



**SAVENCIA**  
FROMAGE & DAIRY



**RAPPORT ANNUEL 2016**  
ACTIVITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE



“ Tout ce que nous faisons a une valeur qui dépasse de beaucoup ce que l'on voit ou ce que l'on entend.”

Père Pierre Ceyrac

# LE GOÛT D'ENTREPRENDRE

Sur tous les continents, nous cultivons depuis toujours le goût d'entreprendre pour satisfaire la **diversité** des goûts des consommateurs avec des fromages, des crèmes et des beurres qui se **différencient** par leurs saveurs, leurs **marques** et leur **qualité**. Centré sur les **spécialités** et les ingrédients laitiers à **valeur ajoutée**, Savencia Fromage & Dairy est l'un des premiers transformateurs mondiaux de lait, le 2<sup>e</sup> groupe fromager français et le 4<sup>e</sup> mondial. Un groupe **familial** indépendant coté sur Euronext Paris.

## Sommaire

- 02 **LE MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE**
- 04 **LE GOÛT D'ENTREPRENDRE**  
Entreprendre dans le monde avec passion
- 06 **LE GOÛT DE CÉLÉBRER**  
Caprice des Dieux, 60 ans d'audace
- 10 **LA CULTURE DU GOÛT**  
À l'écoute des consommateurs
- 12 **LE GOÛT D'INNOVER**  
• Des nouveautés pour tous les goûts  
• Entreprendre avec nos clients
- 22 **POUR UN MONDE DE GOÛT**  
• Rayonner auprès de nos clients partout dans le monde  
• Global & local  
• Elle & Vire, absolument normande, résolument internationale
- 30 **ENTREPRENDRE ENSEMBLE**  
Progresser ensemble pour bien nourrir l'homme
- 42 **GOVERNANCE ET RÉSULTATS**

**N°1**  
MONDIAL  
DES SPÉCIALITÉS  
FROMAGÈRES

**4,1**  
MILLIARDS  
DE LITRES DE LAIT  
TRANSFORMÉS

**120**  
PAYS  
COMMERCIALISANT  
NOS PRODUITS

**19 307**  
COLLABORATEURS  
DANS 30 PAYS

**4,4**  
MILLIARDS D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES



# LE MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

“La force des marques, le dynamisme de l'international et l'innovation de spécialité sont les moteurs de notre croissance.”

**L'environnement instable de 2016** a été marqué par plusieurs crises économiques comme celle qui frappe l'Amérique latine, en particulier le Brésil, ainsi que l'Argentine. La crise laitière mondiale s'est prolongée sous l'effet de la contraction de la demande, notamment avec le maintien de l'embargo russe. Les excédents laitiers ont entraîné une forte baisse des cotations mondiales, ce qui a durement touché nos activités d'ingrédients. Par ailleurs, l'effondrement du prix des commodités fromagères comme le gouda ou le cheddar a durci l'environnement concurrentiel de nos activités fromagères.

**Cette crise n'a pas épargné la France et ses producteurs de lait.** Dans ce contexte difficile, notre Groupe a tenu à soutenir ses partenaires producteurs. Au-delà du respect des contrats qui nous lient, nous avons accompagné nos fournisseurs pour les aider dans cette période particulièrement défavorable. En 2016, le lait collecté en France est ainsi devenu le plus cher des grands pays laitiers d'Europe et la rentabilité du marché français est aujourd'hui très inférieure à la moyenne du Groupe. C'est grâce à nos résultats sur les marchés extérieurs que nous avons pu aider, par un prix du lait plus élevé, nos producteurs de lait français à traverser la crise que nous connaissons depuis deux ans.

**La France ne doit pas oublier qu'elle exporte près de la moitié de sa production laitière.** Pour sa part, notre société exporte 58 % du lait qu'elle collecte en France sous forme de produits de grande consommation et d'ingrédients. Face à une concurrence européenne et mondiale très active, la filière laitière française ne pourra pas éviter les réformes structurelles nécessaires pour assurer une compétitivité durable qui seule permettra d'affronter les fortes variations des marchés.

**Dans ce contexte volatil et exigeant, notre stratégie de création de valeur par la différenciation de nos marques, la qualité, l'innovation et la compétitivité a généré une croissance rentable, particulièrement à l'international.** Ces résultats témoignent de l'engagement au quotidien de tous nos collaborateurs dans le monde. Notre chiffre d'affaires 2016 s'élève à 4,4 milliards d'euros avec une croissance organique de 2,2 %. Le résultat opérationnel courant progresse de 23 %, soutenu par l'international, le développement des volumes à marques et la performance industrielle. Le résultat net s'élève à 104,5 millions d'euros, soit 2,4 % du chiffre d'affaires. Une rentabilité solide est indispensable pour assurer

notre développement sur le long terme, en particulier à l'international. La pérennité de la production et de la transformation du lait est indispensable pour pouvoir répondre aux attentes des milliers de producteurs qui nous font confiance.

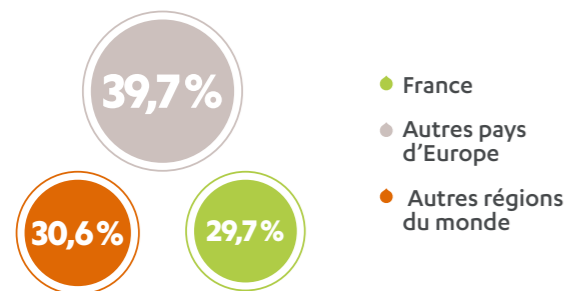
**2017 sera une nouvelle année de challenges.** Nous devons composer avec la volatilité de l'économie laitière dans les principaux pays producteurs, l'incertitude sur l'évolution de nombreuses devises et le ralentissement de la consommation dans les pays émergents. Nous devons piloter les hausses importantes des cours des matières premières laitières dans le monde.

**Partageant le goût d'entreprendre, les équipes de Savencia Fromage & Dairy restent mobilisées pour la croissance rentable,** qui s'appuie plus que jamais sur nos orientations stratégiques : la différenciation de spécialités, des marques fortes, le renforcement de notre compétitivité et de nos positions à l'international.

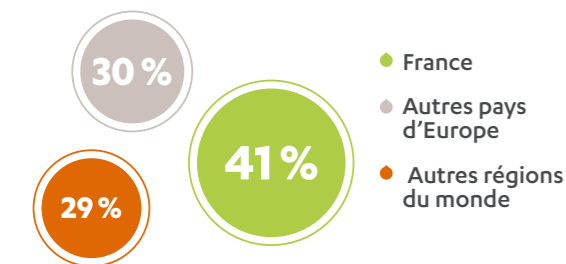
JEAN-PAUL TORRIS  
Directeur Général

# ENTREPRENDRE DANS LE MONDE AVEC PASSION

CHIFFRE D'AFFAIRES  
**4 418 M€**



EFFECTIFS  
**19 307**



## GRANDE CONSOMMATION

N°1 mondial des spécialités fromagères, Savencia Fromage & Dairy offre une grande variété de fromages pour tous les goûts et tous les usages, ainsi qu'une large gamme de beurres et crèmes de haute qualité. Notre développement s'appuie sur des marques fortes, une innovation de spécialité et une forte présence à l'international.

## FOOD SERVICE

Leader de la crème et des beurres techniques pour les professionnels de la restauration et des métiers de bouche, nos marques font référence auprès des chefs et des pâtisseries les plus renommés. Nous fournissons à la restauration commerciale des sauces en conditionnement aseptique et des produits en portions.

## INDUSTRIE

Acteur majeur des ingrédients fonctionnels et nutritionnels issus du lait, nous offrons des solutions sur mesure aux industries de l'agroalimentaire, de la nutrition infantile et de la pharmacie.



# 60 ANS D'AUDACE

pour la première spécialité fromagère  
à l'origine d'un groupe mondial

# 3

MILLIARDS  
DE FROMAGES  
VENDUS

DES INGRÉDIENTS SIMPLES  
ET NATURELS : 98 % DE LAIT,  
DE LA CRÈME FRAÎCHE,  
UNE PINCÉE DE SEL,  
DES FERMENTS LACTIQUES  
ET **C'EST TOUT !**

# 1,3

MILLION DE FANS  
SUR FACEBOOK



APPRÉCIÉ  
DANS PLUS DE

# 120

PAYS

DU LAIT FRAIS  
COLLECTÉ POUR  
LES 2/3 À MOINS DE

# 50 km

AUTOUR DE LA  
FROMAGERIE

# 2

CAPRICE DES DIEUX  
ACHETÉS CHAQUE  
SECONDE

En 1956, Caprice des Dieux crée la rupture dans l'univers du fromage, avec l'originalité de son nom et de sa boîte bleue en forme de calisson, son goût frais et son fondant uniques. Une originalité que Caprice a su cultiver avec humour dans sa communication, qui fait d'elle aujourd'hui une véritable marque icône !

# UNE DIVINE SAGA

Né sous le signe de l'innovation, ascendant délice, Caprice des Dieux affirme très tôt sa personnalité unique et résolument dans l'air du temps.



**1956**  
Création de Caprice des Dieux et invention de la spécialité fromagère.

**1962**  
Caprice des Dieux part à la conquête de nouveaux marchés : la Belgique, la Suisse et même le Canada.



**1963**  
Le 1<sup>er</sup> hypermarché de France ouvre à Sainte-Geneviève-des-Bois. La révolution du libre-service s'engage avec Caprice des Dieux au rayon fromage.



**1964**  
Ambassadeurs de l'amour de fromage, les deux anges emblématiques de la marque apparaissent sur la boîte de Caprice des Dieux.

**1968**  
« Léger comme la brise, frais comme la rosée, crémeux et fondant », Caprice des Dieux lance sa première campagne publicitaire à la télévision.



**1971**  
Innovateur, Caprice des Dieux est la 1<sup>re</sup> marque à inscrire au dos de ses boîtes une date limite d'utilisation optimale (DLUO).

**1973**  
Un nouveau format familial de 300 g vient satisfaire tous les gourmands.



**1985**  
« On se fait un petit caprice ? » La saga publicitaire est lancée. Humour, sensualité et gourmandise s'allient pour un Caprice à deux.

**1988**  
« Plus c'est petit, moins on résiste » : Mini Caprice s'emporte partout et s'apprécie à tout moment.

**2001**  
Divinement frais sous sa cloche protectrice, Caprice des Anges fait fondre de plaisir les amateurs de fromage frais.

**2009**  
Caprice des Dieux se met à l'heure du snacking : En Cas de Caprice se savoure au fur et à mesure de vos envies grâce à son emballage protecteur unique.

**2012**  
Sur la page Facebook de Caprice des Dieux, les malicieux chérubins Ange et Anje multiplient recettes, jeux et fantaisies.

**2016**  
Caprice des Dieux fête ses 60 ans avec des boîtes collector créées par 12 duos d'artistes, 1 440 vidéos réalisées par 150 youtubers, et une Divine Fromagerie pour accueillir tous ses fans.



# DU GOÛT!

Partout dans le monde, on veut du goût et mieux consommer !



EUROPE

## LE GOÛT DU NATUREL ET DE L'AUTHENTIQUE

Si l'alimentation doit d'abord être un moment de plaisir pour l'ensemble des Européens, cela ne suffit pas. Ainsi, 70 % des Français recherchent des produits simples, 62 % des Allemands des produits naturels et 78 % des Espagnols des produits « bons pour la santé ». Cette volonté de mieux consommer influence les comportements d'achats dans tous les pays d'Europe. Attentifs à l'origine et à la composition des aliments, les consommateurs valorisent les savoir-faire ancrés dans les terroirs. 65 % des Allemands et des Espagnols ainsi que 62 % des Français préfèrent les productions locales et régionales. Les consommateurs font preuve d'une attirance croissante pour le bio et le naturel. La notion de consommation durable progresse. Plus de 8 Français sur 10 achètent des produits bio et 5 sur 10 déclarent le faire régulièrement<sup>(2)</sup>. Plus du tiers des Allemands et des Italiens se refusent à acheter des produits contenant des OGM<sup>(3)</sup>. Enfin, plus de 80 % des Français et des Espagnols sont soucieux de l'environnement et du bien-être animal. Consommer responsable n'est pas consommer moins, mais consommer plus naturel et plus local<sup>(4)</sup>.

Sources :

- (1) KANTAR TNS Food 360™ SIAL 2016.
- (2) Les chiffres de la consommation responsable 2016.
- (3) Mintel Tendances 2016.
- (4) Étude Greenflex/ADEME mai 2016.



**58 %** <sup>(1)</sup>

**DES CONSOMMATEURS DANS LE MONDE** font de la qualité gustative le 1<sup>er</sup> critère d'achat des produits alimentaires

ÉTATS-UNIS

## GÉNÉRATION FOODIES

Plus hédonistes et à la recherche d'une alimentation naturelle, les Américains sont nombreux à choisir des produits de qualité, sains et savoureux. La génération « Foodies » aime découvrir de nouveaux produits : 2/3 les préfèrent naturellement goûteux et marquent un intérêt croissant pour les produits locaux, le bien-être animal et l'environnement. 41 % des millennials prêtent ainsi de l'importance au bio contre 19 % des baby boomers<sup>(5)</sup>. Des enseignes comme Whole Foods Market pour le bio gourmand ou Chipotle, qui associe fastfood, éthique et produits frais, contribuent à cette nouvelle éducation du goût.

(5) Sources : Mintel - Hartmann USA.



ASIE

## L'ASIE TOQUÉE DE PÂTISSERIE À LA FRANÇAISE



La France vue d'Asie, c'est d'abord le luxe, la gastronomie, les grands chefs et leur image d'excellence ancrée dans l'histoire et les terroirs. La boulangerie-pâtisserie à la française y bénéficie d'un véritable engouement, nourri par la réputation de goût, de qualité et de sécurité alimentaire des ingrédients d'origine France : beurre pour les croissants et viennoiseries, crème pour les éclairs, macarons, saint-honoré et autres pâtisseries. Après avoir conquis les chefs des grands hôtels et restaurants, nos beurres et crèmes s'associent au succès des chaînes de boulangerie-pâtisserie à la française auprès de consommateurs friands de nouveaux produits, de nouvelles textures et sensations.

FAST GOOD

## LE FROMAGE, LE SNACKING PAR NATURE

Qu'il s'agisse de combler un petit creux ou de prendre un repas sur le pouce, le snacking devient un incontournable dans le monde entier. 52 % des consommateurs interrogés optent pour un snack au petit-déjeuner, 43 % au déjeuner et 40 % au dîner. Les jeunes le plébiscitent et l'associent à de nouvelles formes de convivialité. Aux États-Unis, les millennials le pratiquent deux fois plus que les baby boomers. La tendance ? Des snacks sains, savoureux et... durables. 45 % des consommateurs jugent très important d'avoir des produits naturels, sans OGM, colorants ni arômes artificiels. 35 % sont très sensibles à la production durable et au commerce équitable, 34 % au bio. Le haut de gamme et les produits frais croquent ainsi une part croissante d'un marché en développement de 2 à 9 % par an selon les régions.



Déjà présent dans les sandwiches, salades, pizzas, burgers et autres panés, le fromage figure dans le Top 3 des snacks les plus consommés en Europe, aux États-Unis, en Amérique latine, et dans le Top 5 en Afrique et au Moyen-Orient<sup>(6)</sup>.

(6) Étude snacking Nielsen.

# SURPRENDRE

Des nouveautés pour tous les goûts



SNACKING



## LE SNACKING A TOUT BON

Billes de fromage frais au cœur fondant à la tomate, à la figue, au piment doux ou au pesto pour St Môret, portions au goût intense pour Saint Albray, fines tranches roulées bien typées pour Fol Épi, crèmes de brie à la truffe pour Alouette : le snacking invite à toutes les expériences et stimule la créativité de nos marques.

## NOUS AUSSI, ON VEUT DU FROMAGE !



La marque Milkana, plébiscitée par les familles en Allemagne où elle est numéro 1 des fromages fondus, se décline sous toutes ses formes. Milkana se déroule avec le « Tolle Rolle » en Allemagne, se savoure en stick en Égypte ou au Sénégal, et s'apprécie en Chine dans de petites coques rondes. Présentés dans des emballages pratiques et ludiques, ces snacks sains et naturels sont adaptés aux goûts et aux besoins nutritionnels des enfants. Dans tous les pays, nos produits sont appréciés des plus jeunes : P'tit Louis en France, Pribináček en République tchèque, Biser en Serbie ou encore, Polenginho au Brésil.

LE GOÛT DE  
L'AUTHENTIQUELE TERROIR  
SE RÉINVENTE

Nos produits revendiquent fièrement leurs origines et valorisent leur terroir grâce au savoir-faire de nos maîtres fromagers. C'est le cas du Bresse Bleu, fabriqué au cœur de la Bresse avec du lait collecté à moins de 35 km de la fromagerie. Ce fromage à pâte persillée se distingue par sa croûte fleurie, sa douceur et sa texture crémeuse. Le nouveau Bresse Bleu Suprême réussit le défi d'associer une texture encore plus crémeuse à un goût intense et une saveur fruitée, difficile à réunir dans un petit format. Son emballage innovant et breveté lui assure des conditions optimales de conservation. Afin de renforcer notre capacité d'innovation dans la famille des bleus, nous avons créé en 2016 un centre de R&D dédié en Auvergne sur le site même où nous produisons Saint Agur. Marque leader des bleus en France et en Grande-Bretagne, Saint Agur a remporté en 2016 une Médaille d'or au Concours Général Agricole français et celle du Best French Cheese au Nantwich International Cheese Awards.

CHÈVRES ET BREBIS :  
LA TRADITION CRÉATIVE

Les fromages au lait de chèvre et de brebis séduisent toujours plus de consommateurs par leur authenticité. Leur variété est une formidable source d'inspiration. Saint-Loup propose ainsi une nouvelle bûche cendrée au lait de chèvre, produite à Saint-Loup-sur-Thouet en Poitou. Plus au sud, dans les Pyrénées, notre fromagerie de Jurançon en Béarn a créé une briquette au lait de brebis fondante et typée, Le Brebiou des Pyrénées. Quant à la fromagerie de Mauléon au Pays basque, son Petit Etorki destiné à la table de coupe porte tous les signes de son origine avec sa croix basque et sa trame de chistera. Une origine qui se dit en basque Etorki.

CARLSBOURG :  
LE PREMIER BEURRE  
LIQUIDE AOP

Carlsbourg signe des beurres et crèmes d'AOP d'Ardenne produits à partir de lait collecté dans 500 exploitations bénéficiant de l'appellation d'origine. En proposant aux consommateurs belges le premier beurre liquide AOP pour saisir, cuire et rôtir, Carlsbourg met l'innovation au service de la gastronomie. Son nouveau beurre liquide se cuisine jusqu'à 220°C en conservant toute sa saveur de beurre de terroir. Toujours en Belgique, Balade a dynamisé son produit Choco en 2016 avec un nouveau mix : « I Love Choco de Balade » et un nouvel emballage plus pratique.

LE RUSTIQUE,  
UN NORMAND  
DE CARACTÈRE

« Lait collecté en fermes normandes » : c'est ce que précise le nouveau pictogramme apposé sur le couvercle du camembert Le Rustique. Leader en France des camemberts authentiques, il est emblématique des fromages français de tradition à l'international. Ce normand au caractère affirmé est apprécié dans toute l'Europe et également aux États-Unis. Il se décline au rythme des saisons, avec Le Rustique au lait de printemps et Le Rustique à la Truffe noire du Périgord en fin d'année. Un normand qui entretient le plaisir de la dégustation : après le « Spécial Affiné », lancé en 2016 pour les 2,5 millions d'amateurs de camembert coulant, Le Rustique crée un « Grand Caractère » à maturation plus lente en 2017.

LES FRAIS AFFIRMENT  
LEUR NATUREL

Tartare, leader des pâtes fraîches aromatisées, fait la part belle aux herbes sauvages avec sa nouvelle recette Tartare Ail Sauvage au parfum délicat. Pour les amateurs de fromages frais bio, la réponse se nomme Carré Frais bio. Créé en 1872, ce fromage frais demi-sel est toujours unique : c'est le seul fromage frais en version bio au libre-service. Le frais bio c'est aussi la gamme de yaourts bio gourmands de Söbbeke, leader de l'ultra frais bio en Allemagne, commercialisée en France sous la marque « Byo essentiel ».

PLUS DE  
BIEN-ÊTREL'EXIGENCE  
DES PROS

## PLAISIR &amp; NUTRITION

Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la qualité d'une alimentation naturelle et équilibrée. Nous répondons à toutes les attentes, dont celles des seniors et des jeunes enfants. Nous formulons des produits naturellement savoureux, sans conservateurs ni arômes artificiels, et veillons à ce qu'ils gardent leur saveur dans leur version allégée ou moins salée. Lancé en 2016, St Môret à teneur en sel réduite de 25 % conserve ainsi tout son bon goût primeur. Nous développons également des fromages sans lactose en Allemagne, en République tchèque, en Espagne et au Brésil avec la nouvelle gamme zéro lactose de Polenghi. Les bébés allergiques aux protéines de lait de vache ne sont pas oubliés. Notre marque Modilac a conçu un dessert sans lait, sans lactose et sans gluten, à base de protéines de riz hydrolysées, saveur vanille ou cacao. Ce produit unique sur le marché français et international est commercialisé en pharmacies.

DES PANÉS  
GOURMETS

Conçues pour la restauration rapide, ces bouchées de fromage panées se distinguent par leur variété de formes et de goûts : camembert nature ou pimenté, édam et jambon, fromage frais ail et fines herbes, ou même plaisir sucré à la vanille. Cette nouvelle génération de panés, à la fois gourmands et onctueux, a connu une croissance rapide en 2016.

DES SOLUTIONS  
EXPERTES

Armor Protéines propose aux industriels de l'alimentaire, de la diététique et de la pharmacie une large gamme d'ingrédients fonctionnels et nutritionnels issus du lait. Les protéines texturantes apportent aux aliments des propriétés comme l'onctuosité ou le moelleux. Les protéines nutritionnelles entrent dans des formules destinées à la nutrition infantile, sportive, clinique ou des seniors. Les concentrés de minéraux permettent d'accroître les teneurs en calcium ou en fer, de réduire le sel en préservant la saveur des aliments. L'expertise technologique de nos équipes permet de répondre aux demandes les plus pointues.

BURGO DE ARIAS  
PASSE AU VERT

En Espagne, le fromage frais Burgo de Arias a relancé avec succès une nouvelle recette, avec un nouveau conditionnement et une communication qui vient souligner tout le soin apporté à sa fabrication. Une version à teneur en sel réduite et une autre sans lactose viennent enrichir cette gamme leader des « queso fresco ». Les efforts des équipes engagées pour réduire l'impact environnemental de leur production ont permis de reconcevoir l'emballage de Burgo de Arias avec une réduction de 17 % de la consommation de plastique et de 14 % pour le carton.

UN GOÛT PARTAGÉ  
POUR LA LÉGÈRETÉ

Fabriquée en Pologne, cette nouvelle spécialité fromagère fouettée, à la texture délicatement aérée et 100 % naturelle, séduit toujours plus de consommateurs. Commercialisée dans de nombreux pays, elle est signée Lucina en République tchèque, Delaco en Roumanie, St Môret en Belgique, Paturain aux Pays-Bas, Burgo de Arias en Espagne, Camoscio d'Oro en Italie. Et pour varier les plaisirs, elle se décline en plusieurs versions : nature, allégée et aromatisée.

