques majeurs, une politique de partenariat avec ses assureurs par le biais de contrats pluriannuels.

#### **4.4.2.2 Responsabilité civile**

Les principaux contrats touchant à la responsabilité, en particulier responsabilité civile exploitation et produits du Groupe, ainsi qu'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre de ce programme général d'assurances (Allianz) 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 les risques crédits clients, sont gérés de façon centralisée, notamment pour ce dernier risque crédits clients, 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. De la même manière, notre Groupe, comme toute entreprise agro-alimentaire, pourrait être exposé à une contamination d'origine malveillante. Une politique qualité et sécurité est en vigueur, cf. paragraphe 16.6.3.2.

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

L'implantation géographique de nos activités commerciales comme de nos sites industriels à travers le monde, ainsi que le secteur d'activité, exposent le Groupe 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 ou d'Europe de l'Est. Ces pays, dans lesquels le Groupe Unibel est présent, offrent une réglementation et un système juridique moins développés et moins protecteurs, 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, dans leur grande majorité, soumis 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 liées 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 avec ses salariés, 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.

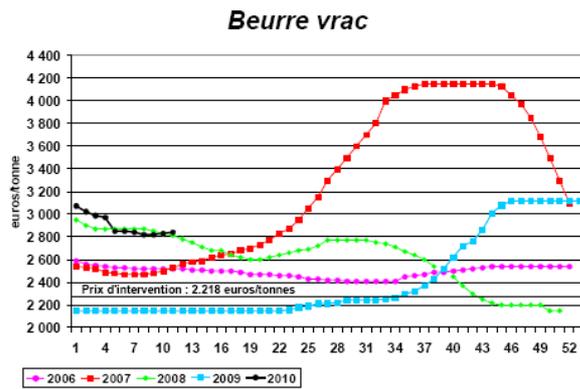
#### 4.5.10 Risques liés aux tensions sur le marché du lait

La production laitière a stagné en 2009 tandis que la demande mondiale, faible en début d'année, s'est reprise sur le second semestre, notamment en Asie avec la sortie de crise économique.

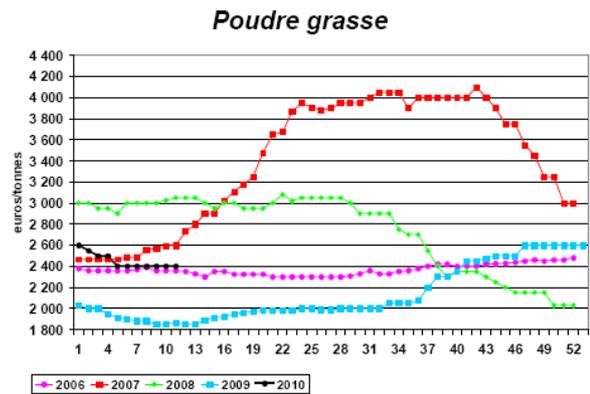
Les tendances baissières observées en 2008 sur les matières premières de fonte se sont donc poursuivies sur une large partie de l'année 2009 avec une reprise des prix marquée sur le dernier quadrimestre. Cette situation a été observée aussi bien en Europe que sur les marchés internationaux.

Les prix du lait liquide se sont orientés en forte baisse en Europe, de l'ordre de 20 % en moyenne, ce qui a entraîné de fortes tensions chez les producteurs notamment en France. Les prix ont toutefois augmenté en fin d'année à l'image des marchés de matières premières de fonte

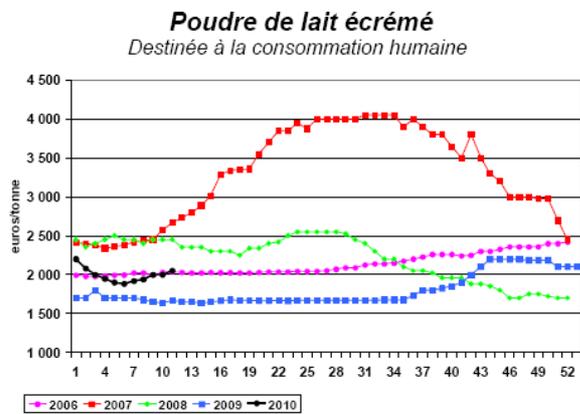
Cours en France du beurre en vrac, de la poudre de lait grasse et écrémée et du lactosérum depuis 2006 :



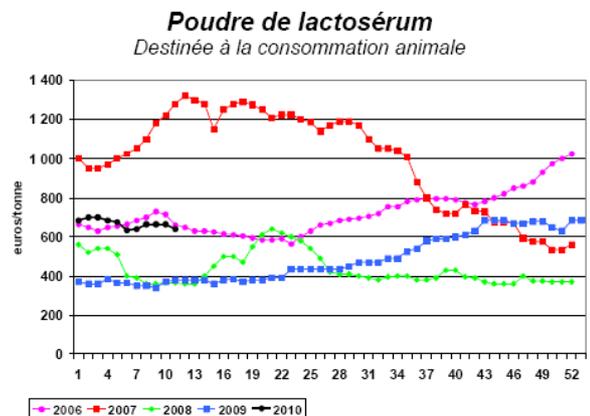
Sources : MAAP et FranceAgriMer



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<sup>er</sup> 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 alors 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 simultanées sur ses propres titres à l'issue desquelles la participation du groupe Lactalis de 28,5 % dans le capital d'Unibel, a été intégralement rachetée.

- L'Offre Publique d'Echange Simplifiée (OPES) réalisée dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, s'est déroulée 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 de 174 € nominal avec option d'échange ou de conversion (OEC) en une action Fromageries Bel S.A. existante ou à émettre. Au cours de la durée de vie de cette ligne, 724 obligations ont été achetées sur le marché et annulées, 117 ont été converties en actions Fromageries Bel et 79 648 ont été remboursées à l'échéance le lundi 4 janvier 2010.  
Par ailleurs, Fromageries Bel S.A. a, en 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 milliers d'euros.
- L'Offre Publique de Rachat d'Actions Unibel (OPRA) au prix unitaire de 124 euros s'est déroulée le 2 janvier 2006 et 944 904 actions ont été présentées.

A l'issue des offres, en janvier 2006, le Directoire a décidé d'annuler 44 484 des 80 489 actions apportées à l'OPES et la totalité des 944 904 actions présentées à l'OPRA, soit 29,9 % du capital existant alors.

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 :

- 2007 : 12 178 actions Fromageries Bel pour 2,7 millions d'euros ;
- 2008 : 25 636 actions Fromageries Bel pour 3,9 millions d'euros ;
- 2009 : 47 761 actions Fromageries Bel pour 4,9 millions d'euros et 1 944 actions propres pour 0,3 million 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 5 types de besoins :

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses et a atteint en 2009 75 millions d'euros contre 130 millions d'euros en 2008, ce qui représente respectivement 3,4 % et 5,9 % du chiffre d'affaires consolidé.

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

### 5.2.2 Principaux investissements en cours

En 2009, les principaux projets engagés répondent :

- à la mise en place d'une nouvelle plateforme informatique (SAP) ;
- au développement de capacités de production en particulier à l'international : Algérie (La vache qui rit), Egypte (La vache qui rit), Canada (La vache qui rit et Boursin), Slovaquie (Mini Babybel), Pays-Bas (Leerdammer) ;
- au développement de produits nouveaux (Pays-Bas) ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels.

### 5.2.3 Principaux investissements futurs

Le budget d'investissements 2010-2011 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 en Pologne (Kiri), en Algérie, en Egypte et au Maroc (La vache qui rit) ;
- l'accompagnement des efforts d'innovation et de développement de produits nouveaux (Etats-Unis, Europe de l'ouest) ;
- 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 § 10.5 « Sources de financement attendues » du présent document de référence.

## **6 APERÇU DES ACTIVITES**

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

### **6.1 Principales activités**

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

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 fabrique et commercialise essentiellement des fromages.

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, beurres 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 1/4 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 Unibel 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 réglementation, 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 réglementation 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 réglementation 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 innover 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.

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

## **6.2 Principaux marchés**

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

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

#### **France**

Dans un marché du fromage redynamisé par des prix de vente au consommateur redevenus plus compétitifs, Bel France a su engager des moyens au service de ses marques prioritaires. Elles affichent dans l'ensemble sur l'année une croissance en volume. La part de marché \* du 'bloc marques cœur' a également progressé par rapport à l'année précédente, et ce, malgré le développement des marques distributeurs qui s'est poursuivi.

Tous les leviers ont été activés pour délivrer cette performance :

- vingt nouveaux produits ont été lancés, la plupart positionnés sur les segments les plus prometteurs et les mieux valorisés du marché. Les nouveautés ont connu un grand succès auprès des consommateurs.
- les marques prioritaires ont bénéficié d'un solide soutien publi-promotionnel.
- la mise en place d'actions commerciales en magasin s'est poursuivie

*\* Part de marché volume 2009 par rapport à 2008, Libre Service Poids Fixe, Source IRI*

#### **Allemagne**

En 2009, l'activité de Bel Deutschland a été marquée par une forte croissance des volumes avec une accélération au deuxième semestre et particulièrement sur le dernier trimestre. Ceci a permis à Bel dans un marché du fromage ayant retrouvé une forte dynamique en volume d'accroître encore ses parts de marché en volume et en valeur.

La société utilise SAP depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

#### **Royaume Uni**

L'exercice 2009 a été particulièrement difficile au Royaume Uni, s'inscrivant dans un environnement incertain avec notamment une forte augmentation du chômage et de la précarité. Dans ce contexte, le consommateur a été très sensible aux produits à bas prix ou aux promotions agressives sur les marques. Les réductions de prix pratiquées par les acteurs fromagers ont fréquemment dépassé 50 %, surtout pour les produits fabriqués au Royaume-Uni comme le cheddar.

Par ailleurs, l'impact défavorable du taux de change euro-sterling a été massif sur les produits importés et donc sur le portefeuille de Bel. Il a rendu nécessaire une hausse des tarifs fin 2008 avec une répercussion défavorable sur la demande consommateurs.

Malgré ces conditions de marché particulièrement défavorables, Bel UK a réussi à accroître sa part de marché.

#### **Belgique**

L'année 2009 a été marquée par la crise économique et financière engendrant un taux de chômage important. De nombreux marchés dont celui du fromage, ont subi de plein fouet cette crise.

Pour la seconde année consécutive, le marché du fromage libre service a régressé (- 0,4 %) en volume et est resté stable en valeur (*source AC Nielsen*) par rapport à 2008. Ce recul a été fortement marqué chez les hard-discounters. A l'inverse, les private labels de la distribution classique ont été les grandes gagnantes et ont fortement progressé. Les principales marques se sont, quant à elles, bien maintenues.

Sur ce marché difficile, Bel a su néanmoins conforter sa place de leader.

#### **Pays Bas**

L'année 2009 très dynamique sur les marchés hollandais a été marquée par la course à la part de marché des marques distributeurs dans le contexte de la baisse des prix des matières, ainsi que par la restructuration du secteur de la distribution, notamment par le rachat de Super de Boer par Jumbo. Le paysage hollandais des centrales d'achat s'organise donc désormais entre Albert Heijn (33 %), Superunie (30 %), et Bijen (24 %), né du rapprochement de Super de Boer, Jumbo et C 1000.

Bien que le pouvoir d'achat des hollandais soit resté stable en 2009, les consommateurs ont montré une plus grande sensibilité aux promotions et à toutes les offres de réduction des prix en général.

Commercialement, Bel a bien résisté grâce à une offre marché bien ciblée.

### **Suisse**

Le secteur de la distribution en Suisse a évolué au cours de l'exercice : Denner a été racheté par Migros et Lidl a ouvert ses premiers magasins.

Le marché du fromage est resté globalement stable en Suisse en 2009.

Sur son marché, Bel a réussi à gagner des parts de marché grâce aux lancements réussis de nouvelles spécialités.

Au plan de l'organisation, Bel en Suisse a mis en place avec succès SAP au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### **Scandinavie**

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

Le marché du fromage a souffert dans cette région des conséquences de la crise économique. Bel a néanmoins réussi à lancer avec succès son activité en Norvège.

### **Italie**

Dans un contexte globalement difficile, Bel a réussi à augmenter ses volumes vendus et à conforter sa place sur le podium des leaders des fromages de marque.

La filiale utilise SAP depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### **Espagne**

La crise économique mondiale a particulièrement affecté l'Espagne en 2009, avec un recul du PIB de 3,7 % et une augmentation très sensible du taux de chômage (+ 1,1 million de personnes par rapport à 2008, soit au total 4,5 millions de chômeurs, ou 19,4 % de la population active).

Comme dans la majorité des pays ouest européens, le marché de l'alimentaire en Espagne a vu se développer les marques distributeurs au détriment des grandes marques : à titre d'exemple, Mercadona a décidé au cours de l'exercice de se recentrer sur sa propre marque de distributeur et a délisté près de 1 000 références de grandes marques, dont certaines références du Groupe.

Bel a pourtant réussi à augmenter ses ventes sur ce marché, grâce à des commandes spécifiques.

La filiale a également réussi le démarrage de SAP au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### **Portugal**

Le taux de chômage au Portugal a atteint 10 % en 2009, et le déficit public se situe désormais à 8 % du PIB. La croissance du marché fromager au cours de l'exercice (+ 5 %) a essentiellement profité aux marques de distributeurs et aux premiers prix. Le segment le plus dynamique a été celui des tranches de Flamengo.

Bel au Portugal a réussi à maintenir sa part de marché sur le Flamengo.

Dans un contexte économique très défavorable, Bel au Portugal a également souffert en 2009 de la faiblesse des prix du lait UHT et des produits industriels issus de la fabrication du fromage.

### **Grèce**

Sur un marché des fromages stable qui a vu la part des marques distributeurs augmenter fortement, Bel a réussi à faire croître sensiblement ses volumes.

### **Bel Foodservice**

Bel Foodservice est composée de deux activités distinctes :

- La Restauration Hors Foyer (RHF), activité historique qui cible les acteurs de la consommation hors domicile.
- Les Produits Alimentaires Intermédiaires (PAI) dont la mission est de vendre aux industriels de l'agro-alimentaire en Europe et aux grandes chaînes de restauration rapide Européennes les fromages de marque du Groupe en tant qu'ingrédients à forte valeur ajoutée.

### RHF

L'activité RHF en Europe, présente dans 8 pays, a réalisé en 2009 une croissance significative des volumes par rapport à 2008 et affiche une progression moyenne depuis 2005 de plus de 10 % par an. Sur le marché français qui représente encore la plus grande partie de son activité, sa part de marché a continué à progresser de manière importante en 2009.

## PAI

Malgré un contexte économique très défavorable au développement des entreprises agro-alimentaires proposant des offres premium, cible principale de l'activité PAI de Bel, les volumes ont fortement progressé en 2009, grâce à la montée en puissance des produits « co-brandés » lancés en 2008 et 2009 et à une première opération avec un gros acteur de la restauration rapide.

### **Bel Industries**

Dans la suite de la fin d'année 2008, les cours du lactosérum doux sont restés à un niveau extrêmement faible jusqu'en milieu d'année.

Dans cet environnement, où la crise économique et financière a eu une forte incidence sur le pouvoir d'achat dans de nombreux pays, la demande a été faible et les prix très contractés au premier semestre. La seconde partie de l'année a enregistré des volumes plus soutenus, mais il est resté difficile de pouvoir répercuter la rapide montée des cours du sérum dans les prix de vente de l'ensemble des produits de Bel Industries.

## 6.2.2 En Europe de l'Est

### **République tchèque**

Impacté comme les autres pays par la crise économique, la République tchèque a vu en 2009 son PIB décroître (- 4,5 %), et son taux de chômage augmenter de façon sensible, pour atteindre en fin d'année un niveau proche de celui des principaux pays d'Europe Occidentale, à 9,5 %.

Le marché du fromage s'est maintenu en volume à environ 90 000 tonnes; cependant les évolutions sont différentes selon les segments: le fondu, marché mature avec une consommation per capita très élevée, continue à décroître, victime d'une image de produit ancien; le marché du frais continue de progresser, principalement grâce au « cottage cheese » et au « salad cheese »; le marché du « hard cheese », qui reste le 1<sup>er</sup> segment en volume, progresse légèrement.

Dans ce contexte difficile, Bel a réussi à maintenir sa part de marché dans le fondu et à la faire progresser dans le frais. L'intégration opérationnelle de Jaromericka s'est bien passée, sans donner pour autant tous les résultats attendus.

La filiale Bel Syry Cesko utilise SAP depuis janvier 2009.

### **Slovaquie**

Bel en Slovaquie est un acteur majeur du marché du fromage, avec une place de leader sur le segment du fromage fondu.

Dans un marché marqué par les difficultés de la crise économique, Bel a maintenu en 2009 un fort investissement marketing, ce qui lui a permis de regagner des parts de marché face aux marques de distributeurs, en particulier grâce au dynamisme de ses innovations.

La filiale de Bel en Slovaquie a installé en janvier 2009 le logiciel SAP et a réussi dans le même temps le passage à l'Euro de l'ensemble de ses systèmes.

### **Ukraine**

L'Ukraine a été un des pays du monde les plus touchés par la crise. Cette crise, politique, économique et financière s'est traduite par les résultats macro-économiques les plus bas jamais enregistrés en Ukraine : PIB en chute de 15 %, dévaluation de la monnaie supérieure à 50 %, inflation de plus de 16 % ainsi qu'une production industrielle en chute de 30 %. Ces indices ne traduisent que partiellement la chute du pouvoir d'achat, la régression des marchés et la perte de confiance sans précédent des ukrainiens.

Le marché du fromage a souffert de cette crise. Déjà dominé par les commodités, il a chuté fortement au cours de l'exercice. Celui du lait a de nouveau enregistré un mouvement baissier.

Dans cet environnement on ne peut plus difficile, et malgré un contexte industriel particulièrement tendu, Bel Ukraine a réussi à maintenir sa position de leader sur le marché des fromages et à introduire avec un certain succès La vache qui rit.

## 6.2.3 Aux Amériques

## **USA**

Le développement du groupe Bel aux Etats-Unis continue en 2009 malgré la crise économique, d'une vigueur exceptionnelle, poussé par les deux marques cœur Minibabybel et La vache qui rit. Il est porté par la hausse très soutenue des ventes de produits marques cœur. Celles-ci ont fait l'objet de plans commerciaux précis, couplés à des investissements marketing forts, déroulés avec vigueur.

Le déploiement de SAP est prévu pour l'été 2010.

## **Canada**

L'économie canadienne a été fragilisée en 2009 par la crise mondiale, notamment par celle des Etats-Unis. Une reprise a été observée au second semestre.

Le marché du fromage est demeuré légèrement orienté à la hausse.

En 2009, les ventes de Bel Canada ont fortement progressé par rapport à celles de 2008, du fait principalement de l'excellente performance de ses marques cœur.

Le déploiement de SAP est prévu à l'été 2010.

## **6.2.4 En Afrique du Nord / Proche et Moyen Orient / Asie**

### **Maroc**

Le Maroc a connu tardivement les effets de la crise mondiale, et à la faveur d'une excellente campagne agricole, le PIB a enregistré une croissance significative de l'ordre de 5,8 % en 2009 contre 5 % en 2008.

Le marché du fromage a connu une bonne dynamique moins importante que celle des années antérieures cependant traduite par une évolution positive de la consommation en volume et en valeur.

Fromageries Bel Maroc a poursuivi son trend de croissance régulier avec un développement important de son volume d'affaires aussi bien en valeur qu'en volume.

Fromageries Bel Maroc a mis en place avec succès le logiciel de gestion SAP au 1<sup>er</sup> mai 2009.

### **Algérie**

La baisse du prix des hydrocarbures a entraîné une dégradation de la balance commerciale du pays. Les mesures de contrôle des importations ont été renforcées.

Malgré cela, la croissance – hors hydrocarbures – est restée positive (+ 2,1 %).

Sur un marché algérien du fromage en hausse très sensible par rapport à 2008, Bel a continué à gagner des parts de marché et a conforté sa place de leader.

### **Egypte**

Malgré la crise financière internationale, l'Egypte est une des rares économies qui continue à croître significativement, avec un taux de croissance de 4,5 % en 2009.

Sur le marché égyptien en 2009, la baisse des prix des matières premières s'est traduite par une forte pression des autorités pour répercuter cette baisse sur les prix aux consommateurs.

Les efforts menés pour améliorer les relations et la communication vis-à-vis des distributeurs, accompagnés de programmes ciblés de support des marques, ont permis de restaurer les parts de marché tout en améliorant significativement le chiffre d'affaire par rapport à 2008.

Bel en Egypte a réussi en 2009 deux projets majeurs structurants : la mise en place du système de gestion intégré SAP, et la fusion des deux entités légales de production.

### **Levant**

Les quatre principaux marchés du Levant sont la Syrie, le Liban, la Jordanie et l'Irak, dans lesquels le groupe s'est principalement développé en volume en 2009.

La proximité des équipes commerciales avec les marchés, qui permet un ajustement très fin des politiques de prix afin de défendre les parts de marché, et le développement de produits innovants tels les pots en plastique, verre ou carton, ont permis à la zone de battre son propre record en termes de volumes.

### **Proche et Moyen Orient**

Malgré un contexte économique très défavorable, notamment en Turquie, et la persistance de fortes tensions géopolitiques (Iran), les marchés du Proche et Moyen-Orient ont très bien résisté en 2009. Dans ce contexte, les marques du groupe ont réalisé une année record.

Le Groupe a poursuivi sa démarche d'élargissement de gamme.

2009 a également été l'occasion de consolider le réseau de distribution en Arabie Saoudite dans l'optique d'une dynamisation des performances commerciales à moyen terme.

### **Asie-Pacifique**

L'année 2009 se termine par la poursuite de la croissance des volumes pour la zone Asie-Pacifique avec une accélération sur la seconde partie de l'année.

Au Japon, les volumes ont augmenté dans un pays dont le PIB a chuté de 5 %, grâce à des actions promotionnelles efficaces.

Après un début d'année difficile, le Vietnam a aussi terminé l'exercice avec une forte croissance des volumes, grâce aux animations et promotions, au redémarrage de l'économie et au partenariat avec de nouveaux distributeurs.

L'équipe dédiée au développement du marché chinois a poursuivi ses travaux d'exploration.

La Corée a réalisé une bonne performance après une année d'existence de la filiale et de partenariat avec un nouveau distributeur.

Le marché australien est globalement resté stable en 2009.

## **6.2.5 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 bénéfiques, allant de la nutrition douce à des promesses fonctionnelles parfois très pointues. Le développement des bénéfiques 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 Événements 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, coûts 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.

