

Unibel

Document de référence 2011

incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2012, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

TABLE DES MATIÈRES

1	PERSONNE RESPONSABLE	8
1.1	Identité de la personne responsable	8
1.2	Déclaration de la personne responsable	8
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	9
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
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	11
4	FACTEURS DE RISQUES	12
4.1	La gestion des risques au sein du Groupe	12
4.2	Risques inhérents à l'activité	12
4.2.1	Risques de contamination	12
4.2.2	Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe	12
4.2.3	Risques liés à la volatilité du prix des matières premières	13
4.2.4	Risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ou des clients	13
4.2.5	Risques de destruction totale ou partielle d'un site de production stratégique	13
4.2.6	Risques liés à la concurrence	13
4.2.7	Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe	13
4.2.8	Risques liés aux systèmes d'information	13
4.2.9	Risques liés aux conséquences des conflits sociaux	14
4.2.10	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	14
4.2.11	Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques	14
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement	14
4.3.1	Réglementations applicables	14
4.3.2	Politique environnementale	14
4.3.3	Politique laitière durable	16
4.3.4	Formation et information des salariés	16
4.4	Risques financiers	17
4.5	Risques juridiques	17
4.5.1	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	17
4.5.2	Risques liés à l'évolution des réglementations	17
4.5.3	Risques liés aux procédures anti concurrentielles	17
4.5.4	Procédures judiciaires	18
4.6	Assurances et couvertures des risques du Groupe	18
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	19
5.1	Histoire et évolution de la société	19
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	Événements importants dans le développement des activités de la société	19
5.2	Investissements	20
5.2.1	Principaux investissements réalisés	20
5.2.2	Principaux investissements en cours	20
5.2.3	Principaux investissements futurs	21

6	APERÇU DES ACTIVITÉS	22
6.1	Principales activités	22
6.1.1	Nature des opérations de l'émetteur	22
6.1.2	Développement de nouveaux produits	25
6.2	Principaux marchés	26
6.2.1	En Europe de l'Ouest	26
6.2.2	En Europe de l'Est	28
6.2.3	Aux Amériques et en Asie-Pacifique	28
6.2.4	En Grande Afrique	29
6.2.5	Au Proche & Moyen Orient	31
6.2.6	Bel Industries	31
6.2.7	Tendances du marché	32
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les informations des points 6.1 et 6.2	32
6.4	Dépendance de la société à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	32
6.5	Position concurrentielle de la société	32
7	ORGANIGRAMME	35
7.1	Description du Groupe	35
7.2	Filiales	35
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	38
8.1	Immobilisations corporelles significatives	38
8.2	Environnement et sécurité	38
8.3	Conséquences environnementales de l'activité	39
8.3.1	Évolution des impacts significatifs :	39
8.3.2	Évolution des autres impacts des sites de production de la société Fromageries Bel et ses filiales en France	41
8.3.3	Évolution des autres impacts des sites de production des filiales du Groupe Bel hors France	43
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	45
9.1	Situation financière	45
9.2	Résultat d'exploitation	45
9.2.1	Facteurs significatifs	45
9.2.2	Variation du chiffre d'affaires	46
9.2.3	Événements ayant influencé les opérations de la société	46
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	47
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	47
10.2	Source et montant des flux de trésorerie consolidés	47
10.3	Conditions d'emprunt et structure du financement	48
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	48
10.5	Sources de financement attendues	48
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	49
11.1	Politique de recherche et développement	49
11.2	Propriété industrielle	49
12	INFORMATION SUR LES TENDANCES	50

12.1	Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks	50
12.2	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks	50
13	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES	51
13.1	Hypothèses relatives aux informations prévisionnelles	51
13.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat dans le présent document de référence	51
14	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	52
14.1	Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance	52
14.1.1	Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	54
14.1.2	Pouvoirs du Président du Conseil de surveillance	64
14.1.3	Jetons de présence	64
14.1.4	Fonctionnement du Conseil de surveillance	64
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes de surveillance et de direction	64
14.2.1	Conflits d'intérêts potentiels	64
14.2.2	Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	64
14.2.3	Restrictions concernant la cession des actions	65
15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	66
15.1	Rémunérations des mandataires sociaux	66
15.2	Engagements de retraite	70
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	71
16.1	État des mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	71
16.2	Contrat de services	71
16.3	Comités d'audit et de rémunération	71
16.3.1	Comité d'Audit	71
16.3.2	Comité des rémunérations	72
16.4	Gouvernance d'entreprise	73
16.5	Organisation et fonctionnement des organes de surveillance et de direction	74
16.5.1	Le Conseil de surveillance	74
16.5.2	Le Directoire	75
16.6	Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Unibel	75
16.6.1	Organisation générale des procédures de contrôle interne du Groupe	75
16.6.2	Gestion des principaux risques	77
16.6.3	Procédures de contrôle interne mises en place	77
16.6.4	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	78
16.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président	81
17	SALARIÉS	83
17.1	Ressources humaines et responsabilité sociale	83
17.1.1	Politique générale	83
17.1.2	Politique sociale	85
17.1.3	Formation	88
17.2	Stock-options / actions de performance	89
17.3	Participation des salariés au capital	89
17.4	Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel et Fromageries Bel Production France	90
17.4.1	Effectifs	90
17.4.2	Main d'œuvre extérieure à la société	90

17.4.3	Temps de travail	91
17.4.4	Rémunérations	91
17.4.5	Accord de participation et d'intéressement	92
17.4.6	Accès au plan d'épargne entreprise	92
17.4.7	Sous-traitance	92
17.4.8	Impact territorial des activités du Groupe dans les domaines de l'emploi et du développement régional	92
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	93
18.1	Identité des principaux actionnaires	93
18.2	Droits de vote	95
18.3	Informations sur le contrôle du capital de la société	95
18.4	Accord concernant un changement de contrôle	95
18.5	Marché des titres de la société	96
18.6	État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés	96
19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	97
19.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	97
19.2	Parties liées	98
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	99
20.1	Informations financières historiques	99
20.2	Informations financières pro forma	99
20.3	États financiers	100
20.3.1	États financiers consolidés au 31 décembre 2011	100
20.3.2	États financiers de la société au 31 décembre 2011	141
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	155
20.4.1	Déclaration de vérification des informations financières historiques	155
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	155
20.4.3	Informations financières non contenues dans les états financiers	156
20.5	Date des dernières informations financières	156
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	156
20.6.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	156
20.6.2	Informations financières intermédiaires	156
20.7	Politique de distribution de dividendes	156
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	157
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	157
21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	158
21.1	Capital social	158
21.1.1	Capital social au 31 décembre 2011	158
21.1.2	Actions non représentatives du capital social	158
21.1.3	Acquisition par la société de ses propres actions	158
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	159
21.1.5	Capital social autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital	159
21.1.6	Options sur le capital social	159
21.1.7	Historique du capital social	160
21.2	Acte constitutif et statuts	160
21.2.1	Objet social	160

21.2.2	Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration	160
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	160
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	160
21.2.5	Assemblées générales	160
21.2.6	Changement de contrôle	161
21.2.7	Franchissements de seuils	161
21.2.8	Modification du capital social	161
22	CONTRATS IMPORTANTS	162
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	163
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	164
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	165
	ANNEXES	166
	ANNEXE A : TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	166
	ANNEXE B : TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE	167
	ANNEXE C : OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE	168
	ANNEXE D : PROJET DE RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MAI 2012	169

* * *

1 Personne responsable

1.1 Identité de la personne responsable

Antoine Fiévet
Président du Directoire d'Unibel

1.2 Déclaration de la personne responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (inclus dans le présent document de référence aux chapitres et paragraphes indiqués 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 comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 sont présentés dans ce document de référence et ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant au § 20.3 du présent document.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 sont présentés dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2011 sous le numéro D.11-0245 et ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 134 et 135 et aux pages 151 et 152 dudit document.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009 sont présentés dans le document de référence déposé le 6 avril 2010 auprès de l'AMF sous le numéro D.10-0220 et ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant aux pages 129-130 et 146-147 dudit document. Les contrôleurs légaux ont précisé dans leur rapport sur les comptes consolidés l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Unibel a appliquées à compter du 1^{er} janvier 2009.

Fait à Paris le 4 avril 2012

Le Président du Directoire

Antoine Fiévet

2 Contrôleurs légaux des comptes

2.1 Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les comptes annuels 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 Gérard Badin
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 Alain Zentar
8-10, rue Pierre Brossolette
92300 Levallois-Perret
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'Études 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

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2011.

2.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

En milliers d'euros	Deloitte & Associés				Pierre-Henri Scacchi et Associés			
	Montants		%		Montants		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	43	43	7%	6%	85	85	100%	94%
- Filiales intégrées globalement	547	534	87%	81%	0	0	0%	0%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
- Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0	0%
- Filiales intégrées globalement	11	44	2%	7%		5	0%	6%
552 milliers d'euros pour l'exercice 2010								
Sous-total	601	621	95%	93%	85	90	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridiques, fiscal, social	31	44	5%	7%	0	0	NA	0%
Autres								
Sous-total	31	44	5%	7%	0	0	NA	0%
Total	632	665	100%	100%	85	90	100%	100%

Le présent tableau ne concerne que les honoraires versés au collège des Commissaires aux comptes d'Unibel. Il ne comprend pas les honoraires versés aux contrôleurs légaux des filiales du Groupe appartenant à d'autres cabinets, notamment ceux de Grant Thornton, Commissaires aux comptes de Fromageries Bel et d'autres filiales depuis 2010, qui s'élèvent à 673 milliers d'euros pour l'exercice 2011.

3 Informations financières sélectionnées

Informations financières consolidées annuelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009	% variation 2011 vs. 2010	% variation 2010 vs. 2009
Chiffre d'affaires	2 527.1	2 417.5	2 220.7	4.5%	8.9%
Résultat des activités courantes	184.7	210.8	195.3	-12.4%	7.9%
Résultat opérationnel	170.3	194.5	149.8	-12.4%	29.8%
Résultat avant impôt	143.1	174.0	125.0	-17.8%	39.2%
Intérêts minoritaires	-33.4	-40.9	-33.3	-18.3%	22.8%
Résultat net part du Groupe	62.2	75.8	54.8	-17.9%	38.3%
Résultat net par action (€)	29.66	36.18	26.11	-18.0%	38.6%
Résultat net par action dilué (€)	29.61	36.10	25.76	-18.0%	40.1%

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009	% variation 2011 vs. 2010	% variation 2010 vs. 2009
Capitaux propres (part du Groupe)	705.5	662.7	583.7	6.5%	13.5%
Intérêts minoritaires	357.4	350.4	338.3	2.0%	3.6%
Endettement financier net	159.1	220.0	331.1	-27.7%	-33.6%
Total Capitaux investis	1 222.0	1 233.1	1 253.1	-0.9%	-1.6%
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	181.0	242.2	250.4	-25.3%	-3.3%
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-74.3	-84.2	-81.4	11.8%	-3.4%
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-104.5	-143.3	-303.0	27.1%	52.7%
Variation de la trésorerie nette	2.2	14.7	-134.0	85.0%	111.0%

Le Groupe a cédé en novembre 2010 deux entités tchèques. L'impact sur le résultat opérationnel du Groupe de ces deux entités s'établissait en 2009 à -10,1 millions d'euros et à -2,7 millions d'euros en 2010.

Les impacts de cette cession sur le chiffre d'affaires du Groupe sont non significatifs (voir note 3.1 de l'annexe des comptes consolidés au § 20.3.1.1 infra).

4 Facteurs de risques

- Plan du chapitre :
- 4.1 La gestion des risques au sein du Groupe
 - 4.2 Risques inhérents à l'activité
 - 4.3 Risques industriels et liés à l'environnement
 - 4.4 Risques financiers
 - 4.5 Risques juridiques
 - 4.6 Assurances et couvertures des risques du Groupe

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

4.1 La gestion des risques au sein du Groupe

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

Courant 2010, et sur la base d'entretiens spécifiques, le Groupe a réalisé une cartographie des risques (opérationnels, financiers, stratégiques) permettant d'identifier et de hiérarchiser les principaux risques liés à l'activité d'Unibel. Les risques ont été classés en fonction de deux critères : leur probabilité de survenance et leur impact financier.

Afin de maîtriser au mieux ces risques, des plans d'actions adaptés ont été mis en place en 2011 et seront poursuivis en 2012.

Une révision de la cartographie doit être réalisée régulièrement et donne lieu à l'intégration de nouveaux risques et à leur traitement.

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète au § 16.6.2 du présent document de référence.

4.2 Risques inhérents à l'activité

4.2.1 Risques de contamination

La sécurité alimentaire est au cœur des préoccupations du Groupe. Toute contamination prétendue ou avérée des produits du Groupe pourrait nuire à son image, à son activité et à ses résultats. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production : depuis l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs. Les risques amont sont principalement d'origine chimique ou physique (corps étrangers) et peuvent affecter nos matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie) en cas de non-respect de la chaîne du froid. En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits du Groupe, pourraient être exposés à des contaminations malveillantes. Une politique qualité et sécurité est en vigueur, cf. § 16.6.3.

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

4.2.2 Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe

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

Les événements géopolitiques survenus depuis 2011 dans les régions Maghreb, Proche et Moyen Orient peuvent avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats dans les pays où le Groupe est présent (Égypte, Syrie, Iran, Lybie...).

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

La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire et a conduit à la mise en place de procédures de sécurité et de gestion appropriées du personnel exposé à ces risques.

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

4.2.3 Risques liés à la volatilité du prix des matières premières

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

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

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

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

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

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

4.2.6 Risques liés à la concurrence

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

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

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

4.2.8 Risques liés aux systèmes d'information

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

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

En outre, le Groupe met en place les systèmes et procédures visant à contrôler et maîtriser les risques de fraude, les tentatives d'intrusion dans ses systèmes et la propagation de virus informatiques.

4.2.9 Risques liés aux conséquences des conflits sociaux

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

4.2.10 Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe

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

Toute opération de croissance présente un risque d'inadéquation au marché, du fait de difficultés d'intégration ou de changements de conjoncture brutale sur les marchés. Les objectifs attendus pourraient ne pas être atteints et avoir des impacts négatifs sur l'activité du Groupe.

4.2.11 Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques

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

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

4.3 Risques industriels et liés à l'environnement

4.3.1 Réglementations applicables

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

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

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

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

4.3.2 Politique environnementale

Le Groupe a un objectif de croissance durable à long terme, ce qui le rend sensible aux défis environnementaux que doit relever l'humanité. La politique environnementale du Groupe a pour objectif d'améliorer la performance environnementale de ses produits et de leurs emballages, de ses sites, et de s'assurer que nos fournisseurs et sous-traitants aient les mêmes exigences.

Six impacts environnementaux ont été identifiés comme majeurs - car très significatifs - dans les analyses de cycles de vie que nous avons menées sur nos 5 marques cœur (La vache qui rit, Kiri, Leerdammer, Mini Babybel, Boursin), dont 2 concernant principalement l'amont agricole :

- **4 impacts pour toutes les étapes du cycle de vie, de la production du lait à la fin de vie des produits :**
 - les émissions de gaz à effet de serre ;
 - les consommations d'eau ;
 - les consommations d'énergies non renouvelables ;
 - la génération de déchets.
- **2 impacts pour la production du lait :**
 - l'acidification de l'air ;
 - l'eutrophisation de l'eau.

La démarche d'amélioration continue du Groupe pour réduire ses impacts directs porte sur plusieurs axes :

- la fabrication des produits ;
- le transport et l'entreposage des produits ;
- les emballages ;
- les activités des collaborateurs sur site.

Réduire l'empreinte environnementale liée à la fabrication des produits

Les actions menées par le Groupe sur l'intégralité de ses sites industriels visent à préserver les ressources naturelles :

- en optimisant les quantités de matières premières mises en œuvre : recettes, procédés, rendements fromagers ;
- en réduisant les pertes, les déclassements et les déchets ;
- en valorisant les coproduits et des déchets résiduels.

Ces actions visent aussi à réduire, au niveau de chaque site :

- les émissions de gaz à effet de serre ;
- les consommations d'eau ;
- les consommations d'énergies non renouvelables ;
- les déchets mis en décharge.

Chaque site construit ses démarches en intégrant son contexte local, les attentes du Groupe et les engagements de l'interprofession (dans les pays qui en disposent). Ainsi, pour réduire les consommations d'énergie et d'eau, et intégrer les meilleurs techniques disponibles le Groupe a développé deux méthodologies ESABEL (Energy SAving at BEL) et WASABEL (Water SAving at BEL) pour aider les sites à faire un état des lieux et à bâtir des plans d'action selon un modèle commun au Groupe. Ces méthodologies doivent être déployées sur l'ensemble des sites au plus tard fin 2012.

Enfin, chaque site s'engage à maîtriser les autres impacts (rejets de soufre, bruits, odeurs...), à réduire les risques d'atteinte à l'environnement (fuites d'ammoniac, de produits chimiques, d'hydrocarbures...) et à en améliorer la maîtrise.

Des informations complémentaires figurent au § 8.3 « *Conséquences environnementales de l'activité* ».

Chaque site dispose d'une organisation dédiée à l'environnement adaptée à sa taille et qui s'appuie sur l'ingénieur environnement du Groupe, pour s'assurer que les procédés de fabrication n'affectent pas l'environnement, pour réduire les déchets et prévenir les pollutions de l'eau et de l'air. Le management environnemental s'appuie sur le référentiel international de la norme ISO 14001. 9 sites sont déjà certifiés dont 4 en France ; l'ambition du Groupe est que tous ses sites de production dans le monde soient certifiés d'ici 2015.

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

Réduire l'empreinte environnementale liée au transport et à l'entreposage de nos produits

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

Le Groupe partage avec ses fournisseurs de prestations logistiques et avec ses clients, ses ambitions de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et a identifié plusieurs axes de progrès :

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

Dans la mesure du possible le Groupe expérimente des modes de transport alternatifs au transport routier et mène une veille active sur les infrastructures existantes ou prévues pouvant optimiser ses schémas de transport.

Réduire l'empreinte environnementale de nos emballages

L'emballage fait partie intégrante des produits. La plupart des produits fabriqués et commercialisés par le Groupe sont présentés sous portions individuelles, ce qui permet de conserver l'intégrité du fromage jusqu'au moment ultime de sa consommation, sur de longues périodes, sous toutes les latitudes et parfois sans qu'il soit nécessaire de le maintenir au froid. Cette présentation permet par ailleurs de lutter de façon importante contre le gaspillage alimentaire, et par là même toutes les ressources associées, en donnant accès à la juste quantité de produit nécessaire.

L'ambition du Groupe est d'optimiser ses solutions d'emballages afin de réduire l'impact environnemental des produits sur la totalité de leur cycle de vie.

Pour cela, des actions de rénovation sont conduites sur les emballages existants - primaires, secondaires et tertiaires - tout en respectant un cahier des charges strict (hygiène, sécurité et conservation des aliments, protection, espace pour l'information nutritionnelle...). Les mêmes exigences environnementales sont prises en considération pour le développement des emballages des nouveaux produits.

La réduction à la source et le choix des matériaux sont les deux pivots clés de la démarche d'éco-conception des emballages.

La réduction à la source est appliquée en priorité. Tout emballage - primaire, secondaire et tertiaire - est conçu et fabriqué de manière à limiter son volume et/ou son poids au minimum indispensable au respect des contraintes techniques et réglementaires de sa production et sans remettre en cause les fonctions essentielles de l'emballage.

Le choix de matériaux générant une réduction de l'impact environnemental se traduit par différentes actions, parmi lesquelles :

- l'utilisation de matériaux recyclés ;
- la recherche de matériaux d'origine certifiée ;
- la recherche de matériaux recyclables ;
- la recherche de matières premières alternatives d'origine renouvelable.

La rénovation des emballages, comme le développement des emballages de nos nouveaux produits, s'appuie sur le manuel d'éco-conception du Groupe.

Réduire l'empreinte environnementale de nos collaborateurs

Tous les collaborateurs du Groupe sont également des citoyens qui sont soucieux de préserver l'environnement lorsqu'ils sont sur leur lieu de travail. Le Groupe Unibel permet à chacun d'y contribuer, à titre individuel et collectif, dans le cadre de ses activités professionnelles ou simplement de sa vie dans l'entreprise.

Le Groupe est en effet attentif à ce que ses collaborateurs soient sensibilisés et incités à intégrer dans leur activité quotidienne quelques éco-gestes simples, efficaces et de surcroît économiques. L'impact de ces gestes n'est pas à négliger, même s'il est faible par rapport à l'empreinte environnementale de ses usines.

Pour aider les sites à initier ou renforcer une telle démarche, le guide pratique du Groupe sur les éco-gestes présente des bonnes pratiques, sources d'inspiration dans 4 domaines :

- eau et énergie ;
- transports ;
- achats et consommation ;
- attitudes et comportements.

4.3.3 Politique laitière durable

Le lait ou ses produits dérivés qui constituent nos matières premières principales, peuvent être considérés comme des ressources renouvelables. Néanmoins les ingénieurs et techniciens en charge des relations avec les producteurs de lait, fournisseurs du Groupe, assistent et conseillent ceux-ci, notamment pour les problématiques environnementales liées à l'élevage.

Notre politique laitière a pour objectif de concourir à une meilleure gestion des exploitations agricoles et d'en préserver la rentabilité, notamment par des progrès techniques respectueux de l'environnement et générateurs d'économies pour les agriculteurs.

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

4.3.4 Formation et information des salariés

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

Le site est en ligne <http://www.unsourirepourlaplanete.com> depuis début 2011, il permet aux collaborateurs de s'informer sur la politique RSE du Groupe et d'échanger des bonnes pratiques.

4.4 Risques financiers

Le Groupe a mis en place les dispositifs de gestion et de contrôle interne visant à réduire les risques financiers et de marché. Les informations communiquées ci-après intègrent certaines hypothèses et anticipations qui, de par leur nature, pourraient s'avérer inexactes.

La direction financière du Groupe a délégué à la direction de la trésorerie la gestion des différents risques financiers et de marché du Groupe. Elle possède les ressources, compétences et outils nécessaires à une gestion efficace et sécuritaire de ces différents risques. Des comptes rendus réguliers sont communiqués à la Direction, et au Comité d'Audit.

La situation du Groupe vis à vis de ces risques est exposée en détails dans la *note 4.18* de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au § 20.3.1.1 du présent document de référence.

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

4.5 Risques juridiques

4.5.1 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

La Société est propriétaire des principales marques cœur exploitées par le Groupe, pour lesquelles elle consent à ses filiales des licences de marques. Le Groupe déploie des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques en particulier dans les pays du monde où il exerce son activité commerciale.

Malgré les moyens mis en œuvre, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de piratage dû en particulier à l'inégale protection du droit de la propriété intellectuelle dans le monde. En effet, dans certains pays, la reconnaissance et le respect du droit de la propriété intellectuelle sont plus limités qu'en Europe ou aux États-Unis et/ou les moyens dont dispose le système judiciaire peuvent s'avérer insuffisamment efficaces pour lutter contre la contrefaçon et le piratage.

Si le Groupe ne parvenait pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle sur ses marques, technologies et/ou savoir-faire et à lutter efficacement contre la contrefaçon, son activité et ses résultats s'en trouveraient affectés.

4.5.2 Risques liés à l'évolution des réglementations

En tant qu'acteur dans le domaine des produits fromagers présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou les organisations internationales relatives, notamment, aux produits alimentaires et à leurs emballages (§ 6.1.1.3.1 « *Sécurité alimentaire* »), aux normes d'hygiène, aux régimes douaniers, à la fiscalité, à l'environnement et aux contrôles qualité.

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

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

4.5.3 Risques liés aux procédures anti concurrentielles

Le Groupe pourrait faire l'objet d'enquêtes et de procédures en matière de pratiques anti concurrentielles.

Le Groupe prend les mesures qu'il considère appropriées pour s'assurer du respect des réglementations en matière de concurrence et se prémunir de telles enquêtes et procédures.

Il développe notamment des actions de sensibilisation à destination de ses collaborateurs concernés et compte poursuivre des actions de formation.

En outre, le Groupe intervient sur de nombreux marchés et peut détenir des parts de marchés importantes dans certains pays. À ce titre, le Groupe ne peut exclure totalement d'avoir à répondre à des enquêtes relatives à des positions concurrentielles. Le Groupe reste donc attentif et vigilant au respect des réglementations en matière d'abus de position dominante.

A la date du présent document de référence, et à sa connaissance, le Groupe n'est l'objet d'aucune enquête dans ce domaine.

4.5.4 Procédures judiciaires

Au 31 décembre 2011, et jusqu'à la date du présent document de référence, le Groupe a procédé à une revue des principales procédures judiciaires et/ou administratives en cours ou envisagées dans le cours normal de ses activités. Les charges probables et quantifiables pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions.

Les principales procédures judiciaires ou administratives sont décrites dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés figurant infra au § 20.3.1.1.

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

4.6 Assurances et couvertures des risques du Groupe

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

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

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

Dommmages aux biens, pertes d'exploitation, transport

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

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

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

Responsabilité civile

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

Polices complémentaires

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

5 Informations concernant l'émetteur

5.1 Histoire et évolution de la société

5.1.1 Dénomination sociale

Dénomination : ***Unibel***

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

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

5.1.3 Date de constitution et durée

Date de constitution : 18 août 1921

Date d'expiration : 17 août 2020

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

5.1.4 Siège social, forme juridique et droits applicables

Siège social : 16 boulevard Malesherbes - 75008 PARIS - FRANCE

Téléphone : +33 (0)1 40 07 76 09

Forme : société anonyme à directoire et conseil de surveillance

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

Législation de l'émetteur

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

5.1.5 Événements 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 SFPE 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 avant la transformation en commandite par 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 nombre d'actions a été multiplié 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'Échange Simplifiée (OPES) réalisée dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, s'est dénouée le 2 janvier 2006 et 80 489 actions Unibel ont été apportées à cette offre. En échange d'une action Unibel apportée à l'OPES, il a été remis une obligation Unibel 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 dénouée le 2 janvier 2006 et 944 904 actions ont été présentées.

À 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 § 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 :

- 2009 : 47 761 actions Fromageries Bel pour 4,9 millions d'euros et 1 944 actions propres pour 0,3 million d'euros ;
- 2010 : 137 425 actions Fromageries Bel pour 19,0 millions d'euros, et 950 actions Unibel pour 0,3 million d'euros
- En 2011, la filiale LVQR design a été recapitalisée pour 0,3 million d'euros.

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

5.2.1 Principaux investissements réalisés

Le budget d'investissements du Groupe Unibel répond principalement à 4 types de besoins :

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

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les dépenses d'investissement nettes ont atteint 75 millions d'euros en 2011 contre 64 millions d'euros en 2010, ce qui représente respectivement 3,0 % et 2,6 % du chiffre d'affaires consolidé.

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

5.2.2 Principaux investissements en cours

En 2011, les principaux projets engagés répondent :

- au développement des capacités de production en particulier à l'international : Vietnam, États-Unis, Canada, Syrie, Algérie ;
- à la poursuite de la mise en place de la plateforme informatique SAP ;
- au développement de produits nouveaux (France et Vietnam) ;
- à l'adaptation, au maintien et à la restructuration des outils industriels.

5.2.3 Principaux investissements futurs

Le budget d'investissements 2012-2013 sera construit en ligne avec les plans stratégiques du Groupe Unibel et dans un souci d'engagements sélectifs des capitaux. Les principaux projets viseront :

- la poursuite du développement des capacités de production pour les marques cœur du Groupe en particulier aux États-Unis ;
- l'accompagnement des efforts d'innovation et de développement de produits nouveaux ;
- la réduction des coûts de production (France) ;
- les économies d'énergies.

Pour réaliser les programmes d'investissements, le Groupe Unibel 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 activités

- Plan du chapitre :
- 6.1 Principales activités
 - 6.2 Principaux marchés
 - 6.3 Événements 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, la société anonyme à directoire et conseil de surveillance Unibel 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 de marques.

Les principales marques détenues par le Groupe sont :

- La vache qui rit, Kiri, Mini Babybel, Apéricube, qui sont des marques créées par le Groupe,
- Leerdammer et Boursin, acquises en 2002 et 2008.

L'ensemble de ces marques constitue les marques « cœur » du Groupe, distribuées dans plus de 120 pays. Le Groupe détient par ailleurs des marques locales de fromages dans certains marchés (France, États-Unis, Portugal, Allemagne, République tchèque, Slovaquie, Ukraine).

La gestion du Groupe est organisée par zones géographiques. Les informations relatives aux opérations effectuées par la Société et ses principales filiales dans ces zones 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.

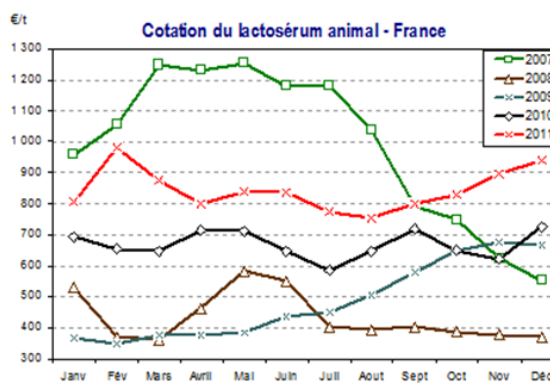
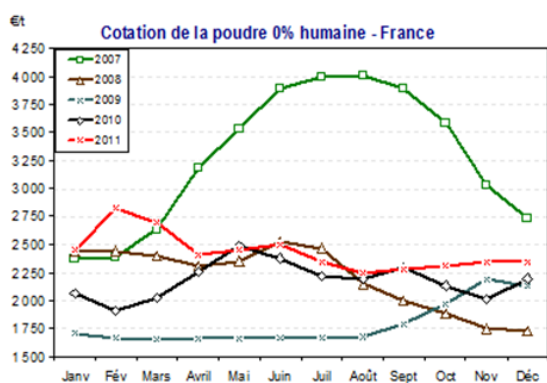
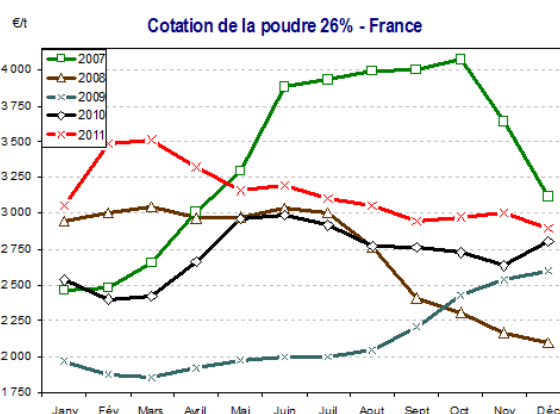
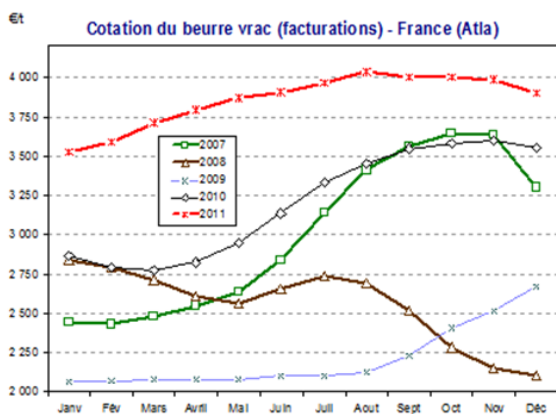
6.1.1.1.1 Matières premières alimentaires

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

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, États-Unis, 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 ci-après).