CORMAN EXPRESS :  
LE NOUVEAU PRODUIT  
STAR DES ARTISANS

Inventeur du premier beurre en plaque conçu pour les feuilletages et croissants, Corman a lancé avec succès Corman Express, prêt à tourner dès la sortie du frigo et en 20 secondes chrono contre 20 minutes avec un beurre ordinaire en plaque, un gain de temps précieux pour les artisans. Autres nouveautés 2016 : Corman GreenGold, une gamme de beurres irlandais fabriqués avec du lait de vaches nourries à l'herbe 300 jours par an, et le beurre gastronomique Carlsbourg AOP Ardenne désormais disponible pour les artisans. Une autre AOP, Lescure AOP Charentes-Poitou, se positionne résolument haut de gamme auprès des boulangers-pâtisseries en valorisant la richesse de son terroir et sa qualité unique, en France comme à l'international. Des pâtisseries de renom ont partagé leur expertise au travers de recettes de viennoiseries originales dans son nouveau magazine *Signature*.

L'EXCELLENCE  
COMMERCIALE

# ENTREPRENDRE

avec nos clients

## L'EXPÉRIENCE 3D EN MERCHANDISING



Développer les ventes, créer de la valeur avec nos clients en nous appuyant sur les nouvelles technologies numériques : c'est l'objectif des équipes du Category Management. Elles nous permettent d'accroître notre expertise sur la catégorie fromage

en grande distribution. Parmi les nouveaux outils utilisés : le merchandising 3D avec *Perfect Shelf*® de Dassault Systèmes. Cette innovation permet de s'immerger en réalité virtuelle dans un magasin ou un rayon pour tester de nouvelles idées d'aménagement, optimiser les implantations, évaluer les options de merchandising, tester les prototypes de packaging et ainsi améliorer l'expérience d'achat des consommateurs. L'outil facilite les partenariats entre tous les acteurs concernés et accélère le développement des projets.

## UNE FORCE DE VENTE UNIQUE

Depuis mai 2015 en France, une seule force de vente commercialise en grande distribution nos cinq catégories de produits : fromages à la coupe et au libre-service, beurres, crèmes et laits infantiles. Avec plus de 130 chefs de secteur, Savencia Produits Laitiers France est la 2<sup>e</sup> force de vente de produits laitiers. Cette mutualisation permet d'approfondir les relations avec chaque magasin, d'améliorer le taux de service et de réaliser des opérations et promotions multicatégorielles. L'étude 2016 d'Advantage Group distingue la qualité de notre relation commerciale auprès de la grande distribution. Le Trophée LSA des Forces de vente 2016 l'a récompensé dans la catégorie Organisation commerciale.

## UNE EXPERTISE CATÉGORIELLE TROIS FOIS RÉCOMPENSÉE

Au libre-service, notre concept VisioModulaire du rayon fromage, adapté aux magasins de proximité modernes de centre-ville, a reçu le Trophée de Bronze ECR<sup>(1)</sup> 2016 et un Trophée LSA 2016 du Category Management. Ce circuit représente en France 53 % de la croissance du marché du fromage en valeur<sup>(2)</sup>, mais trois consommateurs sur quatre regrettent le manque de choix. Notre mobilier à tablettes mobiles présente plus de produits pour un même linéaire avec une grande clarté. Nous avons également structuré l'offre en trois pôles pour mieux satisfaire le souhait de variété : « Quotidien », « Autrement » pour les nouveaux usages et « Typés ». Plus de 400 magasins mettent en œuvre cette solution qui s'adapte aisément à chaque enseigne.

Pour le fromage à la coupe, qui représente 22 % du marché en valeur, nous proposons un rayon plus attractif et valorisé qui répond aux attentes d'authenticité des consommateurs. L'accès à l'offre est facilité grâce au libre accès et la crémière joue ainsi pleinement son rôle de conseil. La table de coupe devient un point d'animation pour des dégustations. Plus de 700 grandes surfaces ont adopté notre concept Nouvelle Coupe, récompensé par le Mètre de Bronze 2016 de l'Institut Français du Merchandising.



TROPHÉES ECR 2016



(1) Les Trophées ECR pour *Efficient Consumer Response* distinguent les meilleures collaborations entre industriels et distributeurs.  
(2) Nielsen Trends P8 2016.

## LE RENOUVEAU DES CIRCUITS CRÉMIERS-FROMAGERS



En France comme à l'international, l'engouement croissant pour les fromages d'origine favorise une nouvelle génération de crémiers-fromagers. Nos entités françaises *Le Comptoir des Fromages* et *aufromagerderungis.com* offrent des gammes larges dédiées aux grossistes et aux crémiers-fromagers.

Aux États-Unis, Fine Cheese Importer USA importe et commercialise une sélection de marques françaises dont Ile de France et Saint André pour les rayons Delicatessen. Au Chili, la filiale de distribution Santa Rosa a créé sa propre école de formation pour développer la culture fromagère. Dans de nombreux pays, la Guilde Internationale des Fromagers, présidée par l'expert reconnu Roland Barthélemy, contribue au prestige des événements organisés pour nos clients.

TOUJOURS  
PLUS DIGITAL

## UN CAPRICE À LA MINUTE !

Imaginer une opération digitale avec une nouvelle vidéo chaque minute, soit 1 440 pendant 24 heures, c'est le pari réussi par Caprice des Dieux pour célébrer ses 60 ans avec 1 440 vidéos originales, s'adressant aux millennials et vivant en mode snacking. Pour eux, c'est En Cas de Caprice qui s'est prêté au jeu, avec son format si facile à déguster, à chaque minute du jour ou de la nuit. 150 artistes, youtubers, viner, réalisateurs et graphistes ont mis en scène *En Cas de Caprice* en 1 440 films à visionner sur la plateforme #LaMinuteCaprice : autant de manières de parler de ce produit et de le consommer en toutes circonstances. La marque a également invité 12 duos d'artistes à réinventer son packaging via 60 éditions limitées, avec une opération relayée sur le compte Instagram de Caprice des Dieux et la création d'une mosaïque géante valorisant le travail et le style de ces artistes. La campagne centrée sur le dispositif Instagram et mise en œuvre avec l'agence « Marcel » a été récompensée par le 1<sup>er</sup> #InstaHits organisé par CB news.

## « LE MEILLEUR PÂTISSIER » AVEC ELLE & VIRE

L'excellence pâtissière d'Elle & Vire au plus près des consommateurs ! Partenaire officiel de la saison 2016 de l'émission *Le Meilleur Pâtissier*, la marque Elle & Vire donnait rendez-vous chaque mercredi pour passer un moment tout en gourmandise, avec des live tweets passionnés ! La marque démultipliait sa communication sur Twitter, en magasin avec un jeu 100 % gagnant au nom de

l'émission, et sur sa page Facebook avec une opération permettant de gagner des cours de pâtisserie donnés par l'une des plus célèbres animatrices et blogueuse vedette de l'émission, reconnue pour son expertise culinaire : Mercotte !



## UN TERROIR D'AVANCE



Le nouveau site **terroirs-de-lait.com** permet au grand public de découvrir des informations sur l'ensemble de la filière laitière, et aux producteurs de lait d'accéder à leurs informations personnelles via un espace dédié. Le site propose des informations sur la filière et la conjoncture laitière, des conseils techniques pour mieux gérer l'exploitation, et permet aux producteurs de suivre et de gérer leur contrat d'approvisionnement. Un espace sécurisé centralise toutes les données de chaque exploitation : factures, analyses de qualité, volumes livrés et plans d'actions. La navigation a été optimisée pour tous les écrans, les éleveurs étant de plus en plus nombreux à utiliser leur smartphone ou leur tablette pour se connecter et gérer leur activité.

TOUJOURS  
PLUS DIGITAL

## Qui veut du fromage

C'EST SI BON DE MANGER BIEN



## C'EST SI BON DE MANGER BIEN !

Nouveau ton, nouveaux contenus, nouvelle proximité pour le site de référence pour tous les consommateurs mordus de fromage. **qui-veut-du-fromage.com** place le fromage au cœur d'une alimentation équilibrée à la française et nous invite à le redécouvrir sous tous les angles et dans tous ses états : terroirs et producteurs, variété des produits, recettes, culture fromagère, culinaire, nutrition/santé. Sa navigation est pensée pour les usages mobiles avec des espaces dédiés aux marques, des offres de réduction personnalisées, et sur les réseaux sociaux, un blog et une *cheeseletter*, pour recevoir par e-mail les bons plans et toute l'actualité fromagère.



## LAISSEZ-VOUS INSPIRER

Premier portail fromager allemand, **ich-liebe-käse.de** a entièrement repensé son site internet et enrichi son offre de contenus experts et ludiques autour du plaisir fromager. Au programme : recettes, inspirations, tutoriels vidéo, culture fromagère, guide sommelier et e-commerce. On et off line, les grandes marques du Groupe déclinent leur singularité à 360°. Géramont, première marque de fromage en Allemagne, en témoigne son opération de grande ampleur sur le thème du pique-nique avec de l'affichage, des événements locaux, des promotions, un blog et des partages d'expériences et de recettes sur les réseaux sociaux.



## RÉVOLUTIONNEZ L'ABENDBROT AVEC SAINT ALBRAY !

Amateurs de tous les pays, unissez-vous ! Saint Albray fait appel à l'imagination la plus débridée de tous pour donner un grand coup de fraîcheur à l'Abendbrot, le traditionnel repas du soir allemand composé de pain, de charcuterie,

de fromages et de crudités. Sur le web et les réseaux sociaux, Saint Albray rassemble un festival de nouvelles idées, de photos et de vidéos pour réinventer ce moment. Vive les portions pour sortir de la routine !



# RAYONNER

auprès de nos clients du monde entier



Une belle découverte des produits à travers un stand aéré et chaleureux.”

**LUCIE BESNARD**  
PRÉSIDENTE DÉPENDANCES DU MANOIR  
(CANADA)

Rendez-vous mondial de l'innovation alimentaire, le SIAL Paris a été une nouvelle fois l'occasion pour Savencia Fromage & Dairy d'affirmer son leadership sur la scène internationale de l'agroalimentaire. En octobre 2016, 7 000 exposants dont 85 % venus d'autres pays ont attiré quelque 155 000 visiteurs, des milliers d'acheteurs et de clients du monde entier. Au menu : innovations, tendances, business et nouveaux marchés.

Le Groupe était présent pour accueillir ses clients et prospects internationaux. Stratégiquement placé sur 350 m<sup>2</sup> au cœur du Hall des Produits Laitiers, le stand se distinguait d'emblée par un grand écran diffusant les spots publicitaires des marques emblématiques. Le décor convivial, ouvert et chaleureux, à l'image de notre nouvelle identité, faisait la part belle à notre démarche de développement durable et notre passion pour la qualité. Fromage, Beurre & Crème, Ingrédients : les trois pôles étaient représentés par leurs marques phares dans des vitrines scénarisées. Parmi nos produits, neuf ont retenu l'attention du jury SIAL Innovation qui sélectionne les produits les plus innovants proposés par les exposants pour décoder les nouvelles tendances de consommation.



Le SIAL a été l'occasion pour nous de renforcer nos liens commerciaux avec plusieurs entités de votre Groupe. Et cela dans un environnement convivial et gourmand.”

**DANIEL CHIDIAC**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL GREENHOUSE, ÉMIRATS ARABES UNIS



## Saveurs, business & convivialité

Lieu d'échange et de business, le SIAL permet à Savencia Fromage & Dairy de présenter à ses clients internationaux l'excellence du Groupe. C'est aussi l'occasion pour les chefs Elle & Vire de sublimer les produits de la marque par des recettes créatives et gourmandes.



Un très beau stand mettant bien en valeur tous les savoir-faire du Groupe. Élégant et très fonctionnel, nous avons pu recevoir nos clients dans les meilleures conditions.”

**BRICE VUILLET**  
CHEF DE ZONE ASIE,  
SAVENCIA FROMAGE & DAIRY OVERSEAS



# GLOBAL LOCAL

L'alliance d'un savoir-faire global et de marques locales fortes



Au plus près de la richesse culturelle locale, nos marques savent aussi mettre à profit nos savoir-faire internationaux, avec une recette gagnante : associer le meilleur du global et du local ! À l'écoute des consommateurs, nos équipes transversales de recherche & développement et du marketing innovent pour satisfaire les envies de découverte avec de nouvelles textures, de nouvelles saveurs et de nouveaux concepts. Ces innovations accompagnent les tendances de consommation, que ce soit le snacking sous toutes ses formes, ou le plaisir authentique des fromages de terroir. Nos spécialités fromagères se développent dans de nombreux pays sous des marques locales fortes. Ainsi notre fromage frais foisonné, commercialisé sous la marque Naturek en Pologne, a été lancé avec succès sous les marques Lucina en République tchèque et Delaco en Roumanie.

## AVEC APÉRIVRAIS, LE SNACKING FAIT LE TOUR DU MONDE

Faire découvrir aux consommateurs de nouvelles saveurs en s'appuyant sur l'une de nos marques premium qui a déjà toute leur confiance : c'est cette alliance « global-local » qui nous permet de déployer nos innovations sur de nouveaux marchés. Le leader des pâtes fraîches aromatisées se décline sous différentes appellations : Tartare en France avec son goût si frais, Bresso en Allemagne aux herbes de Provence et Paturain aux Pays-Bas. Quant aux bouchées de fromage, elles sont consommées en apéritif ou en snacking convivial. Elles sont commercialisées sous les marques Apérivrais en France, Paturain au Pays-Bas, Bresso en Allemagne, Appeteasers au Royaume-Uni, Apérifresco en Italie et Tartare en Suisse et au Japon...





## DE CONDÉ-SUR-VIRE À SHANGHAI

En Normandie, entre les rivières de l'Elle et de la Vire, les vaches sont le plus souvent dehors en pâturage, soit environ 210 jours par an, pour mieux profiter de l'herbe verte et grasse, nourrie par un sol riche et des pluies régulières. C'est le secret d'un lait d'excellente qualité. C'est ainsi que les produits laitiers de Normandie et d'Elle & Vire ont acquis leur enviable réputation.

Issus de ce terroir d'exception, les produits Elle & Vire partent chaque année de Condé-sur-Vire vers les consommateurs et les professionnels des métiers de bouche de tous les continents. Ils apportent le goût de la France dans plus de 120 destinations, dont principalement l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Pour la première fois en 2016, ces marchés ont dépassé le marché français.

Et dans l'hexagone ? Elle & Vire est une marque patrimoniale consommée par 7 foyers sur 10, qui a fêté ses 70 ans en 2016. En grande consommation, Elle & Vire occupe la première place sur le marché de la crème et la deuxième sur celui du beurre. L'excellence et l'innovation sont les piliers stratégiques de la marque. En 2016, Elle & Vire a conforté son leadership avec une large gamme de crèmes normandes, crème fleurette, crème épaisse ou semi-épaisse, entière, allégée : elles se déclinent pour tous les usages, en pâtisserie ou en cuisine.



## L'EXCELLENCE SUR TOUS LES CONTINENTS

Grâce à son savoir-faire laitier et aseptique, Elle & Vire innove pour des desserts lactés longue conservation qui se distinguent par leurs qualités gustatives et nutritionnelles et s'exportent dans le monde entier. C'est le cas du nouveau dessert d'Elle & Vire, *Mon Grec à la française*, avec sa recette onctueuse et crémeuse, travaillée par les maîtres crémiers d'Elle & Vire avec du miel et de la framboise pour la gourmandise, ou bien nature pour en apprécier toute sa fraîcheur.



## SANS DOUTE LE MEILLEUR DES BEURRES

Fier de ses origines normandes, Elle & Vire a réveillé la tradition avec le beurre en rouleau de la Laiterie de Condé-sur-Vire. Ses notes de crème fraîche lui valent en 2016 la Médaille d'Or du Concours Général Agricole. La toute dernière innovation, le beurre aux cristaux de sel, vient compléter cette gamme appréciée des fins gourmets.

# ELLE & VIRE

Absolument normande, résolument internationale



Rendre notre métier de pâtissier accessible à tous : voilà ce dont j'ai envie. Et la crème, c'est l'ADN de la pâtisserie. On ne ferait vraiment pas grand-chose sans elle. Je travaille personnellement avec cette crème depuis plus de vingt ans et je suis fidèle à sa qualité. Mon geste préféré ? Juste monter la crème, c'est presque sensuel..."



**CHRISTOPHE MICHALAK**  
CHEF PÂTISSIER  
CHAMPION DU MONDE  
DE LA PÂTISSERIE 2005

Plus de 60 % des chefs étoilés utilisent la crème Excellence d'Elle & Vire, 1<sup>re</sup> crème française exportée.

## LE CHOIX DES CHEFS

Elle & Vire est la marque de référence des chefs et pâtissiers les plus prestigieux. De la crème à foisonner à la tenue sans égale aux crèmes de cuisson à fort pouvoir de liaison, du beurre extra-sec au beurre concentré, des appareils à dessert au plus crémeux des cream cheeses, Elle & Vire accompagne les chefs dans toutes leurs créations avec des produits d'exception, adaptés à chacun de leurs usages. Leur qualité, leurs performances et leur régularité en font les meilleurs ingrédients de la réussite. Boccuse d'Or, Coupe du Monde de Pâtisserie, Asian Pastry Cup, Championnat de France du Dessert... les professionnels les plus talentueux font confiance à Elle & Vire pour les concours renommés. Il en est de même des écoles de cuisine et de pâtisserie les plus réputées dans le monde entier.

ELLE & VIRE PROFESSIONNEL ET LA MAISON DE LA CRÈME® APPORTENT AUX CHEFS ET PÂTISSIERS UNE EXPERTISE COMPLÈTE.



### QUAND LE MASCARPONE INSPIRE ELLE & VIRE...

Cela donne des innovations alliant performances techniques, qualités gustatives et praticité. Après la Sublime Crème au Mascarpone, heureux mélange de crème Excellence et de Mascarpone à la tenue inégalée et l'onctuosité sans pareille, Elle & Vire Professionnel réinvente le Mascarpone. Sa recette UHT conserve toutes les saveurs du Mascarpone frais. Bien plus facile à mettre en œuvre, ce Mascarpone revisité est aussi plus pratique à stocker et se garde jusqu'à neuf mois avant ouverture. Tiramisu, crèmes et espumas : ce Mascarpone vous est dédié.



### L'EXCELLENCE DU FEUILLETAGE

Technique et savoureux, le beurre joue les premiers rôles dans la fixation et l'équilibre des saveurs tout en apportant friabilité, plasticité, fondant ou moelleux selon les préparations. Le beurre extra-sec 84 % de matières grasses est un beurre technique d'hiver, plus « sec » qu'un beurre normal. Son extrême plasticité permet de réaliser un feuilletage alternant 729 couches fines de beurre et 730 de pâte après 6 pliages seulement pour un résultat alliant craquant et légèreté.

# PARTENAIRES

Progresser ensemble  
pour bien nourrir l'homme



Signataire du Pacte Mondial de l'ONU, le Groupe s'engage à respecter les dix principes universels relatifs aux droits de l'Homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Il en rend compte chaque année dans sa Communication sur le Progrès.



Savencia Fromage & Dairy figure parmi les 10 premiers industriels du classement Gaïa Index, 1<sup>er</sup> indice de développement durable des valeurs moyennes cotées à Paris. La sélection est réalisée par l'agence extra-financière Ethifinance.



Nous favorisons l'épanouissement professionnel des collaborateurs, leur mobilité interne, et développons leur potentiel. En 2016, nous avons été distingués une nouvelle fois par les labels Top Employer Europe et France.

## ENGAGÉS POUR DEMAIN AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Depuis la gestion des matières premières jusqu'à la livraison du produit fini, nous nous attachons à progresser durablement sur toute la chaîne de valeur avec nos parties prenantes. Implantés au cœur des bassins laitiers, nous construisons jour après jour une démarche de progrès continu : production laitière durable, protection de l'environnement intégrée à notre stratégie industrielle, épanouissement professionnel et social de nos collaborateurs. Nous sommes tout autant attachés à garantir la pérennité de notre entreprise qu'à partager notre vocation par le biais d'actions solidaires dans le domaine de l'alimentation et de la santé.

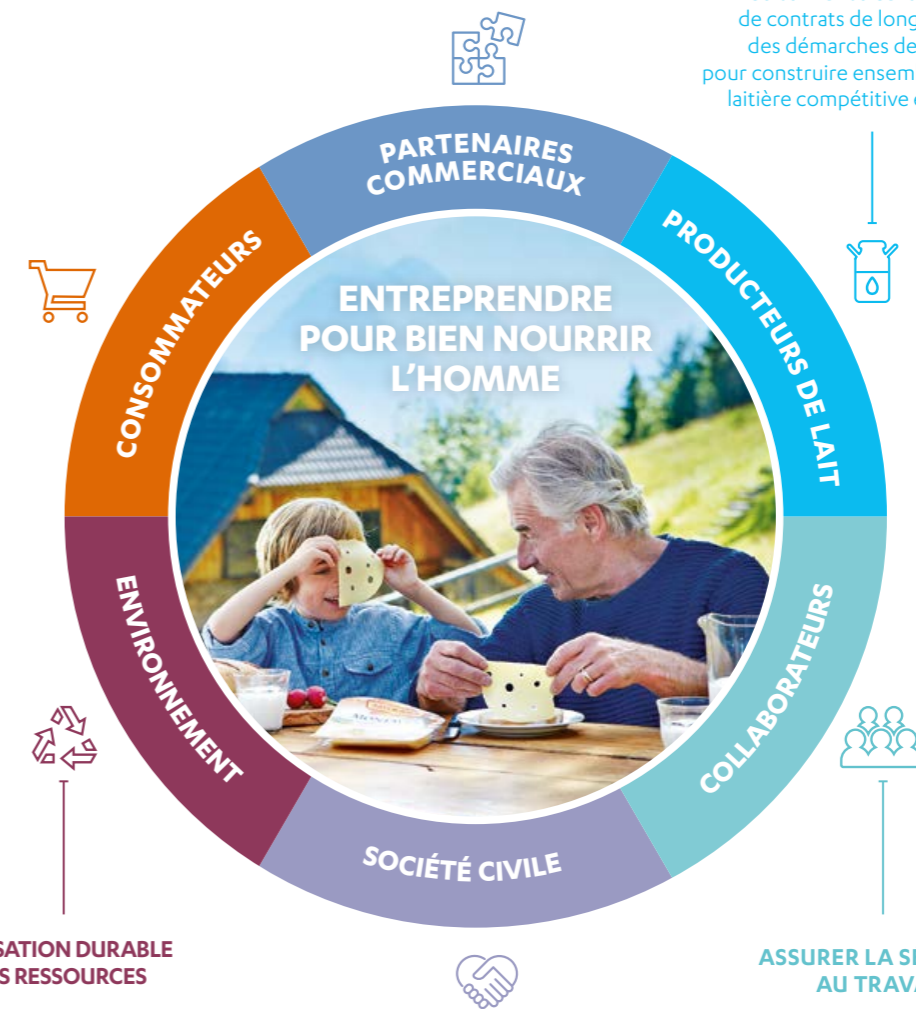
### APPROVISIONNEMENT LAITIÈRE RESPONSABLE

Objectif :  
**- 20 %**

à horizon 2020

pour l'empreinte carbone  
des exploitations laitières  
livrant nos sites en France.

Les producteurs de lait sont les premiers partenaires de notre politique de qualité. Nous développons des relations de confiance dans le cadre de contrats de long terme et des démarches de progrès pour construire ensemble une filière laitière compétitive et durable.



### UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

Réduire la consommation  
d'eau et d'énergie :

**96,5 %**

des eaux rejetées sont traitées  
avant leur rejet dans  
le milieu naturel.

Notre objectif : maîtriser nos impacts sur l'environnement et nos consommations d'eau, lutter contre le gaspillage, optimiser nos emballages pour produire au plus juste.

### ASSURER LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Objectif :  
**0 accident**

La Charte Sécurité & Santé au Travail rappelle que le bien-être, la préservation de l'intégrité physique et la santé des femmes et des hommes qui travaillent dans le Groupe doivent être des préoccupations de tous et à tous les niveaux de l'organisation.