### **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 (Friesland Campina notamment.... ) et des acteurs plus locaux, souvent solidement implantés dans les marchés de spécialités.

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

## **7 ORGANIGRAMME**

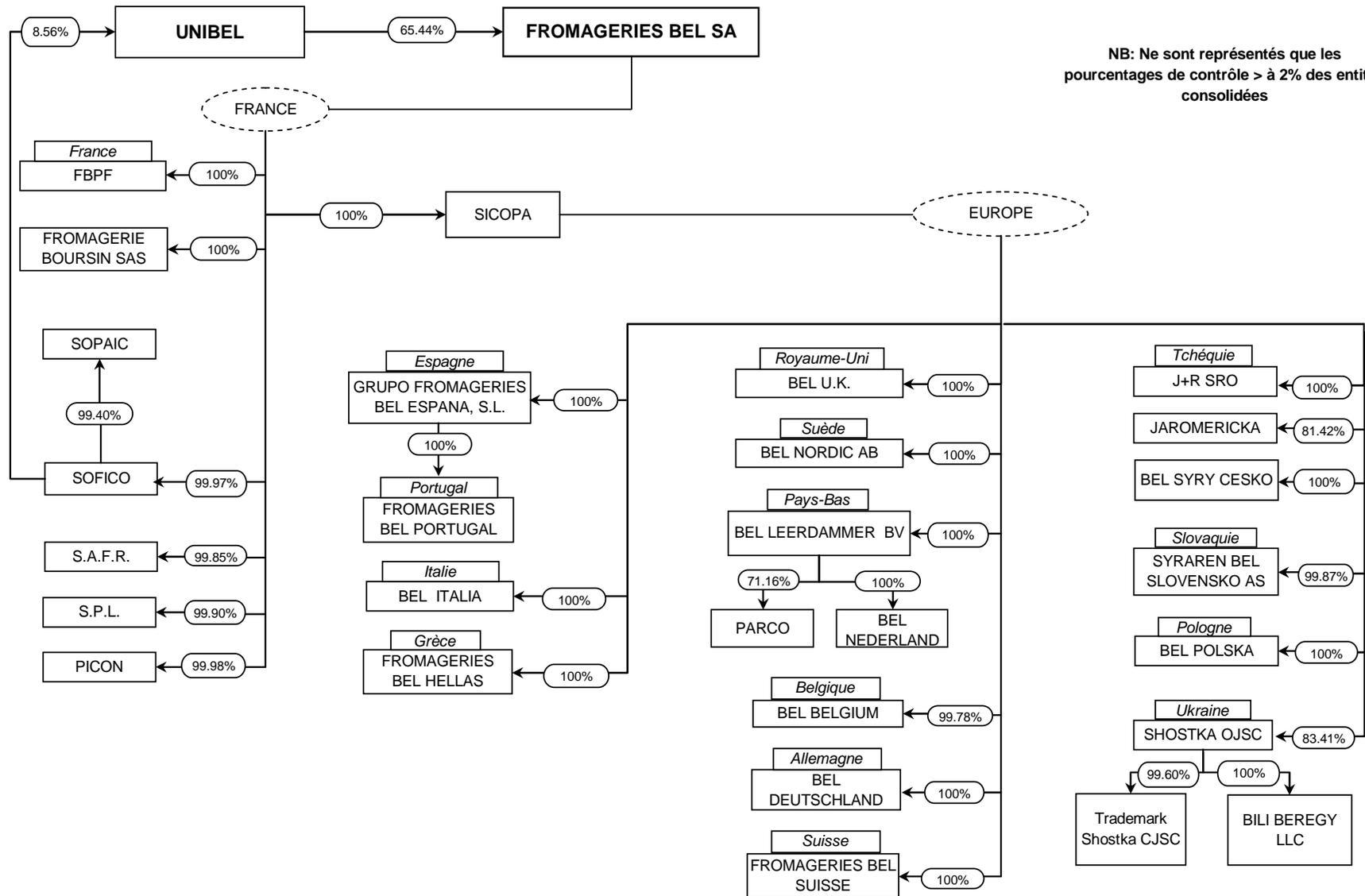
### **7.1 Description du Groupe**

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

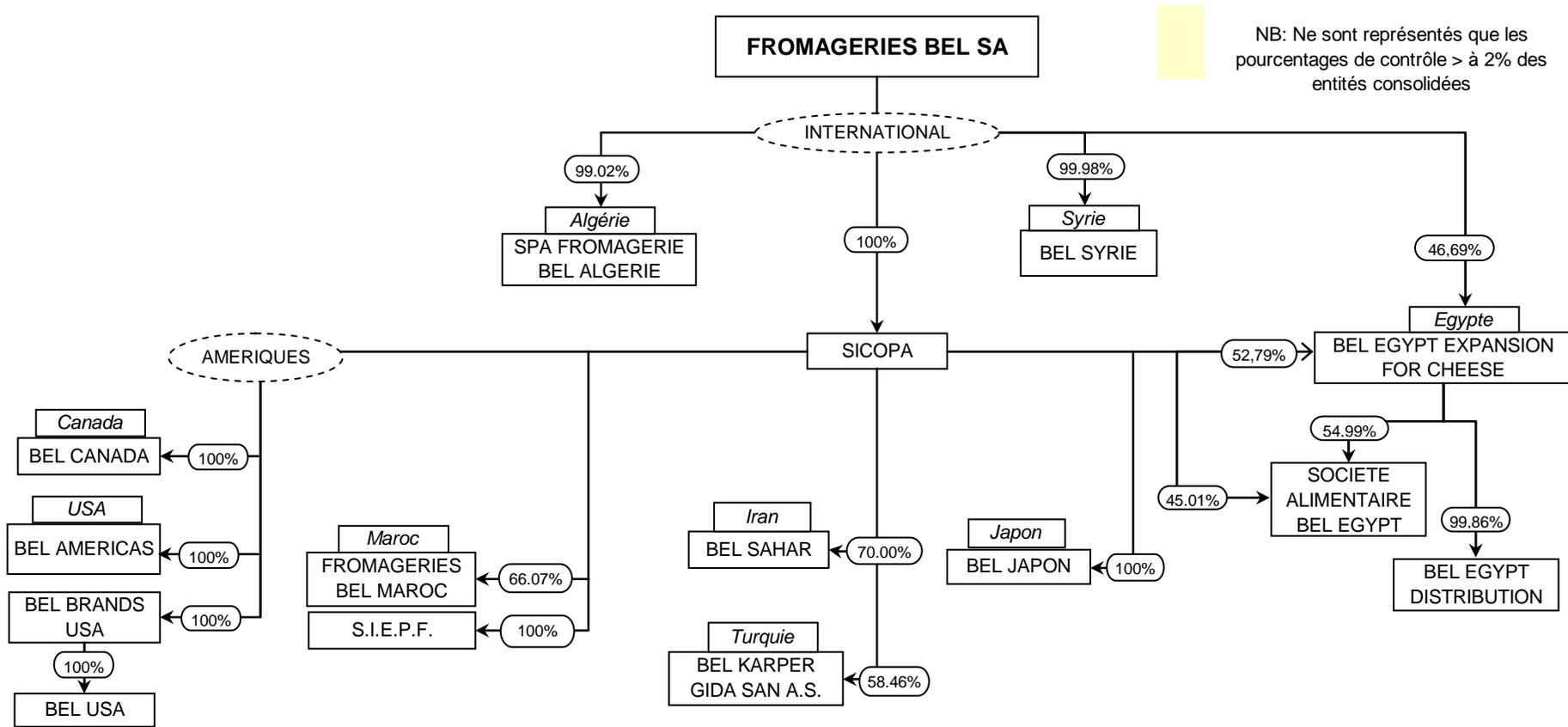
### **7.2 Filiales**

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



NB: Ne sont représentés que les pourcentages de contrôle > à 2% des entités consolidées

## **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 2009, 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 ce produit.

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 2009, 32 % 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 (au Canada pour La vache qui rit et Boursin, aux Etats-Unis pour Boursin ou en 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 République Tchèque, en Slovaquie, en Ukraine, en Iran et aux Etats-Unis.
- 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 industrielle et technique 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 industrielle et technique 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 industrielle et technique du Groupe évalue également régulièrement le niveau de qualité des produits par la tenue de comités qualité.

Enfin, la direction industrielle et technique 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

Dans un contexte toujours très agité en Europe et en particulier sur le premier semestre, les prix de **matières premières** ont sensiblement baissé sur l'ensemble de l'exercice par rapport à l'année 2008.

Les prix mondiaux des matières premières de fonte ont cependant amorcé une nette remontée au cours du dernier trimestre 2009, dont les effets seront surtout perceptibles dans les comptes de 2010.

Les prix du lait sont restés soutenus en Europe de l'Ouest, ainsi qu'en Ukraine, où la pénurie de laits de qualité entraîne une forte volatilité des prix.

Le taux de **marge brute** du Groupe s'établit à 31,7 % du chiffre d'affaires, contre 27,4 % en 2008. Ce résultat reflète à la fois les effets de la baisse des prix des matières premières, mais également les efforts consentis afin de contenir les frais fixes industriels.

En conséquence, **le résultat des activités courantes** consolidé, à 195,3 millions d'euros, retrouve un niveau plus proche, en proportion du chiffre d'affaires, de celui des années antérieures à 2008, soit 8,8 %.

**Le résultat opérationnel** s'établit à 149,8 millions d'euros, après enregistrement de diverses dépréciations d'actifs corporels et incorporels, en Ukraine, en République Tchèque et en Turquie.

**La charge financière nette**, à 24,7 millions d'euros contre 38,4 millions d'euros l'an dernier, reflète principalement la baisse de l'endettement financier, mais également l'amélioration du résultat de change financier, dégradé l'an dernier par la très forte volatilité des monnaies de transaction du Groupe.

**Le taux d'imposition** moyen du Groupe est passé de 11,3 % en 2008 à 29,6 % en 2009. Il faut rappeler que le Groupe avait bénéficié en 2008 de deux facteurs favorables non récurrents : un carry-back en France et l'activation partielle de certains déficits fiscaux en Espagne.

**Le résultat net part du groupe** consolidé, à 54,8 millions d'euros, représente une marge nette de 2,4 % du chiffre d'affaires, contre 1,4 % en 2008 et 3,0 % en 2007, ce qui porte le résultat net par action à 26,11 euros contre 14,77 euros en 2008 et 27,79 euros en 2007.

## 9.2.2 Variation du chiffre d'affaires

A taux de change et périmètre comparables, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une quasi stabilité, avec une décroissance organique de - 0,4 %.

L'activité cœur du Groupe – les fromages de marque – a connu une croissance positive des ventes qui n'a pas suffi à compenser le recul de l'activité des produits industriels, fortement impactée par la baisse des prix.

A l'exception des zones Europe de l'Est et Europe de l'Ouest dont les volumes sont stables, le groupe enregistre une progression des volumes vendus de fromages, et ce sur ses principales marques. Les marques cœur en particulier – La vache qui rit, Minibabybel, Kiri, Leerdammer et Boursin, ont toutes progressé par rapport à 2008.

L'analyse du chiffre d'affaires par zone fait ressortir des variations contrastées :

- Les ventes en Europe de l'Ouest sont restées solides grâce à une politique commerciale et marketing ciblée. Les efforts promotionnels consentis suite au recul des prix des matières premières ainsi que la baisse des prix des sous-produits du lait ont cependant affecté le chiffre d'affaires de la zone.
- Les zones International et Amériques affichent une progression à deux chiffres de leurs ventes, et une augmentation de leurs parts de marché. Ce développement s'appuie sur une grande sélectivité des réseaux de distribution et une déclinaison adaptée de la gamme des produits du Groupe.
- Les ventes en Europe de l'Est sont affectées par la crise économique, principalement en Ukraine.

L'impact des variations de change pénalise le chiffre d'affaires de près de 5 millions d'euros sur l'année, avec un effet négatif de 15 millions d'euros sur le quatrième trimestre. L'impact des variations de périmètre représente 17 millions d'euros, compte-tenu de l'intégration de Jaromericka en République tchèque au 1er juillet 2008

## 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

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

### 10.1 Informations sur les capitaux de 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 2009 » du présent document de référence.

#### TRESORERIE ET ENDETTEMENT GROUPE UNIBEL

<i>(en milliers d'euros)</i>	2009	2008	2007
CAF avant Impôts et Financement	275 137	161 251	179 876
Impôts et Intérêts payés*	-21 881	-12 331	-21 256
<b>CAF</b>	<b>253 256</b>	<b>148 920</b>	<b>158 620</b>
Variation BFR exploitation	-2 821	74 445	-65 570
<b>Total Flux liés à l'Exploitation</b>	<b>250 435</b>	<b>223 365</b>	<b>93 050</b>
Flux liés à l'Exploitation	250 435	223 365	93 050
Flux lié à l'Investissement	-81 393	-533 262	-171 716
Flux liés au Financement	-303 062	500 726	61 895
Variation cours des devises	-2 149	2 738	652
Autres éléments sans effet de trésorerie	10 486	-522	-1 742
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-125 683</b>	<b>193 045</b>	<b>-17 861</b>
Trésorerie nette Ouverture	246 747	53 702	71 563
Trésorerie nette Clôture	121 064	246 747	53 702
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>-125 683</b>	<b>193 045</b>	<b>-17 861</b>
Endettement financier	452 371	706 013	135 221
Concours bancaires courants	8 509	10 756	19 981
Trésorerie et équivalents	-129 746	-257 503	-73 683
Autres actifs financiers			
<b>Endettement financier global net</b>	<b>331 134</b>	<b>459 266</b>	<b>81 519</b>

Les subventions d'investissement ont été reclassées en flux liées aux investissements ; elles figuraient antérieurement en flux liées au financement.

L'amélioration de la dette financière est principalement liée à l'absence d'investissements financiers en 2009, et à des remboursements d'impôts.

Au 31 décembre 2009, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 21,3 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 2009, 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'amélioration 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 d'une centaine de chercheurs, ingénieurs et techniciens travaillent dans les trois centres de R&D, dont l'action est relayée localement par de nombreux collaborateurs dans les usines et les filiales.

Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, les nouvelles technologies, le Groupe 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**

Dans un contexte toujours très agité en Europe et en particulier sur le premier semestre, les prix de matières premières ont sensiblement baissé sur l'ensemble de l'exercice par rapport à l'année 2008.

Les prix mondiaux des matières premières de fonte ont cependant amorcé une nette remontée au cours du dernier trimestre 2009, dont les effets seront surtout perceptibles dans les comptes de 2010.

Les prix du lait sont restés soutenus en Europe de l'Ouest, ainsi qu'en Ukraine, où la pénurie de laits de qualité entraîne une forte volatilité des prix.

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

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

Après une année 2009 marquée par de fortes turbulences économiques générales, les conditions de marché devraient encore rester éprouvantes en 2010.

La reprise économique, si elle se confirmait, devrait être modeste dans les pays développés, touchés par des niveaux de chômage pénalisant la consommation des ménages et pouvant encourager une politique promotionnelle soutenue.

## **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<sup>1</sup>**

#### 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>
Gérard Boivin	Président du Conseil de surveillance	14/5/2009	AGO 2012
Valentine Fiévet	Vice-présidente 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
Pascal Viénot	membre du Conseil de surveillance	27/8/2009	AGO 2012
Gilles Gaujal	secrétaire du Conseil de surveillance (non membre)		
Antoine Fiévet	Président du Directoire	1/8/2009	31/7/2011
Bruno Schoch	membre du Directoire	1/8/2009	31/7/2011
Florian Sauvin	membre du Directoire	1/8/2009	31/7/2011

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

Madame Catherine Sauvin, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 14 mai 2009, Madame Eliane Fiévet et Monsieur Michel Arnaud ont démissionné de leurs mandats de membres du Conseil de surveillance en juin 2009. Florian Sauvin, démissionnaire de son mandat de membre du Conseil de surveillance en juin 2009 a été nommé membre du Directoire à effet du 1<sup>er</sup> août 2009.

Le Conseil de surveillance est statutairement composé de trois membres au moins et dix-huit au plus. Les membres du Conseil de surveillance sont élus par l'Assemblée générale ordinaire, parmi les actionnaires ou en dehors, à la majorité simple. Ils sont rééligibles. Les membres du Conseil de surveillance sont nommés, depuis l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2009, pour une durée de trois ans.

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

Le Conseil de surveillance s'est doté d'une charte et d'un règlement intérieur, qui fixent les obligations déontologiques des membres et les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses comités. Ces documents sont régulièrement réactualisés.

La Société est gérée et administrée par un Directoire statutairement 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.

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

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en 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

<sup>1</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

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 tous les trimestres au Conseil de surveillance un rapport 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*

**Gérard Boivin, Président du Conseil de surveillance et du Comité d'audit**  
né en 1950, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 14 mai 2009 jusqu'à l'AGO de 2012.
<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>	Docteur en Economie. Directeur général des Fromageries Bel pendant cinq ans et Président-directeur général de 2001 à mai 2009.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement : Président du Conseil de surveillance Fédération Nationale de l'Industrie Laitière - Président statutaire Institut de Liaisons et d'Etudes des Industries de consommation - Vice-président trésorier Association de la Transformation Laitière Française - Administrateur Association Nationale des Industries Alimentaires - Administrateur Compagnie pour la Participation à Eco-Emballages - Représentant permanent des Fromageries Bel - Administrateur</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : Fromageries Bel - Président-directeur général jusqu'au 14 mai 2009 Fromageries Picon - Président-directeur général SAFR - Président-directeur général SICOPA - Président-directeur général Fromageries Bel Industries - Président-directeur général Bel UK - Président du Conseil d'administration Bel Belgium - Président du Conseil d'administration Bel Polska - Président du Conseil d'administration Bel Italia - Président du Conseil d'administration SIEPF - Président du Conseil d'administration Syraren Bel Slovensko Président du Conseil de surveillance Bel Syry Cesko - Président du Conseil de surveillance Bel Egypt SAE et Bel Egypt Distribution - Représentant permanent des Fromageries Bel au Conseil d'administration ATAD - Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration GIE ALRA - Président du Conseil d'administration</li> </ul>
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Gérard Boivin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.

<b>Conflits d'intérêts</b>	<b>Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Gérard Boivin à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.</b>
<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 Gérard Boivin aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Néant.

*Autres mandataires sociaux*

**Valentine Fiévet : Vice-présidente et membre du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit**  
née en 1962, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2005 jusqu'à l'AGO de 2011.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (frère) Laurent Fiévet (frère) Marion Roidor (cousine) 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"> <li>▪ Actuellement : Unibel – Vice-présidente et membre du Conseil de surveillance Comité d'Audit - membre. CGFF – Administrateur</li> </ul>
<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).

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

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2005 jusqu'à l'AGO de 2011.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (frère) Valentine Fiévet (sœur) Marion Roidor (cousine) 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"> <li>▪ Actuellement : « Les Cinéastes Animaliers Associés » (CIANAS) – Président du Conseil d'Administration Unibel – Membre du Conseil de surveillance Société de participations industrielles et commerciales – Gérant SIEPF - Représentant permanent de SOPAIC</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : SOFICO – Président du Conseil d'Administration, jusqu'en 2007</li> </ul>
<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.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 9 juin 2006 jusqu'à l'AGO de 2012.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (cousin) Laurent Fiévet (cousin) Valentine Fiévet (cousine) 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>	Président du Conseil d'Administration de la SA SOFICO CGFF – Administrateur 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).

**Pascal Viénot : Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit**  
né en 1948, de nationalité française

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	Coopté le 27 août 2009 jusqu'à l'AGO de 2012 sous réserve de ratification par l'AGO de 2010.
<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>	Professeur Affilié à HEC Executive Education, Directeur des Programmes de Gouvernance
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	Ketch Conseil - Président Associés en Gouvernance -Associé Gérant Centre Médical / Hopital de Bligny - Administrateur
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Pascal Viénot n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Pascal Viénot 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 Pascal Viénot aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
<i>Restriction</i>	Néant.

*Directoire*

**Antoine Fiévet : Président du Directoire**

né en 1964, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2009 jusqu'au 31 juillet 2011.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Laurent Fiévet (frère) Valentine Fiévet (sœur) Marion Roidor (cousine) Florian Sauvin (cousin)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Gérant associé commandité d'Unibel de janvier 2001 à juillet 2005 ; administrateur des Fromageries Bel depuis juin 2001.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement : Unibel – Président du Directoire SICOPA - Président-directeur général Fromageries Bel – Président-directeur général Fromageries Picon - Président-directeur général Bel Belgium - Président-directeur général SAFR - Président-directeur général SIEPF - Président du Conseil d'Administration Bel Italia - Président du Conseil d'Administration Bel Karper - Président du Conseil d'Administration SOFICO – Administrateur CGFF – Administrateur ATAD – Administrateur Shotska OJSC - Membre du Conseil de surveillance Syraren Bel Slovensko - Président du Conseil de surveillance Fondation d'Entreprise Bel - Président RFE - Gérant SCI MORI - Gérant</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : Associé gérant d'Unibel de 2001 à 2005 SOFICO - Président du Conseil d'Administration « Les Cinéastes Animaliers Associés » (CIANAS) – Administrateur</li> </ul>
<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.

<b><i>Arrangement ou accord</i></b>	<b>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.</b>
<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.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2009 jusqu'au 31 juillet 2011.
<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"> <li>▪ Actuellement : Fromageries Bel : Directeur général délégué non administrateur Bel Polska - Administrateur Jaromericka - Président du Conseil de surveillance Syraren Bel Slovensko - Administrateur Bel Brands – Administrateur SICOPA – Administrateur Bel Deutschland - Administrateur Bel Belgium - Administrateur Bel UK - Administrateur Fromageries Bel Algérie - Représentant permanent des Fromageries Bel Fromageries PICON - Représentant permanent des Fromageries Bel SAFR - Représentant permanent des Fromageries Bel Fromageries Bel Maroc - Représentant permanent de SICOPA SIEFP - Représentant permanent de SICOPA SOFICO - Représentant permanent de SICOPA ATAD - Représentant permanent de SOPAIC Bel Leerdammer - Membre du Conseil de surveillance GERATHERM AG – membre du Conseil de surveillance. Société Des Domaines SAS - membre du Conseil de surveillance</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : administrateur de Bel Sahar jusqu'en juin 2009.</li> </ul>
<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.