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



6.1.1.1.2 Emballages

Les achats d'emballages sont réalisés de façon centralisée pour les familles stratégiques correspondant à des marchés mondiaux (aluminium, cire, plastique...) et via des programmes d'achats locaux coordonnés au niveau du Groupe 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 recherche une diffusion maximale de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution disponibles. La politique commerciale menée est bien sûr particulière à chaque pays, afin de répondre efficacement aux besoins de chacun des marchés et à la position de la concurrence. Toutefois, cette politique n'exclut pas une coordination entre plusieurs pays. Ainsi, pour l'Europe cette coordination est assurée par une direction fonctionnelle transverse : la Direction des stratégies commerciales. Cette direction négocie avec les clients distributeurs implantés dans plusieurs pays européens, des accords globaux, afin de compléter ceux négociés au niveau national.

L'organisation commerciale et marketing des zones repose pour une bonne part sur des filiales qui sont directement détenues par le Groupe Unibel. Ces filiales sont animées et coordonnées par la direction de zone au niveau du Groupe. Par exemple, le chiffre d'affaires d'une zone peut être à la fois réalisé 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, ce qui permet au Groupe, 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 Unibel d'être présentes ainsi « hors du foyer ».

6.1.1.3 Qualité, sécurité alimentaire et réglementation

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

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

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

La direction qualité et réglementation Groupe (DQRG), structure rattachée à la direction industrielle et technique Groupe, est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des processus :

- sécurité alimentaire,
- qualité,
- réglementation,

et d'en garantir l'efficacité.

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

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

6.1.1.3.1 Sécurité alimentaire

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

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

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

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

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

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

- des risques de santé publique : obésité, allergies, ...
- ou des attentes du consommateur : organismes génétiquement modifiés (OGM) qui font l'objet d'une position très stricte, imposée à toutes les filiales du Groupe 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 également sur une mesure des performances produits, via :

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

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

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

6.1.1.4 Réglementation

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

En complément des normes propres au Groupe 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 appliquées (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 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 que la métrologie sensorielle, la sociologie ou la psychologie dans sa compréhension des marchés et des consommateurs ;
- et enfin, point fondamental, un travail en équipe entre toutes les fonctions du Groupe (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 peut être parfois perçue, par une proportion plus ou moins importante des consommateurs, comme superflue.

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

Le Groupe 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 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 Unibel de garder un temps d'avance sur sa concurrence. Le Groupe choisit de ne pas communiquer sur ces avancées technologiques, même si d'importants moyens et de nombreuses heures de travail ont été mobilisés pour ces succès.

6.2 Principaux marchés

Pour les informations chiffrées par secteur, se reporter à la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés présentée plus loin au § 20.3.1.1

6.2.1 En Europe de l'Ouest

France Libre-service

Sur un marché du fromage en faible croissance, Bel France a fortement développé son activité tant en volume qu'en valeur, gagnant ainsi significativement des parts de marché.

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

- lancement de nouvelles communications TV sur les marques Boursin et Mini Babybel avec des moyens publi-promotionnels importants ;
- événement 90 ans La vache qui rit avec des actions théâtralisées en magasin ;
- lancement d'innovations à fort potentiel, notamment Boursin Les Roulés sur le segment apéritif.

L'augmentation de tarif du début de l'année 2011 a été modérée pour ne pas casser la dynamique de croissance des marques et n'a donc pas permis de compenser la forte hausse du prix des matières premières.

Parts de Marché : source IRI tous circuits (HM+SM+HD).

Allemagne

En 2011 l'activité de Bel Deutschland a été marquée par une croissance à deux chiffres des volumes et du chiffre d'affaires. La croissance et la valorisation de l'offre de Bel, en particulier pour les marques « cœur », ont permis de compenser la forte pression sur les prix des matières premières. Bel est ainsi la seule marque à progresser significativement en part de marché et a pu conforter sa deuxième place, conquise en 2010, tout en réduisant l'écart par rapport au leader.

Cette croissance est le fruit de remarquables performances de toutes les marques principales à commencer par Leerdammer. Celle-ci a conforté ses positions de numéro 1 du marché des fromages de marque au total, et de 1ère marque en self-service en valeur (Nielsen YTD Dec.) L'excellent développement en tranches est avant tout à attribuer au succès des innovations.

Mini Babybel, avec des volumes à nouveau en hausse, 4^{ème} marque de fromage en Allemagne (Nielsen YTD déc.), profite de son positionnement unique de produit sain et ludique sur le marché du snacking.

Parallèlement, les marques Bonbel et Kiri ont continué leur progression avec une croissance volume très dynamique, et ont, elles aussi, contribué à la démarche de valorisation de notre portefeuille.

Royaume-Uni

L'environnement économique du Royaume Uni en 2011 a été particulièrement morose, avec une croissance de seulement 0,9 %, et une baisse du pouvoir d'achat de 1 % suite à la mise en place d'un plan d'austérité. Par ailleurs, la livre sterling est restée à des niveaux historiquement bas (1,00 £ = 0,86 €).

Dans un marché du fromage statique en volume, la stratégie de réactivation des marques mise en place par Bel UK a atteint ses objectifs, avec une hausse sensible des volumes et des ventes sur l'ensemble de l'année 2011.

Les marques « cœur » de Bel progressent au Royaume-Uni, en particulier La vache qui rit qui a bénéficié du lancement « in British Style » de la campagne européenne « High Farm ». Mini Babybel a bénéficié de la réussite de l'événement biennuel Red Nose Day tandis que Leerdammer et Boursin consolident leurs positions.

Belgique

Le marché du fromage libre-service s'est fortement développé en Belgique en 2011, tant en volume (+ 4,3 %) qu'en valeur (+ 6,3 % - source AC Nielsen).

En 2011, grâce à une activité publi-promotionnelle soutenue et efficace, les ventes de Bel en Belgique ont crû par rapport à celles de 2010.

Bel a maintenu son leadership sur le marché belge du fromage, devant ses concurrents (*Source AC Nielsen – Marché du fromage en Libre-Service, période 12/2011*).

Maredsous, Leerdammer, Mini Babybel, Kiri et Port Salut ont influencé positivement les ventes.

Pays-Bas

En 2011, le marché du fromage est resté très dynamique aux Pays-Bas. La crise économique a conduit les distributeurs à serrer au plus près la gestion de leurs marges, et l'augmentation du prix des matières premières les a poussés à des négociations très tendues pour préserver leurs parts de marché.

Bien que le pouvoir d'achat des Néerlandais se soit globalement maintenu en 2011, les consommateurs se sont montrés plus attentifs aux offres promotionnelles, en particulier celles des private labels.

Les volumes de Bel Nederland ont poursuivi leur croissance en 2011, avec un développement de l'ensemble des marques, hormis Leerdammer.

En novembre 2011, la filiale aux Pays-Bas a gagné le "Lean & Green Award". À l'initiative du Ministère hollandais des infrastructures, les sociétés ont été récompensées pour la baisse de leurs émissions de CO₂ générées par la chaîne logistique. Le "Lean & Green Award" devrait devenir aux Pays-Bas une certification officielle de référence pour le secteur logistique.

Suisse

Malgré l'évolution négative du marché du Fromage en Suisse en 2011 (- 0,7 % en volume, - 1,1 % en valeur), Bel Suisse a réalisé une bonne performance, avec une croissance soutenue de son chiffre d'affaires.

Avec le renforcement du franc suisse vis-à-vis de l'euro, les distributeurs suisses ont mis une très forte pression sur les sociétés importantes des produits fabriqués en Europe, allant parfois jusqu'à délistier les produits de certains fabricants. De ce fait, les conditions commerciales accordées aux distributeurs en Suisse ont été moins favorables à la filiale.

La croissance de Bel en Suisse en 2011 a été portée par Mini Babybel, par Leerdammer et La vache qui rit.

Scandinavie

La croissance des volumes et du chiffre d'affaires en 2011 dans les pays nordiques a été essentiellement réalisée grâce au développement commercial en Norvège et à la bonne performance de Mini Babybel en Suède.

Au Danemark, les prix à la consommation ont enregistré une hausse moyenne de 8 %, du fait de l'instauration d'une taxe gouvernementale sur le gras d'une part, et de deux hausses de tarifs passées dans l'année d'autre part.

Italie

Dans un contexte de marché difficile, Bel a généré de la croissance en 2011, grâce en particulier au lancement réussi de deux nouveaux produits à marque Leerdammer : « Il Fondente » et « Golosi Triangolini ».

Espagne

Dans un marché en légère décroissance en 2011 (- 0,2 % en valeur), Bel en Espagne a réalisé une très belle performance commerciale, avec une croissance très significative de ses volumes et de son chiffre d'affaires.

La croissance des volumes a été générée par le relancement de La vache qui rit et de Pik et Croq, supporté pour la première fois par une campagne télévisuelle et le film High Farm Musical.

Depuis novembre 2011, La vache qui rit est leader en Espagne sur le marché des portions, devant le leader historique.

L'activité Food Service affiche aussi une croissance élevée en 2011, dans un marché très affecté de la consommation hors foyer, grâce en particulier au développement de La vache qui rit.

Portugal

Les prix de revient des produits Bel au Portugal en 2011 ont particulièrement souffert de l'augmentation du prix du lait et des énergies, alors que le pouvoir d'achat des consommateurs a été fortement impacté par les mesures d'austérité imposées par le gouvernement portugais, en particulier le relèvement des taux d'imposition.

Bel a choisi d'appliquer dans ce contexte une politique très sélective d'augmentation de ses tarifs, afin de maintenir ses parts de marché sur les segments stratégiques tels les tranches et les marques « cœur ». Parallèlement, des efforts ont été conduits au niveau industriel pour réduire les frais fixes.

Les volumes de Mini Babybel ont fortement progressé sur l'année, ainsi que les volumes de tranches de Limiano et Terra Nostra. Le lancement de Limiano « Amanteigado » a été un succès.

Grèce

En 2011, le PNB de la Grèce a baissé de 7 %, et le marché des fromages a enregistré une chute de 3,1 % en volume et de 1,6 % en valeur. (Nielsen scanning data MAT September 2011).

En 2011, Bel a accusé cette faiblesse de la demande, mais a pratiquement réussi à préserver ses parts de marché.

Bel Foodservice

Bel Foodservice France regroupe l'activité à destination de la restauration « hors foyer » en France (RHF) et l'activité à destination des chaînes européennes de fast-food et des industriels de l'agroalimentaire (PAI).

Restauration hors foyer (RHF)

Dans un environnement difficile, l'année 2011 a été de nouveau riche d'actions en faveur de la nutrition : nouvelle recette La vache qui rit à seulement 19,5 % de matières grasses, enrichissement en calcium et vitamine D des portions Cantadou et Cantafrais, lancement de la lettre d'information « Bel diet » à destination des diététiciennes.

Parmi les faits marquants 2011, le fort dynamisme de la gamme prêt à cuisiner (gamme ingrédients) est à souligner avec une progression remarquable en volume, croissance tirée par les innovations, en particulier sur Boursin.

2011 a été également l'occasion de fêter le 10^{ème} anniversaire du concours culinaire Bel Foodservice à destination des cuisiniers de la restauration collective.

Produits alimentaires intermédiaires (PAI)

L'activité PAI enregistre une progression à deux chiffres de ses volumes et de son chiffre d'affaires.

L'intérêt des fromages et marques de Bel comme moyen de différenciation et de création de valeur dans le cadre du co-branding se confirme et se traduit dans les nouveaux produits lancés en 2011 par les clients de cette activité : Gamme de lunch box au Boursin et à La vache qui rit lancée par Fleury Michon, Cordon bleu à La vache qui rit sous la marque Maïski, Cheesy au Boursin chez Quick, Burger au Maredsous chez Mac Donald.

6.2.2 En Europe de l'Est

Europe Centrale

La région "Europe Centrale" a été créée en 2011 et regroupe les activités des filiales tchèques et slovaques, ainsi que les exportations vers les autres pays de la zone. Ce regroupement a permis la mutualisation d'un certain nombre de fonctions clés, générant ainsi des économies de coûts fixes pour le Groupe.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un développement des volumes vendus sur la région, avec une croissance très soutenue principalement portée par les marques Leerdammer et La vache qui rit.

Les exportations vers les pays voisins se sont développées, l'événement principal de l'année 2011 étant l'entrée des produits Bel sur le marché roumain au quatrième trimestre, en partenariat avec Danone.

Ukraine

2011 a de nouveau été une année chaotique pour l'Ukraine en général et sur le marché du fromage en particulier.

Pour la 4^{ème} année consécutive, la consommation de fromage par habitant a chuté (la taille du marché a décliné de 15 % en 4 ans). Cette situation quasi unique dans le monde, est due tant à la diminution du pouvoir d'achat (37 % de la population vivant sous le seuil de pauvreté) qu'au niveau très élevé du prix des fromages à pâte pressée.

Dans ce contexte, Bel Ukraine a néanmoins réussi son pari dans les fromages fondus, grâce au développement très rapide des volumes de La vache qui rit. Ainsi, le lancement de Vache qui rit bloc a permis à Bel Shostka Ukraine de devenir leader en valeur en 10 mois.

Ce succès dans les fromages fondus ne se reflète malheureusement pas encore au niveau du résultat global de la filiale. En effet, celle-ci n'a pas pu répercuter totalement le niveau de prix élevé du lait aux consommateurs dans les pâtes pressées.

6.2.3 Aux Amériques et en Asie-Pacifique

États Unis

La croissance très soutenue des volumes et du chiffre d'affaires a été au rendez-vous de 2011 pour la filiale nord-américaine, particulièrement pour les marques cœur, et ce malgré un changement significatif de l'organisation de la distribution et du stockage, qui a été confiée à un prestataire externe.

Le lancement réussi de Boursin Gourmet et le développement continu des ventes de Mini Babybel ont permis de réaliser une croissance très élevée des ventes sur ces deux seules marques.

Fort du développement de son activité aux États-Unis, le Groupe a annoncé début février 2012 un investissement portant sur une nouvelle usine de fabrication de Mini Babybel dans le Dakota du Sud.

Canada

L'économie canadienne est en bonne santé sur une croissance toutefois ralentie par rapport à 2010. Le marché du fromage demeure orienté à la hausse, + 3 % en volume environ entre 2010 et 2011.

En 2011, les ventes de Bel au Canada se sont développées sur toutes les marques stratégiques. À noter l'excellente performance de Boursin qui clôture très positivement sa première année en production locale dans le cadre du nouveau partenariat industriel avec Agropur.

Bel Canada progresse en part de marché et conforte notamment son leadership valeur sur le segment dynamique des fromages « snacking ».

Mexique

Le partenariat de distribution avec Sigma, ainsi que l'efficacité de la publicité qui permet à la marque La vaca que ríe de dépasser les 40 % de notoriété à la fin 2011 permettent à Bel au Mexique de poser les bonnes bases du développement futur des ventes dans ce pays.

Amérique latine

Le plan de développement des pays d'Amérique latine a démarré mi 2011 avec l'activation des ventes en magasin dans quatre pays d'une part, et le lancement d'études qui permettent d'améliorer la connaissance des consommateurs d'autre part.

Asie Pacifique

Frappé par un tsunami et un tremblement de terre sans précédent en mars 2011, le **Japon** a enregistré une baisse de - 0,5 % de son PNB en 2011. Les ventes de Bel ont cependant progressé sur ce marché, avec un second semestre dynamique et le lancement de Boursin Tartine et de nouveaux arômes Belcube.

Avec La vache qui rit, Belcube et Régál Picon, Bel au **Vietnam** a enregistré une croissance dynamique de ses volumes en 2011. Bel a inauguré en octobre 2011 une unité de fabrication de La vache qui rit dans la banlieue de Hô-Chi-Minh-Ville afin d'optimiser le sourcing de ses produits dans un marché vietnamien en forte croissance.

Après Belcube, La vache qui rit boîte ronde a été lancée en mai 2011 en **Corée**. Supportés par une campagne télé, les volumes ont été supérieurs aux attentes.

En **Chine**, la croissance des volumes a été générée principalement par Hong Kong et Taiwan.

Après les inondations dans l'Est de l'**Australie** en 2010, les conditions en 2011 ont été plus favorables au commerce de détail, ce qui a permis à Bel de développer ses volumes sur un rythme soutenu, grâce à La vache qui rit et à Mini Babybel.

6.2.4 En Grande Afrique

La zone Grande Afrique a été créée en 2008 et couvre l'ensemble du continent africain où Bel est présent avec 3 filiales en Afrique du Nord et une quarantaine de partenariats de distribution en Afrique sub-saharienne et dans les Départements et Territoires d'Outre-Mer.

Son activité a été impactée cette année par :

- les conséquences du Printemps arabe et par l'instabilité post-électorale en Afrique sub-saharienne (notamment en **Côte d'Ivoire** et en **République démocratique du Congo**) ;
- la forte hausse des matières premières qui n'a pu être entièrement répercutée dans les prix de vente dans des pays où le pouvoir d'achat reste faible et où la concurrence s'intensifie ;
- la situation macro-économique dégradée des Départements et Territoires d'Outre-Mer.

Le cas extrême se situe en **Lybie** où les ventes ont été totalement interrompues pendant 7 mois en raison de la guerre civile.

Dans ce contexte très particulier, la zone Grande Afrique a néanmoins connu un développement des volumes par rapport à l'année précédente. Elle a continué à investir dans le développement des ressources humaines (formation, projets transverses), de ses usines (investissement capacitaire, projets de productivité, investissements d'amélioration) et de ses partenaires distributeurs (formation des forces de ventes et des brand managers).

Maroc

Le PIB du pays a enregistré une croissance de l'ordre de 4,5 % en 2011, en accélération par rapport à 2010, ceci à la faveur d'une bonne campagne agricole (+ 12,6 % vs 2010) et de la bonne tenue de l'économie. Cependant, le marché de l'agroalimentaire et du fromage a connu une dynamique moins importante que celle des années antérieures avec une intensification concurrentielle.

Dans cet environnement très disputé, Fromageries Bel Maroc a poursuivi son développement avec une croissance toujours soutenue de son activité.

La marque **Les Enfants** a connu une très forte croissance en 2011, jouant son rôle d'offre accessible dans un contexte de pouvoir d'achat tendu. La marque **Kiri** sur le segment des frais fondus a réalisé pour la deuxième année consécutive une excellente année 2011. Les réalisations de la marque **La vache qui rit** sont en ligne avec l'année 2010 qui avait été une année de forte croissance.

L'année 2011 a connu de fortes hausses des prix des matières premières, faisant pression sur les marges commerciales. Dans ce contexte, Fromageries Bel Maroc a modérément augmenté ses tarifs et travaillé à consolider la démarche de « lean manufacturing » dans l'optique d'optimiser ses coûts industriels.

Égypte

L'Égypte a connu des bouleversements importants en 2011, avec la révolution débutée en janvier. La croissance de l'économie égyptienne a été fortement ralentie, atteignant 1,8 % en 2011 contre 5,1 % l'année précédente.

Malgré les perturbations liées à la révolution, Bel a atteint des niveaux record en volume et en chiffre d'affaires. Malgré cette performance sur son marché domestique, l'activité industrielle de Bel en Égypte a souffert d'une légère décroissance des volumes produits pour l'export. En effet, le marché libyen s'est effondré suite à la guerre civile. Le Moyen Orient, autre grand marché d'exportation, a lui aussi connu une baisse de la demande suite aux tensions géopolitiques régionales et à des effets de déstockage.

Les perspectives économiques de l'Égypte restent incertaines pour 2012, dans l'attente de la fin du cycle des élections.

Algérie

Portée par des mesures gouvernementales d'accompagnement et de soutien au pouvoir d'achat, la consommation intérieure a augmenté de manière satisfaisante, avec un PIB en hausse de + 3 %.

Bel Algérie a continué en 2011 sa bonne dynamique de croissance, avec des volumes en forte progression par rapport à 2010.

Cette performance s'est concentrée sur les marques « cœur » : l'Algérie devient le 1^{er} pays vendeur de La vache qui rit en volume dans le monde grâce au développement de la portion et des barres (La vache qui rit Chef). Quant à Kiri, les ventes ont aussi fortement progressé grâce à une meilleure maîtrise des fondamentaux de la marque.

Ces performances permettent de consolider la position de leader du segment des fromages fondus en Algérie.

La croissance du chiffre d'affaires est aussi soutenue par des augmentations de prix au cours de l'année 2011. Ces hausses ont permis de compenser partiellement l'augmentation des prix des matières premières, mais aussi les coûts induits par le processus d'importation. Les investissements marketing ont été adaptés pour accompagner les marques.

Enfin, un effort spécifique de renforcement des structures d'encadrement a été mené pour accompagner la croissance. En parallèle, la phase opérationnelle du projet d'adaptation de l'outil industriel a été lancée. Enfin, depuis le 1^{er} mai, la filiale travaille avec la solution SAP développée par le Groupe.

Afrique sub-saharienne et DOM TOM Caraïbes

Le contexte économique global en Afrique reste favorable au développement de nos activités : développement rapide de la grande distribution, multiplication de supermarchés dans les grandes villes par des investisseurs « retail » nationaux ou internationaux, émergence d'une classe moyenne en Afrique sub-saharienne avec un pouvoir d'achat plus élevé et forte croissance économique (> 6 %) dopée par l'augmentation du prix des matières premières et la découverte de nouvelles richesses (pétrole en Sierra Leone ou au Ghana).

Cependant, l'année 2011 a aussi été marquée par de nombreuses échéances électorales fragilisant l'activité économique des pays.

Sur les DOM TOM, la situation macro-économique reste peu favorable à un développement rapide des affaires.

Bel accélère sa croissance volumes en Afrique sub-saharienne : augmentation des investissements marketing sur ses marchés historiques et accroissement de la distribution dans les réseaux traditionnels et en GMS.

Dans les DOM TOM, malgré l'atonie générale de l'économie, Bel accroît sa part de marché sur le marché du fromage (GMS Total Réunion/Guadeloupe/Martinique - source Ipsos).

Enfin toutes les marques « cœur » croissent, soutenues par le développement de la consommation en Afrique sub-saharienne : La vache qui rit est vendue à la boîte mais aussi à la portion (format plus accessible pour les populations à revenu modeste), les marques premium distribuées en GMS se développent en Afrique sub-saharienne et enfin Boursin connaît un développement significatif dans les DOM TOM.

6.2.5 Au Proche & Moyen Orient

La zone Proche & Moyen Orient, dont le siège est à Beyrouth, s'étend de la Turquie à l'Iran, en passant par les pays du Levant, du Golfe et de l'Asie Centrale. En cinq ans, ses volumes ont été multipliés par deux et son chiffre d'affaires par trois. Elle est aujourd'hui forte de plus de 1 000 personnes et six entités dont trois industrielles.

Les pays du Moyen Orient ont surfé sur les vagues des manifestations, des blocages des augmentations de prix et la volatilité des prix des matières premières et des devises. Les équipes, courageuses et impliquées, ont su se défendre dans cet environnement difficile en adaptant les actions au plus près du terrain, des clients et des consommateurs.

Les Pays du Golfe

Dans des marchés en croissance et qui demeurent très concurrentiels, le Groupe a réussi à maintenir ses parts de marché avec notamment un record de ventes en Arabie Saoudite. Un travail minutieux sur la stratégie, les choix d'investissements (comme par exemple le grand succès d'un programme Media sur internet pour La vache qui rit) et de structure a été réalisé et devrait contribuer à de la croissance additionnelle en 2012.

Les Marchés du Levant

En 2011, le Groupe Bel a renforcé sa position de leader dans la région, avec des positions très fortes au Liban, en Syrie et en Jordanie. La marque Kiri a réalisé une très bonne performance dans l'ensemble des pays et continue de se développer sur des segments porteurs comme le Labneh ou les Cream Cheese spread en Tubs.

En Syrie, l'instabilité a régné tout au long de l'année, rendant l'environnement particulièrement difficile. La filiale de Bel affiche néanmoins une croissance des volumes vendus par rapport à 2010. Début 2012, le contexte des opérations reste très incertain. L'activité commerciale est de plus fortement impactée par l'évolution de la devise locale.

Turquie

Dans un marché en croissance de plus de 10 %, les parts de marché du Groupe se sont maintenues au niveau de 2010 (leader sur le segment des portions).

La filiale de Bel a poursuivi les actions de redressement avec la mise en place d'une nouvelle organisation commerciale, un nouveau modèle industriel pour son usine, et un programme de réduction de coûts.

L'année 2012 sera marquée par le développement des volumes des marques « cœur », la mise en place d'un nouveau schéma de distribution et la poursuite de la mécanisation des lignes de production.

Iran

Jusqu'en octobre 2011, la filiale de Bel a connu une très belle année avec une croissance importante des activités de fromage fondu, avec notamment le développement de la marque Kibi (Kiri local) et le lancement de la marque La vache qui rit. Des problèmes d'approvisionnement en lait ont pénalisé l'activité sur le quatrième trimestre 2011.

Malgré cette expansion commerciale, le Groupe demeure très attentif à l'évolution des conditions d'exploitation de ce marché.

6.2.6 Bel Industries

L'année 2011 a été marquée par une collecte laitière globalement abondante, une demande mondiale soutenue et une forte volatilité des prix de l'ensemble des ingrédients laitiers. La cotation moyenne annuelle de la poudre de lactosérum 2011 s'est établie à 845 euros / tonne en progression de 26 % sur un an.

La demande mondiale des produits du sérum s'est en effet renforcée, poussant les prix à la hausse avec des cotations à 940 euros / tonne en fin d'année.

Le lactosérum est devenu plus cher que le lait au point de protéines et ce différentiel de parité a pesé sur la rentabilité des produits de mélange de Bel Industries.

La climatologie défavorable de l'été européen et les inondations de l'automne en Thaïlande avec des fermetures d'usines ont eu un impact conjoncturel significatif sur les ventes pour crèmes glacées en 2011, alors que les applications laitières ont amplifié leur développement à l'exportation.

6.2.7 Tendances du marché

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

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

Les gammes des produits du Groupe 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 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.

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.

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

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), 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

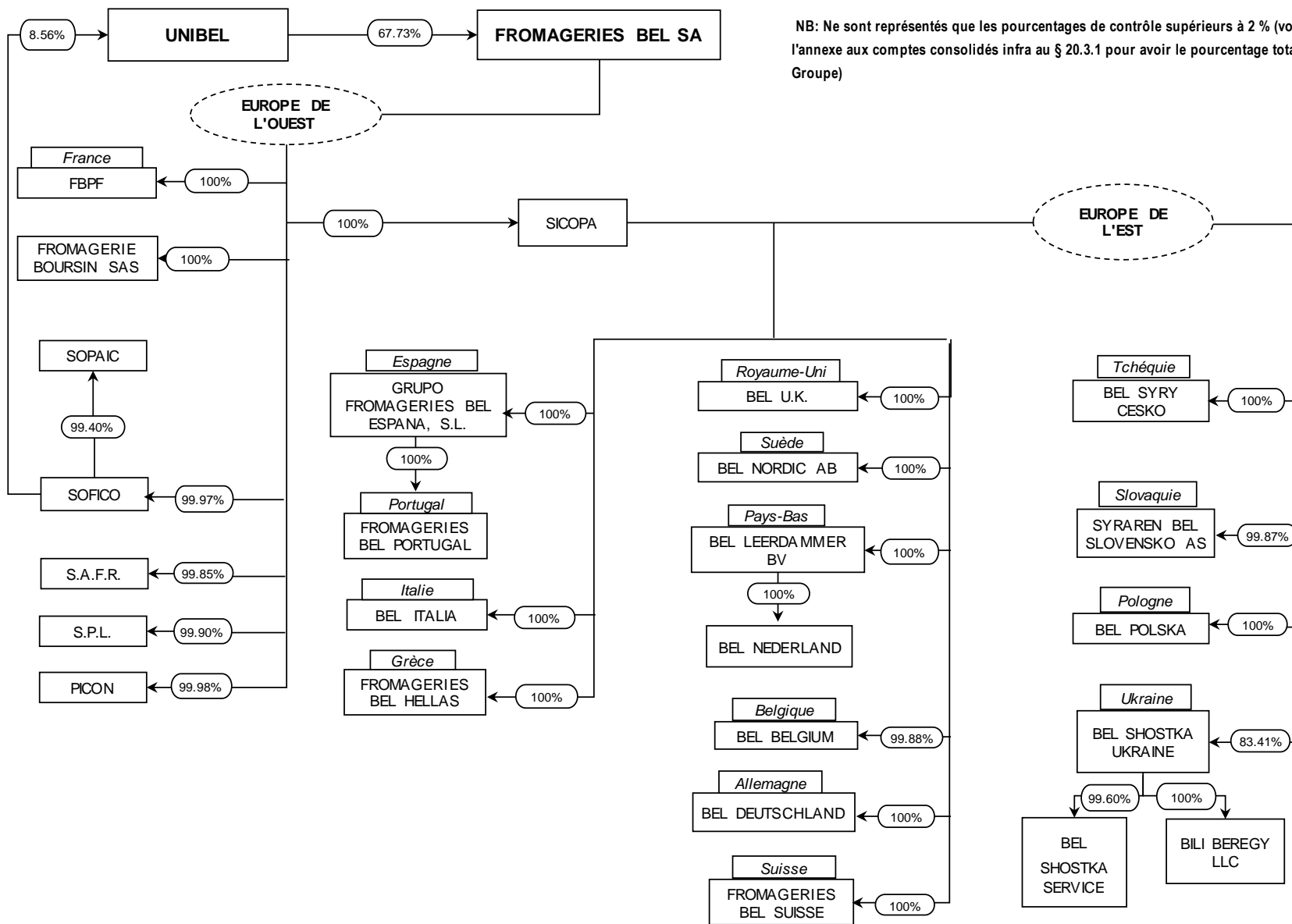
7.1 Description du Groupe

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

7.2 Filiales

La liste des filiales figure à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1.1 du présent document de référence.