**VALENTIN GANCHE**  
 PRODUCTEUR DE LAIT  
 SCL MARIE DOMAINE

« Notre productivité est bonne et nous veillons au bien-être animal car c'est bon pour la qualité du lait. Nous cherchons à accroître l'autonomie de l'exploitation, notamment fourragère. Produire de la luzerne nous permet d'améliorer la qualité des sols et la qualité nutritive des rations. Nous cultivons aussi des fourrages riches en protéines comme le ray-grass d'Italie, le trèfle et le méteil. Nous y parvenons avec moins de travail au sol et des traitements phytosanitaires réduits. »

**MIEUX PRODUIRE  
 ENSEMBLE**

**STÉPHANE PIERRE  
 DIT LEMARQUAND**  
 CHAUFFEUR LAITIER  
 SAVENCIA RESSOURCES LAITIÈRES

« Je pars le matin à 7 h 30 pour une tournée d'une trentaine de fermes. Dans notre secteur, nous les collectons tous les trois jours. Avant chaque pompage, un échantillon de lait est prélevé de façon automatisée. Le laboratoire de l'interprofession les analyse et partage les résultats avec les producteurs. Les fermes ont fait beaucoup d'efforts pour sécuriser les accès, faciliter les manœuvres. Lorsqu'il y a des améliorations à faire, on regarde avec l'éleveur et le technicien responsable de la collecte. C'est bien mieux pour tous. »

**CLAIRE LACROIX**  
 RESPONSABLE COMMERCIALE  
 GROUPE LACROIX<sup>(1)</sup>

« Les Fromageries des Chaumes nous ont demandé de reconcevoir la boîte du Saint Albray, ce qui posait un véritable défi technologique. Nous ne l'aurions pas relevé sans la relation de confiance établie entre nos entreprises depuis longtemps. Il a fallu repenser nos machines pour réussir à produire cette forme de fleur avec double serti rentrant, en respectant le budget imparti. La persévérance et le sens du service de nos équipes ont permis de relever ce challenge technique. »

(1) 1200 collaborateurs dans 11 pays, chiffre d'affaires : 185 M€

**INNOVER  
 ENSEMBLE**

**CLAIRE COURDEAU**  
 RESPONSABLE ACHATS PÂTES MOLLES À GOÛT  
 ET BREBIS, SAVENCIA FROMAGE & DAIRY

« La mise au point du nouvel emballage Saint Albray, lancé en mai 2016 en France et en Allemagne, a mobilisé un groupe de travail interne pluridisciplinaire pendant plusieurs années. Il fallait à la fois conserver à la boîte sa forme de fleur unique, maintenir de la transparence pour mettre en valeur la couleur orangée caractéristique de Saint Albray, dans un objectif de réduction de coût. Lacroix est un partenaire historique : il a joué le jeu et réussi par l'innovation, en développant un nouveau procédé de fabrication à l'issue d'un véritable travail de co-conception entre nos équipes. »





**JULIEN DENIS**  
ADHÉRENT  
INTERMARCHÉ COMBS-LA-VILLE

« L'expertise et le conseil merchandising, la bonne implantation des produits au bon moment, les opérations promotionnelles soutenues par les investissements média importants des marques, le sponsoring TV : c'est ce qui crée une relation mutuellement gagnante. Le linéaire est adapté aux saisons avec des mises en avant des raclettes l'hiver, du snacking l'été, de la crème pour les temps forts des fêtes de fin d'année ou de la chantilly avec la saison des fraises. Toutes ces opérations thématiques permettent de satisfaire et fidéliser la clientèle. »

**MIEUX VENDRE  
ENSEMBLE**

**GUILLAUME FORESTIER**  
CHEF DE SECTEUR  
SAVENCIA PRODUITS LAITIERS FRANCE

« Depuis la création d'une force de vente unique pour les fromages, les beurres, les crèmes et les laits infantiles, nous avons développé avec nos clients une véritable relation de confiance et de proximité. Avec 130 chefs de secteur en France, chacun visite ses clients plus souvent et apporte ainsi un meilleur service pour améliorer la performance des différentes catégories de la crèmerie. La richesse de notre portefeuille permet aussi de proposer des animations de grande envergure. Nous travaillons en étroite partenariat pour assurer un maximum de visibilité et d'efficacité. »



**EUN JEONG LEE**  
CHEF, EJ BAKING STUDIO  
& BAKERY CAFÉ - SÉOUL

« J'étais étudiante à Séoul quand un voyage à Montréal a déclenché mon envie de me tourner vers la pâtisserie. Je me suis inscrite à l'École Valrhona de Tokyo et j'ai poursuivi mon cursus à Paris, Londres et Stockholm. En 2012, j'ai ouvert Ej Baking Studio & Bakery Café à Séoul. C'est un salon de thé-boutique où l'on peut déguster des pâtisseries d'inspiration européenne et un lieu de formation. La pâtisserie française est une source d'inspiration inépuisable. Les ingrédients que j'utilise le plus souvent ? Les beurres Tous Usages et Extra Sec d'Elle & Vire pour leurs qualités techniques et leur délicieux arôme de beurre frais. »

**RÉUSSIR  
ENSEMBLE**

**NICOLAS BOUSSIN**  
CHEF,  
MEILLEUR OUVRIER DE FRANCE PÂTISSERIE  
ELLE & VIRE

« Nous parcourons le monde pour promouvoir la pâtisserie française et ses ingrédients. Conseils techniques, recettes, formations, magazine... Elle & Vire Professionnel fait vivre les valeurs de transmission et de partage en apportant un support technique complet. La marque met son expertise au service des chefs en les recevant en France à la Maison de la Crème et les soutient tout au long de leur carrière. Notre laboratoire de formation et d'application permet aux chefs du monde entier de découvrir de nouvelles sources d'inspiration. »



**Elle & Vire**  
PROFESSIONNEL

Nicolas Boussin

# DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES RESPONSABLES

## AUX CÔTÉS DES PRODUCTEURS POUR UN LAIT DE HAUTE QUALITÉ

Plus de 4 milliards de litres de lait de vache, de chèvre et de brebis sont collectés auprès de 12 000 producteurs dans le monde. Ensemble nous travaillons sur le long terme, en progressant face aux défis environnementaux. Nos partenariats intègrent des conseils et des formations pour mettre en œuvre les meilleures pratiques d'élevage, produire un lait de qualité,

améliorer l'exploitation et la gestion des fermes. Nos animateurs des ressources laitières sont présents auprès des producteurs sur le terrain. Ils apportent leur expertise pour l'alimentation et les soins à donner aux animaux, la conception des étables, l'entretien du matériel, le contrôle de la qualité du lait et plus largement la gestion des exploitations.



## ALLIER SÉCURITÉ ET ÉCOLOGIE



### LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES DU CHAUFFEUR LAITIER

Un outil pour collecter en toute sécurité et préserver la qualité du lait.

Dans chaque exploitation, le lait est ramassé 120 à 180 fois par an. Un protocole de transport est établi pour chaque ferme afin d'effectuer ces ramassages en toute sécurité. Il est obligatoire en France pour tous les producteurs. L'objectif est de permettre à des camions-citernes d'accéder aux tanks à lait et manœuvrer sans risque pour les personnes, les animaux et les équipements. Les chauffeurs sont formés à l'écoconduite et aux meilleures pratiques d'hygiène pour la collecte du lait.

## CONSTRUIRE UNE FILIÈRE LAIT D'AVENIR

La France représente 75 % de la collecte du Groupe. Les équipes chargées des approvisionnements en lait ont été réunies en 2016 sous l'entité Savencia Ressources Laitières. Elles sont les interlocuteurs privilégiés des Organisations de Producteurs (OP) et des Coopératives qui leur fournissent le lait. Les 15 OP représentent 2 700 producteurs des bassins laitiers situés à proximité de nos laiteries et fromageries. Nos relations contractuelles comprennent un contrat-cadre avec chaque OP et des contrats d'application avec chaque producteur. Ces derniers précisent le cahier des charges en matière de qualité et les contrôles associés, les modalités de gestion des volumes et de détermination du prix du lait.

### Accompagner les jeunes producteurs

Nous soutenons le démarrage des nouveaux producteurs avec l'attribution d'un volume à produire, un soutien financier jusqu'à 7 500 euros, une sécurisation de leur marge durant 3 ans et de la formation continue. En 2016, nous avons mis en place un programme d'accompagnement au développement de l'élevage caprin.



**RENTABILITÉ**

L'exploitation doit être rentable pour être durable. Six indicateurs détaillés sont mesurés.

**AUTONOMIE FINANCIÈRE**

L'exploitation durable doit être autonome pour s'adapter. Elle doit donc maîtriser sa dépendance aux banques et aux subventions à court et à long terme.

**MANAGEMENT**

Le management et le pilotage sont des compétences importantes à développer pour une entreprise durable.

**QUALITÉ DE VIE DU PRODUCTEUR**

Les conditions de travail doivent être satisfaisantes et assurer la sécurité pour toutes les personnes intervenant sur l'exploitation.

**BIEN-ÊTRE ANIMAL**

Pour produire un lait de qualité, une vache heureuse est bien nourrie, bien soignée et respectée dans ses comportements naturels.

**BIODIVERSITÉ**

La diversité végétale et animale est nécessaire à la pérennité des systèmes agricoles. Plus la biodiversité est riche, plus les systèmes d'élevage sont résistants et résilients.

**GESTION DURABLE DES RESSOURCES EN EAU**

L'eau est indispensable aux vaches laitières, qui en consomment beaucoup, comme aux cultures. Il faut la gérer en préservant sa quantité et sa qualité.

**FERTILITÉ DU SOL**

Une bonne fertilité garantit une production fourragère durable. Le sol doit être couvert et travaillé par des racines afin d'éviter érosion et sécheresse, et de favoriser la minéralisation naturelle.

**AUTONOMIE ALIMENTAIRE DU TROUPEAU**

L'alimentation du troupeau conditionne largement le bon fonctionnement de l'exploitation : ses coûts de production, son système fourrager et son niveau d'autonomie.

**EMPREINTE CARBONE**

La production laitière émet des gaz à effet de serre, liés à la digestion et aux effluents du troupeau, aux engrais, aliments et énergies utilisées. Elle stocke du carbone en retour dans les cultures fourragères et les prairies.



## PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE : UNE DÉMARCHE PARTAGÉE

Parallèlement au respect de la Charte des bonnes pratiques d'élevage, nous accompagnons les producteurs volontaires à réduire leur empreinte sur l'environnement, améliorer leur performance économique et sociale et accroître le rendement de leur exploitation. Nous leur proposons un diagnostic complet, validé par des experts indépendants, dans 10 domaines. Des axes d'amélioration sont identifiés et des plans d'actions proposés : les producteurs choisissent ceux qu'ils mettront en œuvre. Environ 1 200 exploitations sont engagées dans notre démarche de Production Laitière Durable.

# ENGAGÉS POUR L'ENVIRONNEMENT

## ÉCONOMISER, RÉDUIRE, TRAITER

Nous agissons pour limiter notre empreinte à chaque étape de notre activité selon quatre axes :

- valoriser chaque goutte de lait et réduire les pertes de matières premières ;
- économiser l'eau, réduire et traiter les rejets ;
- économiser l'énergie, et réduire les émissions ;
- optimiser les transports.

Des objectifs sont fixés à chaque site et revus chaque année. Les innovations et les meilleures pratiques internes et externes sont identifiées et partagées.

Un rendement minimum est fixé pour les chaufferies et un schéma directeur établi pour le froid. Nous mettons en œuvre des technologies membranaires qui permettent à la fois de limiter les pertes de lait ou de sérum, d'économiser de l'eau et de l'énergie, de diminuer la charge des eaux usées et ainsi de maîtriser la demande chimique en oxygène (DCO) en sortie de nos stations d'épuration.



## DES ÉCONOMIES LUMINEUSES



Notre filiale Edelweiss en Allemagne fabrique les produits à marque Bresso, Milkana et Brunch. Après avoir divisé ses déchets par deux en 15 ans grâce à la standardisation et la maîtrise des procédés, elle a réduit de 40 % sa consommation électrique pour l'éclairage en substituant aux tubes à néon des tubes à LED. Autre avancée : le remplacement d'équipements de nettoyage utilisant des produits lessiviels par des solutions plus respectueuses de l'environnement. Edelweiss est certifiée ISO 14001 et EMAS.



**10 000**

**KWH/AN**  
économisés grâce aux LED par Edelweiss

## DES EMBALLAGES ALLÉGÉS

Nos filiales ont entrepris des efforts importants d'écoconception pour réduire les emballages et ainsi leur impact sur l'environnement. C'est, par exemple, le cas de Bresso, qui a économisé 3,9 tonnes de plastique par an en modifiant son couvercle, et de P'tit Louis, qui a allégé de 80 % son emballage avec un filet de 12 portions. Quant à la filiale Corman, elle a réalisé une économie de 21 tonnes de film par an en utilisant des références moins épaisses. Les efforts portent aussi sur les cartons. Ainsi, deux sites ont réalisé une économie de 107 tonnes de carton grâce à des conditionnements plus légers. Et le pôle pâtes molles à goût et brebis a économisé en 2016 64 tonnes d'emballages par différentes mesures d'optimisation.



# LA SÉCURITÉ, C'EST NOTRE AFFAIRE !

## TOUS MOBILISÉS POUR NOTRE SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Nous voulons faire de la sécurité au travail une culture partagée et accélérer nos progrès pour atteindre zéro accident à l'horizon 2020 en nous mobilisant collectivement. C'est cette volonté que nous affirmons dans notre nouveau mot d'ordre « *La sécurité, c'est NOTRE affaire !* ». Notre Charte de la Santé et de la Sécurité au Travail, signée par nos dirigeants et affichée sur tous les sites, affirme publiquement notre ambition. Elle a été publiée à l'occasion de la 4<sup>e</sup> Semaine Mondiale de la Sécurité qui fédère les collaborateurs autour des meilleures pratiques, valorise leurs initiatives et leurs progrès. 27 entreprises du Groupe ont participé au 2<sup>e</sup> Challenge Sécurité organisé dans ce cadre. Le Grand Prix a été remporté par la filiale polonaise Turek pour sa mobilisation interne sur le thème « *Nous sommes tous les héros de la sécurité* ». Parmi les champions 2016, le site de Vihiers en France a atteint 989 jours sans accident et quatre des cinq sites espagnols ont célébré un an sans accident.

## TRANSPORTS ÉCO-RESPONSABLES

Nos flottes sont équipées de tracteurs à la norme européenne EEV<sup>(1)</sup> et les chauffeurs formés à l'écoconduite. En amont, nous utilisons des citernes de grande capacité et optimisons les tournées de collecte. La filiale Fro' a ainsi réduit de 30 % en trois ans le kilométrage parcouru évitant l'émission de 600 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. En aval, les livraisons groupées améliorent le remplissage des camions et la fréquence des livraisons : un meilleur service avec moins d'émissions. Le suivi électronique des consommations et des plans d'entretien contribue aux performances environnementales et économiques.

(1) Enhanced Environmentally friendly Vehicle.



## LA CHASSE AU GASPI FAIT ÉCOLE

Le Groupe a lancé un programme d'amélioration de la performance industrielle axé sur la lutte contre le gaspillage et l'amélioration des conditions de travail, avec la participation des employés. À chaque étape il s'agit d'éliminer toute forme de pertes, surconsommations, arrêts fortuits, postures pénibles, etc., en responsabilisant les opérateurs, encouragés à proposer des solutions d'amélioration. Conforté par

les résultats des pilotes effectués en 2015, la démarche est en cours de déploiement sur tous ses sites. Une école de formation a été créée et de nombreuses équipes ont été formées au programme et aux outils d'amélioration continue : 5S, résolution de problème, Six Sigma, SMED, routine de performance.

# S'ENRICHIR DE TOUS LES TALENTS

## CULTIVER DES PARCOURS PERSONNALISÉS

Avec des entreprises dans une trentaine de pays, Savencia Fromage & Dairy offre de nombreuses opportunités d'évolution professionnelle. Notre organisation décentralisée, la mobilité interne privilégiée entre filiales, activités et métiers favorisent la diversité culturelle, les parcours variés et l'accès rapide à des postes de responsabilité. La formation permet

à chacun de maintenir son employabilité, d'enrichir ses compétences et d'améliorer ses performances pour contribuer à la réussite du Groupe et se développer professionnellement. Tous les âges et tous les niveaux sont concernés. Nous encourageons l'innovation participative et l'accompagnons. La qualité du management, des relations humaines



et de l'environnement de travail contribuent à classer notre Groupe

en tête des employeurs les plus attractifs de l'industrie agroalimentaire.

# ENGAGÉS ET SOLIDAIRES

## ARIAS ET LE HANDICAP : DIX ANS D'ENGAGEMENT

En Espagne, la filiale Arias conduit depuis dix ans une politique volontariste d'intégration de personnes handicapées. Elle a conclu des accords avec des associations et fondations dédiées et propose des stages et des emplois – 10 en 2016 – adaptés aux capacités de chaque collaborateur. Arias développe aussi des achats auprès d'établissements employant des personnes handicapées. Plusieurs

certifications et distinctions reconnaissent son engagement. Au Brésil, Polenghi a accentué ses efforts avec 51 emplois de personnes handicapées contre 38 en 2015. En France, le programme d'achats solidaires s'est concrétisé par de nouveaux contrats dont celui des Messageries Laitières : elles confient la réparation de 500 palettes par mois à un ESAT voisin.



## CAP VERS L'EXCELLENCE MARKETING

Près de 400 collaborateurs ont participé à la formation Marketing Excellence du Groupe. Élaborée avec l'ESCP Europe, elle comporte trois programmes adaptés aux besoins de nos différents métiers. Ce cursus délivré en anglais dans 8 pays représente plus de 80 heures d'enseignement animées par une dizaine de professeurs de l'ESCP. Il intègre des conférences d'experts et des ateliers.

## FORMER, INTÉGRER ET DÉVELOPPER LES JEUNES

Nous développons des relations suivies avec les écoles et conduisons une politique active d'apprentissage et d'alternance à tous les niveaux, des écoles et lycées professionnels

jusqu'aux grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. Plus de 200 postes de stages de longue durée ou d'alternance sont ouverts chaque année. Nous proposons aux

jeunes diplômés de grandes écoles un Graduate program dans la filière commerciale et marketing avec un parcours de formation de trois ans dans différentes filiales et pays.

Ce programme leur permet de développer leurs sens des responsabilités ainsi que leurs compétences techniques et managériales.



## CONGÉS SOLIDAIRES

Le Groupe Savencia a signé en 2016 une convention permettant de partir en Congé Solidaire. Elle donne la possibilité aux collaborateurs français qui le souhaitent de partir pour une mission solidaire durant leurs congés payés. Laurent a ainsi rejoint une école de 400 enfants en Zambie pour mettre

en place une base de données comptables. Quant à Nathalie, elle est partie accompagner 12 enfants dans l'apprentissage du français dans un village sans eau ni électricité du Bénin.

## BIEN NOURRIR L'HOMME

Le Fonds de dotation du Groupe encourage et accompagne des collaborateurs engagés dans des initiatives solidaires en France et dans le monde. Il soutient des projets d'associations qui font écho à notre vocation : « Entreprendre pour bien nourrir l'Homme ». Parmi les projets soutenus en 2016 : les Classes du goût en France pour amener les enfants à une alimentation équilibrée et variée, une épicerie solidaire à Lyon, la construction de puits au Niger, la formation à la fabrication de fromage pour conserver le lait à Madagascar et la création du jardin potager d'un orphelinat au Vietnam.



# GOUVERNANCE ET RÉSULTATS

- 43 Le Gouvernement d'entreprise
- 44 Chiffres clés
- 46 2016 en Bourse
- 47 Rapport d'activité
- 50 Informations environnementales et sociales
- 64 Contrôle interne et gestion des risques
- 67 Compte de résultat consolidé
- 68 Bilan consolidé
- 69 Tableau des flux de trésorerie consolidés
- 70 Organigramme juridique consolidé
- 71 Table de correspondance GRI

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres. Leur mandat est d'un an renouvelable. Six administrateurs sont indépendants au regard des critères du rapport AFEP-MEDEF. Le Conseil arrête le calendrier de ses réunions dont la périodicité, sauf réunion urgente ou nécessaire dans l'intérêt de la société, est bimestrielle.

#### LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'Administration est assisté de deux comités spécialisés. SAVENCIA Fromage & Dairy met à leur disposition les moyens nécessaires à leur mission, leur assure le concours des différents services concernés et leur donne la faculté de prendre des avis extérieurs. Chacun de ces comités se réunit plusieurs fois par an et chaque fois que leur avis est jugé nécessaire par le Président du Conseil, le Conseil ou le Président du Comité lui-même.

#### LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Il comprend au moins trois membres du Conseil d'Administration et exerce sa mission dans les domaines du contrôle externe et du commissariat aux comptes, du contrôle interne, des états financiers semestriels et annuels et de la communication financière. Dans chacun de ces domaines, il apprécie les besoins du Groupe, les moyens techniques et humains mis en œuvre et leur adéquation. Il fait part au Conseil d'Administration de toute observation ou recommandation qui lui semble utile.

#### Membres

Jean-Michel Strasser, Président,  
Jean-Yves Priest, Martine Liautaud.

#### LE COMITÉ DE MANAGEMENT ET DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Il comprend au moins trois membres du Conseil d'Administration à l'exclusion du Président. Il assiste le Conseil sur l'organisation et les structures du Groupe, la composition et l'évolution des membres de la Direction Générale, la sélection de nouveaux administrateurs, la politique de rémunération des membres de la Direction Générale. Pour les différents volets de la politique « Responsabilité Sociale et Environnementale et développement durable » définie par le Groupe, le Comité apporte ses conseils sur les questions d'ordre éthique qui pourraient se poser aux dirigeants.

#### Membres

Dominique Damon, Président,  
Armand Bongrain, Ignacio Osborne et Béatrice Giraud.

### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Alex Bongrain**  
Président

**Armand Bongrain**  
Administrateur et Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

**Pascal Breton**  
Administrateur

**Clare Chatfield**  
Administrateur indépendant

**Dominique Damon**  
Administrateur indépendant  
Président du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

**Béatrice Giraud**  
Administrateur  
Membre du Comité de Management et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

**Martine Liautaud**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'Audit et des Risques

**Ignacio Osborne**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

**Jean-Yves Priest**  
Administrateur  
Membre du Comité d'Audit et des Risques

**Jean-Michel Strasser**  
Administrateur indépendant  
Président du Comité d'Audit et des Risques

**Thomas Swartele**  
Administrateur

**Pascale Witz**  
Administrateur indépendant

# CHIFFRES CLÉS

## Chiffre d'affaires net 2016

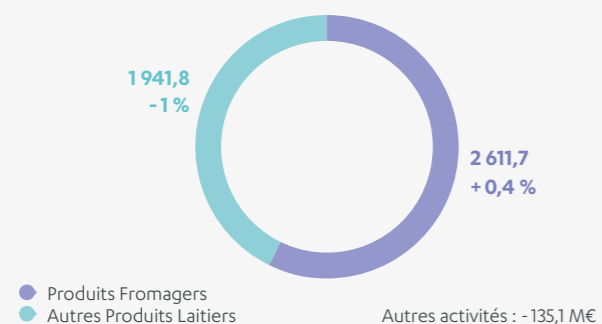
En millions d'euros

2016	4 418,4
2015	4 441,9
2014 retraité*	4 606,9

Le chiffre d'affaires est en léger recul de 0,5 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance organique est favorable à +2,2 % et s'appuie particulièrement sur les marchés hors France. Il n'y a aucun effet de structure. L'effet de change est de -2,7 % ; cet effet défavorable est lié pour l'essentiel à l'affaiblissement des devises de la zone Amérique latine, du yuan et de la livre sterling vis-à-vis de l'euro. Le chiffre d'affaires réalisé hors de France représente 70,3 %.