**Florian Sauvin : membre du Directoire**  
né en 1979, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel</b> <b>16 boulevard Malesherbes</b> <b>75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2009 jusqu'au 31 juillet 2011.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (cousin) Laurent Fiévet (cousin) Valentine Fiévet (cousine) Marion Roidor (sœur)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Ingénieur EPFL Contrôleur de gestion (2 ans)
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement : Fromageries BEL – Administrateur depuis août 2009 SICOPA - Administrateur ATAD - Représentant permanent de SICOPA CGFF - Administrateur « les Cinéastes Animaliers Associés » (CIANAS) - Administrateur. Fondation d'Entreprise Bel - Administrateur - Trésorier Gérant de la S.C.I. Belfran</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : Membre du Conseil de Surveillance d'Unibel d'août 2008 à juin 2009</li> </ul>
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	Monsieur Florian Sauvin n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, n'a été associé à aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ; il n'a fait l'objet d'aucune incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Monsieur Florian Sauvin à l'égard du Groupe 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).

**Catherine Sauvin : Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 14 mai 2009 puis membre du Conseil jusqu'au 23 juin 2009.**

née en 1944, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	Depuis le 1 <sup>er</sup> août 2007 jusqu'au 23 juin 2009
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (neveu) Éliane Fiévet (belle-sœur) Laurent Fiévet (neveu) Valentine Fiévet (nièce) Marion Roidor (fille) Florian Sauvin (fils)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Administrateur des Fromageries Bel de juin 1991 au 26 août 2009 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"> <li>▪ Actuellement : SAUFI - Gérante</li> <li>▪ Au cours des 5 dernières années : Unibel – Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 14 mai 2009, membre du Directoire jusqu'au 31 juillet 2007 et Associé gérant de 1997 à 2005 Fromageries Bel – Administrateur jusqu'au 26 août 2009 CGFF – Administrateur jusqu'en mai 2009 « les Cinéastes Animaliers Associés » (CIANAS) - Administrateur R.F.E – Co-gérante jusqu'en mai 2009</li> </ul>
<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).

**Éliane Fiévet : Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 23 juin 2009**

née en 1937, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 <sup>er</sup> août 2005 jusqu'au 23 juin 2009.
<i>Nature de tout lien familial existant entre les mandataires sociaux</i>	Antoine Fiévet (fils) Laurent Fiévet (fils) Valentine Fiévet (fille) Marion Roidor (nièce) Catherine Sauvin (belle-sœur) Florian Sauvin (neveu)
<i>Informations détaillées sur l'expertise et l'expérience en matière de gestion</i>	Membre du Conseil de surveillance d'Unibel de 1999 à 2009.
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	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).

**Michel ARNAUD : Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 23 juin 2009**  
né en 1946, de nationalité française.

<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 24 octobre 2006 jusqu'au 23 juin 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>	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

### 14.1.3 Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance

Le Président, personne physique, choisi parmi les membres du Conseil, est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Il préside également l'Assemblée générale et en dirige les débats.

En cas d'empêchement, la fonction est assurée par la Vice-présidente, tant lors des conseils qu'à l'assemblée générale.

### 14.1.4 Jetons de présence

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

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

- o des sommes sont attribuées au Président et au Vice-président pour rémunérer spécifiquement leur activité ;
- o des sommes sont attribuées à des membres du Conseil pour rémunérer certaines missions spécifiques, notamment la participation aux comités du Conseil ;
- o 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 bien laissé à la disposition de la société.

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

### 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.

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an. Si les convocations le prévoient, notamment en cas d'urgence, les réunions peuvent être tenues par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication, dans les conditions prévues par la loi. Il est tenu un registre de présence et établi des procès-verbaux, dont les copies ou les extraits peuvent être certifiés par le secrétaire.

## **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. Le règlement intérieur institué pour les membres du Conseil, une obligation d'informer et un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts, même potentiel.

### 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.

A noter toutefois qu'aux termes de l'accord familial du 12 avril 2001, le conseil de famille institué par cet accord est amené à formuler des recommandations relatives, notamment, au vote des actionnaires et sociétés familiaux lors de la désignation des « administrateurs » de la société (cf décision Cmf n° 201C0435 du 24 avril 2001).

### 14.2.3 Restrictions concernant la cession des actions

L'accord conclu entre les membres du groupe familial Fiévet-Bel 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 à l'accord. 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 Valentine Fiévet et Marion Roidor, Messieurs Antoine et Laurent Fiévet et Florian Sauvin sont les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernés par ces restrictions, comme l'étaient Mesdames Catherine Sauvin et Eliane Fiévet, lorsqu'elles étaient membres du Conseil de surveillance.

## 15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES<sup>2</sup>

### 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 2008	Exercice 2009
<b><u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	719 906 €	620 943 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
TOTAL	719 906 €	620 943 €
<b><u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	362 911 €	482 790 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	76 007 €	41 034 €
TOTAL	438 918 €	523 824 €
<b><u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u></b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	39 921 €	65 170 €
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)	néant	néant
TOTAL	39 921 €	65 170 €

<sup>2</sup> Ce chapitre fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

Tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2008		Exercice 2009	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<b><u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u></b>				
rémunération fixe brute	341 461 €	341 461 €	457 881 €	457 881 €
rémunération variable (1)	335 000 €	- €	- €	57 750 €
rémunération exceptionnelle (1)	- €	320 000 €	66 000 €	35 000 €
jetons de présence (2)	39 700 €	45 000 €	93 300 €	115 800 €
avantage en nature (3)	3 745 €	3 745 €	3 762 €	3 762 €
TOTAL	719 906 €	710 206 €	620 943 €	670 193 €

(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 2008		Exercice 2009	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<b><u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u></b>				
rémunération fixe brute	269 230 €	269 230 €	275 002 €	275 002 €
rémunération variable (1)	90 000 €	70 000 €	159 000 €	63 000 €
rémunération exceptionnelle (1)	- €	- €	45 000 €	30 000 €
jetons de présence	- €	- €	- €	- €
avantage en nature (2)	3 681 €	3 681 €	3 788 €	3 788 €
TOTAL	362 911 €	342 911 €	482 790 €	371 790 €

(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

	Exercice 2008		Exercice 2009	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<b><u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u></b>				
rémunération fixe brute	29 921 €	29 921 €	50 920 €	50 920 €
rémunération variable	- €	- €	- €	- €
rémunération exceptionnelle	- €	- €	- €	- €
jetons de présence	10 000 €	10 000 €	14 250 €	14 250 €
avantage en nature	- €	- €	- €	- €
TOTAL	39 921 €	39 921 €	65 170 €	65 170 €

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 2008	Montants versés au cours de l'exercice 2009
<b>M. Gérard Boivin (1)</b>		
jetons de présence	Président directeur général	- €
autres rémunérations	des Fromageries bel	- €
<b>Mme Valentine Fiévet</b>		
rémunération de vice-présidente	24 000 €	24 000 €
jetons de présence	20 000 €	20 000 €
<b>M. Laurent Fiévet</b>		
jetons de présence	20 000 €	20 000 €
autres rémunérations (gérance de Sopaic)	19 266 €	19 596 €
<b>Mme Marion Roidor</b>		
jetons de présence	20 000 €	20 000 €
autres rémunérations (présidence de Sofico)	19 266 €	19 596 €
<b>M. Pascal Viénot</b>		
jetons de présence	- €	10 000 €
autres rémunérations (2)	- €	12 000 €
<b>Membres du Conseil démissionnaires en juin 2010</b>		
<b>M. Michel Arnaud</b>		
jetons de présence	20 000 €	10 000 €
autres rémunérations (jetons spéciaux)	22 800 €	15 000 €
jetons de présence (Fromageries Bel)		4 250 €
<b>Mme Eliane Fiévet</b>		
jetons de présence	20 000 €	10 000 €
autres rémunérations (gérance de Tradilait)	19 266 €	14 697 €
<b>Mme Catherine Sauvin</b>		
rémunération de présidente	96 000 €	36 000 €
jetons de présence (Fromageries Bel et Unibel mai-juin 2010)	18 000 €	23 500 €
<b>M. Florian Sauvin</b>		
	voir tableau 2	

(1) non compris les rémunérations versées par Fromageries Bel au titre de son mandat social, terminé le 14 mai 2009, et de son contrat de travail, terminé le 15 novembre 2009.

(2) mission de réflexion sur la gouvernance du groupe en 2009.

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

Ce tableau est sans objet.

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

Ce tableau est sans objet.

Tableau 6 actions de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance attribuées par l'assemblée générale durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et toute société du groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées pendant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue dans les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performances
<b>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</b>	n°3 Bel aout-09	420	41 034 €	26/08/2012	26/08/2015	(a)
TOTAL		420	41 034 €			

(a) les conditions de performances de ce 3° plan d'attribution gratuite d'actions, identiques à celles des autres bénéficiaires, sont définies selon deux critères appréciés à la fois pour 2010 et 2011 : ROCE et EBITDA cf § 17.4 infra

Tableau 7 actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles pendant l'exercice	Conditions d'attribution
<b>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</b>	n°1 Bel mai-07	161	réalisation à environ 38 % des conditions de performance collective.

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

Ce tableau est sans objet.

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

Ce tableau est sans objet.

Tableau 10 mandat social - contrat de travail								
Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		régime de retraite supplémentaire		indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnité relatives à une clause de non concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
<b><u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u></b>		x		x		x		x
<b><u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u></b>	x voir infra			x	x voir infra		x voir infra	
<b><u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u></b>		x		x		x		x

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**

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

### **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 supra 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.

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

### **16.3 Comités d'audit et de rémunération<sup>3</sup>**

#### **16.3.1 Comité d'Audit**

Unibel, en tant que société holding, n'avait pas de comité d'audit propre. Lors de l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 8 décembre 2008, le Conseil de surveillance, en formation plénière et en s'appuyant sur les travaux réalisés par le comité d'audit de la filiale Fromageries Bel, a assumé les missions dévolues par le Code de commerce.

Toutefois, lors de la réunion du Conseil du 12 novembre 2009, il a été décidé la création d'un comité d'audit propre à Unibel et composé de Gérard Boivin, président, Pascal Viénot, membre indépendant au regard des critères retenus par la société et exposé au § 16.4 ci-après, et Valentine Fiévet, membre. Ce comité s'est réuni une fois en décembre 2009 et une fois en mars 2010, en même temps que le comité d'audit des Fromageries Bel, pour examiner les mêmes points et auditionner les mêmes intervenants. Le Groupe Unibel, en effet, ne diffère que marginalement du Groupe Fromageries Bel et les problématiques d'informations financières et de contrôle interne sont identiques ; ce mode de fonctionnement est apparu comme le plus efficace pour couvrir l'étendue des missions.

Chez Fromageries Bel, filiale cotée d'Unibel, le comité d'audit a été créé le 27 juin 2001. Il est actuellement composé de trois membres, choisis parmi les administrateurs de Fromageries Bel : Philippe Deloffre, représentant permanent d'Unibel, président, James Lightburn et Johnny Thijs, administrateurs indépendants, membres.

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

#### **Missions**

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

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

---

<sup>3</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le comité d'audit émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

Le comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

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

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

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

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

Il remet à la réunion du Conseil qui arrête les comptes son avis sur les comptes. Il diffuse les comptes-rendus de ses réunions au Conseil de surveillance,

#### Activité en 2009

En 2009, le Conseil de surveillance s'est réuni trois fois, en mars, en juin et en août, en formation de comité d'audit et le comité d'audit d'Unibel une fois en décembre.

Le comité d'audit de Fromageries Bel s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres.

Dans le cadre de cette mission, le Conseil de surveillance ou le comité d'audit ont 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 général délégué en charge des affaires financières, des systèmes d'information et du développement du Groupe, des directeurs du contrôle financier, de la trésorerie, juridique, de l'audit interne et de la fiscalité,
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées,
- l'examen des risques significatifs,
- l'examen des rapports d'audit interne.

#### 16.3.2 Comité des rémunérations

Unibel avait, en propre, un Comité des rémunérations de décembre 2007 à novembre 2009. Il était 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, et, jusque fin 2008, de Madame Catherine Sauvin et de Mademoiselle Valentine Fiévet.

Le Comité des Rémunérations avait 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 a formulé et exposé au Conseil de surveillance ses 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,
- réflexions et recommandations en matière de gouvernance d'entreprise dans le contexte spécifique d'Unibel.

Lors de sa réunion de novembre 2009, le Conseil de surveillance, compte tenu du nombre restreint de membres du Conseil et de membres du Directoire, a considéré qu'il n'était pas nécessaire de consacrer des réunions spécifiques à ces sujets et que, tout en continuant à s'appuyer sur les recommandations des experts extérieurs, le Conseil débattrait de ces questions en réunion plénière.

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

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 2009, le Comité des nominations et rémunérations des Fromageries Bel s'est réuni six 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 mené des réflexions en matière de gouvernance, a revu le dispositif de fixation des rémunérations, de management de la performance et a mis en place un plan de développement des compétences et talents « people first ».

#### **16.4 Gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>**

Lors de sa réunion du 19 mars 2009, le Conseil de surveillance avait décidé de ne pas se référer au code Afep-Medef, seul code alors disponible et dont la version consolidée n'avait été publiée qu'en décembre 2008. Il lui était 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 huit 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 actuellement 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.

---

<sup>4</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

En considération de tous ces points, il avait été décidé, comme le prévoit l'article L 225-68 du code de commerce, que 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.

Toutefois, la publication en décembre 2009 par Middlednext d'un code de gouvernance adapté aux valeurs moyennes et petites a amené la société à faire évoluer sa position et à envisager la mise en place en 2010 d'une gouvernance inspirée des règles du code Middlednext.

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 », inspirée du modèle préconisé par l'Institut français des administrateurs et d'un règlement intérieur. Charte et règlement intérieur ont été actualisés en 2009.

Le Conseil du 12 novembre 2009 a considéré que M. Pascal Viénot, qui n'est ni n'a été au cours des années passées ni salarié, ni mandataire social dirigeant, ni client, ni fournisseur ou ni banquier significatif d'Unibel ou de sociétés de son groupe, qui n'est pas un actionnaire de référence, et qui n'a pas de lien de parenté avec les mandataires sociaux ou les actionnaires de référence, remplit les critères requis pour être « indépendant ».

## **16.5 Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance**<sup>5</sup>

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 trois membres représentant la famille Fiévet-Bel et de deux membres n'ayant aucun lien familial avec les autres mandataires sociaux, Gérard Boivin, ancien Président directeur général des Fromageries Bel et Pascal Viénot.

Depuis le 14 mai 2009, Gérard Boivin exerce la fonction de Président du Conseil de surveillance et, depuis 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 trois ans à compter de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2009. Les mandats donnés par les assemblées antérieures sont de six ans. 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 la Société.

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

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

---

<sup>5</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

Conseil peut se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. En 2009, le Conseil de surveillance s'est réuni 5 fois ; le taux de présence a été de 94 %. 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<sup>6</sup>**

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 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

---

<sup>6</sup> Ce paragraphe fait partie du Rapport du président du Conseil de surveillance.

un découpage par zones géographiques : Europe de l'Ouest (comprenant la France), Europe de l'Est, Amériques (USA, Canada, Amérique Latine) et International, dotées 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 huit vice-présidents responsables d'une activité, d'une zone géographique / bassin géographique ou d'un métier Groupe, et porteurs de la stratégie globale du Groupe. En janvier 2010, le directeur communication et développement durable a rejoint le comité de direction.

#### 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 soutenir et de contribuer au développement de Bel en amenant les collaborateurs à leur meilleur niveau d'ambition et de performance, et en leur permettant de se réaliser dans un environnement porteur de sens.

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

### 16.6.2 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 réglementation 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 réglementation 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 réglementation intervient également dans les contrôles des normes appliquées dans les établissements du Groupe Unibel (hygiène...).

Les référentiels et procédures à appliquer sont réunis dans une base intranet unique (portail sécurité alimentaire et qualité) accessible par l'ensemble des sites concernés.

#### 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. Le développement de cette politique est assuré par les directions corporate concernées (direction industrielle et technique Groupe, direction des ressources humaines, direction recherche et innovation marques,...) et est décliné par les directions opérationnelles locales (pays, usines,...) pour une mise en œuvre associant au plus près chaque collaborateur du Groupe.

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 fonctions dédiées dans les domaines qualité et hygiène, ainsi que sécurité et environnement. Ces fonctions s'assurent notamment que les dispositifs de production mis en œuvre répondent aux normes, aident les maîtrises d'ouvrage, comparent les procédures industrielles aux meilleures pratiques du Groupe et du secteur, et collaborent avec les assureurs du Groupe. 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.

#### 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, Unibel 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

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

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle organisation en bassins autonomes, des ajustements ont été opérés au sein de la structure administrative et financière. Elle s'articule maintenant de la manière suivante :

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

La direction administrative et financière définit la stratégie financière du Groupe Bel. Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, réestimé, reportings mensuels ...).

##### - Direction administrative et financière corporate

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

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

##### - Direction du contrôle financier

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

Le service du contrôle financier prépare et reporte mensuellement au comité de direction les indicateurs de performances de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire. Il a en charge la rédaction et la mise à jour des procédures financières mises en ligne sous intranet.

##### - Direction de la fiscalité

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

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

##### - Direction de la trésorerie

Cette direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie effectuées dans le Groupe Bel.

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

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

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

– Direction du contrôle de gestion industriel

Ce service est chargé de coordonner les activités de contrôle de gestion industriel des zones et usines en collaboration avec les directeurs administratifs de zone. Il définit, en collaboration avec les zones et la direction industrielle et technique du Groupe, les principaux indicateurs de suivi de la performance mensuelle des sites industriels.

– 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.

Début 2009, l'implémentation a été réalisée chez Bel Stry Cesko (République tchèque), Bel Pologne et Syraren Bel Slovensko (Slovaquie). Les filiales Bel Egypte, Bel Egypte Distribution, Fromageries Bel Maroc, et SIEPF ont commencé à utiliser l'outil SAP à partir de mai 2009.

Début 2010, ont basculé dans le périmètre SAP, les filiales italienne, espagnole, suisse et allemande. Les filiales canadienne et américaine devraient pouvoir utiliser l'outil à partir de l'été 2010.

Concernant l'élaboration des comptes consolidés, le Groupe Bel utilise la version HFM du logiciel Hyperion pour établir ses comptes consolidés conformément aux normes IFRS. Les comptes de gestion sont aussi produits sous Hyperion.

- Direction administrative et financière des zones

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

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

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

#### 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 Organisation des autres organes de contrôles des directions centrales

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

– Direction juridique

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

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

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 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 quatre ou cinq fois par an. Elle établit des rapports écrits reprenant les dysfonctionnements observés et les recommandations émises à l'attention des responsables opérationnels, ainsi que le suivi de ces recommandations.

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

#### 16.6.4.4 Perspectives et plan d'actions 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 France, Belgique, Grande-Bretagne, Suède, République tchèque, Pologne, Slovaquie, Maroc et Egypte en 2008 et 2009 ; six nouveaux pays –Italie, Espagne, Suisse, Allemagne, Etats-Unis et Canada– devraient utiliser la solution SAP en 2010.
- 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 ;
- renforcement de l'organisation opérationnelle par zone avec un contrôle accru de la part des directeurs financiers de zone sur les filiales et les équipes

## **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 2009

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 2009.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

## **Autres informations**

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

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Alain PONS

Philippe AGNELLET

## 17 SALARIÉS

Plan du chapitre :	17.1	Ressources humaines et responsabilité sociale
	17.2	Participations et stock options
	17.3	Participation des salariés au capital

### 17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

#### 17.1.1 Politique générale

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

Le Groupe veut, dans les 2 années à venir, poursuivre l'amélioration de son résultat opérationnel et assurer sa capacité à générer du free cash flow, réduire les frais fixes surtout en Europe, délivrer une croissance à 2 chiffres dans nos « nouvelles frontières » et, en même temps, proposer aux femmes et aux hommes du Groupe des opportunités d'évolution significative dans un environnement porteur de sens.

Ceci se traduit pour les RH par un programme global de transformation appelé « People First » ; ce qui signifie que le Groupe Bel considère les hommes et les femmes comme sa ressource première, celle qui fait la différence. Cette ambition s'articule autour de 4 axes principaux d'actions :

**Axe 1.** Développer une communauté Bel où les collaborateurs soient en lien et dont ils soient le cœur.

#### Enjeux

- Mettre en lien et intégrer pleinement les 12 000 collaborateurs employés dans 31 pays au sein d'un environnement challengeant et porteur de sens. Et cela en amenant chacun -sans discrimination de sexe, d'âge, de statut, de nationalité- à son meilleur niveau d'ambition et de performance. Assurer pour ce faire, partout dans le Groupe, une capacité exemplaire de Bel à développer ses collaborateurs.

#### Actions clés

- Définir le code d'éthique du Groupe ;
- Formuler les principes clés et communs à tous les collaborateurs en matière de politique RH ;
- Mettre en place un dispositif mondial de protection social pour le collaborateur et sa famille proche ;
- Réaliser une enquête collaborateurs monde mais avec un volet local ;
- Inciter cinq filiales clés à développer des initiatives sur l'équilibre choisi vie professionnelle/vie privée et sur la diversité.

**Axe 2.** Faire vivre la nouvelle organisation :

#### Enjeux

- Mettre en œuvre la nouvelle organisation qui va permettre de décentraliser au plus près des marchés les décisions et les ressources opérationnelles dans les zones (supply chain, opérations industrielles, développement applicatif.), et renforcer le rôle stratégique des fonctions Corporate ;
- Réaliser les économies identifiées.

#### Actions clés

- Assurer le staffing de la nouvelle organisation en reconfigurant et/ou délocalisant environ 115 fonctions d'encadrement ;
- Accompagner par un coaching adapté les managers qui font un saut managérial conséquent pour prendre des positions clés ;
- Accompagner les directeurs pays et les directeurs d'usine dans leur nouveau rôle puisque, dans la plupart des pays, la responsabilité des sites industriels est confiée aux directeurs généraux des pays qui les hébergent pour assurer une gestion plus intégrée tant sur le plan social que sur le plan de la génération de cash flow.

**Axe 3.** Développer des leaders inspirants, exigeants et en prise avec les équipes :

Enjeux

- mettre progressivement les comportements managériaux en phase avec le nouveau modèle de leadership de Bel nécessaire à la mise en œuvre, dans le respect des valeurs du Groupe, de notre stratégie business ;
- adresser la problématique de succession managériale du Groupe (positions executives).

Actions clés

- revoir le système de bonus pour encourager le dépassement des objectifs et valoriser la performance ;
- cascader la formation « management & leadership » auprès de 320 cadres du Groupe après le succès d'un programme de même nature dont ont bénéficié les executives du Groupe ;
- identifier dans l'organisation les postes plateformes de développement pour promouvoir ou intégrer des cadres à fort potentiel ;
- aligner nos pratiques de sélection avec le modèle managérial de Bel.