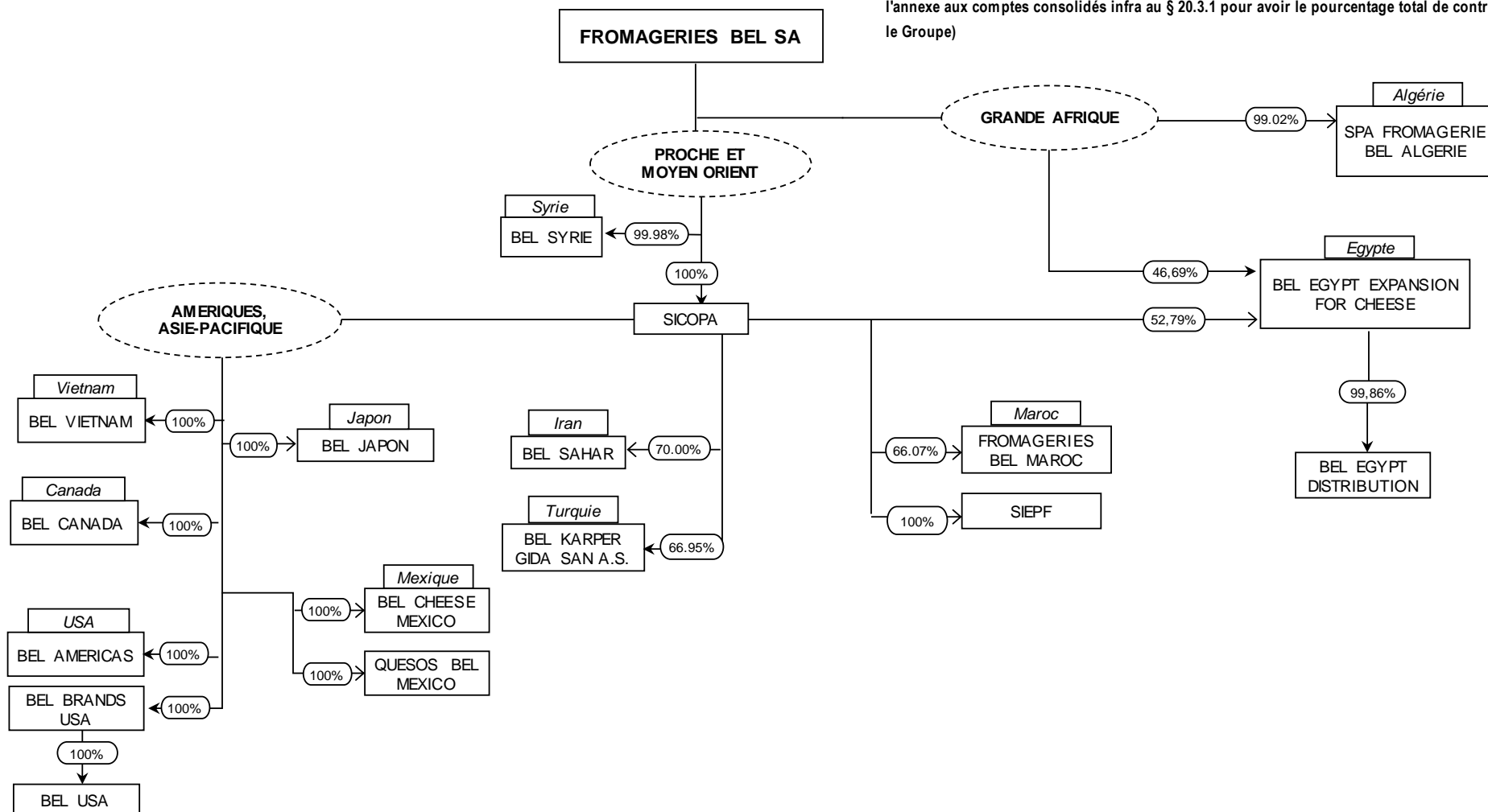
EUROPE



NB: Ne sont représentés que les pourcentages de contrôle supérieurs à 2 % (voir la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés infra au § 20.3.1 pour avoir le pourcentage total de contrôle par le Groupe)

RESTE DU MONDE

NB: Ne sont représentés que les pourcentages de contrôle supérieurs à 2 % (voir la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés infra au § 20.3.1 pour avoir le pourcentage total de contrôle par le Groupe)



8 Propriétés immobilières, usines et équipements

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 2011, le Groupe Unibel disposait de douze unités de transformation fromagère en Europe de l'Ouest (France, Pays-Bas, Espagne, Portugal), quatre unités en Europe de l'Est (Pologne, Tchéquie, Slovaquie, Ukraine), deux unités aux États-Unis, trois unités en Afrique du Nord (Maroc, Égypte, Algérie), trois unités au Moyen-Orient (Turquie, Syrie, Iran) et une unité en Asie (Vietnam). Par ailleurs, dans le cadre de la valorisation du lactosérum, le Groupe Unibel exploite en France deux ateliers de transformation de ces produits.

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

L'activité de production s'est largement internationalisée au cours des dernières années. La France représente, en 2011, 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 la sous-traitance (au Canada, aux États-Unis, en Allemagne, en Australie et en Afrique du sud).

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

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

La direction industrielle et technique du Groupe met en place, sur l'ensemble des usines, des structures et des moyens ayant pour objectif de fournir des produits répondant en termes de qualité, quantité, coûts et délais à la demande des consommateurs. Des programmes importants de formation sont réalisés pour l'ensemble des équipes de production (encadrement, employés, ouvriers). Ils sont axés sur la qualité des productions, sur la sécurité des personnes et des biens, sur l'évolution des techniques et technologies. La direction industrielle et technique du Groupe 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 qualités reconnues par différents systèmes de certification : ISO 9000, HACCP. La direction industrielle et technique évalue également régulièrement le niveau de qualité des produits par la tenue de comités qualité.

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

8.2 Environnement et sécurité

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

8.3 Conséquences environnementales de l'activité

8.3.1 Évolution des impacts significatifs :

Le Groupe a identifié quatre impacts significatifs pour ses activités directes :

- la consommation d'eau ;
- la consommation d'énergies non renouvelables ;
- les rejets de gaz à effet de serre ;
- les déchets mis en décharge ;

qui constituent les priorités d'action pour la protection de l'environnement assignées à tous les sites de production des Fromageries Bel et de ses filiales en France et à l'étranger.

L'année 2008 est l'année de référence retenue par le Groupe pour suivre l'évolution des quatre impacts majeurs.

Consommations d'eau :

L'objectif assigné aux sites de production est de réduire de 10 % les ratios de consommation d'eau entre 2008 et 2012.

Consommation d'eau potable		2008	2009	2010	2011	2011/2010	2011/2008
France	m ³ /an	2 049 483	1 923 350	1 887 444	1 870 517	-0,90%	-8,73%
	m³/tonnage produit	16,42	15,611	14,797	13,968	-5,61%	-14,93%
Reste du monde	m ³ /an	2 483 662	2 453 977	2 521 908	2 477 243	-1,77%	-0,26%
	m³/tonnage produit	10,48	9,176	9,509	9,381	-1,35%	-10,51%
Total	m ³ /an	4 533 145	4 377 327	4 409 352	4 347 760	-1,40%	-4,09%
Monde	m³/tonnage produit	12,531	11,205	11,226	10,924	-2,69%	-12,82%

L'objectif est dépassé sur le total Groupe.

Répartition des consommations d'eau suivant les critères de la FAO (Food and Agriculture Organisation)	Niveau de disponibilité de l'eau dans la zone	Consommations d'eau par zone (m ³)	Répartition par rapport au total consommé
Zone avec pénurie de la ressource	Moins de 1000 m ³ /hab./an	358 252	8,2 %
Zone avec stress sur la ressource	Entre 1000 et 1700 m ³ /hab./an	149 970	3,5 %
Zone avec vulnérabilité de la ressource	Entre 1700 et 2500 m ³ /hab./an	25 681	0,6 %
Zone avec disponibilité de la ressource	Au-dessus de 2500 m ³ /hab./an	3 813 857	87,7 %

Les consommations d'eau dans les zones de vulnérabilité, de stress et de pénurie sont significatives. La démarche WASABEL (Water Saving Bel) a été déployée prioritairement dans ces zones.

Trois sites qui avaient entamé la démarche WASABEL en 2010 l'ont poursuivi en 2011. 13 sites l'ont débuté en 2011. Sur ces 16 sites, 9 ont déjà établi des plans d'action pour des réductions significatives de consommation d'eau.

Consommations d'énergies non renouvelables :

L'objectif assigné aux sites de production est de stabiliser l'évolution des ratios de consommations d'électricité et de réduire de 10% les ratios de consommations de gaz et de produits pétroliers entre 2008 à 2012.

Consommation d'électricité		2008	2009	2010	2011	2011/2010	2011/2008
France	MWh/an	112 826	111 076	111 193	114 037	+2,56 %	+1,07 %
	MWh/tonnage produit	0,904	0,902	0,872	0,852	-2,32 %	-5,79 %
Reste du Monde	MWh/an	134 514	146 455	147 019	149 121	+1,43 %	+10,86 %
	MWh/tonnage produit	0,568	0,548	0,554	0,565	+1,98 %	-0,54 %
Total Monde	MWh/an	247 340	257 531	258 212	263 158	+1,92 %	+6,40 %
	MWh/tonnage produit	0,684	0,659	0,657	0,661	+0,64 %	-3,33 %
Consommation de produits pétroliers et gaz		2008	2009	2010	2011	2011/2010	2011/2008
France	MWh PCI/an	244 642	230 893	238 764	238 079	-0,29 %	-2,68 %
	MWh PCI/tonnage produit	1,960	1,874	1,872	1,778	-5,03 %	-9,29 %
Reste du Monde	MWh PCI/an	298 739	312 187	302 473	283 257	-6,35 %	-5,18 %
	MWh PCI/tonnage produit	1,261	1,169	1,140	1,073	-5,95 %	-14,93 %
Total Monde	MWh PCI/an	543 381	543 080	541 237	521 336	-3,68 %	-4,06 %
	MWh PCI/tonnage produit	1,502	1,391	1,378	1,310	-4,94 %	-12,79 %

L'objectif est dépassé sur le total Groupe.

En 2011, 10 sites ont débuté la démarche ESABEL (Energy Saving Bel).

Rejets de gaz à effet de serre :

En 2011, les émissions directes de gaz à effet de serre et les émissions indirectes associées à l'énergie s'élèvent, pour l'ensemble du Groupe, à 211 143 tonnes équivalent CO₂ pour l'ensemble des sites de production du Groupe dans le Monde. Ces émissions se répartissent ainsi :

- 56 % liées à la consommation de fuel et de gaz (voir évolution dans le tableau ci-dessous),
- 37 % liées à la consommation d'électricité (voir évolution dans le tableau précédent),
- 4 % liées aux consommations de fluides frigorigènes (estimation par excès, toutes les consommations sont prises en compte, y compris les remplacements de fluides avec retraitement du fluide usagé),
- 3 % liées aux consommations de carburants,
- les émissions liées à la consommation de vapeur, de chaleur et de froid sont intégrés dans les bilans de consommation de fuel, de gaz et d'électricité précédemment cités.

L'objectif assigné aux sites de production est de réduire de 10 % les ratios des émissions de gaz à effet de serre liés à la consommation de fuel et de gaz entre 2008 et 2012.

Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de fuel et de gaz		2008	2009	2010	2011	2011/2010	2011/2008
France	Tonnes de CO ₂	53 866	51 073	52 666	52 656	-0,02 %	-2,25 %
	Tonnes de CO₂ / tonnage produit	0,432	0,414	0,413	0,393	-4,77 %	-8,89 %
Reste du Monde	Tonnes de CO ₂	69 706	73 159	71 786	65 094	-9,32 %	-6,62 %
	Tonnes de CO₂ / tonnage produit	0,294	0,274	0,271	0,247	-8,93 %	-16,22 %
Total Monde	Tonnes de CO ₂	123 572	124 232	124 452	117 750	-5,39 %	-4,71 %
	Tonnes de CO₂ / tonnage produit	0,342	0,318	0,317	0,296	-6,67 %	-13,49 %

L'objectif est dépassé sur le total Groupe.

Déchets mis en décharge :

L'objectif assigné aux sites de production est de réduire de 15% les ratios de déchets banals mis en décharge entre 2008 et 2012

Déchets banals mis en décharge		2008	2009	2010	2011	2011/2010	2011/2008
France	Tonnes	1 893	1 688	1 311	1 286	-1,9 %	-32,06 %
	Tonnes de déchet / tonnage produit	0,015	0,014	0,010	0,010	-3,97 %	-35,98 %
Reste du Monde	Tonnes	2 013	3 129	3 307	3 536	+6,9 %	+75,74 %
	Tonnes de déchet / tonnage produit	0,008	0,012	0,012	0,013	+7,36 %	+57,59 %
Total Monde	Tonnes	3 906	4 817	4 618	4 822	+4,41 %	+23,44 %
	Tonnes de déchet / tonnage produit	0,011	0,012	0,012	0,012	+0,96 %	+10,14 %

Les tonnages 2008 ont été sous-estimés par une partie des sites. Le fait de faire de la réduction des déchets une priorité a eu pour effet d'améliorer l'évaluation des quantités les années suivantes. L'objectif n'est atteint que pour la France, qui le dépasse d'ailleurs nettement. Pour le reste du monde, la situation est disparate, certains sites parviennent à valoriser l'intégralité de leur déchet entre la valorisation de la matière et l'incinération pour la production d'énergie, pour les autres la valorisation évolue peu.

8.3.2 Évolution des autres impacts des sites de production de la société Fromageries Bel et ses filiales en France

Rejets dans l'eau :

Volumes d'eaux usées (m³/an)		2009	2010	2011
Traités en interne		1 512 354	1 478 677	1 500 052
Épandus en eaux brutes		0	0	0
Traités par un tiers avec d'autres effluents		108 340	104 212	108 861
Volume total		1 620 694	1 582 889	1 608 913
Volume total/tonnage produit		13,16	12,41	12,01
Qualité de l'eau épurée		2009	2010	2011
Demande chimique en oxygène	Tonnes/an	91,1	91,6	97,1
	t/tonnage produit	0,0007	0,0007	0,0007
Matière en suspension rejetée	Tonnes/an	26,5	28,1	35,9
	t/tonnage produit	0,00021	0,00022	0,00027
Azote global rejeté	Tonnes/an	13,4	10,5	9,5
	t/tonnage produit	0,00011	0,00008	0,00007
Phosphore total rejeté	Tonnes/an	1,7	1,4	2,1
	t/tonnage produit	0,000014	0,000011	0,000016

En 2011, le coût du traitement des eaux usées s'est élevé à 1 892 452 euros.

Rejets dans le sol :

Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes	2009	2010	2011
Matière sèche totale (t/an)	1 171	1 176	1 216
Azote (t/an)	94,3	87,4	86
Phosphore (t/an)	49,2	54,4	70
Périmètre d'épandage (ha)	2 061	2 017	1 374

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

- suivi analytique des boues épandues avec en particulier la recherche des traces organiques et métalliques,

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

Rejets dans l'air :

Autres rejets dans l'air		2009	2010	2011
Protoxyde d'azote (N ₂ O + NOX)	t/an	62	65	73
	t/tonnage produit	0,00050	0,00051	0,00054
Dioxyde de soufre (SO ₂)	t/an	83	87	44*
	t/tonnage produit	0,00067	0,00068	0,00033

*Correction du calcul des rejets de dioxyde de soufre.

Valorisation des sous-produits :

Valorisation des sous-produits	2009	2010	2011
Lactosérum issu de nos fabrications (en tonnes d'extrait sec)	23 151	24 784	26 172
Fromages valorisés (début de moulage, fines récupérées dans le lactosérum, produits non conformes, en tonnes)	3 249	3 008	3 093
TOTAL	26 400	27 792	29 265
total / tonnage produit	0,21	0,22	0,22

Valorisation des déchets :

Tonnes de déchets	2009	2010	2011
Déchets triés : cartons, aluminium, palettes, big bag, bidons, plastiques, aciers, huiles, solvants, cartouches d'encre, produits chimiques, produits de laboratoires, batteries, cires, boues de station, déchets fromagers	3 831	4 246	6 091*
Total des déchets hors sous-produits	5 519	5 557	8 166*
Part des déchets triés ou traités en incinération avec valorisation énergétique	69,4 %	76,4 %	84,3 %

*La liste des déchets a été corrigée, avec ajout des boues de station d'épuration (en extrait sec) et des déchets fromagers.

Le coût d'accès aux filières, déduction faite des valorisations de certains déchets, est en 2011 de 521 660 euros.

Investissements réalisés en 2011 pour améliorer la protection de l'environnement :

Le principe d'action à la source nous a conduits à réaliser des investissements productifs avec un impact significatif pour la protection de l'environnement, par exemple des réductions de consommations d'énergies et des pertes de matières premières évitées.

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

Les investissements réalisés en 2011 se décomposent ainsi :

Montants d'investissements en euros	Investissements pour la protection de l'environnement	Investissements productifs ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement	Investissements de maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement	Total
Réduction des consommations d'énergies et protection de l'air et du climat	2 642 589	371 401	23 371	3 037 361
Gestion des eaux usées	140 021	20 391	0	160 412
Gestion des déchets	0	150 985	0	150 985
Réduction des risques, protection du sol et des eaux	990 147	0	0	990 147
Lutte contre le bruit et les vibrations	0	0	0	0
Total	3 772 757	542 777	23 371	4 338 905

Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement :

Aucune provision ou garantie n'a été comptabilisée au 31 décembre 2011.

Indemnisation en matière d'environnement :

Aucune indemnité n'a été versée au cours de l'exercice 2011 en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement, et aucune action n'a été menée en réparation de dommages causés à celui-ci.

8.3.3 Évolution des autres impacts des sites de production des filiales du Groupe Bel hors France

Rejets dans l'eau :

Volumes d'eaux usées		2009	2010	2011
Traitées en interne	m³/an	1 722 990	1 486 789	1 362 666
Épandues en eaux brutes	m³/an	192 692	246 478	84 395
Traitées par un tiers avec d'autres effluents	m³/an	1 192 386	1 155 452	1 117 454
Volume total	m³/an	3 108 068	2 888 719	2 564 515
	m³/tonnage produit	11,634	10,892	9,712
Qualité de l'eau épurée		2009	2010	2011
Demande chimique en Oxygène	Tonnes/an	551	479	453
	t/tonnage produit	0,0021	0,0018	0,0017
Matières en suspensions	Tonnes/an	165	78	80
	t/tonnage produit	0,00062	0,00029	0,00030
Azote global rejeté	Tonnes/an	18	11	20
	<i>t/tonnage produit</i>	<i>0,000067</i>	<i>0,000041</i>	<i>0,000076</i>
Phosphore total	Tonnes/an	24	12	23
	<i>t/tonnage produit</i>	<i>0,00009</i>	<i>0,00004</i>	<i>0,00009</i>

Les rejets dans l'air :

Rejets dans l'air		2009	2010	2011
Protoxyde d'azote (N:O+NOX)	Tonnes/an	120,8	115,2	104,3
	t/tonnage produit	0,000452	0,000434	0,000395
Dioxyde de soufre (SO ₂)	Tonnes/an	380,8	321,8	95,2*
	t/tonnage produit	0,00142	0,001213	0,000361

*Correction du calcul des rejets de dioxyde de soufre.

Les déchets :

Les déchets		2009	2010	2011
Déchets triés	Tonnes/an	6 298	7 947	9 227
Total des déchets hors sous-produits	Tonnes/an	9 427	11 254	13 404*
Part des déchets triés ou traités en incinération avec valorisation énergétique		67 %	71 %	74 %

*La liste des déchets a été corrigée, avec ajout des boues de station d'épuration (en extrait sec) et des déchets fromagers.

Les investissements réalisés en 2011 pour réduire les atteintes à l'environnement :

Montants d'investissements en euros	Investissements pour la protection de l'environnement	Investissements productifs ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement	Investissements de maintenance ayant un impact significatif pour la protection de l'environnement	Total
Réduction des consommations d'énergies et protection de l'air et du climat	60 549	169 455	110 787	340 791
Gestion des eaux usées	310 581	72 710	0	383 291
Gestion des déchets	0	0	0	0
Réduction des risques, protection du sol et des eaux	102 181	0	89 648	191 829
Lutte contre le bruit et les vibrations	7 058	0	0	7 058
Total	480 369	242 165	200 435	922 969

9 Examen de la situation financière et du résultat

9.1 Situation financière

La structure financière du Groupe s'est renforcée pour la troisième année consécutive en 2011 sous l'effort conjugué de la maîtrise des investissements et du Besoin en Fonds de Roulement d'une part, et de la maîtrise de la marge opérationnelle en baisse modérée dans un contexte de forte hausse des prix des matières premières d'autre part :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Capitaux propres totaux	922	1 013	1 063
Dette financière nette	331	220	159
Dette financière nette / Capitaux propres totaux	0.36	0.22	0.15

Les autres informations relatives à la situation financière d'Unibel et du Groupe figurent au § 20.3 « États financiers » du présent document de référence.

9.2 Résultat d'exploitation

9.2.1 Facteurs significatifs

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 527	2 418	4,5 %
Résultat opérationnel	170	195	-12,5 %
Résultat net part du Groupe	62	76	-18,0 %

Le résultat opérationnel, à 170 millions d'euros, s'inscrit en recul de 12,5 %. L'exercice 2011 a été marqué par le fort renchérissement du prix des matières premières dans leur ensemble et par l'instabilité géopolitique observée dans certaines zones géographiques du Groupe.

Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de ces événements, en particulier dans les marchés touchés par les conséquences du printemps arabe.

Le tableau ci-dessous résume la ventilation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel par division en 2010 et 2011 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2011		Au 31 décembre 2010		Variations	
	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel
Europe de l'Ouest	1 494	121	1 400	133	6.7%	-9.2%
Europe de l'Est	103	-13	117	-27	-11.5%	51.1%
Amériques, Asie-Pacifique	381	42	340	37	11.9%	13.9%
Proche et Moyen Orient	286	8	315	27	-9.2%	-71.5%
Grande Afrique	263	13	246	25	7.0%	-47.9%
Total Groupe	2 527	170	2 418	195	4.5%	-12.5%

Le résultat financier enregistre les effets de charges de refinancement non récurrentes et de pertes de change sur devises émergentes.

Après une charge d'impôts de 48 millions d'euros au lieu de 57 millions d'euros en 2010, le résultat net part du Groupe s'élève à 62 millions d'euros, contre 76 millions d'euros un an plus tôt.

9.2.2 Variation du chiffre d'affaires

En 2011, malgré les troubles observés sur certains marchés, l'activité du Groupe a continué de se développer en volumes et en chiffre d'affaires.

Hors effets de change et de périmètre, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 7,0 % contre 7,3 % en 2010. Cette expansion régulière traduit l'efficacité des politiques commerciales déployées et le succès des innovations autour des marques emblématiques du Groupe.

9.2.3 Événements ayant influencé les opérations de la société

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

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

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

10 Trésorerie et capitaux

- Plan du chapitre :
- 10.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur
 - 10.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés
 - 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 § 20.3.1 « États financiers consolidés » du présent document de référence.

10.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au § 20.3.1 « États financiers consolidés » du présent document de référence.

(en milliers d'euros)	2011	2010	2009
CAF avant Impôts et Financement	248 907	290 303	275 137
Impôts sur le résultat payés	-47 773	-44 776	-21 881
CAF	201 134	245 527	253 256
Variation BFR exploitation	-20 120	-3 329	-2 821
Total Flux liés à l'Exploitation	181 014	242 198	250 435
Flux liés à l'Exploitation	181 014	242 198	250 435
Flux lié à l'Investissement	-74 319	-84 180	-81 393
Flux liés au Financement	-104 488	-143 301	-303 062
Variation cours des devises	1 829	-489	-2 149
Autres éléments sans effet de trésorerie		-236	10 486
Variation de trésorerie	4 036	13 992	-125 683
Trésorerie nette Ouverture	135 056	121 064	246 747
Trésorerie nette Clôture	139 092	135 056	121 064
Variation de trésorerie nette	4 036	13 992	-125 683
Endettement financier	298 503	355 331	452 371
Concours bancaires courants	8 838	6 089	8 509
Trésorerie et équivalents	-148 116	-141 327	-129 746
Autres actifs financiers	-80	-108	0
Endettement financier global net	159 145	219 985	331 134

Bien qu'en baisse en 2011 par rapport à l'année précédente, la marge brute d'autofinancement a permis de couvrir l'augmentation du besoin en fonds de roulement et les investissements, amenant une diminution de l'endettement financier global de 60,8 millions.

Au 31 décembre 2011, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans l'endettement brut en « autres emprunts et dettes », s'élève à 14,5 millions d'euros. Ces options de ventes concernent les filiales turque, ukrainiennes et iranienne et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

10.3 Conditions d'emprunt et structure du financement

Les informations relatives au financement des activités du Groupe figurent au § 20.3.1 « États financiers consolidés » du présent document de référence, et notamment aux notes 4.17 et 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2011, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3 pendant toute la durée des crédits. Ce ratio peut être porté à 3,5 en cas d'acquisition mais pendant une durée limitée – deux arrêts successifs - ; ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

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 § 20.3.1 « États financiers consolidés » du présent document de référence, et notamment à la note 4.18 de l'annexe aux comptes consolidés.

11 Recherche et développement, brevets et licences

11.1 Politique de recherche et développement

La recherche et le 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 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 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.

Le Groupe Unibel construit ainsi une 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

Portés par la forte demande mondiale, les prix des matières premières laitières ont poursuivi en 2011 leur ascension amorcée dans le courant du second semestre 2010.

Cette tendance très violente n'a pas pu être totalement répercutée aux clients et a affecté le résultat opérationnel, malgré une hausse significative des volumes vendus.

En revanche, les efforts engagés par les équipes opérationnelles ont permis d'en réduire l'impact sur le besoin en fonds de roulement, en hausse modérée.

L'instabilité sociale et politique observée dans un certain nombre de pays dans lesquels le Groupe opère en Grande-Afrique et Proche et Moyen Orient, a aussi affecté l'activité et les performances opérationnelles de ces zones.

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

La conjoncture économique mondiale est très incertaine depuis l'été 2010, avec une révision régulière à la baisse des perspectives de croissance par le FMI.

La zone Europe est particulièrement touchée, affaiblie par la crise des dettes souveraines, par les mesures d'austérité mises en œuvre pour endiguer les déficits et par des taux de chômage élevés.

Selon la Commission européenne, la croissance de la zone pourrait même être négative en 2012, ce qui affectera encore la consommation des ménages.

Les prix des matières premières, malgré le ralentissement économique mondial, restent à un niveau élevé, soutenus par une demande toujours tonique dans les pays émergents.

L'environnement général dans lequel le Groupe opère au Proche et Moyen Orient est marqué par des incertitudes grandissantes concernant le dénouement de la crise syrienne et par la nécessité d'une attention accrue quant à ses opérations en Iran.

Enfin, la situation géopolitique et sociale, dans certains pays de la zone Grande-Afrique reste sensible, avec de nombreuses élections prévues dans l'année.

Dans ce contexte, le Groupe se mobilise afin de préserver ses marges et sa situation financière forte, et poursuit ses efforts afin de conquérir de nouveaux clients et renforcer ses parts de marché.

13 Prévisions ou estimations de bénéfices

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

Plan du chapitre : 14.1 Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes de surveillance et de direction générale

14.1 Informations concernant les membres des organes de direction et de surveillance ¹

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	12/5/2011	AGO 2014
Laurent Fiévet*	membre du Conseil de surveillance	12/5/2011	AGO 2014
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	12/5/2011	AGO 2013
Bruno Schoch	membre du Directoire	12/5/2011	AGO 2013
Florian Sauvin*	membre du Directoire	12/5/2011	AGO 2013

* : membres de la famille Bel-Fiévet

** membre indépendant

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

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 ; ils ont notamment été revisités en 2011-2012.

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 par le Conseil de surveillance pour une durée de deux ans, qui prend fin à l'issue de la deuxième assemblée générale annuelle qui suit son entrée en fonction. Chaque membre du Directoire 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

¹ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance* sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne.

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.