## Chiffre d'affaires net 2016 et variation 2016-2015

Par activité et en millions d'euros



Les Produits Fromagers représentent 59,1 % du chiffre d'affaires consolidé. La croissance organique s'élève à 1,5 %. L'effet de change est négatif de 1,1 %.

Les Autres Produits Laitiers représentent 43,9 % du chiffre d'affaires consolidé avec une croissance organique de 4,1 % et un effet de change négatif de 5 %.

## Résultat net part du Groupe

En millions d'euros

2016	104,5
2015	57,0
2014 retraité*	39,7

Le résultat net part du Groupe est en hausse de 83,3 %. Les charges non récurrentes diminuent de 27,1 millions d'euros et les charges financières augmentent de 1,7 million d'euros. La contribution des sociétés en équivalence diminue de 2,2 millions d'euros et l'impôt sur les sociétés s'accroît de 8,5 millions d'euros.

## Résultat opérationnel courant

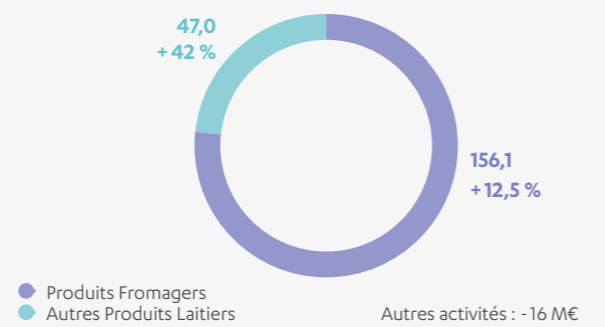
En millions d'euros et marge opérationnelle en % des ventes nettes

2016	187,1 / 4,2 %
2015	151,9 / 3,4 %
2014 retraité*	110,0 / 2,4 %

Le résultat opérationnel courant est en hausse de 23,2 %, essentiellement en lien avec le développement favorable des marques stratégiques, le renforcement des positions à l'International et les efforts de productivité industrielle.

## Résultat opérationnel courant 2016 et variation 2016-2015

Par activité et en millions d'euros



Le résultat opérationnel courant des Produits Fromagers progresse de 12,5 %. Le taux de marge opérationnelle courante passe de 5,3 % à 6 % et s'explique par l'amélioration du portefeuille produit et le renforcement de ses activités internationales.

Le résultat opérationnel courant des Autres Produits Laitiers est en hausse de 42 % et s'explique essentiellement par le développement de ses activités à l'International. Le taux de marge opérationnelle courante passe de 1,7 % à 2,4 %.

## Endettement net/fonds propres

En pourcentage

2016	25,0 %
2015	30,6 %
2014 retraité*	38,4 %

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 180,3 millions d'euros en hausse de 14,3 %. Il n'y a eu aucune acquisition de sociétés en 2016 (contre 55,9 millions d'euros en 2015).

La dette financière nette s'établit à 340,1 millions d'euros en baisse de 48,4 millions d'euros. Les fonds propres augmentent de 90,8 millions d'euros par rapport à 2015.

## Effectifs

Effectifs moyens totaux y compris les intérimaires

2016	19 307
2015	18 911
2014	19 246

Les effectifs moyens totaux sont en hausse de 2,1 %. La moitié des salariés a une ancienneté supérieure à dix ans et plus du quart supérieur à vingt ans, ce qui témoigne de l'attachement au Groupe.

## Formation

En heures

2016	225 383
2015	208 561
2014	216 541

64,0 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation. Les formations qualifiantes sont encouragées.

## Sécurité

Nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées (TFI)

2016	8,6
2015	9,1
2014	11,0

Le taux de fréquence des accidents du travail est en baisse de 5,5 %. Le taux de gravité reste stable par rapport à 2015.

## Consommation d'eau

(À périmètre comparable/tous sites confondus) en millions de m<sup>3</sup>

2016	15,8
2015	16,0

La consommation d'eau à la tonne diminue de 2,1 % à périmètre comparable. 96,5 % des eaux rejetées sont traitées avant leur rejet dans le milieu naturel.

## Consommation d'énergie

(À périmètre comparable/sites de production) en GJ/tonne

2016	6,7
2015	6,5

À périmètre comparable, la consommation d'énergie des sites de production est en baisse de 2,0 % par rapport à 2015.

## Déchets industriels non dangereux

(À périmètre comparable/sites de production) en milliers de tonnes

2016	48,2
2015	47,0

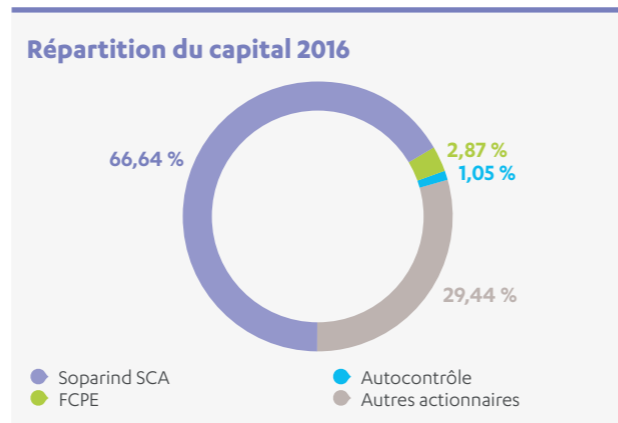
Le tonnage des déchets industriels non dangereux des sites de production, qui constituent l'essentiel des déchets générés, augmente de 2,6 % à périmètre comparable.

\* Les chiffres clés 2014 sont retraités de l'application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique ». Ce retraitement permet d'assurer la cohérence des exercices.

# 2016 EN BOURSE

- Euronext Paris – Eurolist Compartiment B
- Code ISIN FR0000120107
- Valeur nominale : 1 €
- Nombre d'actions : 14 032 930
- Capitalisation boursière au 31.12.2015 : 838,19 M€
- Cours clôture Euronext 31.12.2016 : 66,90 €
- Capitalisation boursière au 31.12.2016 : 938,80 M€

SAVENCIA Fromage & Dairy figure parmi les entreprises sélectionnées dans l'index GAIA, le 1<sup>er</sup> indice ISR des Valeurs Moyennes de l'agence de notation extra-financière Ethifinance



## Données par action

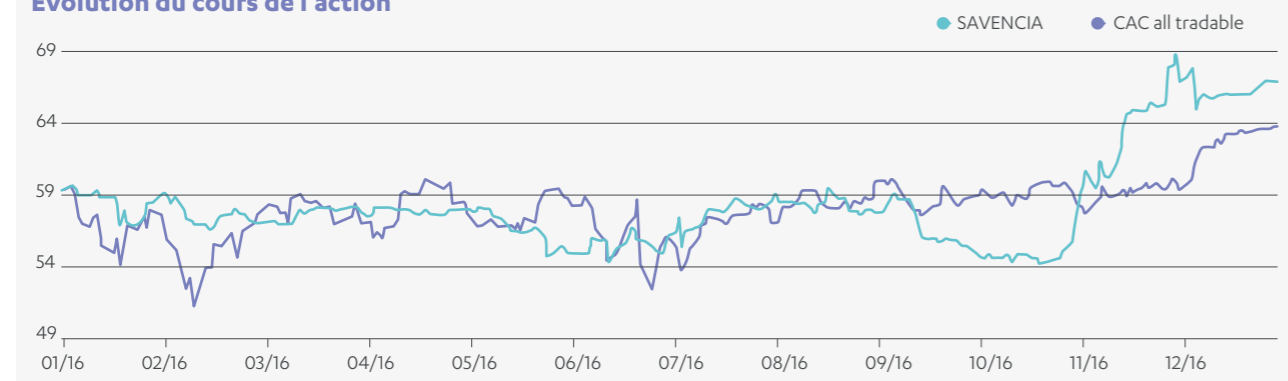
En euros	2016	2015	2014	2013	2012
Situation nette	97,04	90,57	86,92	85,89	78,20
Résultat net	7,48	4,07	2,79	3,49	4,49
Dividende net <sup>(1)</sup>	1,6	1	0,8	1	1,3
Rendement global <sup>(2)</sup>	2,39 %	1,67 %	1,54 %	1,78 %	2,84 %

(1) Proposition à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.  
(2) Sur la base du cours au 31/12.

## Données boursières

En euros	2016	2015	2014	2013	2012
Plus haut ajusté	68,8	64,8	65	58,3	53,5
Plus bas ajusté	54,35	49,5	51,3	45,8	42
Cours au 31/12	66,9	59,7	51,9	56,3	45,8
Capitalisation boursière au 31/12 en millions d'euros	938,80	838,19	728,73	790,05	706,80

## Évolution du cours de l'action



## Calendrier de l'actionnaire

Assemblée Générale	27 avril 2017
Mise en paiement du dividende	16 mai 2017

## Information financière

Chiffre d'affaires annuel 2016	février 2017
Comptes annuels 2016	mars 2017
Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre	avril 2017
Résultats semestriels	septembre 2017
Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre	octobre 2017
Comptes annuels	mars 2018

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'évolution du chiffre d'affaires de SAVENCIA Fromage & Dairy (nom commercial de SAVENCIA SA) a été impacté, au cours de l'exercice 2016, par une baisse des prix de vente en lien avec la baisse du prix du lait et des cotations de produits industriels. Cependant, l'évolution favorable du résultat opérationnel courant démontre la bonne résistance du Groupe qui s'appuie sur la force de ses marques majeures, son développement à l'International et poursuit ses efforts de compétitivité.

## ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

La réduction de la production laitière mondiale observée à compter du mois de mai 2016 et l'augmentation de la demande mondiale, en particulier en beurre et en lactosérum, ont entraîné une remontée des cours des produits industriels dont les cotations baissent depuis 2014. Dans ce contexte, et malgré un prix du lait orienté à la hausse, la cotation de poudre de lait écrémé reste faible, influencée par l'importance des stocks privés et publics. Le marché européen des produits laitiers, à l'exception de quelques pays, reste atone et la guerre des prix que se livrent les distributeurs continue à impacter fortement les prix de vente. À l'International, les filiales situées en Amérique Latine sont confrontées à des économies fortement inflationnistes qui entraînent notamment une baisse de la consommation et influent sur leur compétitivité.

Le projet de la Grande-Bretagne de sortie de l'Union européenne devrait avoir peu d'impact sur les activités opérationnelles du Groupe. Il en est de même des conflits actuels au Moyen-Orient, où la présence de SAVENCIA Fromage & Dairy est réduite.

Dans ce contexte, SAVENCIA SA, ci-après dénommée SAVENCIA Fromage & Dairy a démontré sa résistance en poursuivant son développement à l'International et en s'appuyant sur la bonne dynamique des volumes de la plupart des marques majeures grâce à un soutien publi-promotionnel et marketing adapté.

## NORMES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis en appliquant les normes IFRS en vigueur, telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Le Groupe a appliqué les amendements aux normes et interprétations applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe s'est désinvesti de sa participation minoritaire mise en équivalence dans la société Lacto Serum France SA (15 juin).

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe s'était désinvesti de ses participations minoritaires mises en équivalence dans les sociétés espagnole Capsa (28 mai) et allemande Andechser Molkerei Scheitz GmbH (1<sup>er</sup> octobre). Le Groupe avait également procédé le 31 décembre au rachat de la participation minoritaire du capital d'Advanced Foods Products LLC aux États-Unis suite à l'exercice de l'option d'achat des titres détenus par l'actionnaire minoritaire. Cette société est désormais détenue à 100 %.

## ACTIVITÉ ET RÉSULTAT

L'éclatement géographique de ses marchés ainsi que la diversité de ses métiers permet à SAVENCIA Fromage & Dairy de compenser au mieux les aléas conjoncturels pouvant affecter tant le niveau de consommation que les différentes composantes des prix de revient. La demande des consommateurs n'évolue en effet pas de la même façon sur les marchés matures et sur les zones en développement. Elle peut varier en fonction du type de produits de grande consommation et de l'intensité des actions commerciales entreprises. Les variations des cotations mondiales des produits industriels n'affectent normalement pas les activités « Produits Fromagers » et « Autres Produits Laitiers » aux mêmes moments, avec la même ampleur et dans le même sens. La répercussion d'éventuelles hausses de prix de revient s'appuie sur la force des marques et le caractère souvent innovant des offres faites aux consommateurs.

D'autres éléments relatifs aux risques figurent dans la partie « contrôle interne et gestion des risques » du présent document (page 64).

L'année 2016 se caractérise par deux périodes différentes :

- une première période au cours de laquelle le prix du lait et des cotations des produits industriels sont restés au plus bas sous l'influence d'une production laitière mondiale en hausse ;
- une seconde période au cours de laquelle un certain rééquilibrage a été initié sous l'influence d'un ralentissement de la production laitière mondiale et d'une croissance de la consommation.

Au 31 décembre 2016, le chiffre d'affaires consolidé de SAVENCIA Fromage & Dairy s'établit à **4 418,4 millions d'euros** contre **4 441,9 millions d'euros** pour la même période de l'année précédente, en retrait de **0,5 %**.

À périmètre<sup>(1)</sup> et taux de change constants<sup>(2)</sup>, l'évolution est positive de 2,2 %. L'évolution du chiffre d'affaires est pénalisée par un effet de change très défavorable de 2,7 %, en lien avec l'affaiblissement des devises sud-américaines, du yuan chinois et de la livre sterling face à l'euro.

(1) Le retraitement de périmètre des entités entrantes consiste :  
- pour les entrées de périmètre de l'année en cours à déduire la contribution de l'acquisition des agrégats de l'année en cours ;  
- pour les entrées de périmètre de l'année précédente, à déduire la contribution de l'acquisition du 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cours jusqu'au dernier jour du mois de l'année en cours où a été réalisée l'acquisition l'année précédente.  
Le retraitement des entités sortantes consiste :  
- pour les sorties de périmètre de l'année en cours, à déduire les contributions de l'entité sortie aux agrégats de l'année précédente à compter du 1<sup>er</sup> jour du mois de cession ;  
- pour les sorties de périmètre de l'année précédente, à déduire les contributions de l'entité sortie aux agrégats de l'année précédente.  
(2) Le retraitement de l'effet change consiste en un calcul des agrégats de l'année en cours aux taux de change de l'année précédente.

La part du chiffre d'affaires réalisé hors de France passe de 69,5 % en 2015 à 70,3 % en 2016.

**Le résultat opérationnel courant progresse de 23,2 % par rapport à 2015.** Il s'élève à **187,1 millions d'euros**. La marge opérationnelle courante est de 4,2 %. Elle s'élevait à 3,4 % du chiffre d'affaires en 2015. Cette évolution résulte :

- d'une amélioration du mix volume dans certaines activités et la résistance des volumes des marques stratégiques ;
- de la bonne performance de l'International qui bénéficie d'effets prix et volumes positifs ;
- de la poursuite des actions de rationalisation.

Ces effets favorables ont cependant été affectés par :

- la faiblesse des cotations des produits industriels sur la majorité de l'année, affectant en particulier les prix de vente des ingrédients laitiers ;
- l'impact de la baisse du prix du lait et la pression continue exercée sur les prix de vente des produits de grande consommation notamment en France et sur l'ensemble de l'Europe en général ;
- un contexte économique difficile sur certaines zones et en particulier l'Amérique du Sud.

#### Produits Fromagers :

**Le chiffre d'affaires des Activités fromagères** est en progression de 0,4 % par rapport à 2015, à **2 611,7 millions d'euros**, soit 59,1 % du chiffre d'affaires consolidé total de SAVENCIA Fromage & Dairy. Cette part relative était de 58,6 % en 2015.

Cette évolution du chiffre d'affaires résulte d'un effet volume-mix favorable sous l'effet du développement de l'International essentiellement hors Europe mais partiellement compensé par un effet prix défavorable sur l'ensemble des marchés en lien avec la baisse du prix du lait en Europe, ainsi qu'à la pression constante exercée sur les prix de vente des produits de grande consommation.

La variation de chiffre d'affaires se décompose en :

- une croissance organique<sup>(3)</sup> de + 1,5 % ; et
- un effet de change défavorable de - 1,1 % qui provient principalement de l'affaiblissement des devises sud-américaines, du yuan chinois et de la livre sterling.

En **France**, le chiffre d'affaires baisse sous un effet prix significatif partiellement compensé par la bonne résistance des volumes des produits à marque stratégique.

Sur les autres pays **d'Europe**, le chiffre d'affaires est en recul, également soumis à un effet prix négatif sur la plupart des marchés. L'effet volume est globalement légèrement positif mais cependant variable selon les pays, certains d'entre eux souffrant d'une conjoncture économique difficile entraînant un ralentissement de la consommation. Le dynamisme réel des marques stratégiques ne permet cependant pas d'annuler en totalité l'impact sur les prix de vente.

Le chiffre d'affaires à l'**International** est pénalisé par un effet de change défavorable. En croissance organique, le chiffre d'affaires des zones US et Asie est cependant en forte progression grâce à des volumes mix positif. Sur la zone Amérique du Sud, la crise économique qui sévit en particulier au Brésil continue à impacter la consommation

et entraîne un recul des volumes, ceci dans un contexte inflationniste.

**Le résultat opérationnel courant ressort à 156,1 millions d'euros**, en hausse de 17,3 millions d'euros par rapport à 2015, soit une croissance organique de 12,8 %. Le taux de marge opérationnelle de ce secteur d'activité progresse de 5,3 % à 6 % en 2016. Cette évolution positive du taux de marge s'explique par l'amélioration du portefeuille produit et le renforcement de ses activités internationales.

#### Autres Produits Laitiers :

Le **chiffre d'affaires** des « **Autres Produits Laitiers** » ressort à **1 941,8 millions d'euros**, en baisse de 1 % par rapport à 2015 et représente 43,9 % du chiffre d'affaires consolidé total de SAVENCIA Fromage & Dairy. Cette part relative était de 44,2 % en 2015.

Cette variation de chiffre d'affaires se décompose en :

- un effet de croissance de + 4,1 %. La progression de l'International compense la baisse constatée du marché français qui a souffert de la faiblesse des cotations mondiales des produits industriels la majorité de l'année, cet effet s'étant réduit sur le quatrième trimestre ; et
- un effet de change défavorable de - 5 % provenant principalement de la dépréciation du peso argentin et du yuan chinois par rapport à l'euro ;
- il n'y a pas d'effet de structure.

**Le résultat opérationnel courant des « Autres Produits Laitiers » ressort à 47 millions d'euros** contre 33,1 millions d'euros en 2015, soit une croissance organique de 42,5 %. Le taux de marge opérationnelle passe de 1,7 % en 2015 à 2,4 % en 2016. Cette progression se concentre sur les activités internationales. Le résultat opérationnel courant de l'activité Ingrédients est en baisse en dépit de la remontée tardive des cours de produits industriels.

#### Éléments non affectés aux activités :

**Le résultat opérationnel courant** des éléments non affectés s'élève à - 16 millions d'euros contre - 20 millions d'euros en 2015. Il représente principalement les charges des sociétés holdings.

Les **éléments non récurrents** s'établissent à - **6,1 millions d'euros**, contre - **33,2 millions d'euros** en 2015. Ils sont liés pour l'essentiel à la constatation de pertes de valeur de certains actifs au Brésil, pays qui fait face à une situation politico-économique difficile, à des charges et provisions de restructuration résultant des plans d'amélioration des performances engagés, partiellement compensés par des indemnités perçues suite à des sinistres et la liquidation du plan de pension aux États-Unis.

**Le résultat opérationnel** s'élève à **181 millions d'euros**, en hausse de 52,6 % par rapport à 2015.

Les **charges financières nettes** de SAVENCIA Fromage & Dairy ressortent à - **28,1 millions d'euros** pour l'année 2016 comparées à - 26,4 millions d'euros en 2015. Le résultat financier est affecté par l'évolution défavorable du résultat de change, cet impact étant partiellement compensé par l'effet de la baisse des taux et du niveau d'endettement.

La **quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence** net d'impôt ressort à **6,7 millions d'euros** contre 8,9 millions d'euros en 2015.

**L'impôt sur les résultats** s'élève à **47,7 millions d'euros**, en hausse de 8,5 millions d'euros par rapport à 2015. Le taux effectif ressort à 29,9 % contre 38,7 % en 2015. Cette évolution résulte essentiellement d'une baisse des charges non déductibles en 2016 et de la réduction des charges d'impôts différés en liaison avec la baisse annoncée du taux d'imposition français.

**Le résultat net des activités poursuivies** s'établit à **111,9 millions d'euros**, à comparer à 62,1 millions d'euros en 2015.

**Le résultat net des activités cédées, en cours de cession ou abandonnées** est nul.

**Le résultat de l'exercice** revenant aux actionnaires de SAVENCIA Fromage & Dairy s'établit à **104,5 millions d'euros**. Il était de **57 millions d'euros** en 2015.

#### EFFECTIFS

Les **effectifs moyens totaux**, y compris les intérimaires, des sociétés intégrées globalement représentent **19 307 collaborateurs et collaborateurs** en 2016 contre **18 911 collaborateurs et collaborateurs** en 2015, soit une hausse de 2,1 %. Il n'y a pas d'effet de périmètre.

Ils se répartissent entre :

- « Produits Fromagers » pour 71,5 % ;
- « Autres Produits Laitiers » pour 24,8 % ; et
- effectifs non affectés pour 3,7 %.

#### INVESTISSEMENTS

Les **investissements corporels & incorporels** de SAVENCIA Fromage & Dairy sont en hausse de 14,3 % par rapport à 2015, leur montant s'élève à **180,3 millions d'euros** en 2016, par rapport à un montant de **157,7 millions d'euros** en 2015.

Par secteur d'activité, les investissements se répartissent de la façon suivante :

- Produits Fromagers pour 57,5 % ;
- Autres Produits Laitiers pour 38,3 % ;
- non affectés pour 4,2 %.

Il n'y a aucune acquisition de filiales en 2016 alors que ces acquisitions représentaient 55,9 millions d'euros en 2015.

#### RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

SAVENCIA Fromage & Dairy a de tout temps considéré ses dépenses de recherche et développement comme un atout fort permettant d'assurer l'innovation et par conséquent la croissance de ses différents métiers. En cohérence avec sa culture et ses principes généraux de fonctionnement, les opérations de développement sont regroupées par pôles technologiques afin de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque métier. Ces opérations sont coordonnées dans le cadre de programmes transversaux. Ces programmes sont dirigés en priorité vers l'alimentation équilibrée et l'exploitation des qualités nutritionnelles du lait.

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées, pour leur totalité, dans les comptes de charges par nature concernés.

#### SITUATION FINANCIÈRE

Le **bilan** du Groupe reflète une situation financière toujours saine.

Les **fonds propres**, à **1 361,7 millions d'euros**, varient de + 90,8 millions d'euros par rapport aux comptes 2015, soit + 7,1 %.

L'**endettement net**, à **340 millions d'euros**, est en baisse de 48,4 millions d'euros. Il représente **25 % des capitaux propres**, contre 30,6 % au 31 décembre 2015.

Les ratios financiers imposés par les contrats de financement sont respectés.

SAVENCIA Fromage & Dairy ne présente pas d'exposition significative aux risques des marchés financiers. Les risques de change sont, comme par le passé, limités par la politique d'implantation d'unités de production sur les marchés de commercialisation. Les risques de taux sont gérés dans le cadre d'une politique de couverture prudente.

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Aucun événement d'importance significative n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice.