**Axe 4.** Construire des compétences qui répondent aux besoins du Business

Enjeux

- répondre à la nécessité croissante d'attirer, de recruter et développer les compétences notamment dans des zones où elles sont rares voire inexistantes ;
- assurer l'efficacité et l'expertise des métiers au sein d'une organisation décentralisée, définir et mettre en œuvre l'approche et les pratiques de Groupe Bel en Finances, RH, Marketing,...

Actions clés

- formater et marketer les capacités métiers de Bel : modèle organisationnel, compétences clés, programme de formation, chemin de carrière, experts référents... ;
- identifier les pays ou les régions qui peuvent devenir des plateformes de compétence et leur donner cette capacité de « learning organisation » ;
- développer les formations Campus en renforçant les métiers clés (ventes...), construire les fonctions émergentes (Supply Chain...) et les compétences transversales (management des personnes et des performances...)

17.1.2 Nombre de salariés

Au 31 décembre 2009, le Groupe Unibel comptait au total 11 526 salariés à travers le monde, dont 6 salariés au sein d'Unibel S.A. (hors mandataires sociaux). 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 :

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Europe	7.463	7.641	7.112
Amérique	670	402	616
Reste du Monde	3.411	3.789	3.792
TOTAL	11.544	11.832	11.520

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

La répartition pour les sociétés françaises est la suivante :

Sociétés françaises	2007	2008	2009
Ouvriers	2.375	2.294	2.215
Hommes	1.663	1.616	1.573
Femmes	712	678	642
Employés	298	268	243
Hommes	55	50	42
Femmes	243	218	201
Techniciens, Agents de maîtrise	499	562	529
Hommes	276	312	295
Femmes	223	250	234
Cadres	572	630	608
Hommes	351	368	344
Femmes	221	262	264
Total	3.744	3.754	3.595

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

	2007	2008	2009
Part des effectifs France dans les effectifs Groupe Bel	32.43%	31.70%	31.21%

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

Sur la période 2008 à 2009, l'effectif temporaire (CDD et intérimaires) a représenté 12.88 % de l'effectif total en moyenne, dont 11.18 % pour l'année 2009.

### 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, en France, à 0,57 pour 2008 et à 0,63 pour l'année 2009 ;
- le taux de fréquence des accidents qui indique le rapport entre le nombre d'accidents du travail et la durée du temps de travail. Le taux de fréquence s'est élevé en moyenne à 10,28 pour l'année 2008 et 9,70 pour 2009.

En outre en 2009, 1 700 milliers d'euros ont été consacrés en France, hors société Boursin, à des investissements en matière de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, majoritairement au sein des sites industriels

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

- le management de la sécurité par l'engagement des équipes d'encadrement sur le terrain, par la formation et l'information continue ;
- la réalisation d'audits permettant d'analyser les risques inhérents aux situations professionnelles et d'y adapter les plans d'action ;

- l'implication de toutes les parties prenantes, internes et externes au Groupe Bel dans le domaine de la santé et de la sécurité.

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

Chaque établissement du Groupe Bel 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, hors Société Boursin, des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail permettent à la totalité des ouvriers et employés de bénéficier d'un temps de travail inférieur ou égal à 35 heures. Les techniciens et agents de maîtrise ont un temps de travail mensualisé de 160,95 heures, la force de vente a un temps de travail annualisé de 1 697 heures.

Les cadres travaillent 213 jours annuellement depuis le 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.

<b>Frais de personnel de Fromageries Bel (Euros)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	175.550.414	192.036.469	195.905.000

*Les données de la société Boursin sont intégrés dans le tableau à partir de 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)		2007	2008	2009
<b>Cadres</b>	Homme	5.560	5.648	5.427
	Femme	4.287	4.317	4.369
<b>Techniciens / Agents de maîtrise</b>	Homme	2.497	2.489	2.573
	Femme	2.389	2.379	2.463
<b>Employés</b>	Homme	1.813	1.865	1.911
	Femme	1.805	1.819	1.854
<b>Ouvriers</b>	Homme	1.617	1.673	1.721
	Femme	1.519	1.550	1.586

*Les données de la société Boursin sont intégrés dans le tableau à partir de 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

13 accords ont été conclus en 2009 au sein des Fromageries Bel en France, hors Société Boursin, dont 10 au sein de l'unité économique et sociale :

- un accord portant sur l'intéressement ;
- un accord 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 en faveur de l'emploi des seniors ;
- quatre accords portant sur la protection sociale, deux sur les risques invalidité incapacité décès et deux sur les frais de santé ;
- un accord sur la composition du comité d'entreprise commun des Fromageries Bel.

#### 17.1.3.6 Contrats de participation et l'intéressement aux Fromageries Bel

Un accord de participation a été signé pour l'année 2009 pour l'unité économique et sociale (UES) regroupant en France les sociétés Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France, accord auquel a adhéré la société Boursin. Comme les années précédentes, la formule de calcul retenue dans l'accord comprend la formule légale et une formule dérogatoire, la plus favorable étant appliquée.

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

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

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

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

#### 17.1.3.7 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, hors Société Boursin, 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.

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

<b>Années</b>	<b>Nombre de salariés handicapés</b>	<b>Travaux en atelier protégé (etp*)</b>
<b>2007</b>	142	7,14
<b>2008</b>	151	5,81
<b>2009</b>	117	15

\* 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 de formation	% masse salariale
2007	76 237 soit 20,29 h par salarié	3,59 %
2008	46 877 soit 12,65 h par salarié	2,78 %
2009	53 000 soit 15,20 h par salarié	2,75 %

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 à partir de 2007 des programmes d'attribution gratuite d'actions (AGA).

Le premier programme, mis en place par le conseil d'administration du 30 avril 2007 a permis, en fonction des performances atteintes d'attribuer à 43 bénéficiaires, dont 2 mandataires sociaux, 3 380 actions Fromageries Bel ; le délai d'indisponibilité est de deux ans, échéant en 2011.

En mai 2008, Fromageries Bel a décidé un 2° plan d'AGA, qui a porté sur 10 620 actions d'une valeur unitaire de 195,97 €, au profit de 56 bénéficiaires, dont deux mandataires sociaux bénéficiaires de 1 170 actions et dont 3 930 actions au profit des 10 salariés de la société, dont le nombre d'actions gratuites est le plus élevé.

La durée de la période d'acquisition de ce 2° plan a été fixée à trois ans, à l'issue desquels les actions seront transférées aux bénéficiaires présents dans le Groupe, dans la mesure où les conditions de performance définies selon quatre critères appréciés à la fois pour 2009 et 2010 : chiffre d'affaires en valeur, ratio résultat opérationnel /chiffre d'affaires, ratio free cash-flow / chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux employés, seront réalisés.

Le 26 août 2009, la société Fromageries Bel a décidé un 3° plan d'AGA, qui a porté sur 11 515 actions d'une valeur unitaire de 112,70 €, au profit de 69 bénéficiaires, dont un mandataire social bénéficiaire de 420 actions et dont 3 860 actions au profit des 10 salariés de la société, dont le nombre d'actions gratuites est le plus élevé.

La durée de la période d'acquisition de ce 3° plan a été également fixée à trois ans, à l'issue desquels les actions seront transférées aux bénéficiaires présents dans le Groupe, dans la mesure où les conditions de performance définies selon deux critères appréciés à la fois pour 2010 et 2011 : ROCE (Return On Capital Employed, ou rentabilité du capital investi) et EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements) seront réalisés.

Au 31 décembre 2009, 21 605 actions sont, après prise en compte des départs, encore susceptibles d'être attribuées dans le cadre de ces 2° et 3° plans.

### **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<sup>7</sup>**

Plan du chapitre :	18.1	Identité des principaux actionnaires
	18.2	Droits de vote
	18.3	Informations sur le contrôle du capital de la Société
	18.4	Accord concernant un changement de contrôle
	18.5	Marché des titres de la Société
	18.6	Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2009

### **18.1 Identité des principaux actionnaires**

Structure actionnariale du Groupe au 31 décembre 2009

---

<sup>7</sup> Ce chapitre fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

Actionnariat de la Société au 31 décembre 2009

<b>31 décembre 2009</b>	actions	%	droits de vote "bruts"	%	votes en AG
Groupe familial Fiévet-Bel	2 017 133	86.81%	3 783 484	92.48%	97.90%
Public	79 940	3.44%	81 028	1.98%	2.10%
Autocontrôle (Sofico sa)	196 350	8.45%	-	-	-
Autodétention	30 149	1.30%	-	-	-
<b>Total général</b>	<b>2 323 572</b>	<b>100.00%</b>	<b>4 091 011</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**nombre de droits de vote "nets" 3 864 512**

Aucun changement significatif n'est intervenu depuis le 31 décembre 2009.

96,9 % des actions sont nominatives et détenues par 46 actionnaires : 84,5 % des actions bénéficient d'un droit de vote double, après quatre années de détention nominative continue.

Au 1<sup>er</sup> août 2008, la société avait identifié 322 actionnaires au porteur détenant 74 678 actions, sur 75 024 actions au porteur existantes.

Les membres de la famille Fiévet-Bel (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 2015.

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 Comptoir Général des Fromagers Français, 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 et 5 % en droits de vote. La société anonyme SOFICO, détenue en autocontrôle, détient plus de 5 % du 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.

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. 2007		31 déc. 2008		31 déc. 2009	
	% capital	% droits de vote *	% capital	% droits de vote *	% capital	% droits de vote *
Groupe familial Fiévet-Bel	86,72 %	98,00 %	86,79 %	97,84 %	86,81 %	97,90 %
Public	3,28 %	2,00 %	3,54 %	2,16 %	3,44 %	2,10 %
Auto contrôle (SOFICO SA)	8,45 %	-	8,45 %	-	8,45 %	-
Autodétention	1,55 %	-	1,21 %	-	1,30 %	-
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,00 %</b>

\* les % de droits de vote sont calculés ici sur la base des seuls droits de vote exerçables en assemblée, donc hors autocontrôle et autodétention.

## **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 l'Union 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-propiétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales.....*

## **18.3 Informations sur le contrôle du capital de la Société**

Les informations relatives à la nature du contrôle du capital de la Société par le Groupe familial Fiévet-Bel figurent ci-dessus au paragraphe 18.1 « *Identité des principaux actionnaires* ».

L'appartenance à la famille des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiquée au § 14.1 « *informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance* »

L'organisation du gouvernement d'entreprise mis en place chez Unibel est détaillé au § 16.4 « *Gouvernement d'entreprise* ».

Dans cette organisation, la Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

## **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 cotées s'élève, depuis le 18 janvier 2006, à 2 323 572 actions.

	€				nombre de titres	volume en milliers d'euros
	plus haut	plus bas	dernier	prix moyen		
<b>Année 2005</b>	<b>235.60 €</b>	<b>175.20 €</b>	<b>202.00 €</b>	<b>202.28 €</b>	<b>7 455</b>	<b>1 508.0 k€</b>
<b>Année 2006</b>	<b>250.00 €</b>	<b>180.10 €</b>	<b>244.20 €</b>	<b>222.46 €</b>	<b>13 926</b>	<b>3 098.0 k€</b>
<b>Année 2007</b>	<b>295.00 €</b>	<b>212.00 €</b>	<b>288.00 €</b>	<b>267.34 €</b>	<b>7 649</b>	<b>2 044.9 k€</b>
janv-08	296.29 €	274.00 €	287.00 €	278.20 €	498	138.5 k€
févr-08	295.96 €	267.12 €	291.86 €	280.42 €	66	18.5 k€
mars-08	-	-	-	-	-	-
avr-08	296.00 €	288.00 €	288.00 €	291.38 €	26	7.6 k€
mai-08	280.00 €	280.00 €	280.00 €	280.00 €	2	0.6 k€
juin-08	279.50 €	253.01 €	279.50 €	271.34 €	314	85.2 k€
juil-08	279.99 €	256.00 €	256.00 €	274.04 €	303	83.0 k€
août-08	277.00 €	245.01 €	252.00 €	252.02 €	445	112.2 k€
sept-08	279.99 €	248.00 €	258.00 €	260.15 €	330	85.8 k€
oct-08	248.60 €	226.00 €	248.60 €	237.43 €	63	15.0 k€
nov-08	236.00 €	229.00 €	229.00 €	232.78 €	37	8.6 k€
déc-08	223.28 €	223.28 €	223.28 €	223.28 €	60	13.4 k€
<b>Année 2008</b>	<b>296.29 €</b>	<b>223.28 €</b>	<b>223.28 €</b>	<b>265.11 €</b>	<b>2 144</b>	<b>568.4 k€</b>
janv-09	219.99 €	200.98 €	219.86 €	202.36 €	216	43.7 k€
févr-09	214.00 €	197.00 €	197.00 €	206.04 €	187	38.5 k€
mars-09	191.99 €	164.00 €	164.00 €	174.85 €	235	41.1 k€
avr-09	176.00 €	164.00 €	175.89 €	173.33 €	6	1.0 k€
mai-09	179.00 €	163.00 €	163.00 €	173.33 €	114	19.8 k€
juin-09	175.80 €	158.22 €	158.22 €	158.54 €	41	6.5 k€
juil-09	191.10 €	173.73 €	191.10 €	190.86 €	58	11.1 k€
août-09	208.99 €	173.00 €	208.99 €	175.08 €	61	10.7 k€
sept-09	229.86 €	185.00 €	185.00 €	187.59 €	527	98.9 k€
oct-09	202.00 €	185.00 €	202.00 €	186.30 €	54	10.1 k€
nov-09	198.99 €	198.88 €	198.88 €	198.98 €	108	21.5 k€
déc-09	190.01 €	180.00 €	180.20 €	186.26 €	406	75.6 k€
<b>Année 2009</b>	<b>229.86 €</b>	<b>158.22 €</b>	<b>180.20 €</b>	<b>187.98 €</b>	<b>2 013</b>	<b>378.4 k€</b>
janv-10	197.80 €	185.00 €	197.80 €	185.21 €	71	13.2 k€
févr-10	237.90 €	185.14 €	185.14 €	211.88 €	80	17.0 k€

(Source Nyse Euronext)

## 18.6 Etat récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés au cours de 2009

Etat récapitulatif établi en application de l'article 621-18-2 du code monétaire et financier et de l'article 223-26 du règlement général de l'Amf.

Dirigeant :	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations en milliers d'euros
Antoine Fiévet:	achat	7	47,9
C.G.F.F.	achat	1	32,4

## **19 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES**

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

Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

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

#### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice**

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres 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.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### **Avenant n°3 à la convention de trésorerie avec la société FROMAGERIES BEL**

Le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 27 août 2009 a autorisé la signature d'un troisième avenant à la convention de trésorerie. Cet avenant a été signé le 28 août 2009 avec la société FROMAGERIES BEL et modifie le taux d'intérêt avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2009 qui est désormais fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Les personnes concernées sont Messieurs Antoine Fiévet et Bruno Schoch et Madame Catherine Sauvin.

#### **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 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, 2008 et 2009.

#### **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.

Par un deuxième avenant, le Conseil de Surveillance du 13 novembre 2008 a supprimé la limite de 25 000 000 euros.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil de Surveillance en date du 27 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2009 il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Au 31 décembre 2009, le montant des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice s'est élevé à 318 002,93 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par UNIBEL s'élevait à 25 993 030 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.

Soit au total, 117 obligations ont été échangées contre 117 actions FROMAGERIES BEL au cours de la période d'échange, tandis que, parallèlement, pour éviter les inconvénients d'une modification du capital social pour un nombre aussi minime, 117 actions auto-détenues ont été annulées par FROMAGERIES BEL.

La période d'échange est close depuis le 23 décembre 2009 et les obligations, qui n'ont pas été rachetées en bourse, ont été intégralement remboursées le 4 janvier 2010. Il n'existe donc plus de titres donnant accès au capital.

Convention de prestations de services avec la société FROMAGERIES BEL

Au cours de l'exercice 2009, 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 2 788 731 euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Alain PONS

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**

Plan du chapitre	20.1	Informations financières historiques
	20.2	Informations financières pro forma
	20.3	Etats financiers
	20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles
	20.5	Date des dernières informations financières
	20.6	Informations financières intermédiaires et autres
	20.7	Politique de distribution de dividendes
	20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage
	20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale

### **20.1 Informations financières historiques**

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- o les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 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 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 décembre 2008 sous le numéro D.08-0794 ;
- o 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 ;
- o les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 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 9 avril 2009 sous le numéro D.09-0223 ;
- o les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif à ces comptes sociaux qui figurent au chapitre 20 du document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D.09-0223.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (<http://www.amf-france.org>) et sur le site d'Unibel (<http://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 2009

#### 20.3.1.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2009

## Comptes de résultats consolidés comparés au 31 décembre 2009

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
<b>Chiffre d'affaires</b>	3.1	<b>2 220 662</b>	<b>2 216 941</b>
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 517 328)	(1 609 573)
<b>Marge brute</b>		<b>703 334</b>	<b>607 368</b>
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(340 124)	(346 470)
Frais de recherche et développement	3.2	(17 610)	(18 450)
Frais généraux et administratifs	3.2	(150 811)	(135 648)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	519	344
<b>Résultat des activités courantes</b>		<b>195 308</b>	<b>107 144</b>
Autres charges et produits non courants	3.3	(45 525)	(13 526)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>149 783</b>	<b>93 618</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	4 338	13 809
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(25 306)	(44 141)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	3.4	<b>(20 968)</b>	<b>(30 332)</b>
Autres produits et charges financiers	3.4	(3 770)	(8 043)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>125 045</b>	<b>55 243</b>
Charge d'impôt	3.5	(36 960)	(6 241)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>88 085</b>	<b>49 002</b>
Intérêts minoritaires		(33 311)	(18 061)
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>54 774</b>	<b>30 941</b>
Résultat net par action	3.6	26.11	14,77
Résultat net dilué par action	3.6	25.76	14,64

## Bilans consolidés comparés au 31 décembre

<b>ACTIF</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31 décembre 2009</b>	<b>31 décembre 2008</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecarts d'acquisition	4.1	401 963	425 780
Autres immobilisations incorporelles	4.2	311 234	322 307
Immobilisations corporelles	4.3	549 980	567 813
Actifs disponibles à la vente	4.5	1 247	1 184
Autres actifs financiers	4.5	1 282	236
Prêts & avances	4.5	7 204	6 538
Clients & autres créances	4.5	1 721	12
Actifs d'impôts différés	4.9	11 657	6 096
Actifs non courants destinés à être cédés	4.6	578	720
<b>TOTAL</b>		<b>1 286 866</b>	<b>1 330 686</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en-cours	4.7	178 577	219 446
Clients et autres créances	4.8	386 412	412 305
Autres actifs financiers	4.4	361	195
Prêts & avances	4.4	177	243
Actifs d'impôts courants	4.10	27 654	39 890
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.17	129 621	257 503
<b>TOTAL</b>		<b>722 802</b>	<b>929 582</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>2 009 668</b>	<b>2 260 268</b>

*Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés*

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>31 décembre</b> <b>2009</b>	<b>31 décembre</b> <b>2008</b>
Capital		1 743	1 743
Primes			
Réserves		588 855	540 544
Actions propres		-6 866	-6 537
<b>CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)</b>		<b>583 732</b>	<b>535 750</b>
<b>INTERETS MINORITAIRES</b>		<b>338 333</b>	<b>323 746</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>922 065</b>	<b>859 496</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>			
Provisions	4.13	8 729	6 823
Avantages du personnel	4.14	36 288	36 298
Passifs d'impôts différés	4.9	129 117	117 574
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.17		81
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.17	409 973	632 526
Autres passifs	4.15	33 529	30 340
<b>TOTAL</b>		<b>617 636</b>	<b>823 642</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Provisions	4.13	16 308	7 033
Avantages du personnel	4.14	1 947	2 258
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.17	82	97
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.17	42 316	73 309
Autres passifs financiers	4.12	11 010	23 621
Fournisseurs et autres dettes	4.16	364 710	435 297
Passifs d'impôts exigibles	4.10	25 085	24 759
Concours bancaires et autres emprunts	4.17	8 509	10 756
<b>TOTAL</b>		<b>469 967</b>	<b>577 130</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>		<b>2 009 668</b>	<b>2 260 268</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre

(en milliers d'euros)

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Résultat avant impôts	CR	125 045	55 243
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		121 657	68 516
Plus ou moins values de cession		5 813	3 202
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		24 297	34 401
Autres éléments non monétaires du résultat		-1 675	-111
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>275 137</b>	<b>161 251</b>
<b>Variation des stocks, créances et dettes courants</b>		<b>-3 487</b>	<b>73 355</b>
<b>Variation des créances et dettes non courantes</b>		<b>666</b>	<b>1 090</b>
<b>Impôts sur le résultat payés</b>		<b>-21 881</b>	<b>-12 331</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles</b>	<b>(1)</b>	<b>250 435</b>	<b>223 365</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'activités (périmètre)		-6 451	-421 038
Cessions d'activités (périmètre)			8 254
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-78 933	-138 063
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 467	1 431
Subventions d'investissement encaissées		2 442	10 459
Acquisitions d'actifs financiers		-1 862	-1 753
Cessions d'actifs financiers		1 792	7 287
Intérêts reçus			61
Dividendes reçus		152	100
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(2)</b>	<b>-81 393</b>	<b>-533 262</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés		-15 481	-21 664
Intérêts payés		-24 405	-34 558
Augmentation ou diminution de capital			
Actions propres		-317	1 357
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		-98	-154
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		113	-4
Emissions d'emprunts et dettes financières		13 744	670 593
Remboursements d'emprunts et dettes financières		-276 618	-114 844
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(3)</b>	<b>-303 062</b>	<b>500 726</b>
<b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(1)+(2)+(3)</b>	<b>-134 020</b>	<b>190 829</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture	4.17	246 747	53 702
Incidence des variations des cours des devises		-2 149	2 738
Autres éléments sans effet de trésorerie		10 486	-522
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture</b>		<b>121 064</b>	<b>246 747</b>
A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.17	75 544	154 004
Disponibilités	4.17	54 029	103 499
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.17	-8 509	-10 756
<b>Total</b>		<b>121 064</b>	<b>246 747</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Variation des capitaux propres consolidés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 décembre 2009

Nombre d'actions en circulation	Capital	Ecart de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>2 091 217</b>	<b>1 743</b>	<b>-3 809</b>	<b>-7 815</b>	<b>58 113</b>	<b>492 478</b>	<b>540 710</b>	<b>343 762</b>	<b>884 472</b>
				-58 113	58 113			
					-6 459	-6 459	-15 175	-21 634
				30 941		30 941	18 061	49 002
		-7 410			-12 604	-20 014	-16 625	-36 639
					-11 870	-11 870	-10 670	-22 540
					1 145	1 145	4 333	5 478
7 800			1 297			1 297	60	1 357
<b>2 099 017</b>	<b>1 743</b>	<b>-11 219</b>	<b>-6 518</b>	<b>30 941</b>	<b>520 803</b>	<b>535 750</b>	<b>323 746</b>	<b>859 496</b>
				-30 941	30 941			
					-4 204	-4 204	-11 277	-15 481
				54 774		54 774	33 311	88 085
		-4 449			3 776	-673	-2 452	-3 125
					-783	-783	259	-524
					-803	-803	-5 266	-6 069
-1 944			-329			-329	12	-317
<b>2 097 073</b>	<b>1 743</b>	<b>-15 668</b>	<b>-6 847</b>	<b>54 774</b>	<b>549 730</b>	<b>583 732</b>	<b>338 333</b>	<b>922 065</b>

## 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 2009 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 2009 ont été arrêtés par le Directoire du 26 mars 2010.