14.1.1 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.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 14 mai 2009 jusqu'à l'AGO du 10 mai 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 Économie. Cadre dirigeant (1980-1996), Directeur général (1996-2001) et Président directeur général (2001-2009) des Fromageries Bel Professeur en charge de la chaire qualité alimentaire et alimentation santé du CNAM
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : Président du Conseil de surveillance et du Comité d'audit Fonds culturel et artistique du Groupe Bel : Président Fondation d'entreprise Bel : Administrateur Fédération Nationale de l'Industrie Laitière : Administrateur Association Nationale des Industries Alimentaires : Administrateur et Président de la commission qualité nutrition Compagnie pour la Participation à Eco-Emballages : Représentant permanent des Fromageries Bel – Administrateur Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSES) : Administrateur AgroParisTech : Administrateur AFNOR : Vice-président du Comité stratégique agroalimentaire ▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u> Fromageries Bel : Président directeur général jusqu'en 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 Institut de Liaisons et d'Études des Industries de consommation : Vice-président trésorier Association de la Transformation Laitière Française : Administrateur

<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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.
<i>Conflits d'intérêts</i>	Il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de Gérard Boivin 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 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.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2005 jusqu'à l'AGO de 2014.
<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"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : Vice-présidente et membre du Conseil de surveillance membre du Comité d'audit Fondation d'entreprise Bel : Administrateur CGFF : Administrateur
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 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 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>	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.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2005 jusqu'à l'AGO de 2014.
<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>	<u>Actuellement</u> Unibel : membre du Conseil de surveillance Fonds Culturel et Artistique du Groupe Bel : Administrateur SOPAIC : Gérant non associé SIEPF : Représentant permanent de SOPAIC CIANAS : Président du Conseil d'administration <u>Au cours des 5 dernières années</u> SOFICO : Président du Conseil d'administration jusqu'en 2007
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 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 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>	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, née Sauvin : membre du Conseil de surveillance

née en 1975, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 9 juin 2006 jusqu'à l'AGO de 2012.
<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>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : membre du Conseil de surveillance SOFICO : Président directeur général Fromageries Picon : Administrateur - Représentant permanent de SOFICO SAFR : Administrateur - Représentant permanent de SOFICO CGFF : Administrateur SCIF : gérante (depuis 2011) ▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u> 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>	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 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 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>	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 indépendant du Conseil de surveillance et du Comité d'audit
né en 1948, de nationalité française

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Maiesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	Coopté le 27 août 2009 et ratifié par l'AGO de 2010 pour un mandat 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>	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>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit Ketch Conseil : Président Associés en Gouvernance : Associé gérant Centre Médical / Hôpital de Bligny : Administrateur Stroc Industrie : Administrateur
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 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 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.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2009 jusqu'à l'AGO 2013.
<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"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : Président du Directoire Fromageries Bel (filiale cotée d'Unibel) : Président directeur général, membre du comité des nominations et rémunérations SICOPA : 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 Bel Vietnam : Président du Conseil d'administration SOFICO : Administrateur CGFF : Administrateur ATAD : Administrateur Syraren Bel Slovensko : Président du Conseil de surveillance Bel Syry Cesko AS : Président du Conseil de surveillance PJSC Bel Shostka Ukraine : Président du Conseil de surveillance Fromageries Bel Maroc : Président du Conseil d'administration Fondation d'Entreprise Bel : Président RFE : Gérant SCI MORI : Gérant Bonduelle SA : membre du Comité des Rémunérations ▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u> Fromageries Bel : Membre du Comité d'audit SOFICO : Président du Conseil d'administration CIANAS : Administrateur
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 d'Antoine Fiévet à l'égard du Groupe Unibel et ses intérêts privés ou d'autres devoirs.

<i>Arrangement ou accord</i>	Il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel Antoine Fiévet aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale
<i>Restriction</i>	Antoine Fiévet déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

Bruno Schoch : membre du Directoire

né en 1965, de nationalité française.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Malesherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2009 jusqu'à l'AGO 2013.
<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"> ▪ <u>Actuellement</u> Unibel : membre du Directoire Fromageries Bel (filiale cotée d'Unibel) : Directeur général délégué, non administrateur Bel Polska : Administrateur Syraren Bel Slovensko : Administrateur Bel Shostka Ukraine : Membre du Conseil de surveillance Bel Brands USA : Administrateur SICOPA : Administrateur Bel Belgium : Administrateur Bel UK : Administrateur Bel Deutschland : Gérant Bel Sahar : Administrateur Fromageries Bel Algérie : Représentant permanent de Fromageries Bel Fromageries PICON : Représentant permanent de Fromageries Bel SAFR : Représentant permanent de Fromageries Bel Fromageries Bel Maroc : Représentant permanent de SICOPA Grupo Fromageries Bel Espana : Représentant permanent de SICOPA SIEFP : Représentant permanent de SICOPA SOFICO : Représentant permanent de SICOPA ATAD : Représentant permanent de SOPAIC Bel Syry Cesko : Membre du Directoire Bel Leerdammer : Membre du Conseil de surveillance GERATHERM AG : Membre du Conseil de surveillance. Société Des Domaines SAS : Membre du Conseil de surveillance ▪ <u>Au cours des 5 dernières années</u> Bel Sahar : Administrateur jusqu'en juin 2009 Bel Syry Cesko : Président du Conseil de surveillance jusqu'au 09/05/11 Jaromericka : Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19/11/2010
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 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 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.

<i>Adresse professionnelle</i>	Unibel 16 boulevard Maeshherbes 75008 PARIS
<i>Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat</i>	du 1 ^{er} août 2009 jusqu'à l'AGO 2013.
<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) Membre du Directoire d'Unibel depuis août 2009
<i>Liste des mandats exercés dans toutes sociétés, à tout moment au cours des 5 dernières années</i>	<u>Actuellement</u> Unibel : membre du Directoire Fromageries Bel : Administrateur SICOPA : Administrateur ATAD : Représentant permanent de SICOPA CGFF : Administrateur CIANAS : Administrateur Fondation d'Entreprise Bel : Administrateur - Trésorier S.C.I. Belfran : Gérant SARL SAUF11 : Gérant <u>Au cours des 5 dernières années</u> Membre du Conseil de Surveillance d'Unibel d'août 2008 à juin 2009
<i>Condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre ou liquidation, Incrimination et/ou sanction publique officielle</i>	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 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 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>	Florian Sauvin déclare être partie au pacte d'actionnaires publié par le Conseil des Marchés Financiers le 25 avril 2001 (décision n° 201C0435).

14.1.2 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.

14.1.3 Jetons de présence

Les jetons de présence ont été portés à 400 000 € maximum par l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

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

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

14.1.4 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. À ce titre, il opère à toute époque de l'année les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Il est saisi, en même temps que les Commissaires aux comptes, des documents mis à la disposition de ceux-ci.

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

Le 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 Visio conférence 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 de surveillance et de direction

14.2.1 Conflits d'intérêts potentiels

Ainsi qu'il a été détaillé au § 14.1.1., 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 institue 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.

À 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. À 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 et 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.

15 Rémunérations et avantages ²

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

	<u>Exercice 2011</u>	<u>Exercice 2010</u>
<u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	917 207 €	990 797 €
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	917 207 €	990 797 €
<u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	571 884 €	479 341 €
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	42 000 €
TOTAL	571 884 €	521 341 €
<u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	100 070 €	75 252 €
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	100 070 €	75 252 €

² Ce chapitre fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

Tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	<u>Exercice 2011</u>		<u>Exercice 2010</u>	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u>				
rémunération fixe brute	525 695 €	525 695 €	514 995 €	514 995 €
rémunération variable (1)	284 000 €	714 166 €	368 664 €	- €
rémunération exceptionnelle (2)	103 500 €	53 100 €	50 400 €	81 400 €
jetons de présence (3)	- €	- €	53 100 €	53 100 €
avantage en nature (4)	4 012 €	4 012 €	3 638 €	3 638 €
TOTAL	917 207 €	1 296 973 €	990 797 €	653 133 €

- (1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :
atteintes d'objectifs de performance fondés sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA
- (2) liée à l'animation des instances de gouvernance des Fromageries Bel.
- (3) perçus en qualité d'administrateur des Fromageries Bel
- (4) détails des avantages en nature : voiture de fonction

	<u>Exercice 2011</u>		<u>Exercice 2010</u>	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u>				
rémunération fixe brute	324 938 €	324 938 €	309 622 €	309 622 €
rémunération variable (1)	232 800 €	155 258 €	155 258 €	105 437 €
rémunération exceptionnelle (2)	- €	150 000 €	- €	45 000 €
jetons de présence	- €	- €	- €	- €
avantage en nature (3)	14 146 €	14 145 €	14 461 €	14 461 €
TOTAL	571 884 €	644 341 €	479 341 €	474 520 €

- (1) critères retenues pour l'attribution des rémunérations variables et/ou exceptionnelles :
atteintes d'objectifs de performance fondés sur le CA, le RO/CA et le free cash-flow sur CA
- (2) au titre d'années antérieures
- (3) détails des avantages en nature : voiture de fonction, assurance chômage dirigeant

	<u>Exercice 2011</u>		<u>Exercice 2010</u>	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
<u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u>				
rémunération fixe brute	69 743 €	69 743 €	55 952 €	55 952 €
rémunération variable	- €	- €	- €	- €
rémunération exceptionnelle (1)	10 800 €	10 800 €	10 800 €	10 800 €
jetons de présence (Fromageries Bel)	19 000 €	19 000 €	8 500 €	8 500 €
avantage en nature	527 €	527 €	- €	- €
TOTAL	100 070 €	100 070 €	75 252 €	75 252 €

- (1) liée à la participation aux instances de gouvernance des Fromageries Bel.

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 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2010
<u>M. Gérard Boivin</u>		
rémunération de président	174 764 €	170 040 €
jetons de présence	- €	- €
<u>Mme Valentine Fiévet</u>		
rémunération de vice-présidente	24 000 €	24 000 €
jetons de présence	36 200 €	25 400 €
<u>M. Laurent Fiévet</u>		
jetons de présence	20 000 €	20 000 €
autres rémunérations (gérance de Sopaic)	19 596 €	19 596 €
<u>Mme Marion Roidor</u>		
jetons de présence	20 000 €	20 000 €
autres rémunérations (présidence de Sofico)	19 596 €	19 596 €
<u>M. Pascal Viénot</u>		
jetons de présence	46 200 €	35 400 €

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
Ce tableau est sans objet						

Tableau 7 actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles pendant l'exercice	Conditions d'attribution
M. Bruno Schoch, membre du Directoire	n°2 Bel mai-08	417	réalisation à environ 99 % des conditions de performance collective.

20 % de ses actions doivent être conservées pendant toute la durée du mandat social de M. Bruno Schoch.

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

Ce tableau est sans objet.

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

Ce tableau est sans objet.

Tableau 10 mandat social - contrat de travail								
Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		régime de retraite supplémentaire		indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnité relatives à une clause de non concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
<u>M. Antoine Fiévet, président du Directoire</u>		x		x		x		x
<u>M. Bruno Schoch, membre du Directoire</u>	x voir infra			x	x voir infra		x voir infra	
<u>M. Florian Sauvin, membre du Directoire</u>		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 au § 20.3.1.1.

16 Fonctionnement des organes de direction et de surveillance

Plan du chapitre :	16.1 État 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 des organes de direction et 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 État 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 § 14.1.1.

16.2 Contrat de services

Unibel est liée à sa filiale 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.

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

16.3 Comités d'audit et de rémunération³

16.3.1 Comité d'Audit

Lors de sa réunion du 12 novembre 2009, le Conseil de surveillance a décidé la création d'un comité d'audit Unibel, composé de Gérard Boivin, président, Pascal Viénot, membre indépendant au regard des critères retenus par la société et exposés au § 16.4 ci-après, et Valentine Fiévet, membre. Ce comité se réunit le plus souvent en même temps que le comité d'audit des Fromageries Bel, pour examiner les mêmes points et auditionner les mêmes intervenants. Le Groupe Unibel, en effet, ne diffère que marginalement du Groupe Fromageries Bel et les principales problématiques d'informations financières et de contrôle interne sont identiques ; ce mode de fonctionnement est apparu comme le plus efficace pour couvrir l'étendue des missions.

Chez Fromageries Bel, filiale cotée d'Unibel, le comité d'audit 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 au Comité d'audit.

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 a pour missions d'assurer le suivi :

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

³ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

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

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.

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

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

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

Le comité d'audit établit un compte-rendu de ses travaux, dont le secrétariat est assuré par le directeur de l'audit interne du Groupe, et en rend compte au Conseil de surveillance ; il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

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 2011

En 2011, le comité d'audit s'est réuni cinq fois, en février, en mars, en juin, en août, et en décembre en présence de tous ses membres.

Dans le cadre de cette mission, le comité d'audit a procédé à :

- l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels,
- l'examen des résultats de l'activité et/ou objectifs à atteindre,
- l'audition des Commissaires aux comptes, du directeur 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

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

En 2011, le Conseil a consacré une partie de ses travaux, hors la présence du Directoire, à débattre et décider de la rémunération des membres du Directoire dans ses diverses composantes : rémunérations fixes, rémunérations variant en fonction de l'atteinte d'objectifs de résultats (voir au *chapitre 15*) et avantages en nature. Il est rappelé ici qu'Antoine Fiévet, Bruno Schoch et Florian Sauvin, membres du Directoire, sont rémunérés principalement par Unibel tant pour leurs fonctions au sein de la société que pour l'animation du Groupe qu'ils assurent à travers l'exercice des mandats de Président directeur général et de Directeur général délégué des Fromageries Bel.

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 : Luc Luyten, membre « indépendant » du Conseil des Fromageries Bel en est le président, et Antoine Fiévet, Président directeur général de Fromageries Bel en est membre.

Le directeur des ressources humaines Groupe de Fromageries Bel et Ernst Pankert, expert en relations humaines assistent à ces réunions.

Le Comité des nominations et des rémunérations des Fromageries Bel a pour missions principales l'étude de toutes questions relatives à la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ainsi que la soumission au Conseil de propositions en matière de rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux, y compris celle du Président directeur général. Il étudie les plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et les projets d'attributions gratuites d'actions, ainsi que les conditions générales applicables à ces attributions, qui pourraient être proposés par la direction.

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

Le Comité des nominations et rémunérations des Fromageries Bel a examiné depuis le début de 2011 :

- la situation des mandats des administrateurs arrivant à échéance : à ce titre, il a recommandé le renouvellement du mandat de Monsieur James Lightburn (Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012),
- la mise en œuvre des dispositions de la loi du 27 janvier 2011 portant sur la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein des Conseils d'administration, ce qui l'a conduit à examiner et recommander la nomination de Madame Fatine Layt aux fonctions d'administrateur (Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012),
- les règles de répartition des jetons de présence pour porter la partie fixe de 9 000 à 10 000 euros, la partie variable liée à la présence demeurant inchangée,
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et à ce titre recommander la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs,
- l'évaluation de la performance du Conseil d'administration, tant au plan de son organisation que de son fonctionnement.

16.4 Gouvernance d'entreprise ⁴

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

- Unibel/La Carbonique est toujours restée une société familiale à vocation patrimoniale et, à ce jour, les actionnaires, non membres de la famille fondatrice ou non contrôlés par cette famille ne détiennent que 1,8 % du capital.
- Unibel S.A. est une petite structure qui compte actuellement huit mandataires sociaux, membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, et neuf 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 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 est, elle-même, une société cotée, qui se réfère au code Middlenext. Son Conseil d'administration compte deux membres de la famille fondatrice, un représentant d'Unibel et quatre membres indépendants.
- À l'assemblée des actionnaires de Bel, Unibel et la famille fondatrice détiennent plus des 2/3 du capital et des droits de vote.

Depuis la publication en décembre 2009 par Middlenext d'un code de gouvernance adapté aux valeurs moyennes et petites Unibel a décidé qu'à partir de 2010, elle ferait référence aux règles du code Middlenext, qui peut être consulté sur le site <http://www.middlenext.com>, pour fixer sa gouvernance.

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.

⁴ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

Depuis 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. Ils ont été signés par les membres du conseil de surveillance. En 2011/2012, le Conseil a entrepris de revisiter ces documents.

Le Conseil du 24 mars 2011 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 toujours les critères requis pour être « indépendant ». Dans cette même séance, le Conseil s'est positionné par rapport aux points de vigilance du code Middledenext.

Régulièrement le Conseil s'interroge sur les moyens d'améliorer son information et son fonctionnement. Dans le courant du 2^e trimestre 2011, il a été soumis à une évaluation formelle à travers un questionnaire.

16.5 Organisation et fonctionnement des organes de surveillance et de direction ⁵

16.5.1 Le Conseil de surveillance

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

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de trois membres représentant le groupe familial Fiévet-Bel et de deux membres n'ayant aucun lien de parenté 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 depuis 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 :

- en mars pour examiner et/ou approuver les comptes sociaux et consolidés présentés par le Directoire,
- en mai après la réunion de l'assemblée générale,
- en août pour examiner les documents de gestion prévisionnelle révisés et les comptes semestriels présentés par le Directoire,
- en novembre, préalable à la publication de l'information financière du 3^{ème} trimestre.

Chaque Conseil est également l'occasion de faire le point sur l'activité déployée par le Directoire, les perspectives d'avenir de la société et du Groupe Bel et ses orientations stratégiques, qui sont particulièrement débattues au sein du Conseil. Un Conseil peut se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. En 2011, le Conseil de surveillance s'est réuni 4 fois ; le taux de présence a été de 100 %. 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.

⁵ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

16.5.2 Le Directoire

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

Antoine Fiévet et Bruno Schoch exercent également les mandats de, respectivement, Président directeur général et Directeur général délégué de la filiale Fromageries Bel ; ils sont donc les deux principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Florian Sauvin assume plus particulièrement la gestion d'Unibel et de ses activités propres.

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

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

Le Directoire s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité composé, outre les trois membres du Directoire, de Michel Arnaud, Philippe Deloffre, James Lightburn, Luc Luyten et Johnny Thijs, tous cinq également membres du Conseil d'administration des Fromageries Bel. Ce comité se réunit 6 fois l'an pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe.

16.6 Dispositif de contrôle interne mis en place dans le Groupe Unibel ⁶

Unibel est l'actionnaire majoritaire et la société holding animatrice du Groupe qu'elle constitue avec Fromageries Bel et ses filiales. Dans ce contexte, elle est amenée à mettre en œuvre et à bénéficier des dispositifs de contrôle interne mis en place au niveau du Groupe 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'il 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, le contrôle interne en vigueur dans le Groupe 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

Acteurs et structures

L'activité d'Unibel, société animatrice du Groupe, 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. À 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.

⁶ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

Ces orientations et les activités du Groupe Bel sont confirmées, dans le cadre de ses prérogatives, par le Conseil d'administration des Fromageries Bel. Elles sont ensuite déclinées et appliquées par chaque entité et/ou filiale.

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

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations.

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Les membres du Conseil de surveillance et du Directoire, du conseil d'administration des Fromageries Bel, les dirigeants, les auditeurs internes et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Une Direction des risques créée courant 2010 était rattachée à la Direction générale jusqu'à fin janvier 2012.

Structure de l'entreprise

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

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

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

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

Enfin, la composition du Comité de direction, qui sous l'autorité d'Antoine Fiévet, Président du Directoire d'Unibel et Président directeur général des Fromageries Bel, assure la direction opérationnelle du Groupe, comporte huit Vice-présidents responsables d'une activité, d'une zone géographique ou d'un métier Groupe, et porteurs de la stratégie globale du Groupe et d'un Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques, des systèmes d'information, du développement du Groupe et de Bel-Europe de l'Est.

Limitations et délégations de pouvoirs

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

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

Politique en matière de ressources humaines

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

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

16.6.2 Gestion des principaux risques⁷

Le Groupe 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. 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.

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

Une direction des risques, assurances et immobilier a été en charge en 2011 de s'assurer que les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée ne compromettent pas la réalisation de la stratégie décidée et de ses objectifs à court, moyen et long termes. Cette direction contribue également à la pérennité de l'entreprise par la maîtrise et la réduction de l'exposition des actifs matériels et immatériels. Elle a mené à bien un projet de cartographie des risques Groupe pour ensuite mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires à la gestion de ces risques. Depuis le 1^{er} mars 2012, cette mission est assurée par la direction de l'audit interne.

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

La gestion d'un programme d'assurances international, intégrant l'ensemble des filiales du Groupe (polices dommages / pertes d'exploitation, responsabilité civile, transport, crédit clients), assumé par la direction des risques en 2011, est sous la responsabilité de la direction financière corporate depuis le 1^{er} mars 2012. Auparavant, la gestion des assurances était confiée à la direction juridique.

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.

Sécurité alimentaire et réglementation produit

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

LA DQRG est principalement chargée :

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

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

Elle définit par ailleurs :

- les plans de surveillance mis en œuvre par les entités industrielles ;
- la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

En outre, elle s'assure :

- de la mise en œuvre des politiques définies, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène,...) tant par les sites Bel que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- du pilotage des actions et de l'accompagnement nécessaire conduisant les sites et structures aux niveaux attendus de sécurité alimentaire y compris par la certification des systèmes de management de la sécurité alimentaire ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité alimentaire.

⁷ La présentation des facteurs de risques a été faite au chapitre 4 « Facteurs de risques ».

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

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 ses prestataires. Cette politique est développée par les directions concernées (direction industrielle et technique Groupe, direction des ressources humaines, direction recherche et innovation marques,...) et déclinée par les directions opérationnelles locales (pays, usines,...) pour une mise en œuvre associant au plus près chaque collaborateur du Groupe.

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

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

Commercialisation et communication

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

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

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

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.

Organisation de la fonction comptable et financière du Groupe Bel

La direction administrative et financière est placée sous l'autorité du Directeur général délégué. Elle s'articule de la manière suivante :

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

La direction administrative et financière définit la stratégie financière du Groupe Bel. Elle est en charge de développer les outils de pilotage et de contrôle des activités opérationnelles (processus budgétaire, ré-estimés, 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 et des assurances ;
- 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 rapporte 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 et des différents ré-estimés réalisés dans l'année. Il a en charge la rédaction et la mise à jour des procédures financières mises en ligne sous intranet. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de gestion du Groupe (comptabilité et gestion).

– Direction de la fiscalité

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

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

– Direction de la trésorerie et des assurances

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

Le Groupe 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 est aussi déployée progressivement sur la zone Amériques.

– Direction du contrôle de gestion industriel

Ce service est chargé de coordonner les activités de contrôle de gestion industriel des zones et usines en collaboration avec les directeurs administratifs de zones et de filiales. Il définit, en collaboration avec les zones et la direction industrielle et technique du Groupe, les principaux indicateurs de suivi de la performance mensuelle des sites industriels. Un reporting mensuel destiné à la direction générale du Groupe permet de consolider les différentes analyses réalisées.

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

- Direction administrative et financière des zones

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

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

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

– Direction des systèmes d'information

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

À partir de 2007, le Groupe Bel a commencé la mise en place du logiciel SAP dans les sociétés néerlandaises du Groupe. Le déploiement s'est poursuivi depuis cette date dans de nombreuses filiales (France, Grande Bretagne, Pologne, Maroc, Égypte, États-Unis,...). Fin 2011, environ 92 % de l'activité du Groupe utilise la solution SAP.

Six autres filiales du Groupe continuent pour le moment d'utiliser des systèmes spécifiques, en attendant d'être remplacés par les systèmes Groupe.

Concernant l'élaboration des comptes consolidés, le Groupe Unibel 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 juridique

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

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

- Direction des risques Groupe, assurances et immobilier

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

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

Début 2012, et comme déjà indiqué en § 16.6.2, les missions de cette direction des risques ont été réparties entre les directions de l'audit interne, juridique et de la trésorerie.

– 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 quatre auditeurs.

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.

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, Égypte, Suisse, Italie, Allemagne, Espagne, États-Unis, Canada, Vietnam et Algérie.
- Début 2011, un projet de mise en place de contrôles des accès sensibles et de séparateur des fonctions sous SAP a été initié. Deux pilotes sont en cours de déploiement fin 2011 (Allemagne et Hollande). Cette solution devrait être déployée progressivement sur l'ensemble des filiales utilisant SAP.
- 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 locales.

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 2011

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 2011.

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 Levallois-Perret, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard BADIN

Alain ZENTAR

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
 - 17.4 Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel et Fromageries Bel Production France

17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

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

17.1.1 Politique générale

Jusqu'à présent, la Direction des Ressources Humaines (RH) s'est concentrée sur la mise en place de politiques, processus, outils et expertise adaptés aux différents domaines RH tels que rémunération, formation, évaluation, gestion des carrières. Elle s'est aussi focalisée sur la définition du nouveau modèle de management de Bel, sur la transformation - en 3 étapes - de l'organisation et sur le recrutement de nouveaux executives performants notamment pour occuper des fonctions dans nos marchés émergents et pour piloter les grands projets visant à améliorer la transversalité et le pilotage du Groupe.

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

Axe 1. Responsabiliser chacun !

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

Axe 2. Grandir !

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

Axe 3. Partager nos succès !

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

Axe 4. Etre bien au travail !

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

Cette charte a été présentée dans toutes les filiales du Groupe en même temps que les résultats d'une enquête d'opinion permettant de mesurer les perceptions des collaborateurs au regard des ambitions sociales et humaines du Groupe. Ces axes ont fait l'objet de plans d'actions élaborés par les différentes filiales du Groupe. Ce processus a été facilité dans chacune des filiales par un travail conjoint des acteurs de la fonction RH et de membres de l'encadrement « les champions ».

Pour l'ensemble du Groupe, 3 priorités majeures d'amélioration ont été identifiées pour 2012 :

- la simplification de nos modes de fonctionnement « *Be Agile* »
- la capacité à donner du feedback et de la reconnaissance « *Dare Feed back & Recognition* »
- la nécessité de donner plus de perspectives de développement professionnel à tous nos collaborateurs « *Develop Careers together* »

Par ailleurs un dispositif de sensibilisation aux comportements managériaux appelé « *People First Experience* » va être déployé auprès de tous les encadrants du Groupe en 2012.

Enfin le souci de rapprocher des instances dirigeantes du Groupe de nos marchés nous ont amené à réorganiser la zone Bel International et à intégrer au sein du Codir deux des trois régions qui constituaient la zone : Proche et Moyen Orient et Grande Afrique. La troisième, Asie-Pacifique a rejoint la zone Amériques.

Effectifs

Au 31 décembre 2011, le Groupe Unibel comptait au total 11 450 salariés à travers le monde, dont neuf salariés au sein d'Unibel SA (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 SA ne modifierait pas significativement ces chiffres.

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

Zones	2009	2010	Zones	2011
Europe de l'Ouest	7 112	4 884	Europe de l'Ouest	4 858
Europe de l'Est		1 752	Europe de l'Est	1 743
Amérique	616	621	Amérique Asie Pacifique	892
Reste du Monde	3 792	4 069	Grande Afrique	3 079
			Middle East	869
TOTAL	11 520	11 326		11 441

La répartition pour Fromageries Bel et ses filiales françaises est la suivante :

Sociétés françaises	2009	2010	2011
Ouvriers	2 215	2 119	1 982
Hommes	1 573	1 520	1 441
Femmes	642	599	541
Employés	243	231	207
Hommes	42	41	45
Femmes	201	190	162
Techniciens, Agents de maîtrise	529	530	561
Hommes	295	289	305
Femmes	234	241	256
Cadres	608	611	630
Hommes	344	340	347
Femmes	264	271	283
Total	3 595	3 491	3 380

	2009	2010	2011
Part des effectifs France dans les effectifs Groupe Bel	31,70 %	30,82 %	29,54 %

Sur la période 2010 à 2011, l'effectif temporaire (CDD et intérimaires) a représenté 13,50 % de l'effectif total en moyenne, dont 14,93 % pour l'année 2011.

17.1.2 Politique sociale

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

17.1.2.1 Sécurité

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

Les principaux indicateurs sont pour la France :

- le taux de gravité des accidents qui exprime le nombre de journées perdues pour 1 000 heures de travail et qui s'élève, en moyenne pour 2010 à 0,66 et à 0,67 pour l'année 2011 ;
- le taux de fréquence des accidents qui indique le rapport entre le nombre d'accidents du travail et la durée du temps de travail. Pour 2010, le taux de fréquence s'élève à 4,25 en moyenne et à 5,09 pour l'année 2011.

En outre, en 2011, 3 358 milliers d'euros ont été consacrés en France (hors société Boursin) à des investissements en matière de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, majoritairement au sein des sites industriels.

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

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

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

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

17.1.2.2 Protection sociale

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

- avantages sociaux
- santé

Par ailleurs, le Groupe Bel souhaite faire en sorte que chacun de nos collaborateurs bénéficie d'un socle de protection sociale pour lui-même et sa famille, même dans les pays où la loi ne prévoit aucune obligation en la matière. Cette politique concerne par exemple la prévoyance, les frais de santé ou les jours de congés.

Dans ce cadre, le Groupe a développé un programme appelé Bel Care visant à assurer un standard Groupe de protection sociale même si les pratiques des marchés locaux peuvent être quelquefois en deçà de ce standard.

17.1.2.3 Temps de travail

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

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

Les cadres travaillent 213 jours annuellement depuis le 1^{er} janvier 2005.

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

17.1.2.3.1 Rémunérations

Les rémunérations s'inscrivent dans l'engagement de partager les succès du Groupe avec les collaborateurs. Pour cela, le Groupe Bel valorise la performance individuelle ou collective et applique sa politique sur des principes appliqués dans l'ensemble des pays.

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

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

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

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

Frais de personnel des sociétés françaises (euros)	2009	2010	2011
	195 905 000	194 793 583	209 488 662*

*Depuis 2011, les provisions bonus apparaissent dans les frais de personnel provisionnés

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)		2009	2010	2011
Cadres	Hommes	5 427	5 571	5 622
	Femmes	4 369	4 479	4 597
Techniciens / Agents de maîtrise	Hommes	2 573	2 612	2 657
	Femmes	2 463	2 543	2 575
Employés	Hommes	1 911	1 968	1 994
	Femmes	1 854	1 969	1 998
Ouvriers	Hommes	1 721	1 770	1 812
	Femmes	1 586	1 671	1 709

17.1.2.3.2 Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

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

- CFDT
- CGC
- CGT
- FO
- UNSA

6 accords ont été conclus en 2011 au sein des Fromageries Bel en France (hors société Boursin) dont 5 au sein de l'unité économique et sociale :

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

17.1.2.3 Contrats de participation et d'intéressement

Un accord de participation a été signé pour l'année 2011 pour les entreprises françaises du Groupe Bel (les sociétés Fromageries Bel, Fromageries Bel Production France et Fromagerie Boursin). Comme les années précédentes, la formule de calcul retenue dans l'accord comprend la formule légale et une formule dérogatoire, la plus favorable étant appliquée.

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

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

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

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

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

17.1.2.4 Responsabilité sociale

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

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

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

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

La prévention de la santé et de la sécurité des collaborateurs est la priorité du Groupe. Ainsi, de multiples actions ont été entreprises en 2011 :

- analyse et suivi des accidents du travail par le logiciel Acciline (depuis 2010 pour la France),
- formation des collaborateurs au jeu défi sécurité,
- lettre sécurité mensuelle (mise en œuvre France dans tous les sites),
- coordination de la sécurité au niveau national et formation du management,
- mise en œuvre d'une charte sécurité,
- démarche Bien vivre au travail,
- réalisation d'audits sécurité réguliers,
- mise en place d'une démarche de management de la sécurité visant la prévention des comportements à risque et déploiement d'une démarche de visites comportementales de sécurité.