#### PERSPECTIVES

Les incertitudes relatives à la volatilité des devises, à l'économie laitière mondiale ainsi que la guerre des prix destructrice de valeur que se livrent les distributeurs continueront à impacter fortement l'année 2017. Par ailleurs, la consommation mondiale continuera à être affectée par le ralentissement de l'activité économique des pays émergents.

Dans cette situation, SAVENCIA Fromage & Dairy, confiant dans sa stratégie à long terme et le travail de ses équipes, continuera ses efforts d'adaptation et de compétitivité. Le développement des produits de spécialités et de l'International demeurera le moteur de sa croissance.

Le dialogue permanent constructif et transparent avec ses partenaires : actionnaires, salariés, producteurs laitiers, distributeurs ou clients industriels demeure déterminant pour relever les défis du monde de demain.

(3) La croissance organique mesure l'évolution d'un agrégat à périmètre et taux de change constants une fois les retraitements de change et périmètre susmentionnés effectués.

# INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

SAVENCIA Fromage & Dairy est engagé dans une démarche d'excellence et de progrès durable avec la volonté de prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes, collaborateurs, consommateurs, producteurs, actionnaires, clients, partenaires, société civile et de respecter l'environnement. Cette stratégie s'inscrit dans la démarche de développement durable qui vise à « répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (extrait du rapport Bruntland).

Signataire du Pacte Mondial de l'ONU depuis 2003, SAVENCIA Fromage & Dairy s'engage à respecter les dix principes universels relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

## NOTE MÉTHODOLOGIQUE

### CONTEXTE ET CHOIX DES INDICATEURS

Les indicateurs relatifs au suivi de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) définis au regard des activités du Groupe permettent de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière.

La démarche de reporting RSE répond aux exigences du décret d'application de l'article 225 de la loi française du 10 juillet 2010 dite « Grenelle II » (articles L. 225-102-1 et du R. 225-104 au R. 225-105-2 du code de commerce).

Cette démarche de reporting est parfaitement intégrée dans les processus opérationnels des filiales.

### ORGANISATION DU REPORTING

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

La Direction Financière du Groupe est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes.

### PÉRIMÈTRE

Le reporting RSE couvre 100 % des activités et des effectifs du Groupe et des filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du code de commerce.

Les effectifs qui exercent une fonction de promoteurs de très courte durée, dans une de nos filiales, ne sont pas inclus dans les données présentées dans le volet social. Ces effectifs représentent moins de 0,5 % de l'effectif moyen total équivalent temps plein.

Les variations par rapport à 2015, sont calculées à périmètre comparable, ce qui correspond aux filiales présentes sur les deux exercices.

### PROCÉDURES ET GUIDES DE REPORTING

Deux guides de reporting environnemental et social définissent les indicateurs de performance environnementaux et sociaux du Groupe.

Ces documents servent de référentiels pour la vérification externe des données, conformément au décret d'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

### OUTILS DE REPORTING

Les données sont remontées et consolidées au moyen de l'outil de consolidation financière du Groupe commun à l'ensemble des filiales.

Un questionnaire annuel est adressé et renseigné par toutes les filiales du périmètre RSE, tous types de sites confondus : production, logistique et commercial. Il permet de collecter l'ensemble des informations requises.

### CONSOLIDATION ET CONTRÔLE INTERNE

Au niveau Groupe, les responsables du reporting RSE consolident les données collectées afin de générer les indicateurs Groupe présents dans ce chapitre.

Ils assurent également le contrôle interne des données, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, des tests de cohérence sont réalisés sur les indicateurs, les variations sont mises en évidence et justifiées et des calculs de ratios permettent de comparer la performance des différentes entités.

Les écarts significatifs identifiés sont analysés avec le contributeur de la donnée.

### VÉRIFICATION EXTERNE

Depuis 2002, de façon volontaire, le processus de reporting des informations recueillies est révisé par les Commissaires aux comptes.

Depuis 2013, l'ensemble des informations sociales, environnementales et sociétales fait l'objet d'une revue par l'un de ses Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant dans le cadre de la loi Grenelle II.

## RAPPORT ENVIRONNEMENTAL

### POLITIQUE GÉNÉRALE ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

La protection de l'environnement s'inscrit naturellement dans la politique industrielle du Groupe dont les unités de production sont généralement situées au cœur de leur bassin laitier. Elle fait l'objet d'une démarche de progrès à laquelle sont associées les parties prenantes et en particulier les producteurs de lait.

Le Groupe s'attache à minimiser son empreinte sur l'environnement depuis la gestion des matières premières issues de l'agriculture jusqu'à la livraison des produits finis. Toutes les filiales sont tenues de respecter les mêmes engagements.

En amont, cette démarche s'appuie sur des relations structurées avec les producteurs de lait, la mise en œuvre d'un protocole de bonnes pratiques d'élevage, la promotion de pratiques raisonnées de nature à améliorer le bilan carbone et à réduire l'empreinte environnementale des exploitations, l'optimisation des tournées de ramassage du lait.

Dans son activité industrielle, le Groupe s'attache à maîtriser l'impact environnemental de l'ensemble de ses opérations. Les principaux enjeux portent sur la prévention des pollutions, la maîtrise des consommations d'eau, d'énergies et d'emballages ainsi que sur l'utilisation optimale des matières premières.

La standardisation des procédés et des modes opératoires, la généralisation des équipements les plus performants, l'identification et le déploiement des meilleures pratiques contribuent à réduire les consommations, les émissions et les rejets.

La concentration des rejets dans les eaux usées, la qualité de leur traitement, les émissions atmosphériques et le traitement des déchets sont rigoureusement contrôlés et gérés.

Un système d'évaluation du niveau de sécurité et de la conformité réglementaire des sites industriels permet aux unités opérationnelles de mettre en œuvre des politiques de prévention et de protection adaptées. Il s'appuie sur une notation reflétant la qualité de la gestion du risque. En suivant cette démarche, la fréquence des sinistres a fortement diminué.

Les risques environnementaux n'ont fait l'objet d'aucune provision ou garantie du Groupe en 2016 à l'instar des exercices précédents.

### MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

#### Organisation

Dans chaque filiale, la mise en œuvre opérationnelle des mesures de protection de l'environnement est confiée à un collaborateur. Lorsque les filiales ont plusieurs sites de production, le responsable Hygiène, Qualité, Sécurité et Environnement (HQSE) est généralement chargé de cette mission.

La Direction Industrielle du Groupe accompagne les filiales dans la mise en œuvre opérationnelle des mesures de protection de l'environnement, assure le suivi de leurs plans d'amélioration, favorise le partage des bonnes pratiques et suit l'évolution des indicateurs environnementaux.

Une fonction Sécurité/Environnement Groupe est chargée de soutenir et d'accompagner cette démarche.

En 2016, des réunions regroupant les responsables environnement des sites français ont été organisées sur les thèmes

de l'eau, de l'énergie, des déchets et des émissions dans l'air afin de mutualiser les expériences et de partager les bonnes pratiques.

#### Référentiels et certifications

SAVENCIA Fromage & Dairy s'appuie sur les référentiels ISO pour la mise en œuvre des systèmes de management dans ses filiales. Il priorise les référentiels en relation directe avec son cœur de métier : l'hygiène et la sécurité alimentaire des produits. À ce titre, le système ISO 22000 est l'outil de référence de sa démarche de maîtrise générale.

Afin de progresser durablement dans la maîtrise de leur empreinte environnementale, les filiales sont également encouragées à obtenir les certifications ISO 14001 et 50001 pour leurs systèmes de management environnemental.

Des référentiels internes thématiques, appelés « Guides des Bonnes Pratiques », permettent aux sites de production d'optimiser la gestion des rendements matière, des énergies, des stations de nettoyage en place et la prévention des dommages.

Ces Guides s'accompagnent généralement de questionnaires d'autodiagnostic afin d'évaluer l'avancement de chaque entité.

#### Santé et sécurité des consommateurs

L'essentiel de la production est réalisé à partir du lait collecté par le Groupe lui-même ou par des coopératives associées. La traçabilité du lait est totale et les contrôles rigoureux et systématiques. Tous les fournisseurs d'ingrédients et de matériaux en contact avec les produits sont référencés sur la base de cahiers des charges conjointement signés, conformément aux normes réglementaires, et sont régulièrement audités.

L'exigence de qualité est au cœur de la culture du Groupe qui consacre des moyens très importants afin de continuer à progresser dans tous les domaines de la qualité, allant au-delà des obligations réglementaires.

Les nouveaux produits sont soumis à une procédure d'approbation avant leur mise sur le marché. Les produits font l'objet d'un contrôle libérateur.

Des audits internes sont régulièrement réalisés sur tous les sites. Il en est de même des audits externes centrés sur la norme ISO 22000 de management de la sécurité des denrées alimentaires.

La mesure de la qualité perçue par les consommateurs s'appuie sur deux outils : un panel de consommateurs chargé d'apprécier les produits et l'analyse sensorielle par des collaborateurs formés afin d'évaluer régulièrement la qualité des produits. Cette démarche favorise l'amélioration de la qualité relative du produit dans son univers concurrentiel.

#### Nutrition

SAVENCIA Fromage & Dairy élabore des produits naturels avec des matières premières de qualité soigneusement sélectionnées.

Plusieurs axes ont été définis afin d'aider le consommateur à adopter une alimentation équilibrée :

- information et éducation du consommateur : publication d'une information nutritionnelle précise sur chaque produit, développement d'outils d'éducation à une alimentation équilibrée en tenant compte de la dimension plaisir, de la diversité alimentaire et de la notion de portion consommée ;

● assurer une offre de produits naturels et de forte valeur nutritionnelle répondant aux besoins spécifiques de chacun : produits allégés en matières grasses, sans lactose ou encore, enrichis en calcium et en vitamines. Le Groupe propose une gamme de lait bio et de desserts sans lait pour les nourrissons allergiques.

**Gestion des événements environnementaux**

Un système de gestion de crise est opérationnel dans tous les sites industriels, logistiques et administratifs. Des exercices réguliers permettent d'en vérifier la réactivité et d'en perfectionner le fonctionnement.

Les bonnes pratiques de prévention des risques incendie, d'explosion, de pollutions accidentelles et de catastrophes naturelles sont diffusées de façon à réduire l'impact de ces événements s'ils devaient se produire.

Ces actions de prévention sont complétées par des investissements de protection : sprinklage, réserves d'eau, sécurisation des installations électriques, bassins de rétention, réfection des réseaux d'effluents industriels, renforcement et amélioration des stations d'épuration grâce à des systèmes de prétraitement, etc.

Les risques associés au dérèglement climatique sont limités en raison des implantations géographiques des filiales. À date, environ 8 % des sites ont identifié des risques potentiels et s'y sont préparés en se dotant de plans de continuité d'activité en cas de pénurie d'eau et en réalisant des études hydrologiques. Un site a par exemple créé un canal de débordement pour prévenir le risque d'inondation.

**Formation et information des salariés**

Chaque site s'engage chaque année à maîtriser ses consommations d'eau et d'énergie ainsi que ses rejets.

En 2016, plusieurs sites ont mis en œuvre des actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement :

- suivi et diffusion des indicateurs environnementaux ;
- formation aux économies d'énergie, d'eau, à la gestion et au tri des déchets ;
- réunions d'information sur les résultats et les axes de progrès.

Un parcours de formation interne destiné à l'ensemble de l'encadrement renforce le dispositif de sensibilisation et contribue à déployer une véritable culture environnementale au sein du Groupe.

**UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES**

L'engagement de SAVENCIA Fromage & Dairy à maîtriser ses impacts sur l'environnement se traduit par une implication à tous les niveaux de responsabilité et pour tous les flux susceptibles d'avoir un impact environnemental.

Des commissions transversales spécialisées (eau, énergie, matière, etc.) recensent et animent le déploiement des meilleures pratiques, accompagnent et suivent les plans d'action et les initiatives dans chaque site.

**Lutter contre les gaspillages**

Le Groupe a décidé de lancer un programme d'amélioration de la performance industrielle axé sur la lutte contre le gaspillage et l'amélioration des conditions de travail avec la participation de tous les employés.

L'objectif est de réduire les pertes de matières premières et d'emballages, les surconsommations d'énergie, d'eau et de

produits lessiviels, les produits déclassés, les pannes et les arrêts non planifiés, les déplacements inutiles, les postures physiques pénibles, etc. luttant ainsi contre toute forme de gaspillage.

À chaque étape, il s'agit de produire au plus juste en développant l'autonomie et la responsabilisation des opérateurs pour renforcer leur implication et mobiliser leur aptitude à proposer des solutions d'amélioration.

Encouragé par les résultats de la phase pilote réalisée en 2015, le Groupe a constitué une équipe dédiée pour déployer la méthode sur les sites.

Une École de formation interne a été créée et de nombreuses équipes ont été formées à la finalité du programme et aux outils d'amélioration continue : 5S, résolution de problèmes, 6 Sigma, SMED, routine de performance.

D'autres actions complémentaires sont développées afin de limiter le gaspillage alimentaire telles que le développement de formats adaptés aux besoins des consommateurs (portions, barquettes refermables, etc.) ou les dons aux banques alimentaires.

**Optimiser la consommation de matières premières**

Le Groupe travaille en permanence à l'amélioration de ses procédés de production afin de maximiser la transformation du lait et la valorisation des coproduits.

La standardisation des procédés et des modes opératoires, la généralisation des équipements les plus performants et les plans de réduction des pertes contribuent à réduire les consommations.

La réalisation d'un bilan matière complet permet aux équipes opérationnelles d'optimiser le pilotage du process de fabrication.

Les quantités de lait achetées constituent des données confidentielles.

**Maîtriser la consommation d'eau**

Les quantités d'eau consommées communiquées correspondent aux quantités prélevées et achetées ; les eaux de process recyclées ne sont pas prises en considération.

En 2016, la consommation d'eau s'élève à 15,8 millions de m³, soit une baisse de 0,9 % par rapport à 2015.

Ces résultats concrétisent l'engagement des sites et l'efficacité de leurs actions :

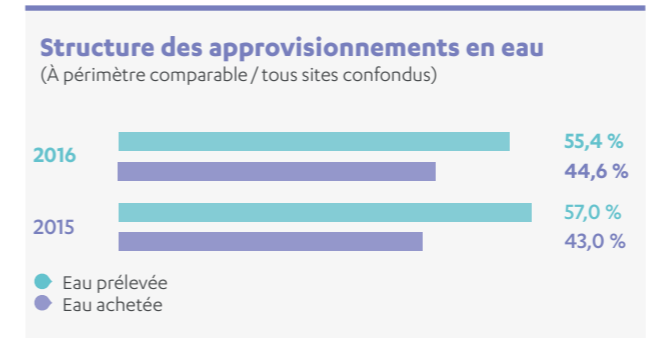
- amélioration des comptages, définition de consommations cibles par atelier, suivi quotidien et mise à disposition des résultats auprès des opérateurs ;
- récupération d'une partie de l'eau du sérum qui est filtrée et utilisée pour les nettoyages externes ;
- optimisation des processus de nettoyage : installation de pistolets sur les tuyaux souples, récupération et réutilisation des eaux de rinçage des camions-citernes et des eaux de refroidissement des pompes, modernisation des stations de nettoyage en place (NEP), ajustement des fréquences de nettoyage et des temps de rinçage, réduction des pertes sur purges ;
- sensibilisation du personnel par la formation, les actions de progrès continu et la création de groupes de travail.

**Approvisionnement en eau**

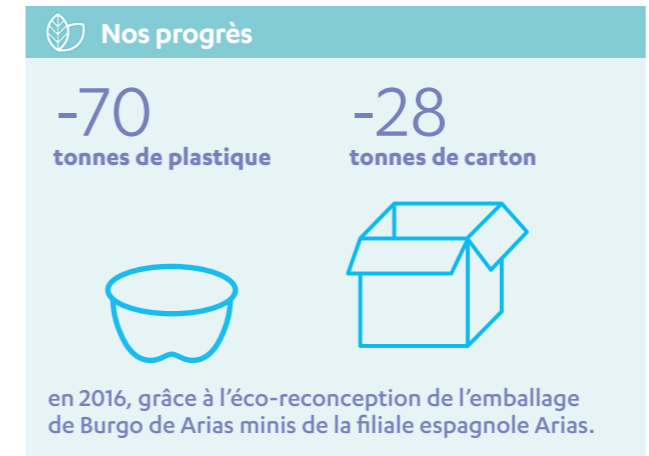
Les contraintes locales d'approvisionnement en eau sont peu nombreuses et principalement saisonnières : 10,2 % des sites sont concernés en 2016.

À périmètre comparable, la part des prélèvements en eau dans le milieu naturel est de 55,4 %, en baisse par rapport à 2015.

En France, le Groupe participe avec l'interprofession à l'identification des pratiques et des technologies les plus efficaces pour limiter les prélèvements dans le milieu naturel.



**Maîtriser la consommation des emballages et papiers**



Conscient des enjeux environnementaux, SAVENCIA Fromage & Dairy travaille depuis plusieurs années sur la maîtrise de ses emballages. Plusieurs filiales ont mis en œuvre en 2016 des actions d'écoconception afin de minimiser leur impact environnemental. Ces actions portent essentiellement sur la modification des emballages des produits : diminution de l'épaisseur et des quantités des emballages utilisés.

En 2016, la consommation d'emballage et de papiers, tous matériaux et tous types de produits confondus, s'accroît de 7,9 % par rapport à 2015, avec une augmentation significative des emballages en plastique et en bois. Ces évolutions s'expliquent par :

- le développement des produits en libre-service, des portions et des produits de snacking adaptés aux nouveaux modes de consommation ;
- la croissance des volumes et de l'activité co-packing ;
- l'augmentation des achats de palettes en bois en raison des volumes croissants gérés sur les plates-formes logistiques du Groupe et du renouvellement du parc de palettes.

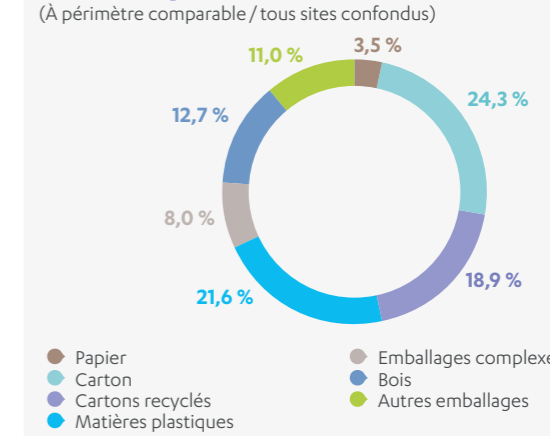
Les actions de maîtrise des consommations portent sur :

- la réduction des pertes sur les lignes d'emballage ;
- la re-conception des emballages de certains produits.

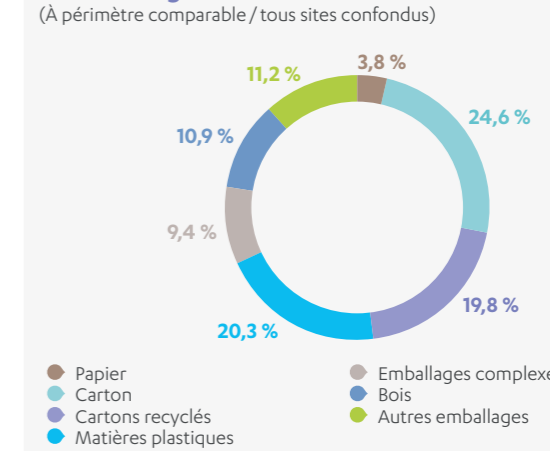
Des partenariats sont conclus avec différents organismes nationaux chargés de la collecte, du tri et du recyclage.

**Structure de la consommation des emballages et papiers**

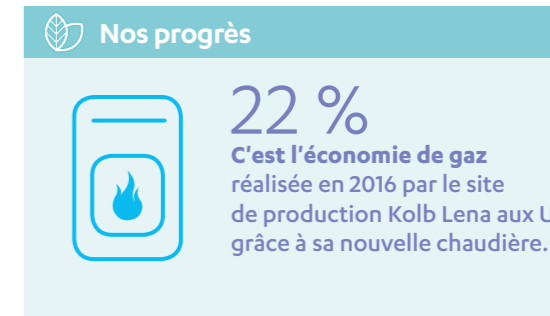
**Structure des consommations en papier et emballages 2016**



**Structure des consommations en papier et emballages 2015**



**Maîtriser la consommation énergétique**



La consommation totale d'énergie s'élève à 8 010 TJ en 2016, en baisse de 1,9 % par rapport à 2015.

Cette performance reflète l'efficacité des bonnes pratiques énergétiques déployées sur les sites.

Un suivi périodique est assuré par un comité de pilotage afin d'accélérer la dynamique de progrès dans 3 domaines principaux :

**Production et transformation d'énergie**

- mesure systématique du rendement des chaufferies assortie d'un bilan de fonctionnement ;

- remplacement des chaudières par de nouvelles chaudières à rendements plus élevés ; un plan est en place et fait l'objet d'un suivi régulier ;
- rénovation des groupes de production de froid pour augmenter la performance des installations ;
- modernisation ou remplacement de compresseurs d'air ;
- remplacement des éclairages par des systèmes basse consommation ;
- installation de variateurs de vitesse.

**Distribution d'énergie**

- calorifugeage ;
- réduction des pressions des fluides dans les réseaux ;
- recherche des fuites d'air comprimé et contrôle des purgeurs sur les réseaux de vapeur.

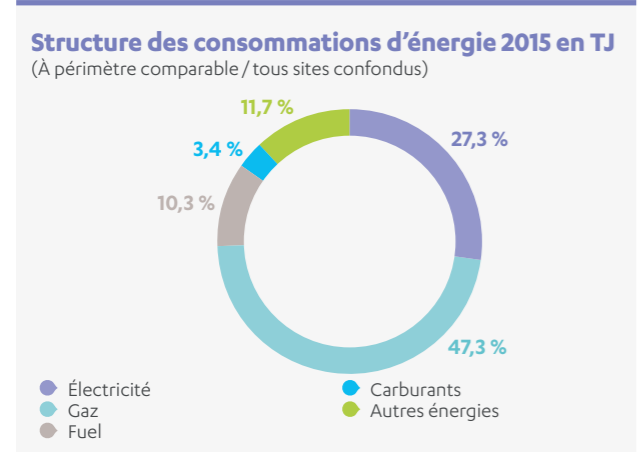
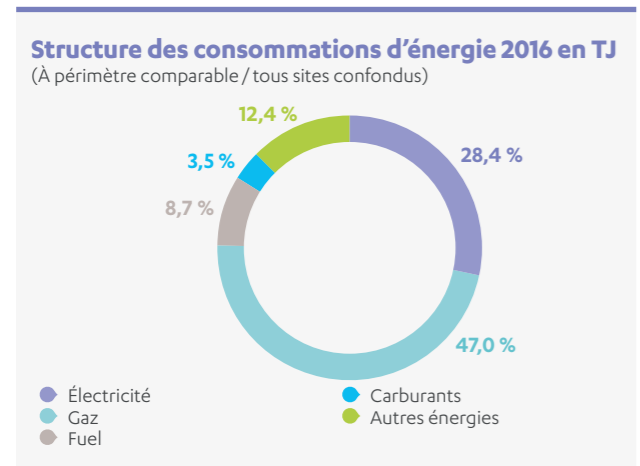
**Consommation d'énergie**

- développement des systèmes de comptage des énergies et bilans périodiques ; plan de rénovation et de mise à niveau des installations de nettoyage en place (NEP) ;
- mise en place de procédés membranaires en remplacement partiel ou total des évaporateurs.

Les audits énergétiques, obligatoires en France et dans certains pays européens, favorisent la consolidation de l'ensemble de ces actions. Ces audits sont également déployés au-delà des obligations réglementaires et contribuent à l'accélération des progrès.