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

##### Textes applicables en 2009 impliquant un changement pour le Groupe :

- la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » révisée, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 : le Groupe a opté pour la présentation de deux états distincts : (i) un état détaillant les composantes du résultat net ("Comptes de résultats consolidés") et (ii) un état détaillant les pertes et gains comptabilisés directement en capitaux propres ("Etat du résultat global consolidé").

- la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009, remplace la norme IAS 14 "Information sectorielle". Les secteurs opérationnels sont des composantes du Groupe qui réalisent des activités et dont les résultats opérationnels extraits du reporting interne sont revus par le principal décideur opérationnel (pour le Groupe, le président du Directoire) afin de prendre ses décisions sur l'allocation des ressources et mesurer la performance des secteurs.

Afin de refléter l'évolution de son organisation, le Groupe a modifié au 1er janvier 2009 son reporting interne, passant d'une analyse par métier à une analyse par zone géographique. Les informations internes et revues par le principal décideur opérationnel reposent sur une segmentation en quatre zones géographiques (Europe de l'ouest, Europe de l'est, Amériques et International), dont les deux indicateurs clés sont le Chiffre d'Affaires et le Résultat Opérationnel. L'allocation des coûts centraux dans la détermination des résultats opérationnels par zone géographique est réalisée en fonction des volumes vendus.

A compter du 1er janvier 2009, le Groupe applique l'amendement d'IAS 38, qui concerne les dépenses de publicité et de promotion. Celles-ci sont comptabilisées dès la livraison du bien ou dès la réalisation de la prestation, sans attendre leur utilisation effective. L'application de cet amendement n'a pas d'incidence sur les comptes comparés du Groupe.

##### Textes applicables en 2009 n'impliquant pas de changement pour le Groupe :

- la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » révisée, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 ;
- l'amendement à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » relatif aux conditions d'acquisition des droits et à la comptabilisation d'une annulation, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 ;
- l'amendement aux normes IAS 32 « Instruments financiers : présentation » et IAS 1 « Présentation des états financiers » relatif aux « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 ;
- les améliorations aux normes internationales d'information financière de 2007, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009, à l'exception de l'amendement à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er juillet 2009 ;
- l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 ;
- l'interprétation IFRIC 14 « IAS 19 - Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009 ;
- les amendements d'IAS1, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2009, clarifiant le classement courant/non courant des instruments financiers, d'IAS 20 sur l'inscription à la fair value des prêts gouvernementaux, et d'IAS 40 sur les immeubles de placement en cours de construction.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation.

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et de manière uniforme par les entités du Groupe.

#### 1.2. Options retenues pour l'établissement des états financiers consolidés lors de la transition aux normes comptables internationales

Conformément aux dispositions prévues par IFRS 1, le Groupe avait choisi de retenir pour l'établissement du bilan d'ouverture 2004 et la préparation des premiers comptes IFRS, les exemptions au principe général d'application rétrospective des IFRS suivantes :

- Regroupements d'entreprises : le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption relative au non retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition (1er janvier 2004). En conséquence, la norme sur les regroupements d'entreprises n'a été appliquée que pour les acquisitions postérieures au 1er janvier 2004. En pratique, cela a signifié qu'aucun retraitement rétrospectif des écarts d'acquisitions au 1er janvier 2004 n'a été effectué.

- Engagements de retraite et avantages assimilés : les écarts actuariels non amortis au 1er janvier 2004 relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages assimilés ont été intégralement comptabilisés dans les provisions pour retraites avec en contrepartie une réduction des capitaux propres.
- Ecarts de conversion : le Groupe a réintégré les réserves de conversion cumulées antérieures au 1er janvier 2004 dans les réserves consolidées. Par conséquent, les différences de conversion accumulées dans les réserves au 1er janvier 2004 ont été ramenées à zéro.
- Immobilisations corporelles : le Groupe a choisi de ne pas réévaluer à leur juste valeur les immobilisations corporelles dans le bilan d'ouverture, mais d'appliquer la méthode du coût historique amorti.
- Ecarts d'acquisition : les écarts d'acquisition non amortis relatifs à des filiales hors zone euro et libellés en euros à la date d'acquisition n'ont pas été convertis dans la monnaie de la filiale au 1er Janvier 2004.

Les impacts des normes IFRS sur les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et sur le résultat 2004 ont été publiés dans le cadre de l'information financière préliminaire IFRS 2004, incluse dans le document de référence enregistré par l'AMF le 7 décembre 2005 sous le numéro R 05-140.

### 1.3. Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

### 1.4. Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les 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 2009 est présentée en note 10.

### 1.6. Evolution du périmètre de consolidation

Aucune acquisition ni cession n'a été réalisée au cours de l'exercice 2009.

Le capital social de Bel Karper en Turquie a été augmenté suite à la décision de l'Assemblée Générale du 3 juin 2009, le pourcentage de détention du Groupe passe ainsi de 32,18% à 37,28%.

Le capital social de Shostka OJSC a également été augmenté sur l'exercice (décision du 3 février 2009), résultant en un accroissement du pourcentage de détention du Groupe de 50,37% à 53,30%.

Les entités turques Karper Ambalaj et Karper Pazarlama ont été liquidées le 6 mai 2009.

Les entités tunisiennes, ainsi que Adler et ATAD, toutes sans activité, ont été déconsolidées au 31 décembre 2009.

L'entité égyptienne Bel Egypt a été absorbée par Bel Egypt Expansion for Cheese au 1<sup>er</sup> juillet 2009.

L'entité française Tradilait a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Sofico au 30 décembre 2009.

## 1.7. Autres règles et principes comptables significatifs

### Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux,
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les Capitaux Propres au poste « Ecart de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

### Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

A la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales,
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

### Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

### Ecarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs 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<sup>er</sup> janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

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

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

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

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

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

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

### Subventions d'investissement

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

### Contrats de location financement et de location simple

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

A la signature du contrat de location financement, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou bien, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire, ou bien en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif du bilan.

Les contrats de location ne répondant pas aux critères de classement en contrats de location financement sont classés en contrats de location simple. Les loyers sont alors comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### **Dépréciation d'actifs**

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 (Dépréciation d'actifs) au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Pour réaliser ces tests, des Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») sont définies. Ces UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales générant des flux de trésorerie nettement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en terme d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur diminuée des coûts de cession correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale, diminué des coûts directement liés à la cession.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

### **Stocks et en-cours**

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation,
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

### **Actifs et passifs financiers**

#### *Actifs financiers*

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue 3 catégories d'actifs financiers dont la classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition et détermine le traitement comptable de ces instruments.

#### Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus à court terme. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat.

#### Prêts et créances

Ce sont des actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables, non cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les prêts et les créances commerciales (clients et autres) et les comptes courants bancaires.

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale et actualisées le cas échéant conformément à IAS 39. Ces actifs sont comptabilisés pour leur coût amorti. Une provision pour dépréciation des créances est constituée lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas recouvrée.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

#### Actifs disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers qui ne font pas partie des catégories précitées. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et certaines valeurs mobilières de placement, ainsi que les instruments financiers dérivés qualifiés d'instruments de couverture.

Les titres disponibles à la vente sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de bourse à la date de clôture considérée. Les variations de juste valeur constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession, puis comptabilisées en résultat, à l'exception des pertes de valeur qui sont enregistrées en résultat dès leur détermination. Les titres non cotés dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable sont maintenus à leur coût historique.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur valeur de marché à la date de clôture. Leurs variations de valeur sont comptabilisées selon les principes suivants :

- Pour les instruments de couverture documentés en couverture de flux futurs, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres pour la partie efficace. La partie inefficace est enregistrée en résultat.
- Pour les instruments de couverture documentés en couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

#### *Passifs financiers*

Conformément à la norme IAS 39 le Groupe distingue 3 catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique :

- Les passifs financiers détenus à des fins de transactions qui sont destinés à être rachetés à court terme. C'est le cas des instruments dérivés autres que les instruments de couvertures. Ils sont évalués à la juste valeur par le résultat.
- Les passifs financiers évalués au coût amorti. Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières et des dettes commerciales.
- Les passifs financiers évalués à la juste valeur. Ce sont les instruments dérivés de couverture.

#### **Trésorerie nette**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

#### **Actions propres**

Les actions 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<sup>er</sup> janvier 2004. Les pertes et gains actuariels excédant de plus de 10% la valeur la plus élevée entre les engagements et la valeur des fonds externes sont étalés sur la durée moyenne résiduelle de service pour les personnes en activité.

Enfin, un certain nombre d'avantages, tels que les primes pour médailles du travail ou jubilés, font l'objet de provisions actuarielles. S'agissant d'avantages à long terme, les écarts actuariels sont constatés immédiatement en résultat.

Le Groupe a choisi de comptabiliser en résultat financier le coût des intérêts des engagements de retraite.

### **Paiements en actions**

Un plan d'attribution d'actions gratuites existantes aux titulaires des principales fonctions de Fromageries Bel et des sociétés qui lui sont liées a été mis en place en avril 2007. Des attributions d'actions gratuites Fromageries Bel ont eu lieu en 2007, 2008 et 2009. Au regard de la norme IFRS 2, ce plan est réglé en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

### **Provisions**

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

### **Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires**

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application de l'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, Sofico, Sicopa, Sopaic et Atad.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres. 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

Dans un contexte global de récession économique frappant la plupart de ses marchés, le Groupe a montré sa capacité de résistance en adaptant sa structure de coûts, ses investissements industriels et sa politique commerciale, ce qui a permis de stabiliser le chiffre d'affaires consolidé. La diversification géographique du Groupe a permis aux zones les plus dynamiques (Moyen orient, Asie, Amériques) de compenser les baisses d'activité observées, notamment sur les marchés Est européens.

L'intensité de la crise économique touchant certains pays émergents a conduit le Groupe à déprécier des actifs incorporels pour un total de 34 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les prix des matières premières laitières ont baissé depuis le second semestre 2008, ce qui a permis de restaurer en partie les marges des produits fromagers, après les fortes dégradations subies depuis 2007. On observe une remontée des prix depuis le quatrième trimestre 2009. L'évolution des prix de vente des produits de première transformation (poudre de lait, beurre, lactosérum) a suivi la même tendance au cours de l'exercice, impactant la rentabilité des produits industriels.

Ces effets, liés à un strict contrôle du niveau de besoin en fonds de roulement des filiales, ont permis au Groupe de dégager une marge brute d'autofinancement de 275 millions d'euros et de réduire sa dette financière de 128 millions d'euros au cours de l'exercice.

## 3. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 3.1. Chiffre d'affaires

A taux de change et périmètre comparables, le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 0,4% entre l'année 2008 et l'année 2009. Les effets se résument ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Variation %</b>
<b>Chiffre d'affaires publié</b>	<b>2 220 662</b>	<b>2 216 941</b>	<b>0.2%</b>
Effets des variations de périmètre	-17 429		-0.8%
Effets de change	4 634		0.2%
<b>Chiffre d'affaires comparable</b>	<b>2 207 867</b>	<b>2 216 941</b>	<b>-0.4%</b>

Les variations de périmètre correspondent à l'achat des deux entités tchèques au 1<sup>er</sup> juillet 2008.

### 3.2. Charges opérationnelles par nature

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Charges de personnel	372 811	363 497
Dotations aux amortissements	72 178	64 112
Autres	1 580 365	1 682 188
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>2 025 354</b>	<b>2 109 797</b>

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatifs aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus.

### 3.3. Autres charges et produits non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Résultats des cessions d'actif immobilisé	-4 530	-2 988
Dotations nettes aux provisions (hors coûts de restructuration)	-41 840	-4 641
Coûts de restructuration (dotations nettes aux provisions incluses)	-1 846	-4 992
Autres charges et produits non courants	2 691	-905
<b>Total des autres charges et produits non courants</b>	<b>-45 525</b>	<b>-13 526</b>

Les tests de perte de valeur des actifs incorporels (cf. notes 4.1 et 4.2) ont conduit le groupe à doter une provision globale de 34 millions d'euros concernant les entités ukrainiennes, turques et tchèques. Les immobilisations corporelles de la filiale tchèque ont été dépréciées pour 3,8 millions d'euros. Par ailleurs, des dépréciations pour obsolescence d'immobilisations corporelles ont été comptabilisées pour 3,9 millions d'euros.

Les charges de restructuration correspondent principalement aux coûts de réorganisation des structures de management du Groupe.

### 3.4. Charges et produits financiers

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 137	2 870
Charges d'intérêts	-24 449	-34 561
Autres	1 344	1 359
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-20 968</b>	<b>-30 332</b>
Impact net des désactualisations de provisions	-3 175	-2 248
Dotations nettes aux provisions sur titres de participation	1 256	-37
Résultat de change financier	-449	-5 876
Autres	-1 402	118
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>-3 770</b>	<b>-8 043</b>
<b>Total des charges financières nettes</b>	<b>-24 738</b>	<b>-38 375</b>

La baisse des charges d'intérêt est liée à la diminution de l'endettement net (cf. note 4.17) et des taux d'intérêts en 2009.

### 3.5. Charge d'impôt

(en milliers d'euros)

	2009	2008
Impôt courant (y compris retenues à la source)	-33 883	-13 133
Impôt différé	-3 077	-5 069
Carry-back		11 961
<b>Total de la charge d'impôt</b>	<b>-36 960</b>	<b>-6 241</b>

Pour 2009 le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 29,6% pour un taux normal d'imposition en France de 34,4%. L'écart entre ces deux taux s'analyse comme suit :

(en %)

	2009	2008
<b>Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)</b>	<b>34,4%</b>	<b>34,4%</b>
- effet du différentiel de taux des filiales étrangères	-12,1%	-12,0%
- effet des changements de taux	-0,1%	-0,3%
- avoirs fiscaux, crédits d'impôt	-2,9%	-8,0%
- activation de reports déficitaires	-0,2%	-6,4%
- impôts forfaitaires, retenues à la source	5,3%	7,4%
- déficits non activés	-0,3%	-3,2%
- différences permanentes	3,9%	-1,6%
- autres éléments	1,6%	1,0%
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>29,6%</b>	<b>11,3%</b>

En 2008, le Groupe a activé 5 millions d'euros d'impôts relatifs aux déficits fiscaux de la filiale espagnole.

En France, la Loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une Contribution Économique Territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle (TP). La CET comprend deux composantes : la Contribution Foncière des Entreprises (CFE) et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). La CFE est assise sur la valeur locative des biens passibles de taxe foncière. La CVAE est égale à 1,5% de la valeur ajoutée. La CET est plafonnée à 3% de la valeur ajoutée. La qualification donnée à la CET par le groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 sera classée en résultat opérationnel tout comme la taxe professionnelle l'était jusqu'en 2009.

### 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 (2 323 572 au 31 décembre 2009), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (225 684 au 31 décembre 2009).

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 1 074 milliers d'euros et à l'attribution d'actions gratuites chez Fromageries Bel SA, soit 71 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 2009 s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Ecarts d'acquisition</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>	
Valeur brute	133 750
Dépréciations cumulées	-39 338
<b>Valeur nette</b>	<b>94 412</b>
<b>Variations de l'année</b>	
Acquisitions	337 196
Ecarts de conversion	-5 828
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>425 780</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>	
Valeur brute	465 118
Dépréciations cumulées	-39 338
<b>Valeur nette</b>	<b>425 780</b>
<b>Variations de l'année</b>	
Ecarts de conversion	-2 934
Dépréciations	-20 883
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>401 963</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>	
Valeur brute	461 633
Dépréciations cumulées	-59 670
<b>Valeur nette</b>	<b>401 963</b>

Au 31 décembre 2008, les acquisitions concernaient essentiellement le rachat des actifs de Boursin.

Au 31 décembre 2009, la dégradation de l'environnement économique dans les pays émergents a entraîné la dépréciation des écarts d'acquisition en Ukraine, en Turquie et en République tchèque pour un total de 20,9 millions d'euros. La valeur recouvrable des autres UGT excédant sa valeur comptable, les autres écarts d'acquisition n'ont pas été dépréciés.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont appliqués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- Horizon explicite des prévisions de 5 ans ;
- Taux de croissance annuel utilisé pour estimer la valeur résiduelle de l'UGT au-delà de la période explicite de prévision, compris entre 0 et 2% ;
- Coût Moyen Pondéré du Capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons déterminé le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du classement pays établi par la Coface :

	2009	2008
France	8%	8%
Allemagne	8%	8%
Pays-Bas	8%	8%
Espagne	8%	8%
Portugal	8%	8%
USA	8%	8%
Tchéquie	9%	9%
Turquie	11%	10%
Ukraine	14%	12%
Iran	14%	14%

Nous avons analysé la sensibilité de la valeur obtenue en fonction de deux paramètres essentiels de l'approche de valorisation :

- le taux de croissance à long terme,
- le taux d'actualisation des flux de liquidité.

Les UGT considérées comme les plus sensibles à un changement de ces deux paramètres sont celles dont la hausse supérieure à un point du taux d'actualisation ou la baisse supérieure à 0,5 point du taux de croissance, entrainerait une dépréciation. Ces UGT sont la Turquie et l'Ukraine, dont le point d'équilibre est atteint avec les hypothèses retenues en 2009 (taux d'actualisation ci-dessus et taux de croissance à 2%).

## 4.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année 2009 comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Concessions et brevets</b>	<b>Logiciels</b>	<b>Marques</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>					
Valeur brute	23 200	73 149	154 583	1 031	251 963
Dépréciations cumulées	-9 358	-20 693	-346	-810	-31 207
<b>Valeur nette</b>	<b>13 842</b>	<b>52 456</b>	<b>154 237</b>	<b>221</b>	<b>220 756</b>
<b>Variations de l'année</b>					
Acquisitions		27 927		93	28 020
Cessions et mises au rebut	274	-1 072	35		-763
Evolution du périmètre			92 000		92 000
Ecart de conversion		-190	-5 281	-14	-5 485
Dépréciations et amortissements	-743	-7 135	-4 505	-7	-12 390
Reclassements		188		-19	169
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>13 373</b>	<b>72 174</b>	<b>236 486</b>	<b>274</b>	<b>322 307</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>					
Valeur brute	23 165	99 289	240 570	1 137	364 161
Dépréciations cumulées	-9 792	-27 115	-4 084	-863	-41 854
<b>Valeur nette</b>	<b>13 373</b>	<b>72 174</b>	<b>236 486</b>	<b>274</b>	<b>322 307</b>
<b>Variations de l'année</b>					
Acquisitions	882	14 909		224	16 015
Cessions et mises au rebut		-39			-39
Ecart de conversion	-1	8	-528	-10	-531
Dépréciations et amortissements	-641	-12 713	-13 184	-14	-26 552
Reclassements	114	-83		3	34
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>13 727</b>	<b>74 256</b>	<b>222 774</b>	<b>477</b>	<b>311 234</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>					
Valeur brute	24 203	110 803	239 544	1 325	375 875
Dépréciations cumulées	-10 476	-36 547	-16 770	-848	-64 641
<b>Valeur nette</b>	<b>13 727</b>	<b>74 256</b>	<b>222 774</b>	<b>477</b>	<b>311 234</b>

En 2008, les évolutions de périmètre concernaient l'achat de la marque Boursin, valorisée 92 millions d'euros.

En 2009, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à la suite de 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 note 4.1. Au cours de l'exercice, les marques Shostka en Ukraine et Karper en Turquie ont été dépréciées pour un total de 13,2 millions d'euros avant impôt.

### 4.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2009 comme suit :

(en milliers d'euros)	Terrains	Constructions	Installations, matériels et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Au 31 décembre 2007</b>						
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
<b>Valeur nette</b>	<b>15 541</b>	<b>136 914</b>	<b>293 301</b>	<b>25 303</b>	<b>43 677</b>	<b>514 736</b>
<b>Variations de l'année</b>						
Acquisitions	202	7 598	41 055	3 931	48 140	100 926
Cessions et mises au rebut	-5	-200	-1 832	-196	-7	-2 240
Evolution du périmètre	877	3 209	10 700	1 814	8	16 608
Ecart de conversion	66	-883	-3 488	-211	-756	-5 272
Amortissements et provisions	-106	-8 902	-40 607	-6 758		-56 373
Reclassements	1 516	11 061	29 324	2 172	-44 645	-572
<b>Valeur nette au 31 décembre 2008</b>	<b>18 091</b>	<b>148 797</b>	<b>328 453</b>	<b>26 055</b>	<b>46 417</b>	<b>567 813</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>						
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
<b>Valeur nette</b>	<b>18 091</b>	<b>148 797</b>	<b>328 453</b>	<b>26 055</b>	<b>46 417</b>	<b>567 813</b>
<b>Variations de l'année</b>						
Acquisitions	543	5 181	14 642	3 269	35 162	58 797
Cessions et mises au rebut	-351	-1 278	-3 416	-768		-5 813
Evolution du périmètre			94	-2		92
Ecart de conversion	-79	-1 030	-2 121	-128	-452	-3 810
Amortissements et provisions	-176	-11 600	-48 196	-6 492		-66 464
Reclassements	678	12 492	42 189	1 600	-57 594	-635
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>18 706</b>	<b>152 562</b>	<b>331 645</b>	<b>23 534</b>	<b>23 533</b>	<b>549 980</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>						
Valeur brute	20 734	279 704	780 096	71 473	23 533	1 175 540
Amortissements et provisions cumulés	-2 028	-127 142	-448 451	-47 939		-625 560
<b>Valeur nette</b>	<b>18 706</b>	<b>152 562</b>	<b>331 645</b>	<b>23 534</b>	<b>23 533</b>	<b>549 980</b>

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production en France, aux Pays-Bas, en Slovaquie, en Algérie, au Maroc et au Portugal.