Emploi et insertion des travailleurs handicapés en France

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

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

Années	Nombre de salariés handicapés	Travaux en atelier protégé (etp*)
2009	117	15
2010	122	17
2011	133	19

* équivalent temps plein

Bel a signé, pour son périmètre français, une convention de partenariat avec l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) depuis novembre 2011 pour 2 ans.

Cette convention orientée autour de 5 axes (mise en place d'une structure de pilotage, communication et sensibilisation, recrutement, maintien dans l'emploi et collaboration avec le secteur protégé) vise à favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap.

17.1.2.5 Accompagnement des restructurations

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

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

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

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

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

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

17.1.2.6 Impact économique du Groupe dans les pays émergents

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

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

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

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

17.1.3 Formation

Nous pensons qu'il est de notre devoir de développer l'employabilité de chacun et nous souhaitons voir nos collaborateurs progresser sur quatre plans : technique, comportement, management et compétences transversales .

Les sociétés du Groupe Bel participent à la formation professionnelle par :

- l'emploi concomitant à une formation théorique (apprentissage, qualification, adaptation, stage) de jeunes salariés ;
- la participation des salariés à des stages de formation en intra ou inter entreprises tout au long de leur carrière, et plus particulièrement au sein de son université d'Entreprise « Campus » ;
- l'organisation d'une formation interne permanente dite "formation au poste de travail".

Les programmes Campus ont pour objectif de :

- développer les compétences des collaborateurs,
- accompagner les changements d'organisation,
- partager de bonnes pratiques et favoriser les échanges d'expériences,
- faire partager et diffuser les valeurs du Groupe Bel,
- favoriser l'internationalisation.

Les programmes concernent l'ensemble des cadres du Groupe Bel et se déroulent prioritairement en anglais.

Managers BEL participants aux formations Campus 2011

Nombre de sessions en 2011	Nb de participants 2011	Nombre de sessions en 2010	Nb de participants 2010
87	831	55	674

17.2 Stock-options / actions de performance

Il n'existe aucun dispositif de stocks options en vigueur dans le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ou des exercices antérieurs.

En revanche, des plans d'actions gratuites sous conditions de performance ont été mis en œuvre depuis 2007 et sont exposés au paragraphe suivant.

17.3 Participation des salariés au capital

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 ou aux mandataires sociaux d'Unibel en dehors de celle effectuée en 2006 ; le Directoire avait attribué gratuitement 7 800 actions Unibel au personnel salarié et aux mandataires sociaux non-familiaux de la société. Les délais d'indisponibilité étant arrivé à terme en 2010, ces actions peuvent être librement vendues, sauf l'obligation faite aux mandataires sociaux d'en conserver 20 % pendant toute la durée de leurs fonctions.

Par ailleurs, la filiale Fromageries Bel a mis en place à partir de 2007 des programmes d'attribution gratuite d'actions (AGA).

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2007, dans sa 11ème résolution, a autorisé pour une période de 38 mois, terminée le 30 juin 2010, le Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, au profit du personnel ou des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées.

Le 30 avril 2007, le Conseil d'administration avait décidé un premier plan d'attribution gratuite d'actions (AGA). À l'issue d'une période d'acquisition de 2 ans, et en proportion de la réalisation de conditions de performance définies (croissance du chiffre d'affaires, résultat des activités courantes sur chiffre d'affaires, cash-flow net opérationnel, rentabilité des capitaux employés), 3 380 actions, provenant d'actions existantes en auto-détention, ont été transférées définitivement à 43 bénéficiaires, dont 2 mandataires sociaux. Le délai d'indisponibilité, fixé à 2 ans, est échu en avril 2011.

Le Conseil d'administration du 13 mai 2008, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé un 2° plan d'AGA. À l'issue des trois années de la période d'acquisition, et dans la mesure de réalisation des conditions de performance appréciés selon quatre critères (chiffre d'affaires en valeur, ratio résultat opérationnel /chiffre d'affaires, ratio free cash-flow / chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux employés à la fois pour 2009 et 2010), 9 904 actions ont été définitivement attribuées à 53 bénéficiaires, dont un mandataire social pour 417 actions. Les dix plus grosses attributions ont été de 3 961 actions.

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

La durée de la période d'acquisition de ce 3° plan a été également fixée à trois ans, à l'issue desquels les actions seront transférées aux bénéficiaires présents dans le Groupe, dans la mesure où les conditions de performance définies selon deux critères appréciés à la fois pour 2010 et 2011 : ROCE (Return On Capital Employed, ou rentabilité du capital investi) et

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements) seront réalisés.

Le 24 mars 2010, le Conseil d'administration a décidé d'un 4° plan d'AGA portant sur 12 010 actions d'une valeur unitaire de 119,20 euros attribuées à 75 bénéficiaires, dont 400 actions à un mandataire social bénéficiaire et dont 3 830 actions aux 10 plus importants bénéficiaires salariés du plan.

Les conditions de durée d'acquisition, de conservation et de performances sont identiques à celles du 3° plan, appliquées aux exercices 2011 et 2012.

Le 12 mai 2011, Le Conseil d'administration a décidé d'un 5^{ème} plan portant sur 7 243 actions valant 157,40 € à cette date et assorti de conditions équivalentes aux deux plans précédents à l'exception de la durée d'acquisition ramené à deux ans. Ce plan comporte aussi une composante cash d'un niveau équivalent. Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites et les dix plus grosses attributions totalisent 3 066 actions.

Au 31 décembre 2011, 29 396 actions sont, après prise en compte des départs, encore susceptibles d'être attribuées dans le cadre de ces 2°, 3° et 4° plans.

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

17.4 Aspects sociaux des sociétés Fromageries Bel et Fromageries Bel Production France

Unibel, qui n'a que 9 salariés hors mandataires sociaux, n'est donc pas assujettie à l'obligation de produire un bilan social.

Les données complémentaires ci-dessous concernent la consolidation de Fromageries Bel SA et Fromageries Bel Production France SNC au sein d'une Unité Économique et Sociale pour ses effectifs français à fin 2011. Elles sont communiquées sous réserve et avant finalisation des bilans sociaux. Les données de la société Boursin ne sont pas intégrées dans les chiffres ci-dessous.

17.4.1 Effectifs

Avec une moyenne d'âge de **43,1 ans**, l'ancienneté s'élève globalement à **16,7 ans** (13,4 ans pour les Techniciens Agents de Maîtrise et les Cadres et 18,4 ans pour les Ouvriers et Employés).

L'absentéisme maladie est de **2,28 %** en moyenne sur l'année.

198 personnes ont été embauchées en 2011 dont **120** CDI (60 %).

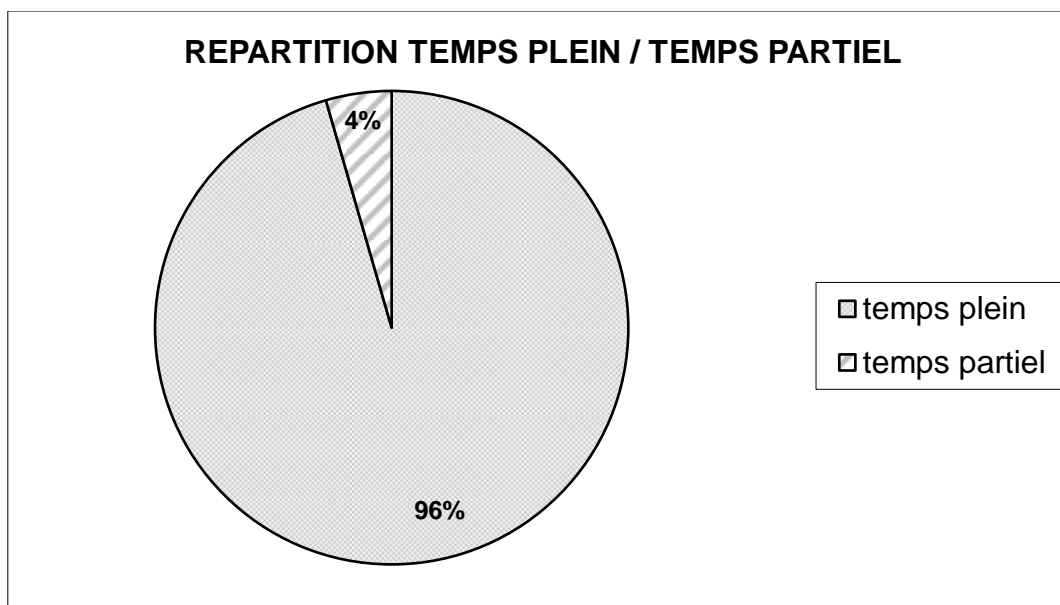
64 licenciements individuels sont intervenus en 2011.

17.4.2 Main d'œuvre extérieure à la société

Le nombre d'heures travaillées par des intérimaires durant l'exercice 2011 s'est élevé à **771 974 heures**.

Sur une base de 152,25 h par mois (équivalent temps plein 35 h), cela représente un total de **420** personnes sur l'année.

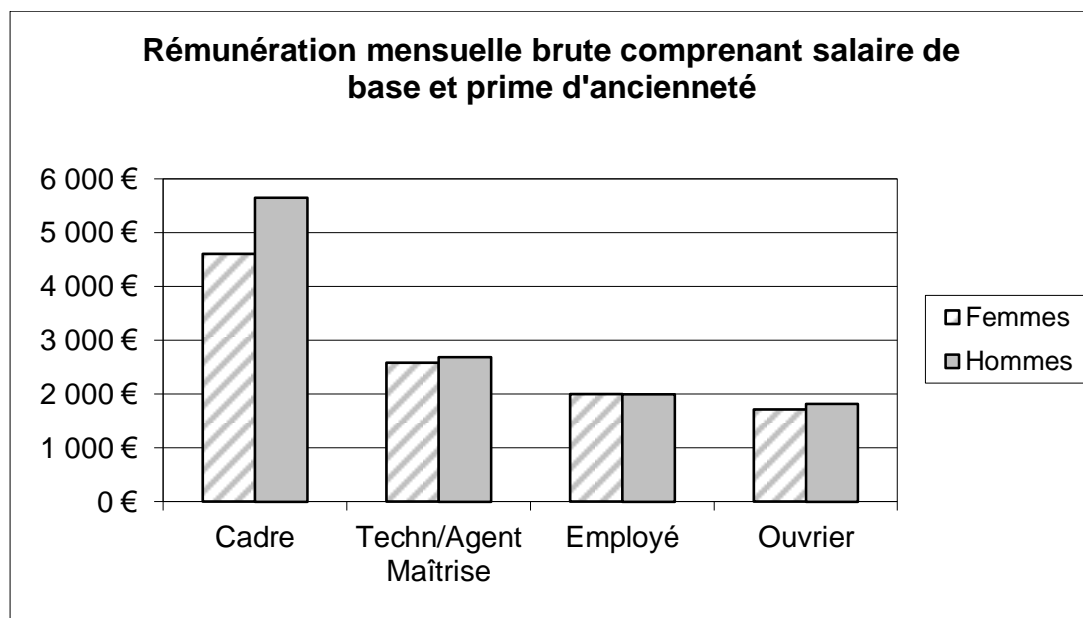
17.4.3 Temps de travail



En vertu des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail en vigueur au sein des sociétés du Groupe en France, la totalité des ouvriers et employés a un temps de travail inférieur ou égal à 35 h.

1 646 salariés ont effectué 101 553 heures supplémentaires en 2011, pour une moyenne annuelle de 61 heures supplémentaires par salarié.

17.4.4 Rémunérations



Le taux de charge moyen catégoriel 2011 est de :

	Cadres	Techniciens Agents de Maîtrise	Employés	Ouvriers
Taux de charges 2011	53,16%	48,18%	48,19%	44,93%

17.4.5 Accord de participation et d'intéressement

Les informations relatives à tout accord prévoyant une participation des salariés et un dispositif d'intéressement aux résultats de l'entreprise, figurent au § 17.1.2.3.3 « *Contrats de participation et d'intéressement* » du présent document de référence.

17.4.6 Accès au plan d'épargne entreprise

La participation, lors du versement ou à l'issue d'un blocage de 5 ans sur des comptes courants au choix du salarié, ainsi que l'intéressement peuvent être placés dans un Plan d'Épargne Entreprise (PEE).

Cinq fonds communs de placements (FCPE) sont proposés au personnel, l'un monétaire, le second obligataire, le troisième majoritairement actions, le quatrième diversifié actions/ obligations et le dernier en support diversifié actions / obligations / monétaires.

17.4.7 Sous-traitance

En France, pour les établissements industriels, la sous-traitance porte essentiellement sur des prestations de gardiennage, de nettoyage de locaux ou d'outils et de vêtements de travail, ou des actions de maintenance, notamment concernant les bâtiments. Dans ce cadre, des plans de prévention sécurité sont établis, tandis que des suivis de chantiers et audits fournisseurs sont organisés. Le personnel du Groupe Bel, en France et à l'étranger, est employé dans le respect des dispositions réglementaires propres à chacun des pays où sont implantées ses sociétés. Les réglementations mises en œuvre sont conformes aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

17.4.8 Impact territorial des activités du Groupe dans les domaines de l'emploi et du développement régional

Implanté au plus proche de ses marchés, Bel est concerné par les enjeux sociaux des communautés qui l'accueillent. Le Groupe est par ailleurs attentif à nouer des relations de partenariat avec les acteurs économiques et administratifs locaux et, le cas échéant, à les encourager eux-mêmes dans une démarche responsable.

Cette implication se traduit notamment par le développement de partenariats auprès des écoles (Promotion de BTS à la Cité Scolaire de Steunay pour l'usine de Cléry ; les Écoles Nationales de l'Industrie Laitière), des petites entreprises innovantes (rôle de support et de conseil, usine d'Evron), des associations (Cap Emploi) et des institutions (Pôle Emploi).

En 2010, un indicateur a été mis en place afin de mesurer l'impact économique et social des usines Bel sur leur territoire d'implantation que ce soit par l'emploi direct ou indirect (emplois induits : sous-traitance, intérim,...).

18 Principaux actionnaires⁸

- 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 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

18.1 Identité des principaux actionnaires

Structure actionnariale du Groupe au 31 décembre 2011



⁸ Ce chapitre fait partie du rapport du Président du Conseil de surveillance.

Actionnariat de la société

31 décembre 2011	actions	%	droits de vote "bruts"	%	votes en AG
Groupe familial Fiévet-Bel	2 055 473	88,46%	4 070 575	93,80%	98,98%
Public	40 650	1,75%	41 741	0,96%	1,02%
Autocontrôle (Sofico sa)	196 350	8,45%	-	0,00%	
Autodétention	31 099	1,34%	-	0,00%	
Total général	2 323 572	100,00%	4 339 765	100,00%	100,00%

nombre de droits de vote "nets" 4 112 316

Aucun changement significatif n'est intervenu depuis le 31 décembre 2011.

97 % des actions sont nominatives et détenues par 46 actionnaires : 95 % des actions bénéficient d'un droit de vote double, après quatre années de détention nominative continue.

Au 1^{er} août 2008, la société avait identifié 322 actionnaires au porteur détenant 74 678 actions, sur 75 024 actions au porteur alors 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) et 2010 ; ce pacte prendra fin le 22 septembre 2013 (décision n°211C2154 du 28 novembre 2011). D'ici cette date, une concertation est en cours entre les membres de la famille fondatrice pour étudier de nouvelles modalités de poursuite de contrôle du Groupe.

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, ainsi qu'il est vu au § 14.2.3 « Restrictions concernant la cession d'actions ».

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, « CGFF », dépasse le seuil de 25% en capital et de 30 % en droits de vote, la société civile RFE les seuils de 20% en capital et 25% en droits de vote, la société anonyme les Cinéastes animaliers associés « CIANAS » le seuil de 10 % en capital et 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 titre donnant accès au capital d'Unibel.

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

	31 déc. 2011		31 déc. 2010		31 déc. 2009	
	% capital	% droits de vote *	% capital	% droits de vote *	% capital	% droits de vote *
Groupe familial Fiévet-Bel	88,46 %	98,98 %	88,46 %	98,98 %	86,81 %	97,90 %
Public	1,75 %	1,02 %	1,75 %	1,02 %	3,44 %	2,10 %
Auto contrôle (SOFICO SA)	8,45 %		8,45 %		8,45 %	
Auto détention	1,34 %		1,34 %		1,30 %	
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

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

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 État 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 l'Union Européenne font perdre à l'action le droit de vote double susvisé, sauf dans les cas prévus par la loi. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

18.3 Informations sur le contrôle du capital de la société

Les informations relatives à la nature du contrôle du capital de la société par le Groupe familial Fiévet-Bel figurent ci-dessus au § 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

À 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.

	€				nbre de titres	volume en milliers d'euros
	plus haut	plus bas	dernier	prix moyen		
Année 2007	295,00 €	212,00 €	288,00 €	267,34 €	7 649	2 044,9 k€
Année 2008	296,29 €	223,28 €	223,28 €	265,11 €	2 144	568,4 k€
Année 2009	229,86 €	158,22 €	180,20 €	187,98 €	2 013	378,4 k€
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€
mars-10	208,00 €	190,00 €	208,00 €	207,80 €	109	22,7 k€
avr-10	234,97 €	215,10 €	219,00 €	220,84 €	83	18,3 k€
mai-10	226,28 €	219,00 €	221,00 €	219,87 €	301	66,2 k€
juin-10	225,01 €	224,00 €	225,01 €	224,44 €	90	20,2 k€
juil-10	249,98 €	228,00 €	249,98 €	230,20 €	99	22,8 k€
août-10	248,86 €	227,00 €	248,49 €	237,63 €	59	14,0 k€
sept-10	269,00 €	244,98 €	269,00 €	251,54 €	130	32,7 k€
oct-10	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	981	263,9 k€
nov-10	270,00 €	241,00 €	269,00 €	260,36 €	413	107,5 k€
déc-10	295,90 €	265,00 €	295,89 €	275,00 €	188	51,7 k€
Année 2010	295,90 €	185,00 €	295,89 €	249,65 €	2 604	650,1 k€
janv-11	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	10	3,3 k€
févr-11	335,00 €	335,00 €	335,00 €	335,00 €	2	0,7 k€
mars-11	272,11 €	245,02 €	258,97 €	268,92 €	163	43,8 k€
avr-11	288,00 €	255,00 €	288,00 €	274,05 €	167	45,8 k€
mai-11	296,00 €	258,00 €	283,80 €	270,52 €	524	141,8 k€
juin-11	299,99 €	265,60 €	265,60 €	269,21 €	90	24,2 k€
juil-11	285,89 €	261,02 €	285,89 €	278,74 €	87	24,3 k€
août-11	283,04 €	283,04 €	283,04 €	283,04 €	21	5,9 k€
sept-11	260,00 €	229,31 €	260,00 €	249,63 €	72	18,0 k€
oct-11	270,00 €	260,00 €	270,00 €	260,20 €	100	26,0 k€
nov-11	297,00 €	241,00 €	274,98 €	268,14 €	310	83,1 k€
déc-11	284,49 €	248,05 €	284,49 €	259,23 €	169	43,8 k€
Année 2011	335,00 €	229,31 €	284,49 €	268,58 €	1 715	460,6 k€
janv-12	284,50 €	282,99 €	284,50 €	283,79 €	297	84,3 k€
févr-12	316,00 €	290,00 €	316,00 €	306,89 €	387	118,8 k€

(Source Nyse Euronext)

18.6 État récapitulatif des opérations des dirigeants et assimilés

État récapitulatif pour l'année 2011 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
		néant	

19 Opérations avec des apparentés

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

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Convention de prestations de services avec la société Fromageries Bel

Le Conseil de surveillance du 10 novembre 2011 a autorisé la reconduction pour l'exercice 2012 de la convention de prestations de services conclue avec la société Fromageries Bel le 14 décembre 2011 sur autorisation du Conseil de surveillance du 11 décembre 2001.

Les personnes intéressées sont Monsieur Antoine Fiévet, Président directeur général des Fromageries Bel, Monsieur Bruno Schoch, Directeur général délégué et Monsieur Florian Sauvin, administrateur.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de trésorerie avec la société Fromageries Bel

Le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 28 août 2007, a autorisé votre société à consentir à la société Fromageries Bel une avance de trésorerie en compte courant d'un montant maximum de 25 000 000 euros. Ce plafond de 25 000 000 euros a été supprimé par avenant avec l'autorisation du Conseil de surveillance du 13 novembre 2008 et le taux d'intérêt a été modifié par un avenant le 28 août 2009, avec l'autorisation du Conseil de surveillance du 27 août 2009, pour être fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Au 31 décembre 2011, le montant des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice s'est élevé à 395 751 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par Unibel s'élevait à 28 413 123 euros.

Convention de prestations de services avec la société Fromageries Bel

Au cours de l'exercice 2011, la convention de prestations de services conclue avec la société Fromageries Bel le 14 décembre 2001, sur autorisation du Conseil de surveillance du 11 décembre 2001, s'est poursuivie. Le montant versé par la société Fromageries Bel à votre société s'est élevé pour l'exercice 2011 à 4 951 485 euros hors taxes.

Souscription d'une assurance chômage

Le Conseil de surveillance du 24 août 2010 a décidé de souscrire auprès de la société GSC une assurance chômage dirigeant au profit de Monsieur Bruno Schoch, membre du Directoire. Unibel a versé à ce titre un montant de 10 323 euros en 2011.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

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'un montant maximal de 97 000 actions de la société Fromageries Bel au cours de la dernière transaction indépendante enregistrée par Euronext à la date de l'opération. Cette autorisation, dont la durée est illimitée, n'a pas été utilisée à ce jour.

Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard Badin

Alain Zentar

19.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la note 8 relative aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1.1 du présent document de référence.

Toutes les transactions inter-compagnies étant éliminées, les relations avec les parties liées concernent essentiellement les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Moyen Orient, Bel China...), ainsi que les sociétés holding membres du pacte d'actionnaires d'Unibel entièrement contrôlées par le groupe familial Fiévet-Bel.

20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société

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

20.1 Informations financières historiques

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

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 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 l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2011 sous le numéro D.11-0245 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif à ces comptes annuels qui figurent au chapitre 20 du document de référence de la société déposé auprès l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2011 sous le numéro D.11-0245.
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 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 l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0220 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009 et le rapport des Commissaires aux comptes relatif à ces comptes annuels qui figurent au chapitre 20 du document de référence de la société déposé auprès l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0220.

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 États financiers

20.3.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2011

20.3.1.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2011

Comptes de résultats consolidés comparés au 31 décembre 2011

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Décembre 2011	Décembre 2010
Chiffre d'affaires	3.1	2 527 094	2 417 504
Coût des produits et services vendus	3.2	(1 808 489)	(1 662 879)
Marge brute		718 605	754 625
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(359 050)	(366 125)
Frais de recherche et développement	3.2	(14 461)	(15 614)
Frais généraux et administratifs	3.2	(160 897)	(162 550)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	482	438
Résultat des activités courantes		184 679	210 774
Autres charges et produits non courants	3.3	(14 383)	(16 249)
Résultat opérationnel		170 296	194 525
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	2 903	1 888
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(21 133)	(18 800)
Coût de l'endettement financier net		(18 230)	(16 912)
Autres produits et charges financiers	3.4	(8 989)	(3 584)
Résultat avant impôt		143 077	174 029
Charge d'impôt	3.5	(47 531)	(57 327)
Résultat net de l'ensemble consolidé		95 546	116 702
Intérêts minoritaires		(33 381)	(40 860)
Résultat net part du Groupe		62 165	75 842
Résultat net par action	3.6	29,66	36,18
Résultat net dilué par action	3.6	29,61	36,10

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Analyse du résultat global au 31 décembre 2011

<i>(en milliers d'euros)</i>	Décembre 2011	Décembre 2010
Résultat net de la période	95 546	116 702
Autres éléments du résultat global		
Actifs financiers disponibles à la vente		
Pertes et gains latents		
Effet d'impôt		
Différence de Conversion	-7 486	17 949
Couverture des flux de trésorerie		
Montants comptabilisés en capitaux propres	-14 207	9
Effet d'impôt	5 358	-32
Total du résultat global reconnu en capitaux propres	-16 335	17 926
Total du résultat global pour la période	79 211	134 628
	<i>Part du Groupe</i>	<i>87 298</i>
	<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>47 330</i>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilans consolidés comparés au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat

ACTIF <i>(en milliers d' euros)</i>	Notes	31-déc-11	31-déc-10	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF <i>(en milliers d' euros)</i>	Notes	31-déc-11	31-déc-10
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>				<u>CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)</u>			
Ecart d'acquisition	4.1	407 337	408 627	Capital		1 743	1 743
Autres immobilisations incorporelles	4.2	303 096	305 623	Primes		0	0
Immobilisations corporelles	4.3	530 288	540 487	Réserves		710 922	668 099
Actifs disponibles à la vente	4.5	880	1 288	Actions propres		-7 160	-7 160
Autres actifs financiers	4.5	1 406	4 066				
Prêts & avances	4.5	9 224	7 179	INTERETS MINORITAIRES		357 404	350 395
Clients & autres créances	4.5	74	79	CAPITAUX PROPRES		1 062 909	1 013 077
Actifs d'impôts différés	4.9	11 215	11 128	PASSIFS NON COURANTS			
Actifs non courants destinés à être cédés	4.6	0	0	Provisions	4.13	9 463	10 577
				Avantages du personnel	4.14	41 545	39 030
				Passifs d'impôts différés	4.9	139 694	135 173
				Passifs de location financement supérieurs à un an	4.17	1 068	1 180
				Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.17	256 580	323 142
				Autres passifs	4.15	32 586	36 538
TOTAL		1 263 520	1 278 477	TOTAL		480 936	545 640
<u>ACTIFS COURANTS</u>				<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Stocks et en-cours	4.7	243 529	223 930	Provisions	4.13	14 916	17 523
Clients et autres créances	4.8	436 588	410 433	Avantages du personnel	4.14	2 350	2 264
Autres actifs financiers	4.4	1 093	499	Passifs de location financement inférieurs à un an	4.17	365	0
Prêts & avances	4.4	351	290	Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.17	40 490	31 010
Actifs d'impôts courants	4.10	18 079	33 886	Autres passifs financiers	4.12	30 618	12 320
				Fournisseurs et autres dettes	4.16	455 951	422 755
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.17	148 116	141 327	Passifs d'impôts exigibles	4.10	13 903	38 164
				Concours bancaires et autres emprunts	4.17	8 838	6 089
TOTAL		847 756	810 365	TOTAL		567 431	530 125
TOTAL DE L'ACTIF		2 111 276	2 088 842	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		2 111 276	2 088 842

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés

Variation des capitaux propres consolidés entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2011

<i>(en milliers d'euros)</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Ecart de conversion	Actions propres	Résultat consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Situation au 1er janvier 2010	2 097 073	1 743		-15 668	-6 847	54 774	549 730	583 732	338 333	922 065
Affectation du résultat de la période antérieure						-54 774	54 774			
Dividendes versés							-8 024	-8 024	-18 036	-26 060
Résultat de la période						75 842		75 842	40 860	116 702
Autres éléments du résultat global				11 471			-15	11 456	6 470	17 926
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							607	607	1 056	1 663
Variations de périmètre					-67		-619	-686	-18 279	-18 965
Actions propres rachetées	-950				-246			-246	-9	-255
Situation au 31 décembre 2010	2 096 123	1 743		-4 197	-7 160	75 842	596 453	662 681	350 395	1 013 076
Affectation du résultat de la période antérieure						-75 842	75 842			
Dividendes versés							-11 289	-11 289	-22 330	-33 619
Résultat de la période						62 165		62 165	33 381	95 546
Autres éléments du résultat global				-4 558			-5 817	-10 375	-5 960	-16 335
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres							2 323	2 323	1 918	4 241
Situation au 31 décembre 2011	2 096 123	1 743		-8 755	-7 160	62 165	657 512	705 505	357 404	1 062 909

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés

Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2011

<i>en milliers d'euros</i>			
	Notes	Décembre 2011	Décembre 2010
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts	CR	143 077	174 030
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		79 276	92 403
Plus ou moins values de cession		1 712	-370
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		20 487	18 658
Autres éléments non monétaires du résultat		4 355	5 582
Marge brute d'autofinancement		248 907	290 303
Variation des stocks, créances et dettes courantes		-19 431	-6 627
Variation des créances et dettes non courantes		-689	3 298
Impôts sur le résultat payés		-47 773	-44 776
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	(1)	181 014	242 198
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		242	-21 921
Cessions d'activités		0	270
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-74 682	-63 883
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		693	2 537
Subventions d'investissement encaissées		111	0
Acquisitions d'actifs financiers		-3 927	-3 554
Cessions d'actifs financiers		3 135	2 181
Intérêts reçus		-98	0
Dividendes reçus		207	190
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2)	-74 319	-84 180
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		-31 509	-26 060
Intérêts payés		-20 694	-19 194
Augmentation ou diminution de capital		35	0
Actions propres		0	-255
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		-358	-80
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		-66	374
Emissions d'emprunts et dettes financières		67 723	25 655
Remboursements d'emprunts et dettes financières		-119 619	-123 741
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(3)	-104 488	-143 301
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)+(2)+(3)	2 207	14 717
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture	4.17	135 056	121 064
Incidence des variations des cours des devises		1 829	-489
Autres éléments sans effet de trésorerie		0	-236
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		139 092	135 056
A la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.17	88 442	100 549
Disponibilités	4.17	59 488	40 596
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.17	-8 838	-6 089
Total		139 092	135 056

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS 31 décembre 2011

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 2011 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union européenne et avec les IFRS publiés par l'IASB, à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2011 ont été arrêtés par le Directoire du 23 mars 2012.

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*).

De nouveaux textes ou amendements sont entrés en vigueur pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2011 :

- la version révisée d'IAS24 - Parties liées : informations à fournir ;
- la version amendée d'IFRIC 14 - Paiements anticipés des exigences de financement minimal ;
- l'amendement d'IAS32 relatif au classement des droits de souscription émis ;
- IFRIC19 - Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres ;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2010.