**Structure de la consommation énergétique**

En 2016 comme en 2015, la principale évolution est la baisse importante de la consommation de fuel lourd (-17,8 % par rapport à 2015).



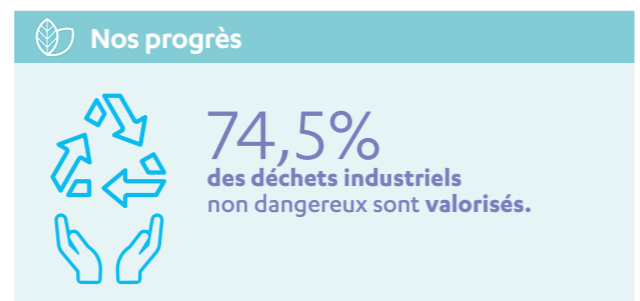
**Recours aux énergies renouvelables**

3 sites au Brésil et un en France, la Fromagerie d'Illoud qui produit Caprice des Dieux, sont équipés en chaudière bois. La fourniture locale est privilégiée et en France, le bois utilisé provient de forêts exploitées de façon durable par l'Office National des Forêts.

En France, le site du Tholy exploite également le potentiel hydroélectrique disponible localement.

**PRÉVENTION DES POLLUTIONS**

**Limiter les déchets industriels**



Les quantités de déchets communiquées correspondent aux quantités de déchets évacuées en 2016 ; les produits non-conformes ne sont pas pris en considération.

Le total des déchets industriels non dangereux (DIND) et dangereux (DID) des sites de production a augmenté de 2,7 % par rapport à 2015.

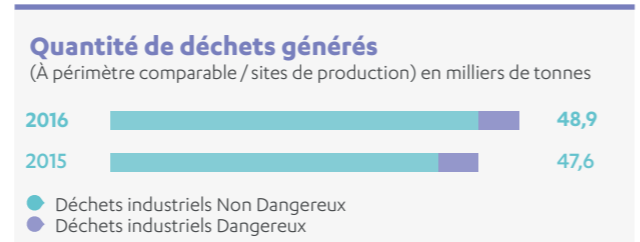
Cette évolution est due principalement :

- pour les déchets non dangereux, à l'augmentation des emballages liée à l'évolution du mix produit ;
- pour les déchets dangereux, aux nombreux travaux de nettoyage, d'évacuation et de désamiantage réalisés. Ces opérations ont généré plus du tiers des DID en 2016.

74,5 % des DIND sont valorisés dans des filières spécialisées par type de déchets.

Des mesures sont prises afin de réduire les quantités de déchets :

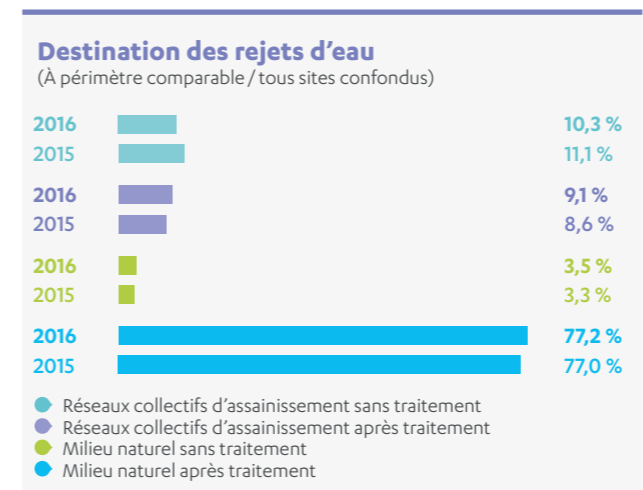
- réduction du poids des emballages ;
- coopération avec les fournisseurs afin de diminuer les emballages ;
- priorité à l'achat des produits les moins polluants à qualité égale ;
- tri sélectif ;
- recyclage des contenants ;
- valorisation des biodéchets.



**Réduire les rejets et améliorer la qualité des eaux usées**

Les rejets d'eaux usées s'élevaient à 14,0 millions de m<sup>3</sup>, stables par rapport à 2015.

96,5 % des eaux rejetées sont traitées avant leur rejet dans le milieu naturel.



Ces résultats s'appuient sur des dispositifs améliorés chaque année :

**Maîtrise des procédés de production**

- maîtrise des volumes d'eau consommée et donc des eaux usées rejetées ;
- réutilisation des eaux du dernier rinçage dans les installations de nettoyage ;
- récupération du sérum et installation de procédés membranaires afin de réduire la charge des eaux usées ;
- réduction de la charge des eaux à l'entrée de la station d'épuration grâce à des contrôles renforcés et systématisés ;
- installation de compteurs des eaux usées et de turbidimètres pour en mesurer la charge et en surveiller l'évolution.

**Maîtrise des procédés d'épuration**

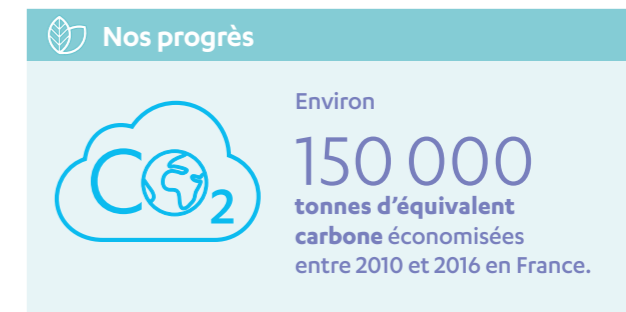
- application des bonnes pratiques ;
- installation de procédés de prétraitement ou de post-traitement afin d'optimiser les performances de rejets des stations d'épuration. En 2016, des unités pilotes de prétraitement des effluents ont été installées sur certains sites. Si ces essais s'avéraient concluants, cette solution pourrait être déployée ;
- installation d'échantillonneurs afin de réduire la demande chimique en oxygène (DCO – quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique contenue dans une eau). Cet indicateur fait l'objet d'un suivi régulier ;
- utilisation de nouveaux procédés de récupération du phosphore.

**Réduction des nuisances olfactives**

- Plusieurs mesures concourent à réduire les nuisances olfactives :
- contrôle des odeurs ;
  - asservissement des aérateurs ;
  - installation de systèmes de contrôle optique des canalisations.

**CONTRIBUTION À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE**

**Améliorer le bilan carbone de la production laitière**



Le Groupe est engagé depuis 2010 dans une démarche d'Approvisionnements Laitiers Responsables : il accompagne les producteurs de lait dans le développement durable de leur exploitation en les aidant à améliorer leur bilan carbone et réduire leur empreinte environnementale tout en améliorant leurs performances économiques.

La politique d'Approvisionnements Laitiers Responsables repose sur six engagements :

- une logistique respectueuse de l'environnement ;
- des performances économiques pérennes ;
- un dialogue actif avec les parties prenantes ;
- mieux vivre et mieux travailler ensemble ;
- une politique sociale responsable ;
- une production laitière durable.

L'engagement de « production laitière durable » se déroule en 4 étapes :

- réaliser un diagnostic des exploitations laitières ;
- identifier les points forts et points d'amélioration ;
- proposer des formations et favoriser le partage d'expérience entre éleveurs ;
- prioriser les plans d'action et proposer un accompagnement afin de les mettre en œuvre.

Le diagnostic, dont l'objectif est de mesurer la triple performance économique, environnementale et sociale de l'exploitation, est réalisé selon 10 indicateurs :

- rentabilité de l'exploitation ;
- autonomie financière de l'exploitation ;
- gestion durable des ressources ;
- empreinte carbone ;
- bien-être animal ;
- autonomie alimentaire du troupeau ;
- biodiversité ;
- fertilité du sol ;
- qualité de vie du producteur ;
- management de l'exploitation.

Des partenariats sont conclus avec différents instituts spécialisés (Institut de l'élevage, INRA, IAD...) afin de définir les critères du diagnostic et accompagner les éleveurs dans la mise en œuvre des actions de progrès.

Des producteurs de lait du Groupe témoignent des effets positifs de la démarche. Les actions suivantes sont notamment mises en œuvre :

- couverture végétale des sols ;
- limitation des traitements phytosanitaires et des apports d'engrais ;
- préservation des haies ;
- baisse des achats de compléments alimentaires ;
- promotion des meilleures pratiques d'élevage.

En France, à fin 2016, près de 1100 exploitations laitières fournissant le Groupe avaient réalisé un diagnostic proposé par cette démarche.

En 2016, environ 150 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> ont ainsi été économisées par rapport à 2010. L'objectif étant de réduire de 20 % l'empreinte carbone des exploitations laitières livrant le Groupe en France à l'horizon 2020.

En Allemagne, des éleveurs sont formés aux économies d'eau et d'énergie.

En Espagne, 100 % des achats de lait de vache sont contractualisés.

En Pologne, des producteurs sont incités à investir dans le matériel de traite et la gestion des troupeaux.

En Ukraine et en Serbie, des éleveurs sont formés à la gestion des exploitations agricoles et notamment à la nutrition animale.

### Améliorer le bilan carbone de la collecte et des transports

Les modalités de collecte du lait, d'échanges de matière entre usines et de distribution des produits participent à l'effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). En France, les filiales de transport adhérent à la charte « CO<sub>2</sub>, les transporteurs s'engagent ».

Les flottes sont équipées de tracteurs robustes et économes. Les chauffeurs sont formés à l'écoconduite. Le suivi électronique des consommations et des plans d'entretien des véhicules contribue à améliorer les performances environnementales et économiques.

Les tournées de collecte de lait sont optimisées par l'utilisation de citernes de ramassage de plus grande contenance.

En aval, les livraisons groupées améliorent le remplissage tout en assurant aux clients un meilleur service avec moins de consommation de carburant et donc d'émissions.

### Améliorer le bilan carbone de la production

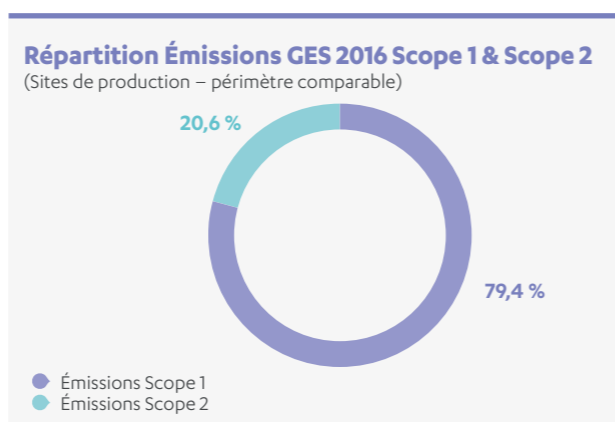
Les principales actions et résultats sont décrits dans le paragraphe consacré à l'amélioration de l'efficacité énergétique (page 53).

Le bilan présenté concerne les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre (GES) relatives aux activités directes des sites pour les scopes 1 et 2 :

- les émissions directes (scope 1) comprennent les émissions liées à la combustion des énergies fossiles utilisées, aux procédés hors énergie (dues aux traitements des eaux usées) et aux fuites de fluides frigorigènes ;
- les émissions indirectes (scope 2) incluent les émissions liées à la production d'électricité, de vapeur, de chaleur ou de froid achetés et consommés par les sites.

Les données couvrent l'ensemble des sites de production du Groupe. La présentation des données tient compte d'une évolution méthodologique apportée en 2016.

SAVENCIA Fromage & Dairy n'est pas en mesure de rendre compte de ses autres émissions indirectes (scope 3).



Plusieurs facteurs entrent en compte dans les émissions des sites, parmi lesquels figurent les processus de fabrication ainsi que le mix énergétique utilisé par chaque site. L'implantation géographique du site doit également être prise en compte, l'écart d'émissions de GES scope 2 pouvant varier entre des usines situées dans des pays différents.

Le Groupe veille à ce que les nouveaux équipements soient moins émetteurs de GES, notamment les chaudières et les installations de froid qui font l'objet d'un programme de renouvellement.

### Progresser à l'échelle de l'interprofession

SAVENCIA Fromage & Dairy participe à la définition d'un référentiel commun au secteur laitier, portant sur les modes de calcul des analyses de cycle de vie pour les gaz à effet de serre et sur l'information des données environnementales concernant les produits.

### PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

En amont, la démarche d'Approvisionnements Laitiers Responsables contribue à préserver la biodiversité (cf. paragraphe « Améliorer le bilan carbone de la production laitière »).

Le développement des productions fourragères et de l'alimentation naturelle du troupeau est au cœur de cette démarche. Les prairies stockent le carbone, protègent les sols, filtrent l'eau, maintiennent la biodiversité et recyclent les déjections des troupeaux. Bien gérées, elles ne demandent quasiment ni pesticides ni engrais. Cette démarche promeut également les meilleures pratiques d'abreuvement et de nettoyage pour réduire la consommation d'eau des exploitations.

Sur les sites de production, les mesures préventives sont généralisées et portent notamment sur :

- la réduction de la consommation des produits de nettoyage ;
- la rénovation des réseaux d'eaux usées ;
- l'optimisation du fonctionnement des stations d'épuration ;
- la valorisation des freintes de production en méthanisation afin de limiter les rejets phosphore.

Des initiatives sont également prises par les sites afin de préserver ou de développer la biodiversité à proximité des installations :

- aménagements paysagers des terrains bordant les sites de production et les stations d'épuration ;
- repeuplement d'étangs ;
- refuge conçu pour héberger les insectes : « hôtel à insecte » ;
- jachère fleurie, fenaison tardive de prairies naturelles.

### Les sites en zones protégées

9,4 % des sites sont implantés dans des zones protégées : parcs naturels, zones Natura 2000 ou forêts.

Différentes actions sont mises en œuvre pour les préserver : conservation de secteurs forestiers par la plantation d'espèces endémiques, réduction des émissions, etc.

### DÉMARCHES GÉNÉRALES EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

#### Conformité et veille réglementaire

SAVENCIA Fromage & Dairy, les filiales et les sites veillent rigoureusement à la maîtrise de leur conformité réglementaire.

Une société de conseil spécialisée apporte son appui au suivi de l'évolution législative et réglementaire. Un outil informatisé dédié, un bulletin périodique et des entretiens trimestriels permettent à chaque site de disposer d'une information actualisée sur la réglementation le concernant et sur ses modalités d'application.

En France, conformément à la réglementation, chaque site de production dépose un dossier d'Installations Classées pour le Protection de l'Environnement (ICPE).

Ces installations font l'objet d'une réglementation spécifique. Les activités concernées sont définies par une nomenclature qui les classe sous différents régimes.

En 2016,

- 43,1 % des sites sont soumis à déclaration ;
- 44,6 % des sites sont soumis à enregistrement ;
- 12,3 % des sites sont soumis à autorisation.

### PROGRAMMES D'ACTION ET INVESTISSEMENTS 2016

Les programmes et les actions mises en œuvre ont été présentés dans les chapitres relatifs aux consommations d'eau, d'énergie et la gestion des déchets.

#### Investissements

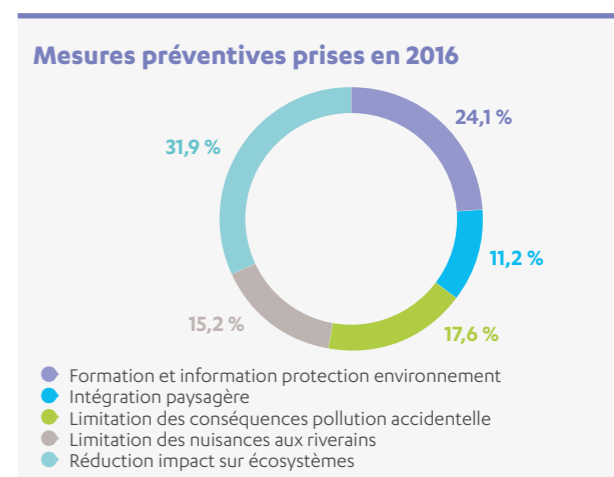
Tous les investissements de capacité ou de renouvellement intègrent la dimension environnementale :

- 19,8 % des sites ont investi dans la protection de l'environnement avec de nouveaux équipements : production de chaleur et de froid, mesure et maîtrise des consommations et des rejets, équipements de prévention, optimisation des installations d'évacuation et de traitement ;
- 17,3 % des sites ont réalisé des investissements pour réduire les risques de dommages aux biens et aux personnes, en particulier le risque d'incendie avec l'installation de systèmes de détection et de lutte contre le feu, le renforcement de la sécurité électrique.

#### Dépenses

- 31,0 % des sites ont engagé des dépenses afin de protéger l'environnement : contrôle et maintenance des installations techniques, des épandages et traitement des déchets et des eaux usées ;
- 32,0 % des sites ont réalisé des dépenses afin de réduire les risques de dommages aux biens : vérification des installations électriques, maintenance des systèmes de détection incendie.

Des mesures préventives visant à maîtriser les risques ou réduire leurs conséquences ont été déployées.



### RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les principales parties prenantes sont identifiées : consommateurs, salariés, agriculteurs, fournisseurs, riverains, organismes de tutelles, mairies et pompiers.

Des rencontres sur site, des comités de suivi, des enquêtes de satisfaction et des audits permettent, selon les publics, d'apprécier leurs attentes. Les sites s'attachent à les satisfaire en développant des relations de confiance avec une communication adaptée.

### Les producteurs laitiers

SAVENCIA Fromage & Dairy s'implique fortement auprès des producteurs de lait afin de favoriser le développement d'une filière laitière durable.

En France, les producteurs sont regroupés en Organisations de Producteurs et coopératives, interlocuteurs privilégiés pour gérer les volumes achetés, le prix payé et le cahier des charges qualitatif souhaité.

Des Animateurs Ressources Laitières sont en contact quotidien avec les éleveurs pour répondre à leurs questions, les aider à résoudre des problèmes de qualité et les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques.

En effet depuis plusieurs années, le Groupe propose, avec son programme « Approvisionnements Laitiers Responsables », d'accompagner les éleveurs qui le souhaitent afin de faire évoluer les pratiques de production du lait.

Après avoir réalisé un diagnostic de l'exploitation, cet accompagnement se concrétise par la proposition de formations répondant aux besoins et aux priorités déterminés par les éleveurs eux-mêmes autour de thématiques telles que la santé et la nutrition des vaches, la fertilisation du sol ou bien encore l'autonomie protéique, etc.

En 2016, des critères sociaux et économiques ont enrichi le diagnostic environnemental proposé sur les exploitations.

Des visites de terrain et des groupes de travail d'éleveurs sont également organisés.

L'installation des jeunes producteurs est facilitée avec l'attribution de volumes à produire, un soutien financier, la sécurisation de leur marge pendant 3 ans et de la formation continue. En 2016, dans un contexte particulièrement difficile pour les producteurs, le Groupe a soutenu les jeunes producteurs avec une prime dédiée : environ 15 % des éleveurs en ont bénéficié.

SAVENCIA Fromage & Dairy est également très impliqué dans les organisations professionnelles de la filière laitière telles que

la Fédération Nationale de l'Industrie Laitière, le Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière, FranceAgriMer, les centres et laboratoires interprofessionnels régionaux...

**Les riverains**

Des mesures préventives sont prises pour réduire les nuisances. Elles portent essentiellement sur :

- la réduction du bruit avec l'installation de caissons anti-bruit ;
- la maîtrise des odeurs, en optimisant le traitement des eaux des stations d'épuration pour accélérer la biodégradation, en limitant l'aération des boues et en déshydratant ces boues par centrifugation.

**Les fournisseurs**

SAVENCIA Fromage & Dairy développe des collaborations de long terme avec ses fournisseurs majeurs et inscrit ses relations dans une dynamique de progrès partagé.

Le Groupe sélectionne ses fournisseurs sur des critères de qualité, de sécurité, de service, de compétitivité et sur leur capacité d'accompagnement durable. Il veille à l'équilibre économique, gage de la pérennité des relations d'affaires, tout particulièrement pour les PME et ETI.

L'analyse fonctionnelle des besoins, la prise en compte des coûts complets et la recherche de solutions innovantes orientent la politique d'achats et favorisent l'émergence de solutions compétitives et pérennes. Des forums de l'innovation permettent aux fournisseurs de présenter leurs produits et procédés.

La consolidation des achats, la rationalisation des références, le développement d'accords-cadres contribuent également à la compétitivité.

**ACHATS RESPONSABLES**

Un code de conduite Achats fixe les engagements des acheteurs dans leurs relations avec les fournisseurs dans quatre grands domaines : éthique et intégrité, communication et collaboration, performance et progrès, achats durables et responsabilité.

Une charte des Achats Durables et Solidaires précise la politique du Groupe en matière d'achats responsables. Cette charte est systématiquement communiquée lors des appels d'offres et largement diffusée auprès des fournisseurs qui sont invités à y adhérer.

Le Groupe adhère en France à la charte Relations Fournisseur Responsable de la Médiation des Entreprises et du Conseil National des Achats. Elle promeut les achats responsables et les partenariats de long terme entre grandes et petites entreprises d'une même filière au bénéfice de la compétitivité et de l'équilibre économique de PME et ETI.

Les acheteurs et tous les cadres entrants sont formés à la politique d'achats responsables du Groupe.

Les performances sociales et environnementales des principaux fournisseurs sont évaluées selon une méthode commune par ECOVADIS. Les axes de progrès identifiés sont partagés avec les fournisseurs concernés. 105 fournisseurs ont été évalués en 2016.

SAVENCIA Fromage & Dairy ne sous-traite pas sa production de manière significative, mais fait appel à des prestataires de service, notamment pour le nettoyage et la maintenance. Les prestataires sont informés des règles d'hygiène et de sécurité en vigueur dans les sites où ils opèrent.

**RAPPORT SOCIAL**

**VALEURS ET ORGANISATION**

SAVENCIA Fromage & Dairy veille à l'établissement de relations équitables et constructives avec ses parties prenantes.

Le Groupe développe depuis des années une politique Ressources Humaines responsable, basée sur une culture humaniste : construire l'avenir en s'appuyant sur ses salariés, développer les talents en donnant à chacun l'opportunité de progresser et de se réaliser dans le Groupe.

La démarche « la sécurité, c'est NOTRE affaire ! » consiste à prévenir les risques professionnels pour toutes les filiales du Groupe. Elle se matérialise par l'engagement de tous pour faire évoluer les comportements et diffuser une culture collective. La Semaine Mondiale de la Sécurité et de la Santé au Travail fédère les collaborateurs et valorise les initiatives mises en œuvre sur le terrain pour assurer la sécurité de tous.

La diversité des implantations géographiques, des activités et des métiers offre une grande variété de parcours de carrières dans le respect des règles de mobilité. L'entretien annuel d'évaluation contribue à identifier les besoins de plans de développement afin de renforcer les compétences et d'assurer l'employabilité des collaborateurs. La direction participative par objectifs permet de déléguer, de responsabiliser chaque collaborateur et de focaliser les actions sur les priorités de l'année.

Des enquêtes d'opinion des collaborateurs sont réalisées périodiquement depuis 2009 avec l'institut Great Place To Work. Chaque entité dispose ainsi d'éléments de mesure et de comparaison pour déterminer ses axes de progrès et engager des actions d'amélioration.

Le label « Top Employer » reconnaît la qualité des pratiques managériales et des outils de gestion des ressources humaines au service des collaborateurs. En 2016, le Groupe a reçu le « Top Employer » France pour la 8<sup>e</sup> année consécutive et le « Top Employer » Europe pour la 4<sup>e</sup> fois. Il a aussi été distingué par le magazine Capital parmi les « Meilleurs Employeurs de France 2016 » en occupant la 1<sup>re</sup> place des entreprises du secteur agroalimentaire.