### 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 2009
Classes d'actifs financiers (IFRS7)	Évalués à la juste valeur	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Hors champ IFRS 7	
Actifs disponibles à la vente		267	451		529		1 247
Autres actifs financiers			1 282				1 282
Prêts et avances					7 204		7 204
Clients et autres créances non courants					1 721		1 721
Actifs d'impôts différés						11 657	11 657
Stocks et en-cours						178 577	178 577
Clients et autres créances					386 412		386 412
Autres actifs financiers		239		122			361
Prêts et avances					177		177
Actifs d'impôts courants					27 654		27 654
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 544				54 077		129 621
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>75 544</b>	<b>506</b>	<b>1 733</b>	<b>122</b>	<b>477 774</b>	<b>190 234</b>	<b>745 913</b>

(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)	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		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						6 096	6 096
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
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>154 004</b>	<b>343</b>	<b>755</b>		<b>563 004</b>	<b>225 542</b>	<b>943 648</b>

#### 4.5. Autres actifs non courants (hors impôts différés)

(en milliers d'euros)	Actifs financiers disponibles à la vente	Autres actifs financiers	Prêts et avances	Clients et autres créances non courantes
<b>Au 31 décembre 2008</b>				
Valeur brute	2 757	348	6 538	91
Dépréciations cumulées	-1 573	-112		-79
<b>Valeur nette</b>	<b>1 184</b>	<b>236</b>	<b>6 538</b>	<b>12</b>
<b>Variations de l'année</b>				
Acquisitions	16	1 215	1 430	1 801
Cessions / remboursements	-152		-1 148	
Evolution du périmètre	-49	113	-1	
Ecart de conversion	-4		-26	-94
Dépréciations		-282		
Désactualisations			132	
Juste valeur	261			
Reclassements	-9		279	2
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>1 247</b>	<b>1 282</b>	<b>7 204</b>	<b>1 721</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>				
Valeur brute	1 283	4 670	7 204	1 795
Dépréciations cumulées	-36	-3 388		-74
<b>Valeur nette</b>	<b>1 247</b>	<b>1 282</b>	<b>7 204</b>	<b>1 721</b>

Les titres Galaxy Nutritional Foods Inc. détenus par la société Fromageries Bel SA, ont été cédés en mai 2009 pour un montant de 0,3 million d'euros, impactant le résultat positivement de 0,1 million d'euros, après reprise de la provision pour dépréciation de 1,5 million d'euros.

#### 4.6. Actifs destinés à être cédés

Les actifs destinés à être cédés concernent essentiellement un ensemble immobilier au Portugal, 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 approvisionne- ments	En-cours de production, biens et services	Produits intermédiaires, finis et marchandises	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>				
Valeur brute	90 383	34 121	99 465	223 969
Provisions cumulées	-1 335	-152	-3 036	-4 523
<b>Valeur nette</b>	<b>89 048</b>	<b>33 969</b>	<b>96 429</b>	<b>219 446</b>
<b>Variations de l'année</b>				
Evolution du périmètre			-114	-114
Mouvements de BFR	-17 782	-8 971	-13 506	-40 259
Dotations aux provisions nettes	-93	-381	1 146	672
Ecart de conversion	-812	35	-319	-1 096
Reclassements	-87		15	-72
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>70 274</b>	<b>24 652</b>	<b>83 651</b>	<b>178 577</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>				
Valeur brute	71 767	25 182	85 546	182 495
Provisions cumulées	-1 493	-530	-1 895	-3 918
<b>Valeur nette</b>	<b>70 274</b>	<b>24 652</b>	<b>83 651</b>	<b>178 577</b>

La baisse des stocks est en grande partie liée à la baisse des prix des matières premières.

#### 4.8. Clients et autres créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Clients	Autres créances courantes	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>			
Valeur brute	328 474	92 624	421 098
Dépréciations cumulées	-8 266	-527	-8 793
<b>Valeur nette</b>	<b>320 208</b>	<b>92 097</b>	<b>412 305</b>
<b>Variations de l'année</b>			
Evolution du périmètre	578	-855	-277
Mouvements de BFR	-9 428	-17 754	-27 182
Dotations aux provisions nettes	317	347	664
Ecart de conversion	-129	-568	-697
Reclassements	-42	1 641	1 599
<b>Valeur nette au 31 décembre 2009</b>	<b>311 504</b>	<b>74 908</b>	<b>386 412</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>			
Valeur brute	319 819	75 087	394 906
Dépréciations cumulées	-8 315	-179	-8 494
<b>Valeur nette</b>	<b>311 504</b>	<b>74 908</b>	<b>386 412</b>

Les créances clients nettes non échues représentent 86,4% du total, celles échues à moins de 60 jours 12,5%, et celles échues à plus de 60 jours 1,1%. 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
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>6 096</b>	<b>117 574</b>		
<b>Variations de l'année</b>				
IAS 32 - 39	-1 918	1 481	-3 011	-388
Différences temporaires hors IAS 32 - 39	260	3 253	-304	-2 689
Effet des changements de taux sur écart d'évaluation	-25		-25	
Ecart de conversion	-106	-541	435	
Reclassement actif / passif	7 350	7 350		
<b>Total des variations</b>	<b>5 561</b>	<b>11 543</b>	<b>-2 905</b>	<b>-3 077</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>11 657</b>	<b>129 117</b>		

### Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Fonds de commerce	7 141	1 717
Immobilisations	70 771	68 234
Marques et concessions	69 611	73 790
Instruments financiers dérivés	-4 295	-6 421
Pensions et autres avantages assimilés	-7 892	-7 426
Reports déficitaires	-9 549	-10 240
Autres	-8 327	-8 176
<b>Passifs nets d'impôts différés</b>	<b>117 460</b>	<b>111 478</b>

Le poste « Autres » est essentiellement lié à des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

### Déficits fiscaux reportables

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables,
- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromagerías Bel España s'élève à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2009, après utilisation de 1,5 million d'euros sur l'exercice,

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008
<b>Echéancier des utilisations</b>		
< 1 an		64
> 1 an < 5 ans	733	992
> 5 ans	6 492	6 492
Sans limitation	412	771
<b>Total</b>	<b>7 637</b>	<b>8 319</b>

Ces actifs d'impôts non comptabilisés concernent essentiellement la filiale Grupo Fromageries Bel España à hauteur de 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 (même montant qu'au 31 décembre 2008). Ils sont essentiellement liés à la cession de l'activité Manchego en 2003.

#### 4.10. Actifs et passifs d'impôts exigibles

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Actifs d'impôts courants</b>	<b>Passifs d'impôts exigibles</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>39 890</b>	<b>24 759</b>
<b>Variations de l'année</b>		
Evolution du périmètre	-10	
Mouvements de BFR	-11 482	698
Ecart de conversion	-744	-577
Reclassements		205
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>27 654</b>	<b>25 085</b>

Les variations de BFR concernent l'impôt société non payé ou les créances d'impôt non perçues ; la principale variation de l'exercice concerne le remboursement du carry back pour 12 millions d'euros.

#### 4.11 Informations sur le capital

En 2009, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent. Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

##### Actions gratuites

Le premier plan d'attribution d'actions gratuites 2007/2009 du Groupe s'est terminé en avril 2009 avec l'attribution de 3 380 actions aux bénéficiaires. Le deuxième plan d'actions gratuites 2008/2010 est en cours, et un troisième plan d'actions gratuites 2009/2011 a été autorisé en août 2009.

Conformément aux dispositions de IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits, avec contrepartie en capitaux propres.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Plan 2009</b>	<b>Plan 2008</b>	<b>Plan 2007</b>
nombre d'actions attribuées à l'origine	11 515	10 620	8 954
nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2009	11 515	10 090	3 380
juste valeur de l'action (en €)	98	181	201
critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	96%	38%
période d'acquisition	3 ans	3 ans	2 ans
période de conservation	2 ans	2 ans	2 ans
montant en charges en 2008		390	32
montant en charges en 2009	129	565	85

#### 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 11,1 millions d'euros et détaillés note 4.18.

### 4.13. Provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	Litiges	Restructurations	Autres charges	Autres risques	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>					
Part long terme	1 342		391	5 090	6 823
Part court terme	3 357	72	1 776	1 828	7 033
<b>Valeur nette</b>	<b>4 699</b>	<b>72</b>	<b>2 167</b>	<b>6 918</b>	<b>13 856</b>
<b>Variations de l'année</b>					
Dotations	10 023		1 931	4 309	16 263
Reprises pour utilisation	-1 200	-72	-1 888	-512	-3 672
Reprises sans objet	-728		-160	-317	-1 205
Désactualisations				100	100
Reclassements				-177	-177
Ecart de conversion	-16		-11	-101	-128
<b>Valeur au 31 décembre 2009</b>	<b>12 778</b>		<b>2 039</b>	<b>10 220</b>	<b>25 037</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>					
Part long terme	802		382	7 545	8 729
Part court terme	11 976		1 657	2 675	16 308
<b>Valeur nette</b>	<b>12 778</b>		<b>2 039</b>	<b>10 220</b>	<b>25 037</b>

Les principales dotations de l'exercice concernent principalement des provisions pour litiges commerciaux.

### 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>14 917</b>	<b>19 629</b>	<b>3 376</b>	<b>300</b>	<b>334</b>	<b>38 556</b>
Ecart de conversion	-19	-10	3		-9	-35
Dotations / reprises	-614	232	235	-90	-49	-286
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>14 284</b>	<b>19 851</b>	<b>3 614</b>	<b>210</b>	<b>276</b>	<b>38 235</b>

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, la France et l'Allemagne représentant à eux seuls environ 33 millions d'euros d'avantages, soit 86,7% sur un total de 38 millions d'euros.

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
France		<u>17 539</u>	2 473			20 012
Allemagne	<u>12 818</u>		108	210		13 136
Pays Bas	<u>820</u>		520			1 340
Italie		<u>865</u>				865
Maroc		671	103			774
Etats-Unis	7	222			232	461
Portugal	<u>381</u>					381
Turquie		268				268
Pologne		110	286			396
Ukraine	258					258
Slovaquie		122				122
Autres		54	124		44	222
<b>Total</b>	<b>14 284</b>	<b>19 851</b>	<b>3 614</b>	<b>210</b>	<b>276</b>	<b>38 235</b>

<b>31 décembre 2008</b>						
<i>(en milliers d'euros)</i>	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
<b>Total</b>	<b>14 917</b>	<b>19 629</b>	<b>3 376</b>	<b>300</b>	<b>334</b>	<b>38 556</b>

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraites, de préretraites et d'indemnités de départ.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Pour les régimes à prestations définies relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi, une évaluation actuarielle des engagements pris dans le cadre des conventions et accords en vigueur dans chaque société est effectuée selon la méthode des « unités de crédit projetées » et, s'ils ne sont pas intégralement financés, la provision nécessaire est constituée ou ajustée sur cette base.

#### France

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

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
  - 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 2009 et 2008 tels que repris dans le tableau de synthèse par pays.

#### 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 quatre salariés au 31 décembre 2009.

#### 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 24,7 millions d'euros à fin 2009, contre 26,2 millions d'euros à fin 2008.

#### Portugal

Un complément de retraite est versé aux seuls salariés embauchés avant l'année 1979 et comptant une ancienneté minimum de 10 ans au moment du départ.

#### Italie

Les avantages du personnel correspondent à une indemnité de cessation de services versée lors de la rupture du contrat de travail et quelles que soient les conditions de cette rupture. Le changement de législation entré en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2007 a transformé le régime du TFR. Pour les entreprises de moins de 50 salariés au moment de la réforme (ce qui est le cas de Bel Italia), les salariés ont le choix entre maintenir l'ancien régime ou transformer les TFR en régime à cotisations définies.

### Synthèse des principales hypothèses actuarielles

Année 2009	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie
Taux d'actualisation	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Taux de progression des salaires	> 2,07 < 2,90	2,75	3,00	2,50	4,40
Taux de rendement attendu des actifs			5,10		

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		

Le taux d'actualisation retenu en 2009 est basé sur une courbe analytique des taux d'obligations privés d'entreprises de 1<sup>ère</sup> catégorie, en relation avec la durée des plans des engagements du personnel.

### Engagements envers le personnel pour l'année 2009

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

#### Analyse du montant net comptabilisé

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Dette actuarielle	-23 320	-13 817	-32 498	-450	-957	-71 042
Juste valeur des actifs des régimes			24 688			24 688
Dette actuarielle nette des actifs des régimes	-23 320	-13 817	-7 810	-450	-957	-46 354
Coût des services passés non comptabilisés	307					307
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience	5 127	2 437	5 855	93	127	13 639
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse	347	-1 438	1 135	-24	-35	-15
<b>Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies</b>	<b>-17 539</b>	<b>-12 818</b>	<b>-820</b>	<b>-381</b>	<b>-865</b>	<b>-32 423</b>

#### Analyse de la charge annuelle

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Coûts des services rendus nets de cotisations des employés	-1 101	-120	-990	-6	-161	-2 378
Coût financier	-1 307	-705	-1 595	-48	-53	-3 708
Rendement attendu des actifs des régimes			873			873
Amortissement des écarts actuariels						
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations						
Amortissement du coût des services passés	-181					-181
<b>Coûts des régimes à prestations définies</b>	<b>-2 589</b>	<b>-825</b>	<b>-1 712</b>	<b>-54</b>	<b>-214</b>	<b>-5 394</b>

#### Provisions au bilan

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>-17 141</b>	<b>-12 701</b>	<b>-1 432</b>	<b>-450</b>	<b>-906</b>	<b>-32 630</b>
Charge de retraite	-2 589	-825	-1 712	-54	-214	-5 394
Cotisations de l'employeur			2 324			2 324
Prestations versées directement par l'employeur	2 191	708		123	255	3 277
Modification du périmètre de consolidation						
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>-17 539</b>	<b>-12 818</b>	<b>-820</b>	<b>-381</b>	<b>-865</b>	<b>-32 423</b>

### 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 comptabilisé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					Total
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	
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 actuariel non comptabilisés - écarts d'expérience	4 836	1 556	1 701			8 093
Ecart actuariel non comptabilisés - écarts d'hypothèse	-567	-1 438	-1 708			-3 713
<b>Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies</b>	<b>-17 141</b>	<b>-12 701</b>	<b>-1 432</b>	<b>-450</b>	<b>-906</b>	<b>-32 630</b>

#### Analyse de la charge annuelle

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					Total
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	
Coûts des services rendus nets de cotisations des employés	-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						
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations						
Amortissement du coût des services passés	-34					-34
<b>Coûts des régimes à prestations définies</b>	<b>-1 910</b>	<b>-807</b>	<b>-1 196</b>		<b>-241</b>	<b>-4 154</b>

#### Provisions au bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					Total
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>-16 360</b>	<b>-12 562</b>	<b>-2 951</b>	<b>-450</b>	<b>-923</b>	<b>-33 246</b>
Charge de retraite	-1 910	-807	-1 196		-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
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>-17 141</b>	<b>-12 701</b>	<b>-1 432</b>	<b>-450</b>	<b>-906</b>	<b>-32 630</b>

## 4.15. Autres passifs non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	Subventions d'investissements	Dettes au personnel	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>20 361</b>	<b>9 823</b>	<b>156</b>	<b>30 340</b>
<b>Variations de l'année</b>				
Mouvement de B.F.R.	-1	2 379	240	2 618
Virement au résultat	291			291
Ecart de conversion	-2	-7	-10	-19
Reclassements		299		299
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>20 649</b>	<b>12 494</b>	<b>386</b>	<b>33 529</b>

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Epargne Temps des salariés des sociétés françaises.

#### 4.16. Fournisseurs et autres dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	Fournisseurs	Autres dettes courantes	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>356 769</b>	<b>78 528</b>	<b>435 297</b>
<b>Variations de l'année</b>			
Evolution du périmètre	657	-548	109
Mouvement de BFR	-81 217	12 097	-69 120
Ecart de conversion	-695	-90	-785
Reclassements	-595	-196	-791
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>274 919</b>	<b>89 791</b>	<b>364 710</b>

Le poste « Autres dettes courantes » comprend essentiellement des dettes envers le personnel et les organismes sociaux, ainsi que les dettes fiscales courantes hors IS.

#### 4.17. Endettement financier net

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Emprunt obligataire		13 321
Emprunts auprès des établissements de crédit	393 013	601 683
Dettes sur location financement		81
Participation des salariés	8 879	9 133
Autres	8 081	7 081
Dettes rattachées à des participations		1 308
<b>Dettes à long terme (hors part court terme)</b>	<b>409 973</b>	<b>632 607</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit	10 127	54 652
Dettes sur location financement	82	97
Participation des salariés	2 569	2 316
Autres emprunts et dettes (y compris intérêts courus)	29 333	16 295
Comptes courants passif	287	46
<b>Dettes à court terme</b>	<b>42 398</b>	<b>73 406</b>
<b>Dette financière brute</b>	<b>452 371</b>	<b>706 013</b>
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	8 509	10 756
Valeurs mobilières de placement	-75 544	-154 004
Disponibilités	-54 077	-103 499
Comptes courants actif	-125	
<b>Total dette nette y compris intérêts courus</b>	<b>331 134</b>	<b>459 266</b>

Au 31 décembre 2009, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 21,3 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 2009

<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 5 ans	Total
	DZD	1 908	1 908	1 907			5 723
	EUR	227	194 601	227	190 817	1 418	387 290
<b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2 135</b>	<b>196 509</b>	<b>2 134</b>	<b>190 817</b>	<b>1 418</b>	<b>393 013</b>
<b>Participation des salariés</b>	EUR	<b>2 019</b>	<b>2 092</b>	<b>2 505</b>	<b>2 263</b>		<b>8 879</b>
	IRR				3 401		3 401
	UAH	4 680					4 680
<b>Autres emprunts et dettes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4 680</b>			<b>3 401</b>		<b>8 081</b>
<b>Total dettes à long terme</b>		<b>8 834</b>	<b>198 601</b>	<b>4 639</b>	<b>196 481</b>	<b>1 418</b>	<b>409 973</b>

## 4.18. Instruments financiers

### 4.18.1. Gestion des risques de marché

Le département Trésorerie Groupe, dépendant de la Direction Financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'Audit.

### 4.18.2. Gestion du risque de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2009 est passive de 331 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, le Groupe disposait de deux lignes de crédits syndiqués : une ligne de 400 millions d'euros à date de maturité juillet 2012 et une autre de 150 millions d'euros à date de maturité octobre 2012, ainsi que d'un placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014. La ligne de 300 millions d'euros, échéance février 2010 a été annulée en octobre 2009.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3 pendant toute la durée des crédits cités ci-dessus ; ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe.

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

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

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

### 4.18.3. Gestion du risque de taux de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change. Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères, à l'exception des dividendes intra-groupe.

#### Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés. Le département Trésorerie n'est pas un centre de profit. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord américaines. Le département Trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2009, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 30 juin 2011. Les flux attachés à cette couverture budgétaire 2010 sont attendus sur 2010 et 2011 et impacteront le résultat de l'exercice 2010.

**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 2009, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Portefeuille de termes adossés à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

(en milliers d'euros)

			Au 31 décembre 2009			
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	V	DKK-SEK	4 708	119	26	144
TERME	A	EUR-CAD	12 740	(459)	(70)	(528)
TERME	A	EUR-CHF	3 500	(19)	-	(19)
TERME	A	EUR-CZK	7 500	149	-	149
TERME	A	EUR-GBP	9 540	151	(10)	141
TERME	A	EUR-JPY	17 385	85	321	406
TERME	V	EUR-PLN	24 600	(487)	(388)	(875)
TERME	A	EUR-SEK	6 600	(85)	(57)	(141)
TERME	A	EUR-USD	87 756	2 504	338	2 843
TERME	A	EUR-ZAR	1 257	(75)	-	(75)
TERME	V	KRW-USD	2 547	(186)	(1)	(187)
TERME	V	NOK-SEK	1 160	(8)	(3)	(11)
TERME	A	USD-CAD	3 899	(67)	(16)	(84)
<b>TOTAL</b>				<b>1 623</b>	<b>140</b>	<b>1 763</b>

(en milliers d'euros)

			Au 31 décembre 2008			
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	V	DKK-SEK	3 894	(489)	(72)	(561)
TERME	A	EUR-CAD	13 100	841	212	1 052
TERME	A	EUR-CHF	6 500	(269)	(71)	(339)
TERME	A	EUR-CZK	9 790	574	-	574
TERME	A	EUR-GBP	35 000	4 423	1 042	5 466
TERME	A	EUR-JPY	14 037	(1 551)	(790)	(2 341)
TERME	V	EUR-PLN	38 400	(7 020)	-	(7 020)
TERME	A	EUR-SEK	8 000	755	190	946
TERME	A	EUR-USD	70 064	(2 643)	(84)	(2 727)
<b>TOTAL</b>				<b>(5 379)</b>	<b>427</b>	<b>(4 950)</b>

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille d'options de change adossé à des créances clients ou dettes fournisseurs ou transactions futures

(en milliers d'euros)

Au 31 Décembre 2009

Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux	Résultat	Résultat	Valeur
			Propres	opérationnel	financier	de marché
Achat de Call	EUR-CAD	5 650	-	-	46	46
Vente de Put	EUR-CAD	3 900	(69)	-	(63)	(132)
Achat de Call	EUR-CHF	3 750	-	-	31	31
Vente de Put	EUR-CHF	3 000	(3)	-	(35)	(38)
Achat de Call	EUR-CZK	5 900	-	-	82	82
Vente de Put	EUR-CZK	4 150	(35)	-	(40)	(76)
Achat de Call	EUR-GBP	36 500	-	-	653	653
Vente de Put	EUR-GBP	32 000	-	-	(263)	(263)
Achat de Call	EUR-JPY	12 203	45	196	407	648
Vente de Put	EUR-JPY	12 064	-	-	(249)	(249)
Achat de Put	EUR-PLN	20 750	907	-	163	1 069
Vente de Call	EUR-PLN	19 500	-	-	(106)	(106)
Achat de Call	EUR-SEK	4 800	-	-	8	8
Vente de Put	EUR-SEK	3 300	(22)	-	(38)	(60)
Achat de Call	EUR-USD	77 299	1 359	909	1 364	3 631
Vente de Put	EUR-USD	56 644	(201)	-	(739)	(939)
Achat de Call	USD-CAD	2 181	130	-	(96)	33
Vente de Put	USD-CAD	1 369	(27)	-	(12)	(39)
<b>TOTAL</b>			<b>2 084</b>	<b>1 105</b>	<b>1 110</b>	<b>4 299</b>

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2008

Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux	Résultat	Résultat	Valeur
			Propres	opérationnel	financier	de marché
Achat de Call	EUR-CAD	3 500	280	-	86	366
Vente de Put	EUR-CAD	3 500	-	-	(59)	(59)
Achat de Call	EUR-CZK	2 000	151	8	29	187
Vente de Put	EUR-CZK	2 000	-	-	(7)	(7)
Achat de Call	EUR-GBP	15 500	2 166	193	(15)	2 343
Vente de Put	EUR-GBP	15 500	-	-	(16)	(16)
Achat de Call	EUR-JPY	2 424	-	-	2	2
Vente de Put	EUR-JPY	2 584	-	(587)	(23)	(610)
Achat de Put	EUR-PLN	8 000	-	-	20	20
Vente de Call	EUR-PLN	8 000	(1 253)	-	(35)	(1 288)
Achat de Call	EUR-SEK	1 000	85	-	10	94
Vente de Put	EUR-SEK	1 000	-	-	(12)	(12)
Achat de Call	EUR-USD	21 176	-	-	406	406
Vente de Put	EUR-USD	20 391	(1 441)	(84)	(774)	(2 298)
<b>TOTAL</b>			<b>(13)</b>	<b>(471)</b>	<b>(388)</b>	<b>(872)</b>

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de termes venant couvrir des dividendes futurs

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2009

Au 31 décembre 2008

Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux	Valeur	Engagement	Capitaux	Valeur
				Propres	de marché		Propres	de marché
TERME	A	EUR-USD	5 012	(204)	(204)	5 350	(505)	(505)
<b>Total</b>				<b>(204)</b>	<b>(204)</b>		<b>(505)</b>	<b>(505)</b>

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

(en milliers d'euros)

			Au 31 décembre 2009		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
SWAP	V	EUR-CAD	1 826	(8)	(8)
SWAP	V	EUR-CHF	2 592	4	4
SWAP	A	EUR-CZK	7 578	21	21
SWAP	A	EUR-GBP	3 061	(35)	(35)
SWAP	A	EUR-JPY	292	3	3
SWAP	A	EUR-PLN	1 246	(5)	(5)
SWAP	A	EUR-SEK	1 021	(9)	(9)
SWAP	A	EUR-USD	10 839	79	79
<b>TOTAL</b>				<b>49</b>	<b>49</b>

(en milliers d'euros)

			Au 31 décembre 2008		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
TERME	V	EUR-CAD	2 057	(61)	(61)
TERME	V	EUR-CHF	3 571	30	30
TERME	A	EUR-CZK	5 319	110	110
TERME	A	EUR-PLN	1 439	(5)	(5)
TERME	V	EUR-USD	23 472	(601)	(601)
<b>TOTAL</b>				<b>(527)</b>	<b>(527)</b>

NB : Le type d'opération est exprimé par rapport au sens du cross.