Ces textes, n'impliquant aucun changement pour le Groupe, n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2011.

Le Groupe n'a pas opté pour une application, anticipée des textes publiés par l'IASB et dont l'application était possible au 1^{er} janvier 2011 :

- les amendements d'IFRS 7 - Instruments financiers : informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers ;
- l'amendement IAS 1 - Présentation des OCI, autres éléments du résultat global (non adopté par l'Union européenne).

Les impacts éventuels de ces textes sont en cours d'évaluation ainsi que les impacts des normes suivantes sur la consolidation, applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 et non encore adoptées par l'Union européenne :

- IFRS 10 « États financiers consolidés » ;
- IFRS 11 « Partenariats » ;
- IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ;
- IAS 27 révisée « États financiers individuels » ;
- IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises ».

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

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

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

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

Engagements de retraite et avantages assimilés : les écarts actuariels non amortis au 1^{er} janvier 2004 relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages assimilés ont été intégralement comptabilisés dans les provisions pour retraites avec en contrepartie une réduction des capitaux propres.

Écarts de conversion : le Groupe a réintégré les réserves de conversion cumulées antérieures au 1^{er} janvier 2004 dans les réserves consolidées. Par conséquent, les différences de conversion accumulées dans les réserves au 1^{er} janvier 2004 ont été ramenées à zéro.

Immobilisations corporelles : le Groupe a choisi de ne pas réévaluer à leur juste valeur les immobilisations corporelles dans le bilan d'ouverture, mais d'appliquer la méthode du coût historique amorti.

Écarts d'acquisition : les écarts d'acquisition non amortis relatifs à des filiales hors zone euro et libellés en euros à la date d'acquisition n'ont pas été convertis dans la monnaie de la filiale au 1^{er} janvier 2004.

Les impacts des normes IFRS sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2004 et sur le résultat 2004 ont été publiés dans le cadre de l'information financière préliminaire IFRS 2004, incluse dans le document de référence enregistré par l'AMF le 7 décembre 2005 sous le numéro R 05-139.

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

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

1.4 Recours à des estimations

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

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

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.5 Méthodes de consolidation

Les filiales dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages, sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le Groupe ne détient pas de participations sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint. Les entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce directement une influence notable (présumée lorsque le pourcentage détenu est au moins égal à 20% du capital) sans pour autant les contrôler sont mises en équivalence.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Actifs financiers disponibles à la vente ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme IFRS 3R. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes internationales (IFRS).

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2011 est présentée en note 10.

1.6 Évolution du périmètre de consolidation

Après avoir cédé l'activité négoce de la filiale tchèque Jaromericka au 1^{er} Janvier 2010, le Groupe a cédé le 19 novembre 2010 l'ensemble de ses participations dans les deux filiales tchèques Jaromericka et J+R.

Au 30 septembre 2010, la société Bel Leerdammer BV a finalisé le rachat de l'ensemble des titres de la société Parco, précédemment détenue à hauteur de 71,16 % et la société Parco a été absorbée par la société Leerdammer au 1^{er} janvier 2011.

Le 23 février 2011, un actionnaire minoritaire de la filiale Bel Karper en Turquie a exercé une partie de ses options de vente, en cédant à SICOPA 8,5 % du capital, pour un montant de 2,75 millions d'euros.

La société Alimentaire Bel Egypt a été liquidée le 28 août 2011.

Pour la première fois au 31 décembre 2011, la société Bel Vietnam a été consolidée dans les comptes du Groupe pour l'ensemble de l'exercice 2011.

Aucune acquisition ni cession n'a été réalisée au cours de l'exercice 2011.

1.7 Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

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

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

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

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

Opérations en monnaies étrangères

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

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

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

Actifs et passifs destinés à être cédés

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

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

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

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

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

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition relatifs à des sociétés mises en équivalence sont présentés dans la rubrique « Participation dans les entreprises associées ».

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis,
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur,
- les logiciels informatiques.

Les brevets acquis et les logiciels informatiques figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée d'utilité. Les logiciels sont amortis sur une durée de 1 à 8 ans.

Les marques ne sont pas amorties et sont soumises à des tests de dépréciation annuels (Voir également la note « Dépréciation d'actifs »).

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

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

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

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

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

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

Constructions :

- industrielles 30 / 40 ans
- administratives et commerciales 40 ans
- agencements immobiliers 10 ans

Matériel et outillage 5 à 10 ans – 15 / 20 ans

Véhicules 4 / 10 / 15 ans

Mobilier et matériel de bureau 4 à 15 ans

Subventions d'investissement

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

Contrats de location financement et de location simple

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

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

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

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

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

Dépréciation d'actifs

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

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

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

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

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

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

La juste valeur 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

L'évaluation des principaux engagements de retraite a été faite par des actuaires externes.

Les engagements à prestations définies du Groupe en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière sont déterminés en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite et par des provisions inscrites au bilan.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité, puis font l'objet d'une actualisation et sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs des régimes, ainsi que majorés/minorés des écarts actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Le Groupe a choisi d'utiliser la méthode du corridor pour amortir les écarts actuariels dégagés postérieurement au 1^{er} janvier 2004. Les pertes et gains actuariels excédant de plus de 10% la valeur la plus élevée entre les engagements et la valeur des fonds externes sont étalés sur la durée moyenne résiduelle de service pour les personnes en activité.

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

Le Groupe a choisi de comptabiliser en résultat financier le coût des intérêts des avantages du personnel.

Paiements en actions

Des plans d'attribution d'actions gratuites Fromageries Bel aux titulaires des principales fonctions de Fromageries Bel et des sociétés qui lui sont liées ont été mis en place. Au regard de la norme IFRS 2, ces plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Fromageries Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Provisions

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

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

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

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

En application d'IAS 32 – *Instruments financiers – Informations à fournir et présentation*, les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Fromageries Bel SA est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SAFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, SOFICO, SICOPA, SOPAIC et ATAD.

La Loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une Contribution Économique Territoriale (CET) en remplacement de la Taxe Professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due à partir de 2010 est classée en résultat opérationnel.

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

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

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

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

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu.

Autres charges et produits non courants

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- 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

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation en %
Chiffre d'affaires	2 527	2 418	4,5 %
Résultat opérationnel	170	195	- 12,5 %
Résultat net part du Groupe	62	76	-18,0 %

En 2011, malgré les troubles observés sur certains marchés, l'activité du Groupe a continué de se développer en volumes et en chiffre d'affaires.

Hors effets de change et de périmètre, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 7,0 % contre 7,3 % en 2010. Cette expansion régulière traduit l'efficacité des politiques commerciales déployées et le succès des innovations autour des marques emblématiques du Groupe.

Le résultat opérationnel, à 170 millions d'euros, s'inscrit en recul de 12,5 %. L'exercice 2011 a été marqué par le fort renchérissement du prix des matières premières dans leur ensemble et par l'instabilité géopolitique observée dans certaines zones géographiques du Groupe.

Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de ces événements, en particulier dans les marchés touchés par les conséquences du printemps arabe.

Par zone géographique, les résultats s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Au 31 décembre 2011</i>		<i>Au 31 décembre 2010</i>		<i>Variation</i>	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Europe de l'Ouest	1 494	121	1 400	133	6,7 %	-9,2 %
Europe de l'Est	103	-13	117	-27	-11,5 %	+51,1 %
Amériques, Asie-Pacifique	381	42	340	37	11,9 %	13,9 %
Proche et Moyen Orient	286	8	315	27	-9,2 %	-71,5 %
Grande Afrique	263	13	246	25	7,0 %	-47,9 %
Total Groupe	2 527	170	2 418	195	4,5 %	-12,5 %

Le résultat financier enregistre les effets de charges de refinancement non récurrentes et de pertes de change sur devises émergentes.

Après une charge d'impôts de 48 millions d'euros au lieu de 57 millions d'euros en 2010, le résultat net part du Groupe s'élève à 62 millions d'euros, contre 76 millions d'euros un an plus tôt.

La structure financière du Groupe s'est encore renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 063 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 013 millions au 31 décembre 2010), et la dette financière nette a été ramenée à 159 millions d'euros en fin de période, soit un désendettement net de 61 millions d'euros. Dans le contexte de niveau élevé de prix des matières premières et de développement tonique de l'activité, ce résultat reflète la bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement et des investissements.

3 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

3.1 Chiffre d'affaires

À taux de change et périmètre comparables, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 7,0 % entre l'année 2010 et l'année 2011. Les effets se résument ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010	Variation %
Chiffre d'affaires publié	2 527 094	2 417 504	4.5%
Effets des variations de périmètre	21 124		0.9%
Effets de change	37 683		1.6%
Chiffre d'affaires comparable	2 585 902	2 417 504	7.0%

Les variations de périmètre correspondent à la cession des deux entités tchèques au 19 novembre 2010.

3.2 Charges opérationnelles par nature

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Charges de personnel	411 646	395 969
Dotations aux amortissements	74 921	75 152
Autres charges opérationnelles	1 855 848	1 735 609
Total des charges opérationnelles	2 342 415	2 206 730

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>	2011	2010
Résultats des cessions d'actif immobilisé	-1 712	-2 757
Résultat de cession d'activités	0	-2 458
Dotations nettes aux provisions	-8 063	-7 287
Coûts de restructuration	-4 985	-3 558
Autres charges et produits non courants	377	-189
Total des autres charges et produits non courants	-14 383	-16 249

Sur l'exercice 2010, les tests de perte de valeur avaient conduit le Groupe à doter une provision de 9 millions d'euros concernant les entités ukrainiennes, alors que la cession des entités tchèques entraînait une perte de 2,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, compte tenu de la poursuite des conditions économiques défavorables en Ukraine, la société a réalisé un nouveau test de perte de valeur qui l'a conduite à compléter la provision pour dépréciation d'actifs de 4,6 millions d'euros. Les tests de perte de valeur ont également conduit le Groupe à doter une provision de 3 millions d'euros sur l'entité iranienne et de 1,1 million sur l'entité turque (voir notes 4.1 et 4.3).

Les coûts de restructuration représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés, principalement en France, ainsi qu'aux Pays-Bas, au Portugal, en République Tchèque et en Turquie.

3.4 Charges et produits financiers

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 903	1 020
Charges d'intérêts	-20 898	-18 848
Autres	-235	916
Coût de l'endettement financier net	-18 230	-16 912
Impact net des actualisations de provisions	-2 828	-2 838
Dotations nettes aux provisions sur titres de participation	-300	0
Résultat de change financier	-6 219	-886
Autres	358	140
Autres produits et charges financiers	-8 989	-3 584
Total des charges financières nettes	-27 219	-20 496

L'augmentation des charges d'intérêts en 2011 est due essentiellement au paiement des commissions du renouvellement des lignes de crédit et à la forte augmentation des taux en Ukraine.

Le résultat de change intègre la part inefficace et les primes non échues des couvertures de change et de taux, ainsi que les effets de la dépréciation de la livre turque, syrienne, et iranienne sur les prêts consentis par le Groupe à ses filiales.

Le poste « Impact net des actualisations de provisions » correspond principalement à l'actualisation des provisions nettes des rendements d'actifs sous-jacents liées aux Avantages du Personnel.

Le poste « Autres » dans les Autres produits et charges financiers correspond principalement aux dividendes reçus.

3.5 Charge d'impôt

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Impôt courant (y compris retenues à la source)	-39 334	-51 457
Impôt différé	-8 197	-5 870
Total de la charge d'impôt	-47 531	-57 327

En 2011, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33% augmenté de la contribution sociale de 3,3%, et d'une majoration exceptionnelle de 5 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 36,10%. Par souci de comparabilité avec 2010, la preuve d'impôt du Groupe 2011 est bâtie à partir du taux normal d'imposition de 34,4%, l'effet de la majoration exceptionnelle de 5% de l'impôt sur les sociétés en France étant inclus dans le poste « effet de changement de taux ».

Pour 2011, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 33,2% pour un taux normal d'imposition en France de 34,4%. L'écart entre ce taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

<i>(en %)</i>	2011	2010
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	34.4%	34.4%
- effet du différentiel de taux des filiales étrangères	-5.3%	-8.0%
- effet des changements de taux	1.7%	-0.3%
- avoirs fiscaux, crédits d'impôt	-2.9%	-2.8%
- activation de reports déficitaires antérieurs	-0.9%	0.0%
- impôts forfaitaires, retenues à la source	4.3%	3.6%
- déficits non activés	2.1%	1.8%
- différences permanentes	0.2%	3.1%
- autres éléments	-0.4%	1.1%
Taux effectif d'imposition	33.2%	32.9%

La variation du poste « effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par l'augmentation des taux d'imposition au Maroc, en Égypte et en Syrie.

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 2011), minoré du nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (227 449 au 31 décembre 2011).

Le résultat dilué par action a été corrigé de l'effet de l'augmentation de la part des minoritaires dans le résultat consolidé liée à l'attribution d'actions gratuites chez Fromageries Bel SA, soit 98 milliers d'euros.

4 NOTES SUR LE BILAN

4.1 Écarts d'acquisition

La variation du poste écarts d'acquisition au cours de l'exercice 2011 s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Écarts d'acquisition
Au 31 décembre 2009	
Valeur brute	461 633
Dépréciations cumulées	-59 670
Valeur nette	401 963
Variations de l'année	
Écarts de conversion	6 664
Dépréciations	0
Valeur nette au 31 décembre 2010	408 627
Au 31 décembre 2010	
Valeur brute	462 062
Dépréciations cumulées	-53 435
Valeur nette	408 627
Variations de l'année	
Écarts de conversion	1 710
Dépréciations	-3 000
Valeur nette au 31 décembre 2011	407 337
Au 31 décembre 2011	
Valeur brute	462 766
Dépréciations cumulées	-55 429
Valeur nette	407 337

Au 31 décembre 2009, la dégradation de l'environnement économique dans les pays émergents avait entraîné la dépréciation des écarts d'acquisition en Ukraine, en Turquie et en République tchèque pour un total de 20,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, la poursuite de conditions économiques défavorables en Ukraine a entraîné une dépréciation supplémentaire de 9 millions d'euros sur les immobilisations corporelles, les écarts d'acquisition et les actifs incorporels ayant été totalement dépréciés à fin 2009. L'intégralité des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels de la Turquie étaient dépréciés au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, la dégradation de l'environnement économique en Iran a entraîné la hausse de 1% du taux d'actualisation et la dépréciation de l'écart d'acquisition de Bel Sahar pour 3 millions d'euros. Par ailleurs, les tests de dépréciation ont conduit à déprécier les immobilisations corporelles en Ukraine et en Turquie pour un total de 5,7 M€ (voir notes 3.3 et 4.3).

La valeur recouvrable des autres UGT excédant sa valeur comptable, les autres écarts d'acquisition n'ont pas été dépréciés.

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

Horizon explicite des prévisions de 5 ans ;

Taux de croissance annuel utilisé pour estimer la valeur résiduelle de l'UGT au-delà de la période explicite de prévision, compris entre 0 et 2% ;

Coût Moyen Pondéré du Capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons déterminé le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du classement pays établi par la Coface :

	2011	2010
Zone euro	8%	8%
USA	8%	8%
Tchéquie	9%	9%
Turquie	11%	11%
Ukraine	14%	14%
Iran	15%	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 sensibles à un changement de ces deux paramètres sont celles dont la hausse supérieure à un point du taux d'actualisation ou la baisse supérieure à 0,5 point du taux de croissance, entraînerait une dépréciation. Ces UGT sont la Turquie et l'Iran.

Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation des flux de liquidité, appliquée à la valeur d'utilité de ces deux unités génératrices de trésorerie, se traduirait par une dépréciation complémentaire de 2,1 millions d'euros. Une baisse de 50 points de base du taux de croissance à long terme se traduirait par une dépréciation complémentaire de 0,7 million d'euros.

4.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année 2011 comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Concessions et brevets	Logiciels	Marques	Autres	Total
Au 31 décembre 2009					
Valeur brute	24 203	110 803	239 544	1 325	375 875
Dépréciations cumulées	-10 476	-36 547	-16 770	-848	-64 641
Valeur nette	13 727	74 256	222 774	477	311 234
Variations de l'année					
Acquisitions	53	7 593		33	7 679
Cessions et mises au rebut		-237			-237
Ecart de conversion	6	506	870	19	1 401
Dépréciations et amortissements	-782	-13 703		-14	-14 499
Reclassements	122	279		-356	45
Valeur nette au 31 décembre 2010	13 126	68 694	223 644	159	305 623
Au 31 décembre 2010					
Valeur brute	24 385	118 944	241 405	1 185	385 919
Dépréciations cumulées	-11 259	-50 250	-17 761	-1 026	-80 296
Valeur nette	13 126	68 694	223 644	159	305 623
Variations de l'année					
Acquisitions		13 238		8	13 246
Cessions et mises au rebut		1	13		14
Ecart de conversion	3	-140	-842		-979
Dépréciations et amortissements	-856	-13 893		-59	-14 808
Reclassements	8	-8			
Valeur nette au 31 décembre 2011	12 281	67 892	222 815	108	303 096
Au 31 décembre 2011					
Valeur brute	24 389	131 680	239 581	1 224	396 874
Dépréciations cumulées	-12 108	-63 788	-16 766	-1 116	-93 778
Valeur nette	12 281	67 892	222 815	108	303 096

En 2009 et 2010, les acquisitions de l'exercice correspondaient principalement à la poursuite du déploiement du logiciel « SAP » au sein du Groupe.

En 2011, le Groupe poursuit le déploiement des outils de la suite SAP et investit dans la rénovation d'autres outils existants.

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 2011, aucune marque n'a fait l'objet d'une dotation aux provisions complémentaire.

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année 2011 comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Installations, matériels et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Au 31 décembre 2009						
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
Valeur nette	18 706	152 562	331 645	23 534	23 533	549 980
Variations de l'année						
Acquisitions	932	2 749	11 845	4 169	36 165	55 860
Cessions et mises au rebut	-6		-1 275	-1 140		-2 421
Evolution du périmètre						
Ecart de conversion	97	2 265	4 530	262	780	7 934
Amortissements et provisions	-181	-13 445	-51 487	-6 346	-354	-71 813
Reclassements	-138	4 849	26 868	1 855	-32 487	947
Valeur nette au 31 décembre 2010	19 410	148 980	322 126	22 334	27 637	540 487
Au 31 décembre 2010						
Valeur brute	21 556	287 098	801 119	70 163	27 988	1 207 924
Amortissements et provisions cumulés	-2 146	-138 118	-478 993	-47 829	-351	-667 437
Valeur nette	19 410	148 980	322 126	22 334	27 637	540 487
Variations de l'année						
Acquisitions	173	4 847	17 425	3 722	36 041	62 208
Cessions et mises au rebut	-9	-139	-280	-154	-2	-584
Evolution du périmètre						
Ecart de conversion	-129	-1 515	-4 200	-499	-678	-7 021
Amortissements et provisions	-171	-11 502	-48 253	-6 418	-621	-66 965
Reclassements	37	7 170	27 079	1 334	-36 446	-826
Valeur nette au 31 décembre 2011	19 311	147 841	313 897	20 366	28 873	530 288
Au 31 décembre 2011						
Valeur brute	21 626	298 932	832 115	71 674	29 669	1 254 016
Amortissements et provisions cumulés	-2 315	-151 091	-518 218	-51 308	-796	-723 728
Valeur nette	19 311	147 841	313 897	20 366	28 873	530 288

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité, sur l'ensemble des usines du Groupe.

Les dotations aux provisions de l'exercice incluent notamment un montant de 1,1 million d'euros en Turquie, et de 4,6 millions d'euros en Ukraine, suite au test de perte de valeur (voir notes 3.3 et 4.1).

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 2011
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 financiers disponibles à la vente		311	490		79		880
Autres actifs financiers non courants			1 406				1 406
Prêts et avances non courants					9 224		9 224
Clients et autres créances non courants					74		74
Actifs d'impôts différés						11 215	11 215
Stocks et en-cours						243 529	243 529
Clients et autres créances courants					436 588		436 588
Autres actifs financiers courants		530		113	450		1 093
Prêts et avances courants					351		351
Actifs d'impôts courants					18 079		18 079
Trésorerie et équivalents de trésorerie	88 442				59 674		148 116
Total des actifs financiers	88 442	841	1 896	113	524 519	254 744	870 555

(en milliers d'euros)

Catégories d'actifs financiers (IAS 39)	Actifs détenus à des fins de transactions		Actifs disponibles à la vente selon IAS 39		Prêts et créances		Hors champ IAS 39	Total au 31 décembre 2010
	Évalués à la juste valeur	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Évalués à la juste valeur	Évalués au coût amorti	Hors champ IFRS 7		
Classes d'actifs financiers (IFRS7)								
Actifs financiers disponibles à la vente		267	452		569			1 288
Autres actifs financiers non courants			4 066					4 066
Prêts et avances non courants					7 179			7 179
Clients et autres créances non courants					79			79
Actifs d'impôts différés						11 128		11 128
Stocks et en-cours						223 930		223 930
Clients et autres créances courants					410 433			410 433
Autres actifs financiers courants		381		118				499
Prêts et avances courants					290			290
Actifs d'impôts courants					33 886			33 886
Trésorerie et équivalents de trésorerie	100 550				40 777			141 327
Total des actifs financiers	100 550	648	4 518	118	493 213	235 058		834 105

4.5 Autres actifs non courants (hors impôts différés)

(en milliers d'euros)	Actifs financiers disponibles à la vente	Autres actifs financiers	Prêts et avances	Clients et autres créances non courantes
Au 31 décembre 2010				
Valeur brute	1 325	7 453	7 179	2 601
Dépréciations cumulées	-37	-3 387		-2 521
Valeur nette	1 288	4 066	7 179	79
Variations de l'année				
Acquisitions	4	2 641	3 149	
Cessions / remboursements	-59		-2 123	-3
Évolution du périmètre	20	-5 000		
Écarts de conversion	-5		34	6
Dépréciations	-18	-301		
Désactualisations			170	
Juste valeur	44			
Reclassements	-394		815	-8
Valeur nette au 31 décembre 2011	880	1 406	9 224	74
Au 31 décembre 2011				
Valeur brute	935	5 094	9 224	1 650
Dépréciations cumulées	-55	-3 688		-1 576
Valeur nette	880	1 406	9 224	74

Les acquisitions d'autres actifs financiers correspondent à l'augmentation du capital de Bel Argentina et Bel Vietnam au cours de l'exercice 2011. L'évolution du périmètre sur ce poste correspond à l'entrée de Bel Vietnam dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas d'actifs destinés à être cédés.

4.7 Stocks et en-cours

<i>(en milliers d'euros)</i>	Matières premières et autres approvision- nements	En-cours de production, biens et services	Produits intermédiaires, finis et marchandises	Total
Au 31 décembre 2010				
Valeur brute	89 900	37 745	99 898	227 543
Provisions cumulées	-1 785	-13	-1 815	-3 613
Valeur nette	88 115	37 732	98 084	223 930
Variations de l'année				
Evolution du périmètre	55		1	56
Mouvements de BFR	13 752	-2 452	9 889	21 189
Dotations aux provisions nettes	405	13	293	711
Ecart de conversion	-2 139	-21	-198	-2 358
Reclassements				
Valeur nette au 31 décembre 2011	100 188	35 272	108 069	243 529
Au 31 décembre 2011				
Valeur brute	101 566	35 272	108 533	245 371
Provisions cumulées	-1 378		-464	-1 842
Valeur nette	100 188	35 272	108 069	243 529

La hausse des stocks est essentiellement liée à la hausse des prix des matières premières.

4.8 Clients et autres créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Clients	Autres créances courantes	Total
Au 31 décembre 2010			
Valeur brute	343 295	76 521	419 816
Dépréciations cumulées	-8 793	-590	-9 383
Valeur nette	334 502	75 931	410 433
Variations de l'année			
Evolution du périmètre	-1 135	-784	-1 919
Mouvements de BFR	26 957	1 318	28 275
Dotations aux provisions nettes	931	216	1 147
Ecart de conversion	-728	-320	-1 048
Reclassements	8	-308	-300
Valeur nette au 31 décembre 2011	360 535	76 053	436 588
Au 31 décembre 2011			
Valeur brute	368 143	76 411	444 554
Dépréciations cumulées	-7 608	-358	-7 966
Valeur nette	360 535	76 053	436 588

Les créances clients nettes non échues représentent 89,8% du total, celles échues à moins de 60 jours 9,4%, et celles échues à plus de 60 jours 0,8%. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

4.9 Impôts différés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impact capitaux propres	Impact résultat
Au 31 décembre 2010	11 128	135 173		
Variations de l'année				
IAS 32 - 39	1 131	-5 612	4 486	2 257
Evolution du périmètre	52	0	0	52
Différences temporaires hors IAS 32 - 39	-5 579	4 962	0	-10 541
Ecart de conversion	-152	536	-688	0
Reclassement actif / passif	4 635	4 635		
Total des variations	87	4 521	3 798	-8 232
Au 31 décembre 2011	11 215	139 694		

Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Fonds de commerce	14 223	10 772
Immobilisations	78 282	71 920
Marques et concessions	68 426	70 393
Instruments financiers dérivés	-11 962	-4 155
Pensions et autres avantages assimilés	-8 619	-8 274
Reports déficitaires	-9 279	-8 446
Autres	-2 592	-8 165
Passifs nets d'impôts différés	128 479	124 045

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

Déficits fiscaux reportables

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

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

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

Conformément au principe de comptabilisation décrit précédemment, le montant des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables de la filiale Grupo Fromageries Bel España s'élève à 7,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, après utilisation de 1 million d'euros sur l'exercice et après activation de 1,2 millions d'euros supplémentaires en 2011.

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 2011	31 décembre 2010
Echéancier des utilisations		
< 1 an		
> 1 an < 5 ans	1 423	1 365
> 5 ans	5 588	6 492
Sans limitation	1 694	957
Total	8 705	8 814

Ces actifs d'impôts non comptabilisés concernent essentiellement la filiale Grupo Fromageries Bel España à hauteur de 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et sont essentiellement liés à la cession de l'activité Manchego en 2003.

4.10 Actifs et passifs d'impôts exigibles

<i>(en milliers d'euros)</i>	Actifs d'impôts courants	Passifs d'impôts exigibles
Au 31 décembre 2010	33 886	38 164
Variations de l'année		
Mouvements de BFR	7 294	-1 343
Ecart de conversion	-1 050	-1 182
Reclassements	-22 051	-21 736
Au 31 décembre 2011	18 079	13 903

Les variations de BFR correspondent à l'impôt société non payé ou aux créances d'impôt non perçues.

Les reclassements concernent pour 23,8 millions d'euros la compensation d'une dette et d'une créance d'impôt de deux filiales américaines vis-à-vis de l'Administration fiscale, suite à la conclusion d'un Tax Agreement en 2011.

4.11 Informations sur le capital

En 2011, 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 Fromageries Bel

Le plan d'attribution d'actions gratuites 2008/2011 s'est achevé en mai 2011 avec l'attribution de 9 904 actions aux bénéficiaires. Les plans 2009/2012 et 2010/2013 sont en cours, et un nouveau plan d'actions gratuites 2011/2013 a été autorisé par le conseil d'administration de Fromageries Bel du 12/05/2011.

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

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plan 2011	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008
nombre d'actions attribuées à l'origine	7 243	12 010	11 515	10 620
nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2011	5 410	8 786	7 984	9 904
juste valeur de l'action (en €)	147	105	98	181
critères d'attribution : pourcentage provisionné	75%	75%	75%	
période d'acquisition	2 ans	3 ans	3 ans	3 ans
période de conservation	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans
montant en charges en 2009			129	565
montant en charges en 2010		324	375	585
montant en charges en 2011	241	221	105	245

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 30,6 millions d'euros et détaillés note 4.18.

4.13 Provisions

<i>(en milliers d'euros)</i>	Litiges	Restructura- tions	Autres charges	Autres risques	Total
Au 31 décembre 2010					
Part long terme	315		1 762	8 500	10 577
Part court terme	10 963	189	691	5 681	17 523
Valeur nette	11 278	189	2 452	14 181	28 100
Variations de l'année					
Dotations	1 042	40	63	1 593	2 738
Reprises pour utilisation	-805	-181	-764	-2 896	-4 646
Reprises sans objet	-186		-497	-961	-1 644
Désactualisations				69	69
Reclassements	-26			-1	-27
Ecart de conversion	-71	-10	-9	-121	-211
Valeur nette au 31 décembre 2011	11 232	38	1 245	11 864	24 379
Au 31 décembre 2011					
Part long terme	250		873	8 340	9 463
Part court terme	10 982	38	372	3 524	14 916
Valeur nette	11 232	38	1 245	11 864	24 379

Les principales reprises pour utilisation de l'exercice concernent des provisions pour redressements URSSAF en France et des loyers de locaux inoccupés.

4.14 Avantages du personnel

Le Groupe est principalement concerné par les catégories d'avantages suivantes :

- plans de retraite complémentaire,
- indemnités de fin de carrière ou de fin de contrat,
- plans de retraite progressive.

Synthèse des différents types d'engagements envers le personnel (régimes à prestations définies)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
Au 31 décembre 2010	14 628	21 699	4 492	72	162	41 053
Ecart de conversion	5	-35	-27	0	-2	-59
Dotations / reprises	312	2 331	224	-52	86	2 901
Au 31 décembre 2011	14 945	23 995	4 689	20	246	43 895

Les avantages du personnel concernent principalement l'Europe, la France et l'Allemagne représentant à eux seuls 37,7 millions d'euros d'avantages, soit 85,9% sur un total de 43,9 millions d'euros.