**LE GROUPE ET SES COLLABORATEURS**

L'effectif moyen total équivalents temps plein s'établit en 2016 à 19 307 collaborateurs, intérimaires compris, contre 18 911 en 2015.

La répartition par zone géographique est la suivante :

- 41 % en France ;
- 30 % dans les autres pays d'Europe ;
- 29 % dans les autres régions du Monde.

**Répartition des effectifs inscrits au 31.12.2016**

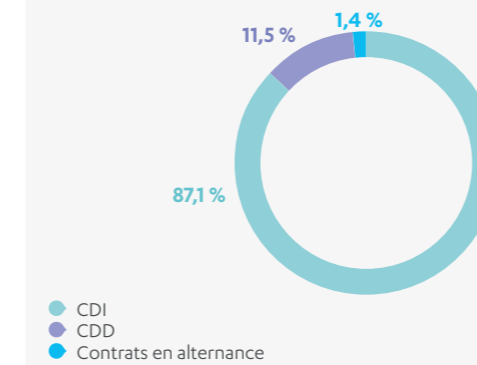
Les effectifs permanents (CDI) et non permanents (CDD et contrats en alternance) inscrits au 31 décembre 2016 s'élèvent à 18 568 contre 18 131 à fin 2015.

**Par statut**

Le nombre de cadres s'élève à 2 764 collaborateurs avec un taux d'encadrement stable : 14,9 % pour le Groupe et 18,0 % en France en 2016, contre 14,7 % et 17,6 % respectivement en 2015.

**Par type de contrat**

**Répartition des effectifs inscrits par type de contrat – 2016**

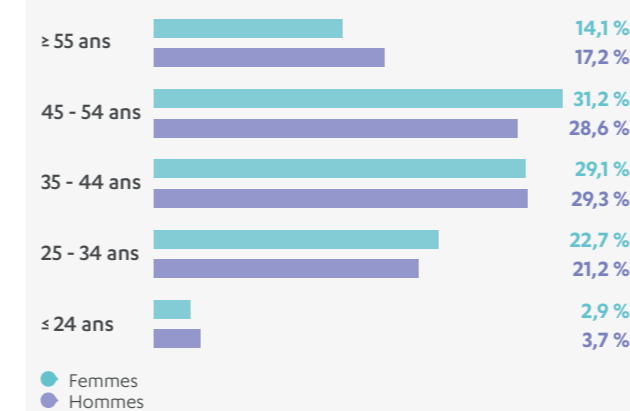


En France, la part des contrats permanents est de 94,0 % contre 94,2 % en 2015.

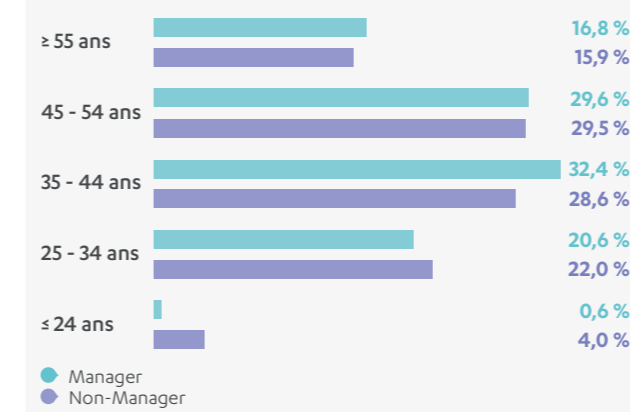
Au 31 décembre 2016, le Groupe compte 1 521 intérimaires, soit 7,6 % des effectifs totaux (intérimaires compris).

**Par âge**

**Répartition des effectifs permanents par sexe et par âge – 2016**



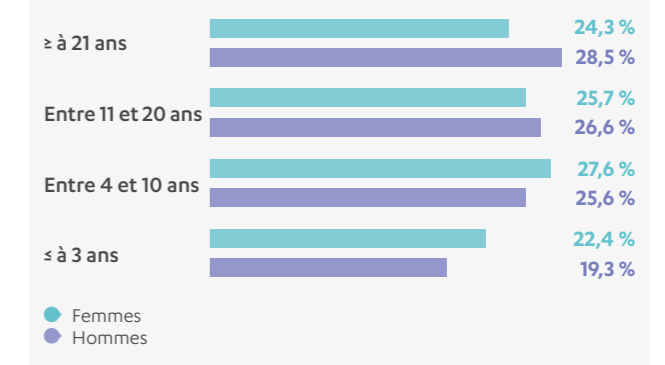
**Répartition des effectifs permanents par statut et par âge – 2016**



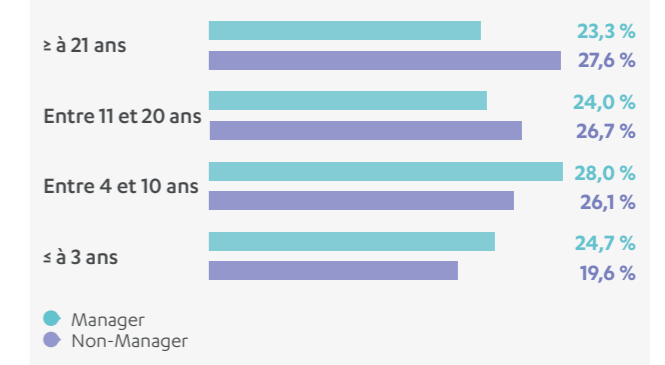
Les jeunes de moins de 24 ans représentent 3,4 % des effectifs permanents et la part des plus de 55 ans est de 16,1 %.

**Par ancienneté**

**Répartition des effectifs permanents par ancienneté et par sexe – 2016**



**Répartition des effectifs permanents par ancienneté et par statut – 2016**



L'ancienneté moyenne du Groupe est de 14 ans en 2016.

**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL**

**Les heures travaillées**

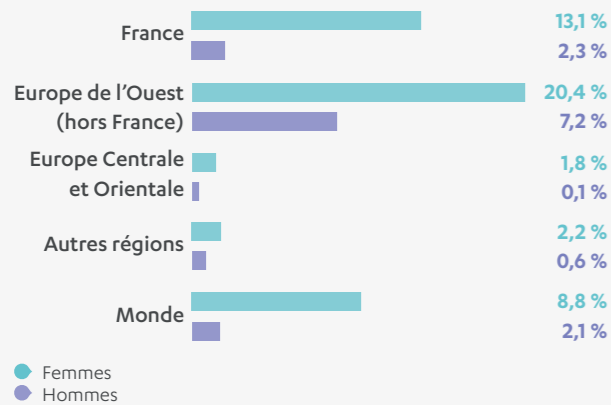
Chaque salarié du Groupe a travaillé en moyenne 1 677 heures en 2016 et 1 471 heures en France où le nombre moyen d'heures supplémentaires par salarié s'élève à 18 heures par an. 34,1 % ont ainsi réalisé des heures supplémentaires en 2016.

**Le travail à temps partiel**

Le temps partiel concerne 4,6 % des effectifs permanents du Groupe. Les femmes y recourent davantage avec 8,8 % contre 2,1 % pour les hommes.

Le Groupe porte une attention particulière au respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : le temps partiel est en majorité choisi par les salariés.

Répartition du temps partiel par zone géographique et par sexe – 2016



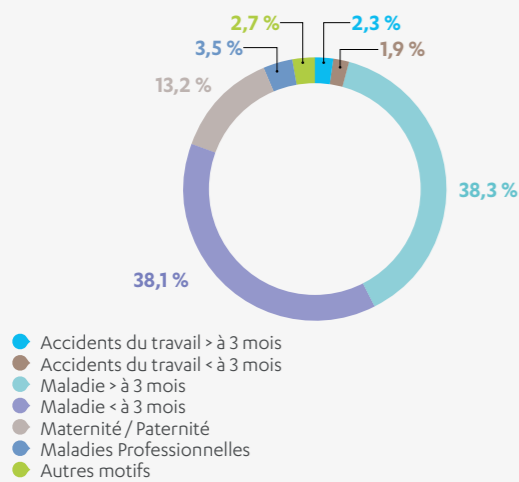
Le travail en équipes et le travail de nuit en France

48,9 % des effectifs inscrits travaillent en équipes successives. Le travail de nuit concerne 19,8 % des salariés.

Les absences

SAVENCIA Fromage & Dairy compte en moyenne 17 jours calendaires d'absence par salarié et par an, un nombre stable par rapport à 2015. Les maladies représentent plus des trois quarts des jours d'arrêt.

Répartition des motifs d'absence – 2016



EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DES COLLABORATEURS

Formation



Le Groupe propose des formations de qualité pour tous. Il investit dans la durée en adaptant ses offres et ses programmes de formation afin de maintenir l'employabilité de ses salariés. Il identifie les compétences clés par filière professionnelle et par métier et met en place des sessions de formation qui permettent aux collaborateurs de renforcer leur niveau technique et de développer leurs compétences managériales et relationnelles.

On peut citer parmi les programmes :

- les formations à l'accompagnement des politiques du Groupe (sécurité, prévention des risques, diversité) ;
- les parcours d'intégration des nouveaux cadres ;
- les formations « Management Excellence » à destination des managers ;
- les formations par filières métiers comme « Marketing Excellence », « HR Excellence » ou encore « L'Academy SAVENCIA » qui propose aux managers de la filière industrielle de renforcer leurs savoir-faire fromagers et laitiers en matière de production, de qualité et de recherche.

Les formations qualifiantes et la Validation des Acquis de l'Expérience professionnelle (VAE) sont largement encouragées. Elles permettent aux collaborateurs d'obtenir des Certificats de Qualification Professionnelle reconnus par la branche professionnelle concernée.

En 2016, la formation a représenté 225 383 heures réalisées et 1,7 % de la rémunération brute contre 1,5 % en 2015. 64,0 % des salariés\* en ont bénéficié, avec 4 949 sessions de formation.

Stages et alternances

Le Groupe considère les stages de longue durée et l'alternance comme les moyens efficaces d'intégrer ses futurs collaborateurs. Il pratique une politique active de partenariat avec les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs et propose des stages et des contrats d'apprentissage à tous les niveaux d'études et dans de nombreux métiers, notamment ceux du lait, du marketing, du commerce et de la finance.

En France, les contrats en alternance représentent 2,0 % des effectifs inscrits, les stagiaires 1,4 %.

Mobilité interne

SAVENCIA Fromage & Dairy encourage la mobilité interne dans et entre les filiales du Groupe et l'envisage systématiquement à tous les niveaux de responsabilité.

Une base interne d'informations permet à chaque collaborateur de connaître les postes à pourvoir au sein du Groupe.

Toutes les filiales réalisent annuellement une revue des carrières afin de préparer les évolutions possibles de leurs collaborateurs. Cette revue assure au Groupe une vision consolidée et facilite les parcours internes entre filiales, métiers et pays.

Mouvements du personnel et recrutements

Les embauches en contrat permanent ont représenté 11,6 % de l'effectif au 31 décembre et les départs 10,4 % en tenant compte des mutations intra-groupe. Le taux de départs motivés par l'entreprise est de 3,6 %.

Le Groupe propose à des jeunes diplômés de grandes écoles d'intégrer un Graduate Program dans la filière commerciale et marketing. Ce programme permet aux participants d'aborder sur le terrain différents métiers de la filière dans différentes filiales et pays du Groupe.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

« la sécurité, c'est NOTRE affaire ! »



Le Groupe souhaite faire de la sécurité et de la santé au travail une valeur partagée. En 2016, la démarche de sécurité et santé au travail, déployée depuis 2009, a été redynamisée sous le nom de « la sécurité, c'est NOTRE affaire ! » afin de souligner l'importance du collectif et de la coresponsabilité.

Réaffirmant leur engagement, les dirigeants ont signé une charte de la Santé et de la Sécurité au Travail qui vise zéro accident à l'horizon 2020 et souligne la responsabilité de l'entreprise et de ses managers. Publiée lors de la 4<sup>e</sup> semaine mondiale de la Sécurité et de la Santé au Travail du Groupe, cette charte est affichée sur tous les sites.

Un référentiel Sécurité sert également de guide à toutes les unités de production. Les 10 règles d'or, largement affichées, véhiculent les messages de prévention.

Chaque entité définit et déploie un plan d'actions avec des objectifs chiffrés et contrôlés. Un outil de suivi et d'analyse de l'accidentologie et un reporting régulier contribuent à faire progresser cette démarche. Un *Flash info Accident Groupe* permet de partager l'identification des risques et les moyens de les prévenir.

Les *Visites de Sécurité Comportementales*, déployées à l'échelle du Groupe, mobilisent direction, managers et opérateurs afin d'inventorier et d'éliminer les situations à risque.

En matière de santé, la politique de prévention s'attache à améliorer l'ergonomie des postes de travail, prévenir les risques psycho-sociaux et favoriser la qualité de vie au travail.

En 2016, de nouvelles technologies de diagnostic ont été présentées aux préventeurs. Un outil de simulation en 3D permet d'identifier les gestes et les postures inappropriés et de déterminer comment les corriger, y compris en améliorant l'ergonomie des machines dès leur conception.

SAVENCIA Fromage & Dairy s'est dotée en France d'un dispositif d'écoute et de soutien psychologique. Il comprend un accompagnement sur site et dans certaines filiales, un service d'aide et d'écoute téléphonique disponible 24 h/24 pour les salariés et leur famille. Les managers ont été également sensibilisés aux risques psycho-sociaux.

L'ensemble de ces efforts, concernant la santé et la sécurité au travail, se sont concrétisés par une nouvelle baisse des accidents du travail. Le taux de fréquence est en diminution de 5,5 % sur un an alors que le taux de gravité reste stable sur un an.

	2016	2015
Taux de fréquence	8,6	9,1
Taux de gravité*	0,4	0,4

\* Les jours d'arrêt pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires.

Le Groupe a mis en place en 2016 un indicateur incluant la sécurité au travail des intérimaires : le TFi. Le taux de fréquence des accidents du travail, intérimaires inclus, est de 10,6.

S'agissant des maladies professionnelles, 35 cas ont été reconnus en France en 2016. Cette information n'est pas consolidée à l'international en raison de l'hétérogénéité des définitions.

DIVERSITÉ

La Charte Éthique du Groupe rappelle que « le respect des personnes » et « l'égalité des chances » sont des piliers de notre culture. Le Groupe s'attache à donner sa chance à chaque talent, veille au respect des chances et de la non-discrimination et forme les managers à cet effet.

Accords de génération

En France, le contrat de génération prolonge et renforce les actions antérieures en faveur des seniors : tutorat, formation tout au long de la vie, amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité.

Les mesures d'accompagnement et d'intégration pour les jeunes sont poursuivies : référent, parcours d'intégration comme le Graduate Program, etc.

Égalité professionnelle hommes-femmes

SAVENCIA Fromage & Dairy promeut l'égalité des chances pour tous ses collaborateurs en veillant à la non-discrimination en matière d'embauche, de qualification, de formation, de rémunération et d'évolution de carrières. Un guide de bonne conduite est diffusé aux cabinets de recrutement qui doivent proposer des listes mixtes de candidats.

Les femmes constituent 40,2 % de l'effectif inscrit et 50,3 % dans les sièges et sociétés de services. Elles représentent 39,6 %, de l'encadrement au niveau du Groupe (+ 2,4 % par rapport à 2015), et près de 42,9 % en France (stable par rapport à 2015).

Le Groupe recense et partage les bonnes pratiques en faveur de l'égalité professionnelle :

- sensibilisation à la diversité par la formation et la communication ;
- gestion des responsabilités facilitée en période de fortes contraintes familiales ;
- organisation du travail et services favorisant la conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

\* Le taux de salariés formés correspond au nombre de salariés formés au cours de l'année sur l'effectif inscrit au 31/12.

## Emploi et mesures prises en faveur des personnes en situation de handicap

En accord avec ses valeurs humanistes, SAVENCIA Fromage & Dairy favorise l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Le Groupe met en œuvre des processus de recrutement, d'accompagnement et de formation adaptés, un accueil et une intégration individualisés, un aménagement des lieux, des postes et du temps de travail. Des partenariats avec des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) sont développés.

La semaine du Handicap est l'occasion d'animations et d'ateliers pour sensibiliser les collaborateurs au regard porté sur le handicap, de lutter contre les stéréotypes et de promouvoir le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Certaines filiales ont conclu des conventions afin d'accompagner leurs collaborateurs dans les démarches de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

En 2016, les salariés déclarés en situation de handicap représentent 2,8 % des effectifs du Groupe et 4,1 % en France.

## RÉMUNÉRATIONS

La politique de rémunérations de SAVENCIA Fromage & Dairy a pour but d'assurer l'équité interne, de soutenir l'attractivité, de retenir et de motiver les talents. Le salaire fixe s'accompagne pour certains collaborateurs, selon leurs responsabilités et leurs fonctions, d'une part variable individuelle. Celle-ci dépend de l'atteinte d'objectifs fixés lors de l'entretien annuel de développement. La participation et l'intéressement peuvent compléter cette rémunération.

En 2016, la rémunération du personnel a augmenté de 1,8 % par rapport à 2015. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation individuelle et collective, l'inflation dans les pays émergents et l'affaiblissement de l'euro.

En France, le Groupe met depuis 2012 à la disposition des collaborateurs le Relevé Social Individualisé (RSI). Ce document présente la synthèse des éléments de rémunération directs et indirects d'un collaborateur sur l'année.

## ÉPARGNE SALARIALE EN FRANCE

SAVENCIA Fromage & Dairy a mis en place, depuis 2015, un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) pour tous ses collaborateurs. Il leur permet de se constituer une épargne retraite complémentaire en bénéficiant d'un abondement incitatif. Ce dispositif renforce la politique d'épargne salariale du Groupe, qui comporte déjà un Plan d'Épargne Groupe (PEG).

Ouvert depuis 2008, le PEG permet aux collaborateurs d'investir dans différents Fonds Communs de Placement (FCP) dont le fond d'actionnariat FCPE SAVENCIA SA. Afin de soutenir l'effort d'épargne de ceux qui misent sur le développement du Groupe et de valoriser l'actionnariat salarié, et notamment des plus modestes, un abondement favorise les versements dans le FCPE SAVENCIA SA.

La réserve spéciale de participation de l'année 2016 s'élève à 6 707 650 euros en France.

Certaines filiales ont signé des accords d'intéressement qui associent les collaborateurs en les impliquant davantage aux résultats de leur entreprise ou à l'atteinte d'objectifs de qualité, de productivité ou encore de sécurité au travail, etc.

## QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES

### Dialogue social



Le dialogue social est placé au plus près du terrain pour s'adapter à chaque métier et aux spécificités des organisations selon le principe de subsidiarité prévalant dans le Groupe.

Des instances représentatives du personnel sont en place à tous les niveaux : établissements avec les comités d'établissement, filiales avec les comités centraux d'entreprise, France avec le comité de Groupe, Europe avec le comité d'entreprise européen.

Les règles et procédures de consultation, d'information et de négociation favorisent le dialogue social.

### Accords collectifs

En France, SAVENCIA Fromage & Dairy met progressivement en place un socle social commun et harmonisé. Les accords de Groupe conclus avec les organisations syndicales se sont déjà concrétisés par la mise en place d'un PERCO Groupe, d'un Plan d'Épargne Groupe et de contrats de prévoyance et de régime complémentaire de frais de santé. Ces accords, négociés et signés à l'unanimité avec les syndicats, sont pilotés par des commissions de suivi paritaires Groupe.

En 2016, des accords annuels de rémunération ont été signés dans 57 % des filiales.

En plus des accords d'intéressement (cf. paragraphe épargne salariale en France) et afin d'améliorer les conditions de travail, des accords de prévention de pénibilité ont également été conclus en filiales. Ils proposent, par exemple, des aménagements de fin de carrière aux collaborateurs en situation de pénibilité.

### Œuvres sociales en France

Le budget des œuvres sociales est principalement géré par le Comité d'Entreprise de chaque filiale.

La majorité des entreprises prend en charge, partiellement ou totalement, l'assurance complémentaire maladie, les frais de transport, les tickets restaurant ou les chèques vacances. L'assurance complémentaire maladie est la prise en charge la plus répandue.

### Communication interne

La communication interne s'appuie sur des journaux internes, des bases intranet généralistes et par métier, des affichages, expositions itinérantes, etc. Un journal Groupe est accessible à l'ensemble des collaborateurs.

L'organisation décentralisée de SAVENCIA Fromage & Dairy favorise ces dispositifs, dynamise les échanges et contribue à la valorisation des collaborateurs au sein de leur entité et dans le Groupe.

## À l'écoute des collaborateurs

Des enquêtes Great Place To Work sont périodiquement réalisées dans chaque filiale depuis 2009. Elles mesurent le climat social en donnant à chaque collaborateur la possibilité de s'exprimer anonymement et de faire connaître ses attentes. Le questionnaire porte sur la fierté d'appartenance, la crédibilité du management, le respect, l'équité et la convivialité.

Les collaborateurs sont informés des résultats qui permettent à chaque entité d'identifier des axes de progrès et de mettre en œuvre des plans d'action. Cette démarche permet aux filiales d'établir leurs pratiques et leurs résultats. Elle participe à l'amélioration continue des politiques de ressources humaines et des outils de gestion impliquant le management et l'ensemble des collaborateurs.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

### Gestion responsable des restructurations et des évolutions d'organisation

SAVENCIA Fromage & Dairy veille à l'adaptation et au développement des compétences professionnelles de ses collaborateurs afin qu'ils puissent accompagner l'évolution des organisations et des métiers. Il favorise les formations qualifiantes qui contribuent à l'employabilité. La Charte Éthique précise son engagement « à ne jamais laisser un collaborateur seul face à un problème d'emploi » dans les situations de restructuration.

Avec les partenaires sociaux, le Groupe privilégie la formation et les dispositifs de mobilité et de suivi des collaborateurs. Lorsqu'aucune solution de mobilité interne n'est possible ou souhaitée, SAVENCIA Fromage & Dairy met en œuvre des mesures d'accompagnement au changement : bilan de compétences, formation d'adaptation ou de reconversion, antenne emploi, aide à la création d'entreprise... Les collaborateurs concernés font tous l'objet d'un suivi personnalisé.

### Respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail

En adhérant, en 2003, au Pacte Mondial de l'ONU, le Groupe s'est publiquement engagé à respecter les dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Ces dix principes fondamentaux sont rappelés dans la Charte Éthique du Groupe, dans laquelle est également précisée que chaque collaborateur a un devoir d'alerte quand il estime que l'éthique du Groupe n'est pas respectée.

### Engagement local et sociétal

Depuis 2011, le programme de l'Arrondi permet aux salariés volontaires de faire don des centimes de leur salaire net chaque mois. SAVENCIA Fromage & Dairy abonde leur don du même montant. Les sommes collectées sont reversées à quatre associations partenaires, qui les redistribuent sous forme de microcrédits.

En 2016 le Groupe a conclu une convention de mécénat avec Planète Urgence : elle permet aux collaborateurs volontaires de partir 15 jours en mission humanitaire dans le cadre d'un congé solidaire afin d'apporter ses compétences (en Afrique, en Asie ou en Amérique du Sud).

Le Groupe encourage ses entités et leurs collaborateurs à soutenir les initiatives locales. Les filiales, souvent implantées en milieu rural, jouent un rôle actif pour l'emploi et le développement économique et social de leur territoire.

De nombreuses actions sont conduites en collaboration avec les instances locales et régionales, notamment dans les domaines de :

- l'emploi : partenariat avec les agences nationales pour l'emploi, accueil de stagiaires et apprentis et diffusion des postes à pourvoir dans les écoles ;
- la formation : coopération avec les écoles et universités, versement de la taxe professionnelle, parrainages, interventions de collaborateurs dans le milieu scolaire ;
- l'insertion des populations en difficulté : recours aux ESAT et aux associations de travailleurs en situation de handicap.