Le stock de couverture au 31 décembre 2008, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché négative de 5,8 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2009

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 3,5 millions d'euros.

Le dollar et la livre sterling sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Une variation de 1% à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/USD entraînerait avant couverture un impact positif de 1,9 million d'euros en résultat opérationnel.

Une variation de 1% à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/GBP entraînerait avant couverture un impact positif de 0,7 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2009, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée est comprise entre 60% et 95% selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le département Trésorerie possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations.

#### 4.18.4. Gestion du risque de taux

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Fromageries Bel SA, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. Tous les financements de Fromageries Bel SA sont émis à taux variable. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2009, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achats de caps combinés à la vente de floors, « collars » à prime nulle :

#### Portefeuille de taux

<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>Au 31 décembre 2009</i>		<i>Au 31 décembre 2008</i>	
<b>Types d'opérations</b>	<b>Devises d'engagement</b>	<b>Nominal</b>	<b>Valeur de marché</b>	<b>Nominal</b>	<b>Valeur de marché</b>
Swap emprunteur taux fixe	EUR	250 000	-11 801	270 000	-8 192
Achat de Cap	EUR	135 000	542	195 000	571
Vente de Floor	EUR	135 000	-5 657	150 000	-3 990
<b>Total</b>			<b>-16 916</b>		<b>-11 611</b>

NB : Achat Swap = emprunteur à taux fixe et prêteur à taux variable

L'échéancier des couvertures ci-après correspond aux cash flows prévisionnels du Groupe. Le profil des couvertures excède la maturité des financements, mais ceux-ci seront renouvelés partiellement ou en totalité à leur échéance par des structures similaires.

#### Échéancier des couvertures

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

Les flux de dérivés sont ajustés sur les tirages effectués.

Le contrat d'emprunt de 191 millions d'euros contient un dérivé incorporé, non reporté dans les tableaux ci-dessus. Un contrat de swap a été mis en place afin de couvrir le risque de taux associé à cet emprunt. Les flux du swap couvrent parfaitement les flux de l'emprunt. Le traitement comptable appliqué à cette dette contenant un dérivé incorporé est l'option de juste valeur par résultat. Ainsi l'impact dans le compte de résultat de la réévaluation de la dette sera neutralisé par l'impact en résultat de la variation de juste valeur du swap.

#### Valeur de marché des couvertures de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Au 31 décembre 2009</i>
Derivés Vanille	-17.0
Dérivés Prêt 191 millions d'euros	9.5
<b>Total</b>	<b>-7.5</b>

Les dérivés "Vanille" sont valorisés en intégrant les swaps de taux, l'achat de caps et la vente de floors. Les dérivés relatifs à l'emprunt de 191 millions d'euros incluent les couvertures de taux de sens inverse aux dérivés de taux du contrat de financement de 191 millions d'euros, à maturité 2014.

Au 31 décembre 2009, 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 16,7 millions d'euros. 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 était négative de 11,1 millions d'euros.

Après couverture, la sensibilité de la dette nette euro à une variation de taux (référence Euribor 3 mois du 31 décembre 2009 : 0,70%) est non significative.

#### **4.18.5. Gestion du risque de contrepartie**

Tous les excédents de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Par conséquent le risque de contrepartie est faible.

#### **4.18.6 Gestion du risque de matières premières**

Le Groupe est exposé à la hausse des matières premières, en particulier le lait, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières ; seules les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

Au 31 décembre 2009, Bel Brands et Bel USA avaient sur le contrat « Milk class III » et « Whey » les positions suivantes :

Types d'opérations	Au 31 décembre 2009		Au 31 décembre 2008	
	nombre de contrats	Valeur de marche (en milliers d'euros)	nombre de contrats	Valeur de marche (en milliers d'euros)
Futures	964	266	671	-5 079
Options - Call	168	32	12	0
Options- Put	169	-61	12	-76
<b>Total</b>		<b>237</b>		<b>-5 155</b>

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 205 milliers d'euros. 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 était négative de 3 216 milliers d'euros. Les valeurs de marché des couvertures sur le contrat « Whey » et les ventes d'options sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

#### 4.18.7. Gestion du risque action

Au 31 décembre 2009, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action.

#### 4.18.8. Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

(en milliers d'euros)

Description	31 décembre 2009	Niveau 1	Niveau 2
Dérivés Change	5 907		5 907
Dérivés Taux	(16 916)		(16 916)
Dérivés Matières Premières	237	237	
<b>Total</b>	<b>(10 772)</b>	<b>237</b>	<b>(11 009)</b>
OPCVM	59 299	59 299	
Dépôts à terme	2 756	2 756	
<b>Total</b>	<b>62 055</b>	<b>62 055</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>51 283</b>	<b>62 292</b>	<b>(11 009)</b>

Le Niveau 1 de la hiérarchie de la juste valeur représente des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques. Le Niveau 2 représente des données autres que les prix cotés au Niveau 1, observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées de prix).

## 5. ENGAGEMENTS FINANCIERS

### 5.1. Tableau des engagements hors bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2009</b>	<b>31 décembre 2008</b>
<b>Engagements donnés</b>		
Avals et cautions	578	1 537
Responsabilité d'associés dans le passif de GIE, SCI, etc	1 658	1 629
Garantie de passif plafonnée à		15 000
Lettres d'intention	3 600	3 600
Divers	1 008	165
Attribution d'actions gratuites	1 794	1 747
<b>Total</b>	<b>8 638</b>	<b>23 678</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Avals et cautions	935	867
Garanties bancaires sur clause de garantie de passif		22 370
Garantie de bonne exécution de contrat	1 382	1 356
Crédit syndiqué non utilisé	355 000	260 000
Garanties et cautions sur créances clients export	16 095	8 341
Autres engagements reçus	1 751	
<b>Total</b>	<b>375 163</b>	<b>292 934</b>
<b>Engagements réciproques</b>		
Commandes d'immobilisations	4 987	7 326
Achat de matières premières et de marchandises		631
Locations simples	21 275	28 267
- à moins d'un an	10 714	11 366
- de un à cinq ans	10 172	14 712
- à plus de cinq ans	389	2 189
Autres engagements réciproques	59	22
<b>Total</b>	<b>26 321</b>	<b>36 246</b>

### 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 2009 s'élève à 341 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 2009.
- Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées.
  - Les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement).
  - Les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions (application du principe de prudence) sauf s'il apparaît clairement que la société pourra faire valoir le bien fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse.

## 7. INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle, telle que suivie par le principal décideur opérationnel est présentée ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<i>Au 31 décembre 2009</i>		<i>Au 31 décembre 2008</i>	
	<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>Résultat Opérationnel</b>
Europe de l'Ouest	1 336 821	134 399	1 411 335	81 913
Europe de l'Est	134 852	-25 550	154 237	-3 527
Amérique	194 132	14 588	169 794	8 059
International	554 857	26 346	481 575	7 012
<b>Total Groupe</b>	<b>2 220 662</b>	<b>149 783</b>	<b>2 216 941</b>	<b>93 457</b>

## 8. PARTIES LIEES

### 8.1. Avantages aux dirigeants

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Rémunérations et avantages en nature	2 927	1 071
Jetons de présence	242	136
<b>Total avantages à court terme</b>	<b>3 169</b>	<b>1 207</b>
Actions gratuites	39	545
Autres avantages postérieurs à l'emploi*		
Autres avantages à long terme*		
Indemnité de fin de contrat de travail		
<b>Total avantages à long terme</b>	<b>39</b>	<b>545</b>

\* autres que les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme inclus dans la note 4.14.

La notion de dirigeants recouvre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

### 8.2. Relations avec les parties liées

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Montant des transactions	1 034	249
Créances associées	754	2
Dettes associées	2 865	3 017

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 : 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2009), ainsi que la société LVQR Design.

## 9. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Dans le cadre de l'offre publique d'échange simplifiée initiée le 4 novembre 2005, la société Unibel avait émis 80 489 obligations échangeables ou convertibles en actions Fromageries Bel. Ces obligations (OEC) ont été amorties au 4 janvier 2010 par remboursement de leur valeur nominale de 174 euros et étaient convertibles jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de remboursement. Au 4 janvier 2010, l'emprunt obligataire de 13,9 millions d'euros a ainsi été remboursé par la société Unibel.

## 10. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Pays	31 Décembre 2009		31 décembre 2008	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
<b>Par intégration globale</b>					
Unibel	France		Sté mère	Sté mère	Sté mère
Atad	France			99,87	63,01
Fromageries Bel	France	65,81	63,77	65,15	63,09
Fromageries Bel Production France	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Fromageries Boursin SAS	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Fromageries Picon	France	99,99	63,77	99,99	63,09
Safr	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Sicopa	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Société des Produits Laitiers	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Sofico	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Sopaic	France	100,00	63,77	100,00	63,09
Tradilait	France			100,00	63,09
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	63,77	100,00	63,09
Adler Beteiligungs GmbH	Allemagne			100,00	63,09
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Belgium	Belgique	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Canada	Canada	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Egypt	Egypte			100,00	63,09
Bel Egypt Distribution	Egypte	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Egypt Expansion For Cheese	Egypte	100,00	63,77	100,00	63,09
Société Alimentaire Bel Egypt	Egypte	100,00	63,77	100,00	63,09
Grupo Fromageries Bel España, S.L.	Espagne	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Americas Inc.	Etats-Unis	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Brands USA Inc.	Etats-Unis	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel USA Inc.	Etats-Unis	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	63,77	100,00	63,09
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel SAHAR	Iran	70,00	44,64	70,00	44,16
Bel Italia Spa	Italie	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Japon	Japon	100,00	63,77	100,00	63,09
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	43,36	67,99	42,89
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	63,77	100,00	63,09
Parco BV	Pays-Bas	71,16	45,38	71,16	44,90
Bel Polska	Pologne	100,00	63,77	100,00	63,09
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	63,77	100,00	63,09
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99,87	63,69	99,87	63,01
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Suisse	Suisse	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Syrie	Syrie	100,00	63,77	100,00	63,09
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100,00	63,77	100,00	63,09
J+R sro	Tchéquie	100,00	63,77	100,00	63,09
Jaromericka	Tchéquie	81,42	51,93	81,42	51,37
Bel Tunisie	Tunisie			99,83	62,99
Bel Tunisie Distribution	Tunisie			49,90	31,48
Bel Tunisie Marketing	Tunisie			100,00	63,09
Bel Karper Gida San. A.S.	Turquie	58,46	37,28	51,00	32,18
Karper Ambalaj	Turquie			51,00	32,18
Karper Pazarlama	Turquie			51,00	32,18
Bili Beregy LLC	Ukraine	83,58	53,30	79,84	50,37
Shostka City Milk Factory OJSC	Ukraine	83,58	53,30	79,84	50,37
Trademark Shostka City Milk Factory CJSC	Ukraine	83,25	53,09	78,90	49,78

## 20.3.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2009

### **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe 1.1 de la note 1 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui mentionne les nouvelles normes et interprétations que la société a appliquées.

#### II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à l'appréciation des états financiers au 31 décembre 2009 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 sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

- La note 1.7 de l'annexe précise également les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 4.14 de l'annexe fournit une information appropriée.

- La société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 1.7 et 4.1 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 4.1 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Alain PONS

Philippe AGNELLET

## 20.3.2 Etats financiers de la Société au 31 décembre 2009

### 20.3.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2009

#### Comptes de résultat comparés au 31 décembre

(en euros)	N° note en annexe	2009	2008
<b>Produits des activités courantes</b>	4		
Produits des activités annexes		3 152 744	3 599 580
Autres produits d'exploitation		13 000	22 500
Ecart de règlements		36	67
Produits de participation	5	12 236 706	19 908 338
Autres intérêts et produits assimilés	6	324 501	1 142 054
Reprises sur provisions et transferts de charges		641 486	1 714 582
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		141 726	534 965
<b>TOTAL (I)</b>		<b>16 510 199</b>	<b>26 922 086</b>
<b>Charges des activités courantes</b>			
Achats non stockés			28 696
Variation de stock de marchandises	7	263 076	-310 988
Services extérieurs		1 017 130	1 184 597
Impôts et taxes, versements assimilés		169 586	165 441
Salaires et traitements	8	2 126 307	2 202 764
Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation		408 499	761 994
Dotations aux provisions pour dépréciations financières		281 520	
Autres charges d'exploitation		131 909	135 807
Intérêts et charges assimilées		347 240	348 083
<b>TOTAL (II)</b>		<b>4 745 267</b>	<b>4 516 394</b>
<b>1. RÉSULTAT COURANT (avant impôts) (I - II)</b>		<b>11 764 932</b>	<b>22 405 692</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		11 005	
Sur opérations en capital		3 021	120
Reprises sur provisions et transferts de charges		437	215
<b>TOTAL (III)</b>		<b>14 463</b>	<b>335</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		8 345	
Sur opérations en capital		638	1 357 200
Dotations aux amortissements et aux provisions		33 356	35 294
<b>TOTAL (IV)</b>		<b>42 339</b>	<b>1 392 494</b>
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (V)</b>	9	<b>176 872</b>	<b>658 116</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS (I + III)</b>		<b>16 524 662</b>	<b>26 922 421</b>
<b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + V)</b>		<b>4 964 478</b>	<b>6 567 004</b>
<b>2. RÉSULTAT NET (Bénéfice ou Perte)</b>		<b>11 560 184</b>	<b>20 355 417</b>

## Bilans comparés au 31 décembre

ACTIF <i>(en euros)</i>	Notes	31.12.2009			31.12.2008
		Brut	Amort. & Prov.	Net	Net
Immobilisations corporelles		824 551	257 166	567 385	639 185
Immobilisations financières					
Participations		91 050 481	394 020	90 656 461	85 673 185
Actions propres		5 224 542		5 224 542	4 907 670
Autres		56 485		56 485	87 677
<b>Actif immobilisé</b>	10	<b>97 156 059</b>	<b>651 186</b>	<b>96 504 873</b>	<b>91 307 717</b>
Stocks et en-cours	11	47 912		47 912	310 988
Avances, acomptes versés sur commandes					
Créances d'exploitation (3)	12	528 703		528 703	1 687 847
Créances diverses (3)		26 474 914		26 474 914	26 078 569
Valeurs mobilières de placement					
Autres titres	13	12 570 782		12 570 782	10 943 431
Disponibilités		2 117		2 117	3 520
Charges constatées d'avance		749		749	2 132
<b>Actif circulant</b>		<b>39 625 177</b>		<b>39 625 177</b>	<b>39 026 487</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>136 781 236</b>	<b>651 186</b>	<b>136 130 050</b>	<b>130 334 204</b>

(3) dont à plus d'un an

PASSIF (en euros)	Notes	31.12.2009	31.12.2008
Capital (dont versé : 1 742 679)	14	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	7 000 000
Report à nouveau		100 082 718	84 318 035
Résultat de l'exercice		11 560 184	20 355 417
Provisions règlementées		107 688	74 769
<b>Capitaux propres</b>	<b>15</b>	<b>120 708 104</b>	<b>113 705 735</b>
Provisions pour risques		3 000	3 000
Provisions pour charges		343 000	658 364
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>16</b>	<b>346 000</b>	<b>661 364</b>
Emprunts Obligataires	17	14 205 221	14 256 051
Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit (2)			
Emprunts et dettes financières diverses		9 459	9 459
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		163 830	269 203
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			658 705
Autres dettes		697 436	773 687
<b>Dettes (1)</b>		<b>15 075 946</b>	<b>15 967 105</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>136 130 050</b>	<b>130 334 204</b>
(1) dont à plus d'un an		9 459	13 919 941
dont à moins d'un an		15 066 487	2 047 164
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque			

**Tableau des flux de trésorerie comparés au 31 décembre**

(en euros)	2009	2008
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net	11 560 184	20 355 417
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
Amortissements et Provisions	81 452	-917 508
Résultat sur cessions d'éléments de l'actif immobilisé	-62	1 357 200
Mali sur rachat d'actions (OPRA)		
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat		
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>11 641 574</b>	<b>20 795 109</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	503 254	-654 893
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>12 144 828</b>	<b>20 140 216</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations	-5 592 444	-3 995 550
Cessions d'immobilisations	31 892	
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-5 560 552</b>	<b>-3 995 550</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
Dividendes versés	-4 590 734	-7 091 458
Remboursement de capital suite OPRA & OPES		
Subventions d'investissement		
Emissions d'emprunts		
Remboursements d'emprunts	-49 590	-4 350
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-4 640 324</b>	<b>-7 095 808</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>1 943 952</b>	<b>9 048 858</b>
Trésorerie à l'ouverture	36 621 977	27 573 119
Trésorerie à la clôture	38 565 929	36 621 977

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

(en euros)	2009	2008
Valeurs mobilières de placement	12 570 782	10 943 431
Disponibilités	2 117	3 519
Soldes créditeurs de banques		
Comptes-courants des entreprises liées (net)	25 993 030	25 675 026
Incidence		
Intérêts courus non échus		1
	<b>38 565 929</b>	<b>36 621 977</b>

## 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<sup>er</sup> 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 en baisse de 38,5 % et proviennent essentiellement du dividende versé par Fromageries Bel S.A. lors de l'affectation du résultat 2008.

### Note 6 > Autres intérêts et produits assimilés

La diminution provient principalement de la baisse significative des taux d'intérêts perçus en rémunération des dépôts en compte courant.

### Note 7 > Variation de stock

Correspond aux sorties pour vente du livre sur l'histoire du Groupe Bel.

**Note 8 > Rémunérations et effectifs**

	2009	2008
Rémunérations allouées aux organes de direction	1 009 431	1 136 797
Rémunérations allouées aux organes de surveillance	213 150	252 800

PERSONNEL SALARIE : Effectif moyen salarié	2009	2008
Employés	0	0
Agents de maîtrise	3	3
Cadres	6	5

**Note 9 > Impôts sur les bénéfices**

Ils s'analysent en :

	2009	2008
Impôt exigible de l'exercice qui concerne	176 872	658 705
le résultat courant	187 364	1 122 758
le résultat exceptionnel	-9 292	-464 053
Impôt provenant d'exercice antérieur	0	-589
Dont contribution additionnelle	N.A.	N.A.
Dont contribution sociale de 3,3 %	N.A.	N.A.

**Note 10 > Actif immobilisé**

Exercice 2009

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Valeur brute au 01/01/09	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/09
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagement	706 249	435		706 684
Matériel de transport	4 800		4 800	0
Matériel de bureau et informatique	107 087	7 551		114 638
<b>Avances sur Immobilisations corporelles</b>				
Installations générales, agencements		3 229		3 229
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations	85 785 685	5 264 796		91 050 481
Autres titres immobilisés (actions propres)	4 907 670	316 872		5 224 542
Autres	87 677		31 192	56 485
	<b>91 599 168</b>	<b>5 592 883</b>	<b>35 992</b>	<b>97 156 059</b>

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/09	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/09
<b>Amortissements</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagement	126 906	70 647		197 553
Matériel de transport	3 935	227	4 162	0
Matériel de bureau et informatique	48 110	11 503		59 613
<b>Provisions</b>				
Participations	112 500	<b>281 520</b>		<b>394 020</b>
	<b>291 451</b>	<b>363 897</b>	<b>4 162</b>	<b>651 186</b>
Valeur nette	<b>91 307 717</b>			<b>96 504 873</b>

### Immobilisations financières

Les acquisitions de l'exercice portent sur le rachat de 47 761 titres Fromageries Bel, portant la participation d'Unibel à 65,443 %.

La SARL LVQR Design a été recapitalisée de 371 520 euros par émission de 24 768 parts, puis ces parts ont été annulées pour absorber les pertes antérieures. Une dépréciation complémentaire de 281 520 euros a été constatée en prévision de pertes probables en 2009.