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

31 décembre 2011 <i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
France		<u>21 294</u>	3 245			24 539
Allemagne	<u>12 984</u>		154	20		13 158
Pays Bas	<u>1 410</u>		589			1 999
Italie		<u>954</u>				954
Maroc		783	101		89	973
Etats-Unis	8	356			134	498
Portugal	<u>308</u>					308
Turquie		199				199
Pologne		149	327			476
Ukraine	235		139			374
Slovaquie		166				166
Tchéquie		7				7
Belgique		13	134			147
Autres	0	74	0	0	23	97
Total	14 945	23 995	4 689	20	246	43 895

31 décembre 2010						
<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire	Indemnités de fin de contrat / carrière	Médailles / Jubilés	Retraite progressive	Autres	Total
France		<u>19 549</u>	3 187			22 736
Allemagne	<u>12 916</u>		149	72		13 137
Pays Bas	<u>1 097</u>		581			1 678
Italie		<u>836</u>				836
Maroc		<u>717</u>	108			825
Etats-Unis	7	256			115	378
Portugal	<u>345</u>					345
Turquie		242				242
Pologne		136	352			488
Ukraine	263					263
Slovaquie		118				118
Belgique		17	118			135
Autres		65			48	113
Total	14 628	23 936	4 495	72	163	41 294

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 concernées par deux types de plans à prestations définies.

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

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 64 ans pour les cadres,
 - 62 ans pour les techniciens et agents de maîtrise,
 - 62 ans pour les autres catégories de personnels,
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel,
- taux d'actualisation retenus en 2011 et 2010 tels que repris dans le tableau de synthèse par pays.

D'autre part, des régimes de type médailles du travail sont ouverts à tous les salariés et attribuent des primes en fonction de l'ancienneté société.

Enfin, dans le cadre du plan d'austérité 2011, il est à noter que l'application du passage de l'âge légal de départ à la retraite à 62 ans a été avancée à 2017, selon le décret n°2011-2034 publié au Journal Officiel le 30 décembre 2011. Cette modification n'a pas eu d'impact comptable pour le Groupe Unibel, les gains actuariels générés sur l'exercice étant essentiellement dus aux mouvements de personnel.

Allemagne

En complément des régimes de base et complémentaire de retraite à cotisations définies, la société Bel Deutschland GmbH offre à ses salariés des plans à prestations définies.

Le premier est un plan de pension qui prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60% et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003.

Le deuxième plan, de type médailles du travail, est ouvert à tous les salariés et attribue une prime en fonction de l'ancienneté société.

Enfin, il existe un régime fermé de préretraite progressive, appelé ATZ, régi par des textes spécifiques et dont bénéficie encore un salarié au 31 décembre 2011.

Pays-Bas

En complément du régime de base (branche « Produits laitiers ») multi-employeurs à cotisations définies, Bel Leerdammer BV possède trois régimes à prestations définies.

D'une part, il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies prévoyant le versement d'une rente viagère à compter de 62 ans pour la préretraite et de 65 ans pour la retraite. Elle est calculée à raison d'un pourcentage des salaires de la période de travail et inclut une réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité.

D'autre part, il existe un régime de type médailles du travail ouvert à tous les salariés, attribuant une prime en fonction de l'ancienneté société.

La juste valeur des actifs de couverture des Pays-Bas s'élève à 37,6 millions d'euros à fin 2011, contre 32,3 millions d'euros à fin 2010.

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, quelles que soient les conditions de cette rupture. Le changement de législation entré en vigueur au 1er juillet 2007 a modifié 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 Spa, les salariés ont le choix entre le maintien de l'ancien régime ou le transfert des droits TFR acquis dans un régime à cotisations définies.

Synthèse des principales hypothèses actuarielles

Année 2011	France	Allemagne	Pays-Bas	Italie	Portugal
Taux d'actualisation	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Taux de progression des salaires	2.30	3.00		2.70	2.50
Taux de rendement attendu des actifs			4.85		

Année 2010	France	Allemagne	Pays-Bas	Italie	Portugal
Taux d'actualisation	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Taux de progression des salaires	> 2.07 < 2.89	3.00	3.00	4.80	2.50
Taux de rendement attendu des actifs			4.50		

Le taux d'actualisation retenu en 2011 est basé sur une courbe analytique de taux d'obligations privées d'entreprises de 1ère catégorie, en relation avec la durée des régimes d'avantages au personnel.

Engagements envers le personnel pour l'année 2011

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	-24 909	-14 708	-48 231	-347	-1 029	-89 224
Juste valeur des actifs des régimes			37 585			37 585
Dette actuarielle nette des actifs des régimes	-24 909	-14 708	-10 646	-347	-1 029	-51 639
Coût des services passés non comptabilisés	239					239
Ecart actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience	108	-331	2 088	-68	15	1 812
Ecart actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse	3 268	2 055	7 148	107	60	12 638
Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies	-21 294	-12 984	-1 410	-308	-954	-36 950

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	-1 263	-120	-1 422	-3	-89	-2 897
Coût financier	-1 128	-649	-1 926	-17	-51	-3 771
Rendement attendu des actifs des régimes			1 298			1 298
Amortissement des écarts actuariels	-119	-23	-343	-3		-488
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations						0
Amortissement du coût des services passés	-34					-34
Coûts des régimes à prestations définies	-2 544	-792	-2 393	-23	-140	-5 892

Provisions au bilan

(en milliers d'euros)	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Au 31 décembre 2010	-19 549	-12 916	-1 097	-345	-836	-34 743
Charge de retraite	-2 544	-792	-2 393	-23	-140	-5 892
Cotisations de l'employeur			2 080			2 080
Prestations versées directement par l'employeur	799	724		60	22	1 605
Au 31 décembre 2011	-21 294	-12 984	-1 410	-308	-954	-36 950

Engagements envers le personnel pour l'année 2010

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

Analyse du montant net comptabilisé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Dette actuarielle	-23 866	-14 682	-41 569	-415	-1 090	-81 622
Juste valeur des actifs des régimes			32 351			32 351
Dette actuarielle nette des actifs des régimes	-23 866	-14 682	-9 218	-415	-1 090	-49 271
Coût des services passés non comptabilisés	273					273
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'expérience	3 816	2 074	308	93	193	6 484
Écarts actuariels non comptabilisés - écarts d'hypothèse	228	-308	7 813	-23	61	7 771
Montant net comptabilisé au bilan pour les régimes à prestations définies	-19 549	-12 916	-1 097	-345	-836	-34 743

Analyse de la charge annuelle

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Coûts des services rendus nets de cotisations des employés	-1 202	-125	-1 090	-3	-95	-2 515
Coût financier	-1 231	-692	-1 705	-22	-51	-3 701
Rendement attendu des actifs des régimes			1 052			1 052
Amortissement des écarts actuariels	-229		-324	-2		-555
Gains et pertes liés à des réductions et des liquidations						0
Amortissement du coût des services passés	-34					-34
Coûts des régimes à prestations définies	-2 696	-817	-2 067	-27	-146	-5 753

Provisions au bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	Plans de retraite complémentaire / Indemnités fin de carrière					
	France	Allemagne	Pays-Bas	Portugal	Italie	Total
Au 31 décembre 2009	-17 539	-12 818	-820	-381	-865	-32 423
Charge de retraite	-2 696	-817	-2 067	-27	-146	-5 753
Cotisations de l'employeur			1 790			1 790
Prestations versées directement par l'employeur	686	719		63	175	1 643
Modification du périmètre de consolidation	0					0
Au 31 décembre 2010	-19 549	-12 916	-1 097	-345	-836	-34 743

4.15 Autres passifs non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	Subventions d'investissements	Dettes au personnel	Autres	Total
Au 31 décembre 2010	18 641	16 619	1 278	36 538
Variations de l'année				
Evolution du périmètre				
Mouvement de B.F.R.		-2 140	497	-1 643
Virement au résultat	-1 722			-1 722
Écarts de conversion	5	-1	18	22
Reclassements			-609	-609
Au 31 décembre 2011	16 924	14 478	1 184	32 586

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des Comptes Épargne Temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

4.16 Fournisseurs et autres dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	Fournisseurs	Autres dettes courantes	Total
Au 31 décembre 2010	332 695	90 060	422 755
Variations de l'année			
Evolution du périmètre	202	22	224
Mouvements de BFR	26 980	7 334	34 314
Ecart de conversion	-1 665	61	-1 604
Reclassements	219	43	262
Valeur nette au 31 décembre 2011	358 431	97 520	455 951

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 2011	31 décembre 2010
Emprunts auprès des établissements de crédit	241 062	294 319
Dettes sur location financement	1 068	1 180
Participation des salariés	11 901	9 955
Options de vente des minoritaires	3 617	18 868
Dettes à long terme	257 648	324 322
Emprunts auprès des établissements de crédit	21 872	19 656
Dettes sur location financement	365	-
Participation des salariés	2 110	2 044
Autres emprunts et dettes	16 352	9 060
Comptes courants passif	156	250
Dettes à court terme	40 855	31 010
Dette financière brute	298 503	355 331
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	8 838	6 089
Valeurs mobilières de placement	-88 442	-100 549
Disponibilités et intérêts courus	-59 674	-40 778
Comptes courants actif	-80	-108
Total dette nette y compris intérêts courus	159 145	219 985

Au 31 décembre 2011, le montant des options de vente des minoritaires, inclus dans les dettes long terme pour 3,6 millions d'euros concernent les filiales ukrainienne et iranienne. Les options de vente de la filiale turque sont incluses dans le poste « autres emprunts et dettes » des dettes à court terme pour 10,9 millions d'euros. Ces options de ventes ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Échéancier des dettes financières à long terme au 31 décembre 2011

<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
Emprunts auprès des établissements de crédit	DZD	2 034					2 034
	EUR		190 638	48 390			239 028
	TOTAL	2 034	190 638	48 390			241 062
Dettes sur location financement	DZD	618	178				796
	EGP	32	169	71			272
	EUR	0					0
	TOTAL	650	347	71			1 068
Participation des salariés	TOTAL	2 503	2 261	3 087	4 050		11 901
Autres emprunts et dettes	IRR		1 252				1 252
	UAH					2 365	2 365
	EUR						
	TOTAL		1 252			2 365	3 617
Total dettes à long terme		5 187	194 498	51 548	4 050	2 365	257 648

4.18 Instruments financiers

4.18.1 Gestion des risques de marché

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

4.18.2 Gestion du risque financier et de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2011 est passive de 159.1 millions d'euros.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante de l'endettement Groupe est à moyen terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des emprunts à moyen terme in fine auprès de ses banques.

Au 31 décembre 2011, le Groupe disposait de deux lignes de crédits syndiqués : une ligne de 520 millions d'euros à date de maturité juin 2016 et une autre de 150 millions d'euros à date de maturité octobre 2013, ainsi que d'un placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

Fromageries Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3 pendant toute la durée des crédits cités ci-dessus. Ce ratio peut être porté à 3,5 en cas d'acquisition mais pendant une durée limitée – deux arrêts successifs - ; ce ratio est testé deux fois par an. Le ratio de levier financier désigne le montant de la dette nette consolidée divisé par l'EBITDA consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2011, ce ratio s'élève à 0,755 contre 0,833 au 31 décembre 2010.

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

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales. Pour information, les placements des filiales Égyptiennes et Marocaines qui représentent l'essentiel du cash disponible non centralisé s'élevait au 31 décembre 2011 à 44,5 millions d'euros.

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

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

Gestion du risque de taux de change

Le Groupe, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères. En revanche, le Groupe couvre le risque de change lié à la remontée des dividendes inter-compagnies en devises.

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

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

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2011, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2013. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2011 et 2012 sont attendus sur 2012 et 2013 et impacteront les résultats de l'exercice 2012.

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 2011, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

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

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 Décembre 2011</i>			
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	V	DKKSEK	6 372	111	1	112
TERME	A	EURAUD	-	-	-	-
TERME	A	EURCAD	8 750	(302)	(22)	(324)
TERME	A	EURCHF	7 500	(211)	-	(211)
TERME	A	EURCZK	15 250	753	23	776
TERME	A	EURGBP	35 750	(929)	(88)	(1 017)
TERME	A	EURJPY	27 906	(2 197)	(566)	(2 763)
TERME	A	EURKRW	1 946	(63)	-	(63)
TERME	V	EURPLN	32 300	(2 005)	(264)	(2 269)
TERME	A	EURSEK	7 380	(79)	(10)	(89)
TERME	A	EURUSD	142 675	(6 119)	(608)	(6 727)
TERME	A	EURZAR	1 635	(46)	5	(41)
TERME	V	KRWUSD	476	-	11	11
TERME	V	NOKSEK	2 032	28	4	32
TERME	A	USDCAD	5 220	50	1	51
TOTAL				(11 009)	(1 513)	(12 522)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V DKKSEK signifie que le Groupe est vendeur de DKK, acheteur de SEK).

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 Décembre 2010</i>			
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Valeur de marché
TERME	V	DKKSEK	4 854	230	-	230
TERME	A	EURAUD	3 749	47	-	47
TERME	A	EURCAD	8 350	(209)	-	(209)
TERME	A	EURCHF	9 200	(685)	(28)	(713)
TERME	A	EURCZK	12 900	(97)	-	(97)
TERME	A	EURGBP	28 300	842	181	1 023
TERME	A	EURJPY	23 359	(678)	(341)	(1 019)
TERME	V	EURPLN	32 400	327	179	506
TERME	A	EURSEK	7 700	(318)	(115)	(433)
TERME	A	EURUSD	86 028	1 596	(743)	853
TERME	A	EURZAR	3 309	(289)	(74)	(363)
TERME	V	KRWUSD	1 332	(27)	(31)	(58)
TERME	V	NOKSEK	1 006	17	4	21
TERME	A	USDCAD	4 365	(158)	(3)	(161)
TOTAL				598	(971)	(373)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V DKKSEK signifie que le Groupe est vendeur de DKK, acheteur de SEK).

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

<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>Au 31 Décembre 2011</i>				
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURCAD	6 000	-	-	9	9
Vente de Put	EURCAD	3 750	(65)	-	(44)	(109)
Achat de Call	EURCHF	5 500	-	-	38	38
Vente de Put	EURCHF	4 500	(38)	-	(85)	(123)
Achat de Call	EURCZK	4 500	83	-	66	149
Vente de Put	EURCZK	4 500	-	-	(16)	(16)
Achat de Call	EURGBP	26 700	-	-	123	123
Vente de Put	EURGBP	15 350	(82)	-	(320)	(402)
Achat de Call	EURJPY	13 759	-	-	45	45
Vente de Put	EURJPY	13 190	(667)	-	(303)	(970)
Achat de Put	EURPLN	20 950	-	-	152	152
Vente de Call	EURPLN	20 950	(1 188)	-	(300)	(1 488)
Achat de Call	EURSEK	6 100	-	-	36	36
Vente de Put	EURSEK	4 900	(11)	-	(56)	(67)
Achat de Call	EURUSD	84 813	-	-	674	674
Vente de Put	EURUSD	77 041	(2 187)	-	(1 988)	(4 175)
Achat de Call	USDCAD	817	-	-	2	2
Vente de Put	USDCAD	776	(2)	-	(14)	(16)
TOTAL			(4 157)	-	(1 981)	(6 138)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURCAD signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put CAD).

<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>Au 31 Décembre 2010</i>				
Types d'opérations	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Achat de Call	EURCAD	4 500	-	-	84	84
Vente de Put	EURCAD	3 000	(24)	-	(77)	(101)
Achat de Call	EURCHF	3 000	-	-	4	4
Vente de Put	EURCHF	1 500	(80)	-	(16)	(96)
Achat de Call	EURCZK	1 700	-	-	1	1
Vente de Put	EURCZK	500	(7)	-	(3)	(10)
Achat de Call	EURGBP	29 500	-	-	470	470
Vente de Put	EURGBP	17 500	-	-	(72)	(72)
Achat de Call	EURJPY	15 185	-	-	286	286
Vente de Put	EURJPY	12 681	(789)	-	(225)	(1 014)
Achat de Put	EURPLN	18 500	272	-	403	675
Vente de Call	EURPLN	17 500	-	-	(241)	(241)
Achat de Call	EURSEK	4 500	-	-	20	20
Vente de Put	EURSEK	2 250	(89)	-	(22)	(111)
Achat de Call	EURUSD	141 812	1 224	-	4 393	5 617
Vente de Put	EURUSD	118 973	(45)	-	(2 679)	(2 724)
Achat de Call	USDCAD	-	-	-	-	-
Vente de Put	USDCAD	-	-	-	-	-
TOTAL			462	-	2 326	2 788

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. Achat de Call EURCAD signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put CAD).

Portefeuille de termes venant couvrir des dividendes futurs

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 Décembre 2011</i>			<i>Au 31 Décembre 2010</i>		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux Propres	Valeur de marché
TERME	A	EURCHF	-	-	-	1 000	(180)	(180)
TERME	A	EURUSD	5 904	(514)	(514)	3 700	(62)	(62)
Total				(514)	(514)		(242)	(242)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. À EURCHF signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur de CHF).

Portefeuille de termes venant couvrir des investissements industriels futurs immobilisables

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 décembre 2011</i>			<i>Au 31 décembre 2010</i>		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Capitaux Propres	Valeur de marché	Engagement	Capitaux Propres	Valeur de marché
TERME	A	EURUSD	10 863	(656)	(656)	-	-	-
Total				(656)	(656)		-	-

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURUSD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD).

Portefeuille de swaps venant couvrir des financements en devise

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 Décembre 2011</i>		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
SWAP	V	EURCAD	1 818	(2)	(2)
SWAP	V	EURCHF	4 760	12	12
SWAP	A	EURCZK	6 066	-	-
SWAP	V	EURGBP	4 179	11	11
SWAP	A	EURJPY	198	(1)	(1)
SWAP	A	EURMXN	716	(10)	(10)
SWAP	V	EURPLN	1 068	(5)	(5)
SWAP	V	EURSEK	257	-	-
SWAP	V	EURUSD	4 175	(2)	(2)
TOTAL				3	3

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. V EURCAD signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le CAD donc est acheteur de CAD à terme).

<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>Au 31 Décembre 2010</i>		
Types d'opérations	Sens	Cross	Engagement	Résultat financier	Valeur de marché
SWAP	A	EURCAD	2 383	15	15
SWAP	V	EURCHF	4 174	(15)	(15)
SWAP	A	EURCZK	13 557	(132)	(132)
SWAP	V	EURGBP	1 170	(9)	(9)
SWAP	A	EURJPY	207	(1)	(1)
SWAP	A	EURMXN	426	2	2
SWAP	A	EURPLN	1 540	(4)	(4)
SWAP	A	EURSEK	983	(2)	(2)
SWAP	V	EURUSD	14 942	(94)	(94)
TOTAL				(240)	(240)

NB : L'opération est exprimée par rapport au sens du cross (ex. A EURCAD signifie que le Groupe prête l'EUR donc est acheteur d'EUR à terme, emprunte le CAD donc est vendeur de CAD à terme).

Le stock de couverture au 31 décembre 2010, dont la valeur de marché avait été comptabilisée en capitaux propres (valeur de marché positive de 0,8 millions d'euros), a été comptabilisé en résultat durant l'année 2011.

Au 31 décembre 2011, 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 16,3 millions d'euros.

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

Une variation de 1% à la baisse sur l'exposition au risque de transaction EUR/USD avant couverture entraînerait un impact positif de 2,1 millions d'euros en résultat opérationnel.

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

Une variation de 1% à la hausse sur l'exposition au risque de transaction EUR/PLN avant couverture entraînerait un impact positif de 0,5 million d'euros en résultat opérationnel.

Au 31 décembre 2011, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2012 est compris entre 70% 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 2011, 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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>		<i>Au 31 Décembre 2011</i>		<i>Au 31 Décembre 2010</i>	
Types d'opérations	Devises d'engagement	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Swap emprunteur taux fixe	EUR	190 000	- 8 483	230 000	- 10 397
Achat de Cap	EUR	90 000	2	120 000	81
Vente de Floor	EUR	90 000	- 2 496	120 000	- 3 971
Cross currency swap EURTRY	TRY	5 099	184	4 527	79
Total			- 10 793		- 14 208

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>	2011	2012	2013
Achats de cap [1]	90	60	30
Ventes de floor [2]	90	60	30
Swaps de taux [3]	190	150	110
Total couverture [1] + [3]	280	210	140
Total couverture [2] + [3]	280	210	140

Les flux de dérivés sont ajustés sur les tirages effectués.

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

Valeur de marché des couvertures de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 Décembre 2011	Au 31 Décembre 2010
Derivés Vanille	-11,0	-14,3
Dérivés incorporés dans l'Emprunt de 191 millions d'euros	1,2	1,4
Cross currency swap EURTRY	0,2	0,1
Total	-9,6	-12,8

Les dérivés "Vanille" comprennent 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 2011, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 11 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était négative de 14,2 millions d'euros. Une hausse de taux de 1%, sur toute la courbe de taux aurait un impact positif sur les capitaux propres du Groupe de 3,5 millions d'euros. Une baisse de taux de 1%, sur toute la courbe de taux, aurait un impact négatif sur les capitaux propres du Groupe de 3,5 millions d'euros

Après couverture, la sensibilité de la dette nette euro à une variation de taux court terme de plus ou moins 1% (référence Euribor 3 mois du 31 décembre 2011 : 1,3560%) est de plus ou moins 0,3 millions d'euros.

4.18.5 Gestion du risque de contrepartie

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme inférieurs à 3 mois.

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 2011, Bel Brands et Bel USA avaient sur le contrat « Milk class III » et « Whey » les positions suivantes :

Types d'opérations	Au 31 Décembre 2011		Au 31 Décembre 2010	
	nombre de contrats	Valeur de marche <i>(en milliers d'euros)</i>	nombre de contrats	Valeur de marche <i>(en milliers d'euros)</i>
Futures	1032	497	412	290
Options - Call	139	118	443	163
Options- Put	139	-86	443	-127
Total		529		326

Au 31 décembre 2011, 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 167 000 euros. Au 31 décembre 2010, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres était positive de 325 000 euros.

Les valeurs de marché des couvertures sur le contrat « Whey » et les ventes d'options sont comptabilisées directement par le compte de résultat.

Gestion du risque action

Au 31 décembre 2011, le Groupe ne possède aucun dérivé sur action.

Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS7

Description (en milliers d'euros)	31 Décembre 2011	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	(19 825)		(19 825)	
Dérivés Taux	(10 793)		(10 793)	
Dérivés Matières Premières	529	529		
Total	(30 089)	529	(30 618)	
OPCVM	84 639	84 639		
Term deposit	1 880	1 880		
Total OPCVM + Term deposit	86 519	86 519		
TOTAL	56 430	87 048	(30 618)	

Description (en milliers d'euros)	31 Décembre 2010	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dérivés Change	1 938		1 938	
Dérivés Taux	(14 208)		(14 208)	
Dérivés Matières Premières	326	326		
Total	(11 944)	326	(12 270)	
OPCVM	97 288	97 288		
Term deposit	1 699	1 699		
Total OPCVM + Term deposit	98 987	98 987		
TOTAL	87 043	99 313	(12 270)	

5 ENGAGEMENTS FINANCIERS

5.1 Tableau des engagements hors bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Engagements donnés		
Avals et cautions	892	3 240
Hypothèques et nantissements	594	
Responsabilité d'associés dans le passif de GIE, SCI, etc	1 212	1 255
Divers	19 166	18 391
Attribution d'actions gratuites	1 807	1 771
Total	23 671	24 657
Engagements reçus		
Avals et cautions	1 426	435
Garantie de bonne exécution de contrat	1 653	1 759
Crédit syndiqué non utilisé	620 000	450 000
Garanties et cautions sur créances clients export	16 830	16 065
Autres engagements reçus	3 404	4 806
Total	643 313	473 065
Engagements réciproques		
Commandes d'immobilisations	8 199	6 760
Locations simples	75 586	77 734
- à moins d'un an	13 129	13 023
- de un à cinq ans	40 862	37 893
- à plus de cinq ans	21 595	26 818
Autres engagements réciproques	28	26
Total	83 813	84 520

Les engagements donnés divers correspondent pour l'essentiel à une garantie de 18,5 millions d'euros donnée par Fromageries Bel SA à CA Lyon Bank Ukraine pour couvrir un « Credit Facility Agreement » en faveur de deux filiales Ukrainiennes consolidées.

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 2011 s'élève à 356 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 2011.

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. À ce titre, la société Fromageries Bel SA, qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2007 et 2008, a reçu le 22 décembre 2011 un projet de notification de redressement ayant pour enjeu un supplément d'impôt de 23 millions d'euros. Le Groupe estime à ce stade pouvoir défendre sa position en 2012, auprès des autorités fiscales.

7 INFORMATION SECTORIELLE

Début 2011, le Groupe a décidé de se doter d'une nouvelle organisation lui permettant d'animer plus efficacement ses marchés. Les opérations hors Europe sont désormais pilotées en trois zones distinctes : Amériques et Asie Pacifique, Proche et Moyen Orient, et Grande Afrique.

Sur ces bases, 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 2011</i>		<i>Au 31 décembre 2010</i>	
	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel	Chiffre d'Affaires	Résultat Opérationnel
Europe de l'Ouest	1 493 844	120 541	1 399 587	132 769
Europe de l'Est	103 362	-13 181	116 783	-26 937
Amériques, Asie-Pacifique	380 571	42 481	340 045	37 306
Proche et Moyen Orient	286 211	7 626	315 208	26 780
Grande Afrique	263 106	12 829	245 881	24 608
Total Groupe	2 527 094	170 296	2 417 504	194 525

8 PARTIES LIEES

Avantages aux dirigeants

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Rémunérations et avantages en nature	2 260	1 375
Jetons de présence	122	162
Total avantages à court terme	2 382	1 537
Actions gratuites	22	49
Autres avantages postérieurs à l'emploi*		
Autres avantages à long terme*		
Indemnité de fin de contrat de travail		
Total avantages à long terme	22	49

*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.

Relations avec les parties liées

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Montant des transactions	4 756	4 315
Créances associées	133	1 338
Dettes associées	6 226	6 993
<i>dont sociétés holding</i>	<i>5 439</i>	<i>6 311</i>

Au 31 décembre 2011, le montant des transactions avec les parties liées correspond essentiellement à des charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Moyen Orient, Bel China...) à Fromageries Bel SA.

Les dettes associées avec les parties liées concernent principalement des avances accordées à SOFICO par les sociétés holding membres du pacte d'actionnaires d'Unibel, entièrement contrôlées par le groupe familial Fiévet-Bel.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

9 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Le 6 février 2012, l'actionnaire minoritaire de la filiale Bel Karper en Turquie a exercé son option de vente sur le solde de ses actions, en cédant à SICOPA 79 844 919 titres, pour un montant de 10,9 millions d'euros. La filiale est donc désormais détenue à 100% par le Groupe.

10 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Pays	2011		2010	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Unibel	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Bel	France	67.73	65.74	67.83	65.84
Fromageries Bel Production France	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Fromageries Boursin SAS	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Fromageries Picon	France	99.99	65.73	99.99	65.83
Safr	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Sicopa	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Société des Produits Laitiers	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Sofico	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Sopaic	France	100.00	65.74	100.00	65.84
Spa Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Deutschland GmbH	Allemagne	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Belgium	Belgique	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Canada	Canada	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Egypt Distribution	Egypte	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Egypt Expansion For Cheese	Egypte	100.00	65.74	100.00	65.84
Société Alimentaire Bel Egypt	Egypte			100.00	65.84
Grupo Fromageries Bel España, S.L.	Espagne	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Americas Inc.	Etats-Unis	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Brands USA Inc.	Etats-Unis	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel USA Inc.	Etats-Unis	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel UK Ltd	Grande-Bretagne	100.00	65.74	100.00	65.84
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel SAHAR	Iran	70.00	46.02	70.00	46.09
Bel Italia Spa	Italie	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Japon	Japon	100.00	65.74	100.00	65.84
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67.99	44.69	67.99	44.76
S.I.E.P.F.	Maroc	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Leerdammer B.V.	Pays-Bas	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Nederland B.V.	Pays-Bas	100.00	65.74	100.00	65.84
Parco BV	Pays-Bas			100.00	65.84
Bel Polska	Pologne	100.00	65.74	100.00	65.84
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100.00	65.74	100.00	65.84
Syraren Bel Slovensko a.s.	Slovaquie	99.87	65.66	99.87	65.76
Bel Nordic A.B.	Suède	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Suisse	Suisse	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Syrie	Syrie	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Syry Cesko a.s.	Tchéquie	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Karper Gida San. A.S.	Turquie	66.95	44.02	58.46	38.49
Bili Beregy LLC	Ukraine	83.58	54.95	83.58	55.03
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	83.58	54.95	83.58	55.03
Bel Shostka Service	Ukraine	83.25	54.73	83.25	54.81
Bel Cheese Mexico	Mexique	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Queso de Mexico	Mexique	100.00	65.74	100.00	65.84
Bel Vietnam	Vietnam	100.00	65.74		

20.3.1.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

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

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

I. Opinion sur les comptes consolidés

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

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.7 de l'annexe expose notamment les règles et principes comptables relatifs aux provisions. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'appréciation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

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

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

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

III. Vérification spécifique

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

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

Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard Badin

Alain Zentar

20.3.2 États financiers de la société au 31 décembre 2011

20.3.2.1 Comptes annuels au 31 décembre 2011

Comptes de résultat comparés au 31 décembre

(en euros)	N° note en annexe	2011	2010
Produits des activités courantes	4		
Produits des activités annexes		5 005 625	4 420 245
Autres produits d'exploitation		19 000	17 000
Ecart de règlements		16	3
Produits de participation	5	27 809 383	21 812 740
Autres intérêts et produits assimilés	6	440 543	366 989
Reprises sur provisions et transferts de charges		1 550 242	171 283
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		31 820	3 336
TOTAL (I)		34 856 629	26 791 596
Charges des activités courantes			
Achats non stockés			
Variation de stock de marchandises			9 231
Services extérieurs		1 454 525	999 032
Impôts et taxes, versements assimilés		195 088	123 380
Salaires et traitements	7	4 707 218	2 447 597
Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation		219 411	1 175 437
Dotations aux provisions pour dépréciations financières		300 500	
Autres charges d'exploitation		127 809	100 804
Intérêts et charges assimilées		19	6
TOTAL (II)		7 004 570	4 855 487
1. RÉSULTAT COURANT (avant impôts) (I - II)		27 852 059	21 936 109
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion			14 234
Sur opérations en capital			4 275
Reprises sur provisions et transferts de charges		3 438	799
TOTAL (III)		3 438	19 308
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion			59
Sur opérations en capital			4 275
Dotations aux amortissements et aux provisions		31	12 235
TOTAL (IV)		31	16 569
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (V)	8	471 637	384 603
TOTAL DES PRODUITS (I + III)		34 860 067	26 810 904
TOTAL DES CHARGES (II + IV + V)		7 476 238	5 256 659
2. RÉSULTAT NET (Bénéfice ou Perte)		27 383 829	21 554 245

Bilans comparés au 31 décembre

ACTIF (en euros)	Notes	31.12.2011			31.12.2010
		Brut	Amort. & Prov.	Net	Net
Immobilisations corporelles		820 208	394 160	426 048	506 459
Immobilisations financières					
Participations		110 352 631	694 520	109 658 111	109 621 111
Actions propres		5 480 092		5 480 092	5 480 092
Autres					
Actif immobilisé	9	116 652 931	1 088 680	115 564 251	115 607 662
Stocks et en-cours	10	38 681	34 813	3 868	3 868
Avances, acomptes versés sur commandes					
Créances d'exploitation (3)	11	923 775		923 775	952 576
Créances diverses (3)	12	28 566 603		28 566 603	19 047 129
Valeurs mobilières de placement et autres titres	13	1 147 522		1 147 522	896 205
Disponibilités	14	5 038 571		5 038 571	1 467
Charges constatées d'avance		1 656		1 656	125
Actif circulant		35 716 808	34 813	35 681 995	20 901 370
Total de l'actif		152 369 739	1 123 493	151 246 246	136 509 032
(3) dont à plus d'un an		0			0

PASSIF (en euros)	Notes	31.12.2011	31.12.2010
Capital (dont versé : 1 742 679)	15	1 742 679	1 742 679
Primes d'émission, de fusion, d'apport			
Réserves			
Réserve légale		174 268	174 268
Réserves réglementées		40 567	40 567
Autres		7 000 000	7 000 000
Report à nouveau		112 790 622	103 157 237
Résultat de l'exercice		27 383 829	21 554 245
Provisions réglementées		115 718	119 124
Capitaux propres	16	149 247 683	133 788 120
Provisions pour risques		3 000	3 000
Provisions pour charges		142 000	1 246 536
Provisions pour risques et charges	17	145 000	1 249 536
Emprunts Obligataires			
Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit (2)		953	
Emprunts et dettes financières diverses			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		199 805	126 119
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes		1 652 805	1 345 257
Dettes (1)		1 853 563	1 471 376
TOTAL DU PASSIF		151 246 246	136 509 032

(1) dont à plus d'un an

dont à moins d'un an

1 853 563

1 471 376

(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque

953

Annexe aux comptes sociaux

Note 1 > Faits caractéristiques de l'exercice

Il n'y a eu aucun événement significatif au cours de l'exercice.