Exercice 2008

#### ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISE

(en euros)	Valeur brute au 01/01/08	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/08
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagements	675 572	30 677		706 249
Matériel de transport	4 800			4 800
Matériel de bureau et informatique	96 765	10 322		107 087
<b>Immobilisations corporelles en cours</b>				
Installations générales, agencements				
<b>Immobilisations financières</b>				
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
	<b>88 967 596</b>	<b>3 988 772</b>	<b>1 357 200</b>	<b>91 599 168</b>

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

#### ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en euros)	Au 01/01/08	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/08
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagements	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
<b>Provisions</b>				
Participations	112 500			112 500
	<b>207 750</b>	<b>83 701</b>		<b>291 451</b>

<b>Valeur nette</b>	<b>88 759 846</b>	<b>91 307 717</b>
---------------------	-------------------	-------------------

**Note 11 > Stocks et En-cours**

Le stock au 31 décembre 2009 est constitué de livres sur l'histoire du Groupe Bel. Ce stock est valorisé selon la méthode du Prix Moyen Unitaire Pondéré.

**Note 12 > Créances d'exploitation**

Ce poste comprend pour l'essentiel les « Management fees » de décembre 2009 à encaisser des Fromageries Bel pour 408 292 euros.

**Note 13 > Valeurs mobilières de placement**

Ce poste est constitué principalement d'actions de SICAV .

Au 31 décembre 2009, tous les titres ont été vendus et immédiatement rachetés. Les plus-values sont donc intégralement constatées en comptabilité.

**Note 14 > Capital social**

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

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2009 1 963 789 actions en bénéficient .

**Note 15 > Variation des capitaux propres**

(en euros)	
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
Dividendes (A.G.E. du 14/05/2009)	-4 647 144
Annulation des dividendes sur actions propres	+ 56 410
Provisions règlementées	+ 32 919
Résultat de l'exercice	+ 11 560 184
Capitaux propres au 31 décembre 2009	120 708 104

**Note 16 > Provisions pour risques et charges**

EXERCICE 2009

(en euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises		Montant à la fin de l'exercice
			Utilisées	Devenues sans objet	
Risques	3 000				3 000
Charges	658 364	326 122	215 929	424 557	343 000
	<b>661 364</b>	<b>326 122</b>	<b>215 929</b>	<b>424 557</b>	<b>346 000</b>
<i>Dont dotations et reprises</i>					
<i>d'exploitation</i>		326 122	215 929	424 557	
<i>financières</i>					
<i>exceptionnelles</i>					

Les dotations de l'exercice portent à hauteur de 52 000 euros 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.

**Note 17 > Emprunts obligataires**

Ce poste est constitué pour 13 858 752 euros par l'emprunt obligataire convertible en actions Fromageries Bel jusqu'au 22 décembre 2009, émis au terme de l'Opération Publique d'Echange Simplifiée. Au cours de l'exercice 2009, 285 obligations ont été rachetées par Unibel puis annulées pour une valeur de 49 590 euros.

Les intérêts courus et non échus dont le taux est de 2,5 %, s'élèvent à 346 469 euros.

L'emprunt a fait l'objet d'un remboursement définitif le 04 janvier 2010.

**Note 18 > Produits à recevoir et charges à payer**

PRODUITS À RECEVOIR

(en euros)	2009	2008
Créances d'exploitation	33 138	32 804
Créances diverses		
Disponibilités		1
	<b>33 138</b>	<b>32 805</b>

CHARGES À PAYER

(en euros)	2009	2008
Emprunts obligataires	346 469	347 709
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	108 515	123 307
Autres dettes	278 500	278 341
	<b>733 484</b>	<b>749 358</b>

**Note 19 > 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<sup>er</sup> janvier 2003.

<i>(en milliers d'euros)</i>	2009	2008
<b>Engagements donnés</b>		
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 19.1 ci-dessous)	181	159
Caution sur emprunt bancaire LVQR Design	80	160
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 19.2 ci-dessous)	140	60
	<b>401</b>	<b>379</b>
<b>Engagements réciproques</b>		
Locations immobilières	609	118
Locations mobilières	78	78
	<b>687</b>	<b>196</b>

**19.1 > 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 :
  - 2008 : 5,60 % nominal soit 3,53 % hors inflation de 2,00 %
  - 2009 : 5,10 % nominal soit 3,03 % 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).

**19.2 > Plan d'attribution d'actions gratuites existantes**

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs (100 % plan 2008 et 100 % plan 2009) et la provision constituée pour 52 milliers d'euros.

**Note 20 > 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	15 066 487
Dettes à plus d'un an (et moins de cinq ans)	9 459

**Note 21 > 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	91 050 481	
Autres immobilisations financières	0	
Créances d'exploitation	450 071	
Compte courant	25 993 030	
Dettes financières diverses	9 459	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-6 916	
Dettes sur immobilisations		
Produits de participation	12 236 706	
Autres produits financiers	318 003	

**note 22 – honoraires commissaires aux comptes**

Les honoraires des commissaires aux comptes de l'année se montent à 67 milliers d'euros se répartissant de la manière suivante :

- 42 milliers d'euros pour le cabinet Deloitte & Associés
- 25 milliers d'euros pour le cabinet Pierre Henri Scacchi & Associés

**Note 23 > Evènements postérieurs à la clôture**

L'emprunt obligataire a fait l'objet d'un remboursement définitif le 04 janvier 2010 pour un montant de 13 858 752 euros

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				
Renseignements détaillés									
<i>Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société)</i>									
<b>Fromageries Bel 16, boulevard Malesherbes 75008 PARIS</b>	10 308	739 992	65,443	90 566	90 566			58 092	12 237
<b>LVQR Design</b>	150	(48)*	95,00	484	90*		80	(48)*	0

\* Estimé

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en euros)	Valeur nette Valeur au bilan
<b>Participations</b>	
4 497 472	FROMAGERIES BEL 90 566 446
9 281	LVQR Design (brut 494 020 €, dépréciation 394 020) 90 000
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers € par catégorie de titres 15	
<b>Total participations</b>	<b>90 656 461</b>
<b>Autres titres immobilisés</b>	
30 149	Unibel (titres auto-détenus) 5 224 542
<b>Total participations</b>	<b>5 224 542</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	
5 572	BNPPARTP 12 567 145
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers€ par catégorie de titres 3 637	
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>	<b>12 570 782</b>
<b>Total général</b>	<b>108 451 785</b>

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

<i>Nature des indications</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	2 484 720	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679
Nombre des actions ordinaires existantes	3 312 960	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Produits des activités courantes	100 332 603	18 551 815	23 504 128	26 922 086	16 510 199
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	96 074 619	-2 418 104	20 156 429	20 096 024	11 818 508
Impôts sur les bénéfices	1 373 707	287	25 443	658 116	176 872
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	94 743 847	-2 884 566	18 673 379	20 355 417	11 560 184
Résultat distribué	3 833 894 (**)	5 111 858 (**)	7 203 073 (**)	4 647 144 (**)	8 597 216 (*) (**)
<b>3. Résultats par action</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	28,60	-1,04	8,66	8,37	5,01
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	28,60	-1,24	8,04	8,76	4,98
Dividende attribué à chaque action	1,65	2,20	3,10	2,00	3,70(*)
<b>4. Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7	9	8	8	9
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 159 967	1 174 448	1 276 701	1 648 564	1 553 165
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	409 508	428 008	475 161	554 200	573 142

(\*) 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".

### 20.3.2.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2009

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, 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 2009 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, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Alain PONS

Philippe AGNELLET

## **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 2009, 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 2007 ainsi que ces comptes eux même figurant dans le document de référence de la déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 décembre 2008 sous le numéro D.08-0794.

Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ainsi que ces comptes eux même figurant dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2009 sous le numéro D.09-02223.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (<http://www.amf-france.org>) ou sur le site de la société (<http://www.unibel.fr>).

### 20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

- Délais de paiement fournisseurs

Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à plus de 60 jours	Total
30 427 €	66 €	- €	- €	30 493 €

- Les dépenses et charges non déductibles s'élèvent à 78 990 euros et l'impôt correspondant à 26 330 €.
- Le montant des dépenses du Groupe en matière de recherches et développement s'élève à 17 610 000 euros.

### 20.4.3 Informations financières non contenues dans les états financiers

Ce paragraphe est sans objet.

## 20.5 Date des dernières informations financières

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2009.

## 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)	2005	2006	2007	2008	2009
Dividende net	1,65	2,20	3,10	2,00	3,70

*Depuis le 1er janvier 2005 les dividendes sont éligibles à la 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 de prendre en compte.

## 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au paragraphe 4.1.3 « Procédures judiciaires » du présent document de référence ».

## 20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Suite à l'acquisition de Boursin réalisée début janvier 2008 l'endettement net qui s'était élevé à 459 millions d'euros au 31 décembre 2008, a été ramené à 331 millions d'euros au 31 décembre 2009, et ne représente plus que 36 % des capitaux propres, contre 53 % en début d'exercice.

## 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 2009

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2009 de 1 742 679 euros. Il est divisé en 2 323 572 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.

Au 31 décembre 2009, il n'existait plus d'autorisation d'augmenter le capital en cours de validité.

#### 21.1.2 Actions non représentatives du capital social

Ce paragraphe est sans objet.

#### 21.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions

##### 21.1.3.1 Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2009 a autorisé le Directoire, pendant une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 13 novembre 2010, 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. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2008.

Au cours de l'exercice 2009, Unibel a réalisé dans le cadre de ces autorisations les opérations suivantes :

nombre d'actions achetées :	1 944
nombre d'actions vendues :	néant
cours moyen d'achat :	163 €
cours moyen de vente :	-
montant des frais de négociation :	317 €.

##### 21.1.3.2 Nombre d'actions détenues en propre

###### Actions propres auto détenues par la société au 31 décembre 2009 :

nombre d'actions	30 149
% du capital en auto-détention	1,30 %
valeur comptable	5 224 542 €
valeur nominale	22 611,75 €

##### 21.1.3.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du mercredi 12 mai 2010

1) Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2010.

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 30 149 représentant 1,30 % du capital de la société.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs :

- Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité	néant
- Opérations de croissance externe :	30 149
- Couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés :	néant
- Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions :	néant
- Annulation :	néant

Unibel n'utilise pas de produits dérivés ; il n'y a donc aucune position ouverte à l'achat ou à la vente.

## 2) Nouveau programme de rachat d'actions

- Autorisation du programme : Assemblée générale du mercredi 12 mai 2010
- Titres concernés : actions ordinaires
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 232 357 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité. La société ne pouvant détenir plus de 10% de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues directement s'élevant à 30 149 (soit 1,30 % du capital), et indirectement à 196 350 (soit 8,45 % du capital) le nombre maximum d'actions pouvant effectivement être achetées sera de 5 858 actions (soit 0,25 % du capital) sauf à céder, ou à annuler les titres déjà détenus.

- Prix maximum d'achat : 300 euros
- Montant maximal du programme : 69 707 100 euros

Modalités des rachats : les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.]

- Objectifs :
  - Conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société,
  - Assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou par attribution gratuite d'actions,
  - Assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
  - Procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2009 dans sa onzième résolution à caractère extraordinaire.
  - Assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF, si un tel contrat venait à être mis en place.

- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 12 mai 2010, soit jusqu'au 11 novembre 2011.

### 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. Terminé

### 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 2005	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
31/12/2009	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<sup>8</sup>

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et l'article 16 des statuts.

#### a° - Composition

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions.

#### b° - Réunions

L'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire.

Des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice.

Les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

#### c° - Ordre du jour

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations de membres du Conseil de surveillance et leur remplacement.

Les convocations sont faites en respectant les formes légales.

#### d° - Conditions d'admission aux assemblées

Tout actionnaire peut participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées générales, de quelque nature qu'elles soient. Pour avoir le droit de participer ou de se faire représenter à une assemblée générale, le propriétaire d'actions au porteur devra faire enregistrer comptablement les actions à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L 228-1 du code de commerce, au 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 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.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

### 21.2.6 Changement de contrôle

Les informations relatives au changement de contrôle figurent au paragraphe 14.2.3 « Restrictions concernant la cession des actions » du présent document de référence.

### 21.2.7 Franchissements de seuils

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient à l'article 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 %*

---

<sup>8</sup> Ce paragraphe fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

*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 à la note 4.17 de l'annexe au comptes consolidés qui figure au § 20.3.1 du présent document de référence concernant le montant des engagements comptabilisés dans les comptes au 31 décembre 2009.

## **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'Etranger.

L'information réglementée est archivée sur le site des Journaux officiels <http://www.info-financiere.fr>

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 28 février 2010.

Thème	Date	Lieu de consultation
Résultats 2009 (Bel)	26/03/2010	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Résultats 2009	26/03/2010	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Chiffre d'affaires annuel 2009 (Bel)	26/02/2010	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Chiffre d'affaires annuel 2009	26/02/2010	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 31 décembre 2009	06/01/2010	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 31 décembre 2009 (Bel)	05/01/2010	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Franchissement de seuil	21-22/12/2009	<a href="http://www.amf-france.org">http://www.amf-france.org</a>
Unibel OEC 0110 : remboursement à l'échéance du 4 janvier 2010	07/12/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2009 (Bel)	13/11/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2009	13/11/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 30 septembre 2009	07/10/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 30 septembre 2009 (Bel)	06/10/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Capital et droits de vote au 31 août 2009 (Bel)	03/09/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Résultats 1 <sup>er</sup> semestre 2009 (Bel)	28/08/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Rapport financier semestriel (Bel)	28/08/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Rapport financier semestriel 2009	28/08/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 30 juin 2009 (Bel)	13/07/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Déclaration des transactions sur fonds propres du 27 mai au 4 juin 2009	05/06/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Changement de gouvernance (Bel)	14/05/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Rapport d'activité 2008 (Bel)	14/05/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Conseil de surveillance	14/05/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 30 avril 2009 (Bel)	13/05/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Information financière trimestrielle au 31 mars 2009 (Bel)	13/05/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Information financière trimestrielle au 31 mars 2009	13/05/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Avis de convocation AGM du 14 mai 2009 (Rectificatif)	29/04/2009	Balo.journal-officiel.gouv.fr
Avis de convocation AG du 14 mai 2009 (Bel)	26/04/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Capital et droits de vote au 31 mars 2009 (Bel)	09/04/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>

Document de référence 2008 incluant le rapport financier (Bel)	09/04/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Document de référence 2008	09/04/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Communiqué de mise à disposition du document de référence 2008 et des documents préparatoires à l'AGM du 14 mai 2009	09/04/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Modalités de mise à disposition du document de référence 2008 et des documents préparatoires à l'AGM du 14 mai 2009	09/04/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Avis de réunion valant convocation à l'AG du 14 mai 2009 (Bel)	08/04/2009	Balo.journal-officiel.gouv.fr
Avis de convocation AGM du 14 mai 2009	08/04/2009	Balo.journal-officiel.gouv.fr
Résultats annuels 2008 (Unibel)	20/03/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Résultats annuels 2008 (Bel)	20/03/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Capital et droits de vote au 28 février 2009 (Unibel)	05/03/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Capital et droits de vote au 28 février 2009 (Bel)	04/03/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Chiffre d'affaires annuel 2008 (Bel)	27/02/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Chiffre d'affaires annuel 2008 (Unibel)	27/02/2009	<a href="http://www.unibel.fr">http://www.unibel.fr</a>
Changement de gouvernance à la direction du Groupe Bel	22/01/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Recommandations AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants (Bel)	15/01/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>
Capital et droits de vote au 31 décembre 2008 (Bel)	06/01/2009	<a href="http://www.groupe-bel.com">http://www.groupe-bel.com</a>

Les informations spécifiques à la société Fromageries Bel sont publiées dans le document de référence de cette société déposé auprès l'AMF le 6 avril 2010.

## **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**

**Annexe 1 : 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.

<b><u>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</u></b>	<b><u>Chapitres ou paragraphes du DOCUMENT DE REFERENCE</u></b>
<b>1. Comptes sociaux</b>	§ 20.3.2
<b>2. Comptes consolidés</b>	§ 20.3.1
<b>3. Rapport de gestion (au sens du code monétaire et financier)</b>	
<b><u>3.1 Informations contenues à l'article L 225-100 et 225-100-2 du code de commerce</u></b>	
• Analyse de l'évolution des affaires	chapitre 6
• Analyse des résultats	chapitre 9
• Analyse de la situation financière	chapitres 9 et 10
• 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
<b><u>3.2. Informations contenues à l'article L 225-100-3 du code de commerce</u></b>	
• Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	chapitre 18
<b><u>3.3. Informations contenues à l'article L 225-211 du code de commerce</u></b>	
• Rachats par la Société de ses propres actions	§ 5.2 et 21.1.3
<b>4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b>	§ 1.2
<b>5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire à l'Assemblée et les comptes de l'exercice 2009</b>	annexe 2
<b>6. Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	§ 20.3.2 § 20.3.1
<b><u>Autres documents inclus dans le rapport financier annuel :</u></b>	
<b>7. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	§ 2.4
<b>8. Rapport du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne</b>	
Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	§ 14.1
Gouvernement d'entreprise	§ 16.3 à 16-5
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	§ 16.6
Participation aux assemblées générales	§ 21.2.5
Politique de rémunération des mandataires sociaux	chapitre 15
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	chapitre 18
<b>9. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président</b>	§ 16.7
<b>10. Descriptif du programme de rachat d'actions</b>	§ 21.1.3.3
<b>11. Document d'information annuel</b>	chapitre 24

\* \* \*

## **Annexe 2 : Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire à l'Assemblée Générale du 12 mai 2010 et les comptes de l'exercice 2009**

Nous avons l'honneur de vous rendre compte de la mission de contrôle de la gestion et des comptes de l'exercice 2009 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 2009.

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 continué de mettre à la disposition des Fromageries Bel une large partie des disponibilités d'Unibel.

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 2009, le résultat des activités courantes s'établit à 195,3 millions d'euros, en progrès de 82 %, le résultat opérationnel atteint 149,8 millions d'euros, soit 6,7 % du chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est de 54,8 millions d'euros contre 30,9 millions d'euros en 2008.

Ramené à l'action, le résultat net consolidé part du Groupe est de 26,11 euros contre 14,77 euros en 2008 et 27,79 euros en 2007.

Au niveau de la société, les comptes annuels enregistrent un résultat courant de 11,8 millions d'euros, contre 22,4 millions d'euros ; la capacité bénéficiaire d'Unibel provient essentiellement du coupon de Fromageries Bel qui a été de 2,75 euros par action en 2009, sensiblement inférieur aux 4,50 euros de 2008. Le résultat net est un bénéfice de 11,6 millions d'euros contre 20,4 millions l'exercice précédent.

Le dividende à encaisser des Fromageries Bel en 2010 s'élèvera à 4,85 euros par action, contre 2,75 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.

### **Annexe 3 : Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du mercredi 12 mai 2010**

#### Résolutions à caractère ordinaire

##### PREMIERE RESOLUTION

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009)*

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Président du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2009, ainsi que des observations du Conseil de surveillance, approuve ces comptes, tels qu'ils lui sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net part du groupe de 54 774 000 euros.

##### DEUXIEME RESOLUTION

*(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009)*

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Président du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2009, ainsi que des observations du Conseil de surveillance, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date et se soldant par un bénéfice de 11 560 184,35 euros.

L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 78 990 euros des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code Général des Impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

L'Assemblée générale donne en conséquence quitus au Directoire de sa gestion pour l'exercice écoulé.

##### TROISIEME RESOLUTION

*(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2009)*

L'Assemblée générale, sur proposition du Directoire et avis conforme du Conseil de surveillance, relative à l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2009, qui s'élève à

augmenté du report à nouveau créditeur de

dont il résulte un bénéfice distribuable de

la réserve légale étant dotée aux obligations légales, décide :

d'attribuer à chacune des 2 323 572 actions existantes un dividende unitaire de 3,70 euros

et de reporter à nouveau

Le dividende sera détaché le 17 mai 2010 et payé le jeudi 20 mai 2010.

Les actions Unibel qui pourraient être détenues par la société à la date du détachement du dividende n'ayant pas vocation à ce dernier, les sommes correspondantes seront virées au compte « report à nouveau ».

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.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale constate qu'il lui a été rappelé qu'au cours des trois exercices précédents les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

au titre de l'exercice	revenus éligibles à la réfaction		revenus non éligibles à la réfaction
	dividendes	autres revenus distribués	
2006	5 111 858.40 € 2,20 € par action	-	-
2007	7 203 073.20 € 3,10 € par action	-	-
2008	4 647 144.00 € 2,00 € par action	-	-

##### QUATRIEME RESOLUTION

*(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de ces conventions)*

Statuant sur le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui lui a été présenté, l'Assemblée générale approuve les conventions nouvelles qui y sont mentionnées.

CINQUIEME RESOLUTION

*(Ratification de la nomination provisoire de Monsieur Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance)*

L'Assemblée générale ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 27 août 2009, aux fonctions de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pascal Viénot, 10 rue Edouard Detaille, 75017 Paris, en remplacement de Monsieur Michel Arnaud, démissionnaire.

En conséquence, Monsieur Pascal Viénot exercera ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2012 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

SIXIEME RESOLUTION

*(Autorisation à donner 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, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale ordinaire du 14 mai 2009.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- o d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action UNIBEL par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF,
- o de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la société,
- o d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou par attribution gratuite d'actions,
- o d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- o de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation à conférer par la présente Assemblée générale des actionnaires dans sa huitième résolution à caractère extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Directoire appréciera.

Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 300 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 69 707 100 euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

SEPTIEME RESOLUTION

*(Pouvoirs pour formalités)*

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.

Résolutions à caractère extraordinaire

HUITIEME RESOLUTION

*(Autorisation à donner au Directoire en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce)*

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport des Commissaires aux comptes :

1°) - donne au Directoire l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur,

2°) - fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 11 mai 2012, la durée de validité de la présente autorisation,

3°) - donne tous pouvoirs au Directoire pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la société et accomplir toutes les formalités requises.

NEUVIEME RESOLUTION

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour augmenter le capital social par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail)*

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1/ autorise le Directoire, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires de numéraire et, le cas échéant, par l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou d'autres titres donnant accès au capital, réservées aux salariés de la société et de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.

2/ supprime en faveur de ces personnes le droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises en vertu de la présente autorisation.

3/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 11 juillet 2012, la durée de validité de cette autorisation.

4/ limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente autorisation à 0,1 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Directoire de réalisation de cette augmentation, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital.

5/ décide que le prix des actions à émettre, en application du 1/ de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision du Directoire relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne.

Le Directoire pourra ou non mettre en œuvre la présente autorisation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

Le présent document de référence est disponible  
sur les sites internet d'Unibel : <http://www.unibel.fr>  
et de l'Autorité des marchés financiers : <http://www.amf-france.org> .  
Des exemplaires peuvent être obtenus sans frais au siège social de la société :

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

<http://www.unibel.fr>