Note 2 > Évènements postérieurs à la clôture

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

Note 3 > Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises en vigueur (Plan Comptable Général 1999 actualisé par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable).

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

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1. Immobilisations corporelles

La société applique :

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

3.2. Immobilisations financières

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

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

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

3.3. Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale.

3.4. Valeurs mobilières de placement

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

Note 4 > Présentation du compte de résultat

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

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

Note 5 > Produits de participation

Les produits de participation courants sont en hausse de 27,5% et proviennent essentiellement du dividende versé par Fromageries Bel S.A. lors de l'affectation du résultat 2010.

Note 6 > Autres intérêts et produits assimilés

L'augmentation provient principalement de la hausse des intérêts du compte courant avec Fromageries Bel de 137 milliers d'euros et de la mise en place d'un dépôt à terme de 5 000 milliers d'euros (impact + 37 milliers d'euros).

La variation est modulée du fait que Spadel avait versé en 2010 un dividende exceptionnel de 100 milliers d'euros.

Note 7 > Rémunérations et effectifs

	2011	2010
Rémunérations allouées aux organes de direction	2 020 859	1 118 406
Rémunérations allouées aux organes de surveillance	323 520	294 840

PERSONNEL SALARIE : Effectif moyen salarié	2011	2010
Employés		
Agents de maîtrise	1	1
Cadres	11	9

Note 8 > Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

	2011		2010	
	Base	Montant	Base	Montant
Impôt exigible de l'exercice qui concerne		484 389		384 618
le résultat courant	485 524		383 705	
le résultat exceptionnel	-1 135		913	
Impôt provenant d'exercice antérieur		-12 752		-15
Dont contribution additionnelle		N.A.		N.A.
Dont contribution sociale de 3,3 %		N.A.		N.A.

Note 9 > Actif immobilisé

Exercice 2011

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISE

<i>(en euros)</i>	Au 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2011
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, Aménagements	736 920			736 920
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	83 288			83 288
Avances sur Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements				
Immobilisations financières				
Participations	110 015 131	337 500		110 352 631
Autres titres immobilisés (actions propres)	5 480 092			5 480 092
Autres				
Valeur Brute	116 315 431	337 500		116 652 931

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

<i>(en euros)</i>	Au 01/01/11	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/11
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, Aménagements	271 245	73 692		344 937
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	42 504	6 719		49 223
Provisions				
Participations	394 020	300 500		694 520
Total des amortissements et provisions	707 769	380 911		1 088 680
Valeur Nette	115 607 662			115 564 251

Exercice 2010

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en euros)	Au 01/01/10	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/10
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, Aménagements	706 684	30 236		736 920
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	114 638		31 350	83 288
Immobilisations corporelles en cours				
Installations générales, agencements	3 229		3 229	
Immobilisations financières				
Participations*	91 050 481	18 964 650		110 015 131
Autres titres immobilisés (actions propres) **	5 224 542	255 550		5 480 092
Autres	56 485		56 485	
Valeur Brute	97 156 059	19 250 436	91 064	116 315 431

*Acquisition de 137 425 titres Fromageries Bel pour 18 965 milliers d'euros

**Acquisition de 950 titres supplémentaires en octobre 2010

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en euros)	Au 01/01/10	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/10
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers				
Installations générales, agencements, aménagements	197 553	73 692		271 245
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique	59 613	9 966	27 075	42 504
Provisions				
Participations	394 020			394 020
Total des amortissements et provisions	651 186	83 658	27 075	707 769
Valeur Nette	96 504 873			115 607 662

Immobilisations financières

Les variations de l'exercice portent sur l'acquisition de 500 titres LVQR Diffusion aux minoritaires pour 38 milliers d'euros, portant la participation d'Unibel à 100 %.

En décembre, une diminution de capital a été opérée pour 107 milliers d'euros pour apurer les pertes antérieures, suivie d'une augmentation de 300 milliers d'euros par émission de 20 000 titres totalement souscrits par Unibel.

La provision pour dépréciation des titres a été majorée de 300 milliers d'euros pour atteindre 695 milliers d'euros.

Aucune acquisition de titres Fromageries Bel n'est intervenue en 2011.

Note 10 > Stocks et En-cours

Le stock au 31 décembre 2011 est constitué de livres sur l'histoire du Groupe Bel. Ce stock est valorisé selon la méthode du Prix Moyen Unitaire Pondéré. L'édition de ce livre remontant à plus de deux ans, il a été déprécié de 90% de sa valeur.

Note 11 > Créances d'exploitation

Ce poste comprend pour l'essentiel les Management fees à encaisser des Fromageries Bel pour 892 573 euros.

Note 12 > Créances diverses

Ce poste est constitué principalement du compte courant Fromageries Bel, qui est en augmentation de 9 670 milliers d'euros.

Note 13 > Valeurs mobilières de placement

Ce poste est constitué principalement d'actions de SICAV.

Au 31 décembre 2011, tous les titres ont été vendus et immédiatement rachetés. Les plus-values sont donc intégralement constatées en comptabilité.

Note 14 > Disponibilités

Ce poste est en forte hausse, consécutivement à la mise en place d'un dépôt à terme de 5 000 milliers d'euros.

Note 15 > 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 2011, 2 016 193 actions en bénéficient.

Conformément à l'article 225-210, la société Unibel dispose de réserves autres que la réserve légale au moins égales à la valeur des titres auto-détenus au 31 décembre 2011.

Note 16 > Variation des capitaux propres

(en euros)	
Capitaux propres au 31 décembre 2009	120 708 104
Dividendes (A.G.M. du 12/05/2010)	-8 597 216
Annulation des dividendes sur actions propres	111 551
Provisions règlementées	11 436
Résultat de l'exercice	21 554 245
Capitaux propres au 31 décembre 2010	133 788 120
Dividendes (A.G.M. du 12/05/2011)	-12 082 575
Annulation des dividendes sur actions propres	161 715
Provisions règlementées	-3 406
Résultat de l'exercice	27 383 829
Capitaux propres au 31 décembre 2011	149 247 683

Note 17 > Provisions pour risques et charges

EXERCICE 2011

(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	1 246 536	139 000	1 243 536		142 000
	1 249 536	139 000	1 243 536		145 000

Dont dotations et reprises

d'exploitation

financières

exceptionnelles

139 000 1 243 536 0

Au 31 décembre 2011, les provisions correspondent pour 135 000 euros au plan d'attribution d'actions gratuites, et pour 7 000 euros aux médailles du travail.

Concernant la provision bonus, elle est désormais comptabilisée dans les charges à payer. La provision 2010 a donc été reprise en totalité pour 1 096 536 euros. La charge à payer pour les bonus au 31 décembre 2011 s'élève à : 868 840 euros.

Note 18 > Produits à recevoir et charges à payer

PRODUITS À RECEVOIR

(en euros)	2011	2010
Créances d'exploitation	29 351	29 442
Créances diverses		
Disponibilités	36 819	
	66 170	29 442

CHARGES À PAYER

(en euros)	2011	2010
Emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	181 491	118 052
Autres dettes	1 177 773	315 496
	1 359 264	433 548

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^{er} janvier 2003.

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
Engagements donnés		
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 19.1 ci-dessous)	269	235
Caution sur emprunt bancaire LVQR Design		40
Caution bancaire Natixis / Fondation d'entreprise Bel	3	3
Caution bancaire Natixis / CAVP	51	51
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 19.2 ci-dessous)	54	157
	377	486
Engagements réciproques		
Locations immobilières	1 483	1 668
Locations mobilières	88	90
	1 571	1 758

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 :
 - 64 ans pour les cadres,
 - 62 ans pour les techniciens ; agents de maîtrise,
 - 62 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 :
 - 2011 : 4,50 % nominal dont inflation de 2,00 %
 - 2010 : 4,50 % nominal dont inflation de 2,00 %

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

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 (75 % pour l'ensemble des plans) et la provision constituée pour 135 milliers d'euros.

Note 20 > État des échéances des créances et des dettes

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

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

Note 21 > Éléments 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	110 352 631	
Autres immobilisations financières		
Créances d'exploitation	892 573	
Compte courant	28 413 123	
Dettes financières diverses		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 990	
Dettes sur immobilisations		
Produits de participation	27 809 382	
Autres produits financiers	395 751	

Transactions significatives avec des parties liées :

- Convention de trésorerie avec la société Fromageries Bel

Au 31 décembre 2011 la société avait accordé une avance de trésorerie à la société Fromageries Bel de 28 413 milliers d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 80 points de base a généré des intérêts comptabilisés dans les produits de l'exercice 2011 de 396 milliers d'euros.

- Convention de prestations de services avec la société Fromageries Bel

Le montant versé par la société Fromageries Bel au titre de cette convention pour l'exercice 2011 s'est élevé à 4 951 milliers d'euros.

Note 22 – Honoraires commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes de l'année se montent à 128 milliers d'euros se répartissant de la manière suivante :

- 43 milliers d'euros pour le cabinet Deloitte et Associés
- 85 milliers d'euros pour le cabinet Pierre Henri Scacchi et Associés

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

Sociétés	Capitaux propres autres que le capital			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
	Capital	% capital détenu						
	<i>(en milliers d'euros)</i>			<i>(en milliers d'euros)</i>				
Renseignements détaillés								
<i>Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société)</i>								
Fromageries Bel								
16, boulevard Malesherbes								
75008 PARIS	10 308	798 282	67,443	109 531			61 537	27 809
LVQR Diffusion	344	-166	100,000	822	127		-165	

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2011

<i>(en euros)</i>	Valeur nette
	Valeur au bilan
Participations	
4 634 897	FROMAGERIES BEL 109 531 096
22 900	LVQR Diffusion (brut 821 520 €, dépréciation 694 520) 127 000
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers € par catégorie de titres 15	
Total participations	109 658 111
Autres titres immobilisés	
31 099	Unibel (titres auto-détenus) 5 480 092
Total participations	5 480 092
Valeurs mobilières de placement	
500	BNPPARTP 1 143 885
Titres dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 milliers€ par catégorie de titres 3 637	
Total valeurs mobilières de placement	1 147 522
Total général	116 285 725

RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

<i>Nature des indications</i>	<i>(en euros)</i>	2007	2008	2009	2010	2011
1. Capital en fin d'exercice						
Capital social		1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679	1 742 679
Nombre des actions ordinaires existantes		2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572	2 323 572
2. Opérations et résultats de l'exercice						
Produits des activités courantes		23 504 128	26 922 086	16 510 199	26 791 596	34 856 629
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions		20 156 429	20 096 024	11 818 508	22 972 291	27 128 434
Impôts sur les bénéfices		25 443	658 116	176 872	384 603	471 637
Participation des salariés due au titre de l'exercice						
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions		18 673 379	20 355 417	11 560 184	21 554 245	27 383 829
Résultat distribué		7 203 073	4 647 144	8 597 216	8 597 216	12 082 574
		(**)	(**)	(**)	(**)	(*) (**)
3. Résultats par action						
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions		8,66	8,37	5,01	9,72	11,47
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions		8,04	8,76	4,98	9,28	11,79
Dividende attribué à chaque action		3,10	2,00	3,70	5,20	5,20
4. Personnel						
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice		8	8	9	10	12
Montant de la masse salariale de l'exercice		1 276 701	1 648 564	1 553 165	1 810 940	3 535 494
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)		475 161	554 200	573 142	636 657	1 171 724

(*) 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

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

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

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

I. Opinion sur les comptes annuels

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

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 3.2 de l'annexe expose 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 Levallois-Perret, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Gérard Badin

Alain Zentar

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 annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2011, figurent respectivement aux § 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 annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2011 sous le numéro D.11-0245.

Les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2010 sous le numéro D.10-0220.

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

a – Dans les comptes consolidés

- Le montant des dépenses du Groupe en matière de recherches et développement s'élève à 14 461 000 euros.

b – Dans les comptes annuels

- le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 28 462,16 euros et l'impôt correspondant est de 9 487 euros.

- Délais de paiement fournisseurs

Au 31 décembre 2011

Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à plus de 60 jours	Total
	18 315 €			18 315 €

Au 31 décembre 2010

Dettes échues à la clôture	Dettes à 31 jours	Dettes à 60 jours	Dettes à plus de 60 jours	Total
1 328 €	6 739 €			8 067 €

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 2011.

20.6 Informations financières intermédiaires et autres

20.6.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles

20.6.2 Informations financières intermédiaires

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2011 n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

20.7 Politique de distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des cinq derniers exercices ont été les suivants :

(en euros)	2007	2008	2009	2010	2011 (soumis à l'AGM du 10 mai 2012)
Dividende net par action	3,10	2,00	3,70	5,20	5,20

Depuis le 1er janvier 2006, les dividendes sont éligibles à la réfaction de 40 % établie par l'article 158 alinéa 3 2° du C.G.I.

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012 de procéder au titre de l'exercice 2011 au paiement d'un dividende de 5,20 euros par action. Cette distribution aura lieu le mercredi 16 mai 2012.

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 § 4.5.4 « *Procédures judiciaires* » du présent document de référence ».

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Suite à l'acquisition de Boursin début janvier 2008, l'endettement net s'élevait à 459 millions d'euros le 31 décembre 2008. L'activité opérationnelle des exercices 2009 à 2011, ainsi que la rigueur adoptée dans la gestion des investissements industriels et des systèmes d'information ont permis au Groupe de réduire l'endettement financier de 300 millions d'euros en trois ans, le ramenant ainsi à 159 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Aucune acquisition ni cession d'activité significative n'est intervenue au cours des trois dernières années.

21 Informations complémentaires

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 2011

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2011 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 2011, il existait une autorisation d'augmenter le capital en cours de validité détaillée ci-après au § 21.1.5.

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

a) Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 12 mai 2011 a autorisé le Directoire, pendant une durée de 18 mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 11 novembre 2012, 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 12 mai 2010.

Au cours de l'exercice 2011, Unibel n'a réalisé aucune opération dans le cadre de ces autorisations.

Nombre d'actions détenues en propre

Actions propres auto détenues par la société au 31 décembre 2011 :

nombre d'actions	31 099
% du capital en auto-détention	1,34 %
valeur comptable	5 480 092 €
valeur nominale	23 324,25 €

b) Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012

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 10 mai 2012.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 23 mars 2012.

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 31 099, soit 1,34 % 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 :	31 099
- 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.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Autorisation du programme : Assemblée générale du 10 mai 2012
- 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 31 099 (soit 1,34 % du capital), et indirectement à 196 350 (soit 8,45 % du capital) le nombre maximum d'actions pouvant effectivement être achetées sera de 4 908 actions (soit 0,21 % du capital) sauf à céder, ou à annuler les titres déjà détenus.

- Prix maximum d'achat : 370 euros
- Montant maximal du programme : 85 972 090 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 10 mai 2012 dans sa dixième 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 10 mai 2012, soit jusqu'au 9 novembre 2013.

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
12 mai 2010	Augmentation de capital par émission d'actions réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise en application des articles L3332-18 et s. du Code du travail/	0,1 % du capital social	26 mois (jusqu'au 11 juillet 2012)	néant

21.1.6 Options sur le capital social

Ce paragraphe est sans objet.

21.1.7 Historique du capital social

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (€)	Réserves (€)	À l'issue de l'opération, nominal (€)	Nombre d'actions
1er janvier 2007	Situation de départ				1 742 679,00	2 353 572
31 décembre 2011	Situation finale				1 742 679,00	2 353 572

21.2 Acte constitutif et statuts ⁹

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 § 14.1 « *Information et renseignements sur les organes de Direction et de surveillance* » 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 § 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 générales¹⁰

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.

⁹ Les statuts d'Unibel peuvent être consultés sur le [site de la société](#)

¹⁰ Ce paragraphe fait partie du *rapport du Président du Conseil de surveillance*.

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 habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier. Les titulaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la société au 3ème jour ouvré précédant l'assemblée générale à zéro heure, heure de Paris. Le Directoire pourra décider, s'il le juge à propos, la remise, à chacun des actionnaires justifiant de son droit d'admission à l'Assemblée, d'une carte nominative et personnelle constatant le nombre d'actions qu'il possède et donnant seule le droit d'accès à l'Assemblée.

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 § 14.2.3 « Restrictions concernant la cession des actions » du présent document de référence.

21.2.7 Franchissements de seuils

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient à l'article 8 § 3 que *toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux assemblées, ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.*

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote.

En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur.

Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5% au moins du capital et/ou des droits de vote de la société.

La société peut, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. À 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 § 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 dans certaines sociétés consolidées au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option.

Le lecteur est invité à se reporter à la note 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés qui figure au paragraphe 20.3.1.1 du présent document de référence. Cette note concerne le montant des engagements comptabilisés dans les comptes au 31 décembre 2011.

23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Ce chapitre est sans objet.

24 Documents accessibles au public

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux) et renseignements relatifs à Unibel peuvent être consultés au siège social : 16, boulevard Malesherbes, 75008 Paris.

Par ailleurs, les sites internet <http://www.unibel.fr> et <http://www.groupe-bel.com> contiennent un certain nombre d'informations sur les activités et l'organisation de la société et de ses filiales, en France et à l'étranger.

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

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1^{er} janvier 2011 et le 23 mars 2012.

Thème	Date	Lieu de consultation
Résultats annuels 2011	23/03/2012	http://www.unibel.fr
Information financière trimestrielle au 31 décembre 2011	24/02/2012	http://www.unibel.fr
Information sur l'accord des actionnaires familiaux d'Unibel	25/11/2011	http://www.unibel.fr
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2011	10/11/2011	http://www.unibel.fr
Rapport semestriel d'activité 2011	26/08/2011	http://www.unibel.fr
AGM 2011 : Résultats du vote des résolutions	17/05/2011	http://www.unibel.fr
Information financière trimestrielle au 31 mars 2011	11/05/2011	http://www.unibel.fr
Actions et droits de vote au 30 avril 2011	3/05/2011	http://www.unibel.fr
Avis de réunion AGM du 12 mai 2011	22/04/2011	http://balo.journal-officiel.gouv.fr
Formulaire de vote AGM du 12/05/2011	21/04/2011	http://www.unibel.fr
Documents complémentaires pour l'AG du 12 mai 2011	21/04/2011	http://www.unibel.fr
Capital et droits de vote à la date de l'avis préalable à l'AG du 12 mai 2011	11/04/2011	http://www.unibel.fr
Communiqué de mise à disposition du document de référence 2010 et des documents préparatoires à l'AGM du jeudi 12 mai 2011	6/04/2011	http://www.unibel.fr
Avis préalable à l'AGM du 12 mai 2011	6/04/2011	http://balo.journal-officiel.gouv.fr
document de référence Unibel 2010	6/04/2011	http://www.unibel.fr
Résultats annuels 2010	25/03/2011	http://www.unibel.fr
Chiffre d'affaires annuel 2010	25/02/2011	http://www.unibel.fr
Actions et droits de vote au 31 décembre 2010	12/01/2011	http://www.unibel.fr

Les informations spécifiques à la société Fromageries Bel sont publiées dans le document de référence de cette société déposé auprès l'AMF le 4 avril 2012.

25 Informations sur les participations

Les informations relatives aux participations de la société figurent au chapitre 7 « *Organigrammes* » et aux notes 1.6 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés présentée au § 20.3.1.1 « *États financiers consolidés* » du présent document de référence.

ANNEXES**Annexe A : Table de concordance entre le présent document de référence et le rapport financier annuel**

Ce fascicule est organisé selon les rubriques prévues à l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 ; afin d'en faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L.451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

<u>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</u>	Chapitres ou paragraphes du <u>DOCUMENT DE REFERENCE</u>
1. Comptes annuels	§ 20.3.2
2. Comptes consolidés	§ 20.3.1
3. Rapport de gestion (au sens du code monétaire et financier)	
<u>3.1 Informations contenues à l'article L 225-100 et 225-100-2 du code de commerce</u>	
• Analyse de l'évolution des affaires	chapitre 6
• Analyse des résultats	chapitre 9
• Analyse de la situation financière	chapitres 9 et 10
• Indicateurs sociaux	chapitre 17
• Principaux risques et incertitudes	chapitre 4
• Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentation de capital	§ 21.1.5
<u>3.2. Informations contenues à l'article L 225-100-3 du code de commerce</u>	
• Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	chapitre 18
<u>3.3. Informations contenues à l'article L 225-211 du code de commerce</u>	
• Rachats par la société de ses propres actions	§ 5.2 et 21.1.3
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	§ 1.2
5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire à l'Assemblée et les comptes de l'exercice 2011	annexe B
6. Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	§ 20.3.2 § 20.3.1
<u>AUTRES DOCUMENTS INCLUS dans le document de référence :</u>	
7. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	§ 2.3
8. Rapport du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne	
• Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	§ 14.1
• 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
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	chapitre 18
9. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président	§ 16.7
10. Descriptif du programme de rachat d'actions	§ 21.1.3
11. Document d'information annuel	chapitre 24

* * *

Annexe B : Table de concordance avec le rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée générale annuelle

La présente annexe renvoie le lecteur aux paragraphes et chapitres du document de référence qui constituent les éléments du rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée tels que demandés par les articles L225-100 et suivants, L232-1, R225-102 et suivants du code de commerce.

Rapport de gestion de la société-mère	Document de référence
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	Chapitre 6 et § 20.3.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société durant l'exercice	Chapitre 6
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	Chapitre 12
Événements importants survenus depuis la date de clôture	§ 20.3.2.1 note 2
Activités en matière de recherche et de développement	§ 6.1.2 et 20.4.2
Activités des filiales	§ 6.2
Prises de participation ou de contrôle significatifs	néant
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	§ 20.3.2.1 note 1
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti concurrentielles	néant
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	§ 20.4.2
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	§ 14.1.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la société	§ 20.3.1.1 note 4.18
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Chapitre 4
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	§ 20.3.1.1 note 4.18
Renseignements relatifs à la répartition de son capital social	Chapitre 18
Autocontrôle	Chapitre 18 et § 21.1.3
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	§17.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	§18.6
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	§21.1.5
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	§ 21.1.3
Informations prévues à l'article L. 224-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	chapitre 18
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	§ 20.7
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	Chapitre 15
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	§ 20.3.2.1

Elle renvoie également aux paragraphes contenant les éléments du rapport de gestion du Groupe tels que prévus par les articles L233-26 et L225-100-2 du code de commerce.

Rapport de gestion Groupe	Document de référence
Situation et activité du Groupe au cours de l'exercice	Chapitre 6
Évolution prévisible de la situation du Groupe et perspectives	Chapitre 12
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	§ 20.3.1 note 9
Activités en matière de recherche et de développement	§ 11.1 et 20.4.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers par le Groupe	§ 20.3.1.1 note 4.18
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé	Chapitre 6
Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	Chapitre 4

Annexe C : Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 et les comptes de l'exercice 2011

Nous avons l'honneur de vous rendre compte de la mission de contrôle de la gestion et des comptes de l'exercice 2011 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 2011.

Au plan de la gestion courante, le Directoire, dont deux membres assurent la présidence direction générale et la direction générale déléguée des Fromageries Bel, a contribué, comme les années précédentes, à l'orientation et à l'animation de la politique générale du Groupe Bel en se consacrant, conformément à leur mission, à la gestion des affaires du Groupe.

Le Directoire a également poursuivi la gestion 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 l'essentiel des disponibilités d'Unibel.

Le Conseil de surveillance approuve à l'unanimité cette gestion conforme aux intérêts d'Unibel.

Les comptes annuels et consolidés dont vous avez pu également prendre connaissance traduisent dans les résultats les effets de la gestion de votre Directoire :

Les comptes consolidés du Groupe Unibel reflètent fidèlement l'évolution des résultats du Groupe Bel en 2011, le résultat des activités courantes s'établit à 184,7 millions d'euros contre 210,8 l'année précédente ; le résultat opérationnel atteint 170,3 millions d'euros, soit 6,7 % du chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est de 62,2 millions d'euros contre 75,8 millions d'euros en 2010.

Ramené à l'action, le résultat net consolidé part du Groupe dilué est de 29,61 euros contre 36,10 euros en 2010.

Au niveau de la société, les comptes annuels enregistrent un résultat courant de 27,8 millions d'euros, contre 21,9 millions d'euros en 2010 ; la capacité bénéficiaire d'Unibel provient essentiellement du coupon de Fromageries Bel qui a été de 6,00 euros par action en 2011, sensiblement supérieur aux 4,85 euros de 2010. Le résultat net est un bénéfice de 27,4 millions d'euros contre 21,6 millions l'exercice précédent.

Le dividende à encaisser des Fromageries Bel en 2012 s'élèvera à 5,00 euros par action, contre 6,00 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 D : Projet de résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012

Les actionnaires de la société seront réunis en Assemblée générale mixte le jeudi 10 mai 2012 à 16 heures 30, au 18 boulevard Malesherbes, 75008 Paris, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

à caractère ordinaire

- approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011,
- approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011,
- affectation du résultat de l'exercice et fixation d'un dividende de 5,20 euros par action,
- rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation d'une convention,
- renouvellement de Monsieur Gérard Boivin en qualité de membre du Conseil de surveillance,
- renouvellement de Madame Marion Roidor, née Sauvin, en qualité de membre du Conseil de surveillance,
- renouvellement de Monsieur Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance,
- autorisation à donner au Directoire à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce,

pouvoirs pour les formalités.

à caractère extraordinaire :

- autorisation à donner au Directoire en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce,

Résolutions à caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011, 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 62 165 milliers d'euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011, ainsi que des observations du Conseil de surveillance, approuve ces comptes, tels qu'ils ont été présentés, et qui se soldent par un bénéfice de 27 383 829,09 euros. L'Assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 28 462,16 euros des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et fixation d'un dividende de 5,20 euros par action)

L'Assemblée générale, sur proposition du Directoire et avis conforme du Conseil de surveillance, relative à l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2011, qui s'élève à	27 383 829,09 euros
augmenté du report à nouveau créditeur de	<u>112 790 622,22 euros</u>
dont il résulte un bénéfice distribuable de	140 174 451,31 euros
la réserve légale étant dotée aux obligations légales, décide :	
d'attribuer à chacune des 2 323 572 actions existantes un dividende unitaire de 5,20 euros	12 082 574,40 euros
et de reporter à nouveau	<u>128 091 876,91 euros</u>

Le dividende sera détaché le vendredi 11 mai 2012 et payé le mercredi 16 mai 2012.

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 affectées 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 à l'article 158-3-2° 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 en vigueur 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	
2008	4 647 144,00 € 2,00 € par action	-	-
2009	8 597 216,40 € 3,70 € par action	-	-
2010	12 082 574,40 € 5,20 € par action	-	-

* incluant les sommes correspondant aux dividendes non distribués à raison des actions autodétenues, qui ont été affectées au compte report à nouveau.

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation d'une convention)

Statuant sur le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui lui a été présenté, l'Assemblée générale approuve la convention nouvelle qui y est mentionnée.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement de Monsieur Gérard Boivin en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Gérard Boivin en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement de Madame Marion Roidor, née Sauvin, en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de renouveler Madame Marion Roidor, née Sauvin, en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SEPTIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement de Monsieur Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale décide de renouveler Monsieur Pascal Viénot en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

HUITIÈME RÉOLUTION

(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 mixte du 12 mai 2011 dans sa huitième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Unibel par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI admise par l'AMF,
- 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,
- 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,
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation à conférer par la présente Assemblée générale des actionnaires dans sa dixième 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 400 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 92 942 800 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.

NEUVIÈME RÉOLUTION

(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.

Résolution à caractère extraordinaire

DIXIÈME RÉOLUTION

(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 9 mai 2014, 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.

* * *

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>