Localement, les filiales travaillent en collaboration avec des associations culturelles ou humanitaires comme les Restos du Cœur ou les banques alimentaires. Des opérations ponctuelles sont réalisées pour venir en aide aux victimes de catastrophes naturelles.

À l'échelle du Groupe, le Fonds de dotation « Bien Nourrir l'Homme » accompagne des collaborateurs engagés dans des initiatives solidaires en France et dans le monde et il soutient également des projets portés par des associations.

# CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

## GÉNÉRALITÉS

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez SAVENCIA SA ont notamment pour objet de vérifier que les informations comptables et financières communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent sincèrement l'activité et la situation des sociétés qui le composent. Elles ont également pour objet d'apporter l'assurance que les risques liés aux différents processus opérationnels mis en œuvre dans les différentes entités du Groupe sont connus et maîtrisés.

Le contrôle interne est mis en œuvre par chaque entité sous l'impulsion de la Direction Générale du Groupe et avec l'appui du Conseil d'Administration et de son Comité d'audit et des risques dans le cadre de leurs missions. S'appuyant sur la cartographie des risques du Groupe, elles ont pour objet de vérifier que :

- les lois et règlements en vigueur dans chacun des pays où le Groupe opère, ainsi que les politiques qui encadrent la gestion des exploitations sont respectés ;
- les actifs sont sauvegardés ;
- les informations comptables et financières communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent sincèrement l'activité et la situation des sociétés qui le composent dans le respect des lois et règlements en vigueur.

Elles contribuent également à prévenir et à détecter les erreurs et fraudes.

Comme tout système, ces procédures de contrôle interne ne peuvent fournir une garantie absolue de l'exhaustivité de la connaissance et de la maîtrise des risques.

La gestion des risques, s'appuyant sur une démarche ERM (*Enterprise Risk Management*) à tous les niveaux du Groupe, et notamment sur la cartographie des risques, vise à une stratégie de maîtrise des risques (opérationnels, financiers, stratégiques...) en optimisant :

- les moyens de prévention ;
- les moyens de réduction ou de couverture (par exemple par des contrats d'assurance) ;
- l'acceptation de la prise de certains risques.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le Groupe dispose d'une cartographie des risques construite en coordination avec le management, dans le but d'identifier les risques potentiels et de développer les mesures permettant de réduire au maximum leur portée et leur occurrence. La formalisation de la démarche d'analyse des risques (Enterprise Risk Management – ERM) par les principales entités opérationnelles est en cours. Les résultats de ces cartographies locales viendront compléter la cartographie Groupe existante.

### La cartographie des risques comprend les étapes suivantes :

- Identification des risques : le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.
- Évaluation du niveau de gravité du risque : les risques sont évalués selon deux critères, leur probabilité d'occurrence et leur impact.
- Analyse du niveau de maîtrise du risque : cette étape consiste à examiner les mesures de prévention et de protection existantes à date et à évaluer le niveau de maîtrise des risques potentiels.

### Les principaux risques identifiés au niveau du Groupe sont les suivants :

#### Risque de non-respect de la réglementation

Les activités du Groupe sont soumises à de multiples lois et réglementations changeantes et de plus en plus contraignantes, relatives à la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, l'environnement, ou le droit de la concurrence.

Le Groupe veille au respect de toutes les dispositions légales et réglementaires des pays où il opère, et prend les mesures qu'il considère appropriées pour s'assurer de ce respect. Outre une veille permanente afin d'identifier les différentes évolutions réglementaires, il développe par exemple des actions de sensibilisation à destination des collaborateurs concernés et poursuit des actions de formation.

#### Risque produit

La confiance des consommateurs dans les marques du Groupe repose sur une matière première et un produit de qualité irréprochables. Le Groupe est donc particulièrement attentif à la sécurité alimentaire de ses produits. Le risque de contamination est principalement lié à des origines microbiologiques mais aussi à de possibles contaminants chimiques, allergènes ou corps étrangers et ce, aux différents stades de l'élaboration des produits, depuis la collecte du lait ou l'achat des matières premières jusqu'à la fabrication et le stockage des produits, ou leur distribution.

La politique qualité du Groupe couvre aussi bien les processus d'achat des matières premières, que de production et de distribution. Elle répond aux protocoles internationaux de diagnostic et de maîtrise de la sécurité alimentaire les plus

rigoureux et est constamment mise à jour, notamment dans ses nouveaux métiers, comme la nutrition infantile ou le parapharmaceutique.

#### Risque d'atteinte sérieuse à la réputation du Groupe

La réputation du Groupe et son image peuvent être, à tout moment, fragilisées par des événements défavorables portant atteinte à la notoriété de ses produits, ou par la diffusion non contrôlée d'information préjudiciable dans les médias et les réseaux sociaux relative à ses activités, ses sites de production, ses marques, ses produits, leur composition et ses dirigeants.

Face à ce risque, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion de crise qui a pour objectif de prévenir les crises et de réduire leurs impacts.

#### Risque de volatilité des prix matières

Sur l'ensemble des marchés où il opère, le Groupe doit faire face à une volatilité croissante des prix du lait et de la cotation des produits industriels. Cette volatilité s'est accrue en Europe à partir de 2007, puis suite à l'arrêt en 2015 des dispositifs de régulation des marchés laitiers. Dans le cas d'une situation de marché fortement haussière, le Groupe pourrait ne pas pouvoir augmenter ses tarifs auprès des clients distributeurs dans la même proportion et dans les mêmes délais, ce qui contribuerait à peser sur ses résultats.

Face à ce risque, le Groupe peut s'appuyer, d'une part, sur un portefeuille unique de marques internationales et locales reconnues sur leurs marchés, sur ses deux métiers complémentaires et contre cycliques Produits Fromagers et Autres Produits Laitiers qui ont en commun la valorisation de la ressource laitière et, d'autre part, sur des partenariats à long terme avec ses producteurs de lait.

#### Risque d'arrêt d'un site stratégique

Certaines spécialités ou ingrédients stratégiques, sont fabriqués ou transitent dans un nombre limité de sites, voire sur un site unique. La survenance d'un événement entraînant la destruction totale ou partielle de l'un de ces sites pourrait affecter significativement la production et la commercialisation de ces produits.

Le Groupe poursuit depuis de nombreuses années un programme de sécurisation de ses sites et de prévention des risques incendie avec le concours de ses assureurs et fixe à ses principaux sites industriels des objectifs d'amélioration visant à diminuer l'occurrence de ces risques. Le Groupe poursuit le développement d'une démarche de Plan de Continuité d'Activité en cas de sinistre majeur. En outre, le Groupe a toujours traditionnellement pratiqué une politique prudente en matière de protection de ses actifs, de couverture de risques majeurs du type dommages aux biens, de pertes d'exploitation et de responsabilité civile.

#### Risque sécurité des hommes

La santé et la sécurité des hommes et des femmes qui travaillent pour le Groupe sont une priorité. Pour améliorer constamment la sécurité au travail, le Groupe met en œuvre un programme international de mobilisation, de formation et de gestion : « La sécurité, C'est NOTRE affaire ! ». Un référentiel

sert de guide à toutes les unités de production et l'affichage des 10 règles d'or véhicule partout les messages de prévention. Outil central de ce programme, la Visite de Sécurité Comportementale (VSC) permet de sensibiliser et de mobiliser toutes les parties prenantes : Direction, managers et opérateurs. En outre, un programme visant à protéger la sécurité des collaborateurs en déplacement a été développé.

## Risques financiers

### ● Risque de marché

Le Groupe est exposé à des risques financiers, tels que les risques d'évolution des taux d'intérêt, de change ou des cours des matières premières. Ceux-ci peuvent avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires et les résultats financiers.

La politique du Groupe consiste à suivre et gérer ces expositions de manière centralisée et de n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique. Les opérations de marchés font l'objet de procédures strictes. Le risque de change est par ailleurs limité par la stratégie du Groupe visant à produire et commercialiser localement la plupart de ses spécialités.

### ● Risque de placement

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière. La politique bancaire du Groupe a pour objectif de réduire ses risques en diversifiant les contreparties, en privilégiant la qualité de crédit de celles-ci et leur caractère liquide ainsi qu'en appliquant des limites à chacune d'elles.

### ● Risque de financement

Le Groupe a été amené ces dernières années à augmenter son endettement via des financements à court et long termes. Le financement du Groupe fait l'objet d'une politique visant à centraliser et diversifier ses sources de financement et à veiller au respect des covenants liés à ces financements.

### ● Risque climatique

À court terme, le Groupe n'a pas identifié de risques financiers significatifs liés aux effets du changement climatique. Les risques associés au dérèglement climatique sont limités en raison des implantations géographiques des filiales. À date, les sites ayant identifié des risques potentiels, s'y sont préparés en se dotant de plans de continuité d'activité et en réalisant des études spécifiques.

Afin de réduire progressivement ses émissions de gaz à effet de serre, Savencia Fromage & Dairy priorise les actions de réduction de ses consommations énergétiques et veille à ce que les nouveaux équipements soient moins émetteurs de GES.

## Risques de pertes de clients

La concentration de la grande distribution, client privilégié des circuits de grande consommation, accroît le risque de déréférencement lié au regroupement des ventes sur un nombre réduit de clients.

Afin de se prémunir contre un risque de déréférencement, le Groupe met en avant la force de ses marques, la qualité des services rendus aux clients et la rentabilité apportée à ses clients au travers d'une innovation régulière.

### MODALITÉS DU CONTRÔLE

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (ERM) sont mises en place en tenant compte des valeurs du Groupe qui mettent en avant la subsidiarité et l'autonomie de ses unités, ainsi que de la cartographie des risques. La société mère contrôle l'activité de ses filiales au travers :

- des Directions d'activité chargées de les animer et de les superviser ;
- de la Direction Financière chargée d'apprécier la pertinence des résultats et l'équilibre financier du Groupe.

Le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration assure le suivi de l'efficacité de ces contrôles, en s'appuyant sur les travaux de l'Audit interne et des Commissaires aux Comptes.

Dans le cadre d'un plan pluriannuel, le Département d'Audit interne, rattaché à la Direction Générale du Groupe, porte une appréciation sur la maîtrise du contrôle interne de chacune des entités, ainsi que des processus transverses de plus en plus présents dans le Groupe, s'appuyant pour cela sur le cadre de référence défini par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Les missions contribuent à apprécier les risques majeurs spécifiques à l'activité de chaque entité, en s'appuyant sur la cartographie des risques élaborée dans le cadre de la démarche ERM en cours de déploiement dans le Groupe. Le rapport établi à l'issue de la mission fait ressortir les points d'amélioration du contrôle interne. Les entités sont ensuite tenues d'établir et de déployer des plans d'actions visant à mettre en place les améliorations ainsi recommandées, et de rendre compte périodiquement de leur état d'avancement. L'avancement de ces plans d'actions est supervisé par les Directeurs d'activité, et fait l'objet d'un suivi annuel par le Département d'Audit interne.

Concernant l'information financière, le processus d'élaboration des comptes de chaque filiale repose sur :

- un plan de comptes unique qui s'impose à toutes les filiales ;
- un manuel de procédures comptables visant à harmoniser les politiques mises en œuvre dans ce domaine.

Sur ces bases, les filiales établissent des situations mensuelles qui se comparent à la même période de l'exercice précédent. Elles établissent également une prévision annuelle de résultats. La Direction Financière du Groupe assure un suivi de l'activité et de ses résultats avec une présence active et un contrôle des informations reçues par les Directeurs Financiers de chaque activité.

Les comptes sociaux de chaque filiale et les informations supplémentaires nécessaires à l'établissement et aux retraitements des consolidations semestrielles et annuelles sont

par ailleurs certifiés par les auditeurs externes de chaque filiale. La nomination de ces auditeurs est inscrite dans une politique d'harmonisation établie en liaison avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. De plus les dirigeants de chaque filiale signent une lettre d'affirmation, à l'attention du Conseil d'Administration, sur la qualité et le contenu de leurs comptes.

Le processus d'élaboration des comptes consolidés repose sur un système informatisé permettant de centraliser les comptes sociaux ainsi harmonisés de même que les informations supplémentaires nécessaires à l'élaboration de la consolidation.

Pour que ces opérations de consolidation soient assurées dans de bonnes conditions de contrôle interne, des procédures ont été établies et visent à garantir l'intégrité des données collectées au moyen d'un outil unique dont les accès sont strictement contrôlés. La fiabilité des traitements de consolidation et l'image fidèle des restitutions consolidées sont garanties par des procédures visant à séparer les tâches et à assurer la supervision des opérations.

Les Commissaires aux Comptes, dans le cadre de leurs diligences relatives à la vérification des comptes consolidés, procèdent chaque année à un examen des procédures mises en place pour l'établissement de ceux-ci et formulent les recommandations qu'ils estiment nécessaires. Ces remarques sont prises en compte pour améliorer régulièrement nos procédures existantes.

### DILIGENCES EFFECTUÉES EN VUE DE LA PRÉPARATION DE CE RAPPORT

La préparation de ce rapport s'appuie tant sur les méthodes de contrôle telles qu'elles viennent d'être exposées que sur les diligences effectuées à la demande de la Direction Générale du Groupe et en particulier de son Président par les différentes fonctions support en charge du suivi ou de la gestion des risques, ainsi que sur les travaux préparatoires du Comité d'Audit et des Risques.

Ce dernier a ainsi établi un rapport de synthèse sur les auditions auxquelles il a procédé au cours de l'année 2016 et ce rapport a été remis et délibéré lors de la séance du 9 mars 2017 du Conseil d'Administration.

De plus, ce même Comité s'est réuni spécialement le 8 mars 2017 pour entendre les différents responsables des fonctions de support concourant à la production de l'information comptable et financière, ce dont il a rendu compte et débattu lors de la réunion du Conseil d'Administration du 9 mars 2017.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	12 mois	
	2016	2015
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 418 361</b>	<b>4 441 853</b>
Consommations externes	-2 763 912	-2 858 157
Frais de personnel	-839 169	-820 190
Dotations et reprises d'exploitation	-125 267	-119 372
Autres produits et charges d'exploitation	-502 910	-492 269
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>187 103</b>	<b>151 865</b>
Autres charges opérationnelles	-18 626	-40 904
Autres produits opérationnels	12 516	7 681
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>180 993</b>	<b>118 642</b>
Charges financières	-38 278	-35 704
Produits financiers	10 210	9 349
Quote-part de résultat net des entreprises associées	6 715	8 936
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>159 640</b>	<b>101 223</b>
Impôts sur les résultats	-47 693	-39 203
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>111 947</b>	<b>62 020</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>	<b>-</b>	<b>41</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>111 947</b>	<b>62 061</b>
Part revenant aux actionnaires de la société mère	104 494	57 020
Participations ne conférant pas le contrôle	7 453	5 041
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>		
<b>Part du Groupe</b>		
• de base	7,48	4,07
• dilué	7,30	3,97
<b>Des activités poursuivies</b>		
• de base	7,48	4,06
• dilué	7,30	3,96

## ÉTAT RÉSUMÉ DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

En milliers d'euros	12 mois	
	2016	2015
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>111 947</b>	<b>62 061</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
Écarts de conversion <sup>(1)</sup>	22 078	8 007
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-946	5 256
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie <sup>(2)</sup>	-2 837	2 511
Autres mouvements	-468	-
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments recyclables	-97	258
<b>Total des éléments recyclables en résultat net</b>	<b>17 730</b>	<b>16 032</b>
Gains et pertes actuariels liés aux régimes de retraite	-7 678	8 100
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments non recyclables	23	234
<b>Total des éléments non recyclables en résultat net</b>	<b>-7 655</b>	<b>8 334</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts</b>	<b>10 075</b>	<b>24 366</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL NET D'IMPÔTS</b>	<b>122 022</b>	<b>86 427</b>
Part du Groupe	115 092	77 201
Participations ne conférant pas le contrôle	6 930	9 226

(1) Essentiellement sur les devises suivantes : USD, EGP, BRL, CNY, ARS.

(2) Concerne pour l'essentiel les couvertures de taux d'intérêt et de matières premières.

# BILAN CONSOLIDÉ

## ACTIF

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Immobilisations incorporelles	434 163	433 707
Immobilisations corporelles	928 558	882 520
Autres actifs financiers	30 823	31 022
Participations dans les entreprises associées	118 417	126 344
Instruments financiers dérivés non courants	18 253	17 126
Actifs d'impôts différés	33 368	26 076
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>1 563 582</b>	<b>1 516 795</b>
Stocks et en-cours	462 461	429 071
Clients et autres créances	797 047	790 321
Créances d'impôts	36 469	24 619
Instruments financiers dérivés courants	6 948	3 657
Autres actifs financiers	12 466	18 394
Trésorerie et équivalents de trésorerie	430 824	371 088
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 746 215</b>	<b>1 637 150</b>
Actifs des activités abandonnées ou en cours de cession	938	948
<b>ACTIFS</b>	<b>3 310 735</b>	<b>3 154 893</b>

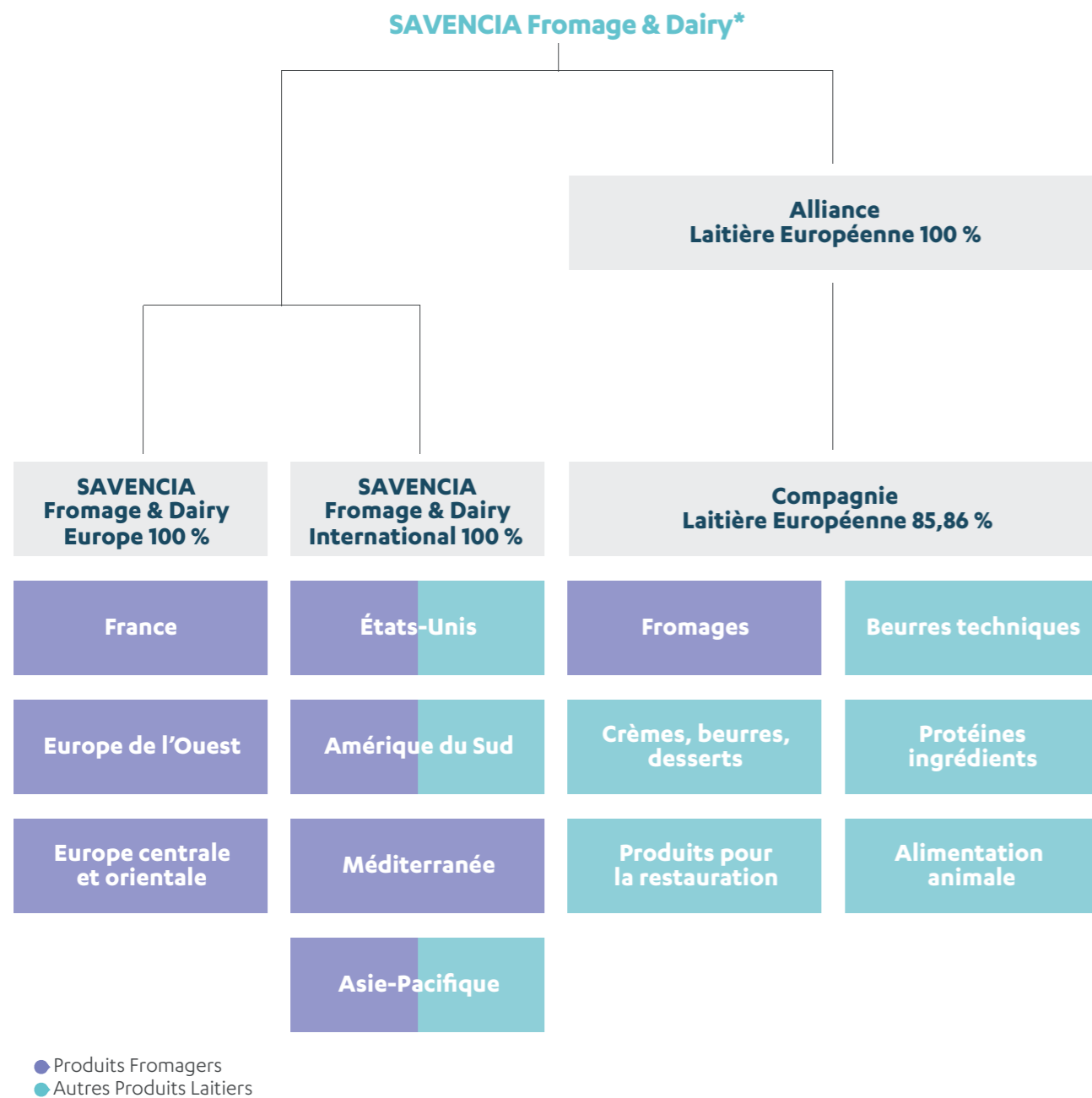
## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Capital apporté	86 956	94 165
Autres réserves	-12 835	-23 901
Résultats non distribués	1 186 253	1 100 881
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE</b>	<b>1 260 374</b>	<b>1 171 145</b>
Participations ne conférant pas le contrôle	101 312	99 731
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE</b>	<b>1 361 686</b>	<b>1 270 876</b>
Provisions	110 609	106 540
Emprunts et dettes financières non courants	196 573	193 439
Autres passifs non courants	36 204	28 401
Instruments financiers dérivés passif non courants	6 559	6 847
Passifs d'impôts différés	52 579	56 698
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>402 524</b>	<b>391 925</b>
Fournisseurs et autres créditeurs	932 687	892 460
Impôts sur les résultats à payer	14 652	12 130
Instruments financiers dérivés courants	3 793	1 193
Emprunts et concours bancaires	595 347	585 846
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 546 479</b>	<b>1 491 629</b>
Passifs des activités abandonnées ou en cours de cession	46	463
<b>PASSIFS</b>	<b>1 949 049</b>	<b>1 884 017</b>
<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 310 735</b>	<b>3 154 893</b>

# TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	12 mois	
	2016	2015
Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession	-	41
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>111 947</b>	<b>62 020</b>
Impôts sur les bénéfices	47 693	39 203
Amortissements et provisions	125 267	119 372
Plus ou moins-values de cession	1 959	15 532
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	-6 715	-8 936
Charges financières nettes	11 517	20 166
Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie	10 842	5 150
<b>Marge brute opérationnelle</b>	<b>302 510</b>	<b>252 507</b>
Intérêts financiers payés	-20 018	-28 304
Intérêts financiers reçus	8 869	8 072
Impôts sur les résultats payés	-64 480	-39 596
Variation du BFR	-10 788	42 078
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies</b>	<b>216 093</b>	<b>234 757</b>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées ou en cours de cession	-	-19
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'EXPLOITATION</b>	<b>216 093</b>	<b>234 738</b>
Acquisitions de filiales, d'unités opérationnelles et de participations ne conférant pas le contrôle	-	-55 890
Cessions d'activités nettes de la trésorerie cédée	13 564	44 364
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-180 323	-157 671
Produits résultant de cessions	13 576	2 775
Acquisition/cession d'actifs financiers et variations des autres actifs financiers courants	3 391	6 057
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)	1 272	13 777
<b>Flux nets provenant des investissements des activités poursuivies</b>	<b>-148 517</b>	<b>-146 588</b>
Flux nets provenant des investissements des activités abandonnées ou en cours de cession	-3	-
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE UTILISÉS POUR LES INVESTISSEMENTS</b>	<b>-148 520</b>	<b>-146 588</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Rachat net d'actions propres	-7 211	-775
Augmentation de capital reçue des minoritaires	-	1 678
Mouvements de capital concernant les sociétés de mises en équivalence	-	380
Émission d'emprunts	130 824	8 307
Remboursement d'emprunts	-39 829	-179 554
Dividendes versés	-16 539	-16 538
<b>Flux nets provenant du financement des activités poursuivies</b>	<b>67 245</b>	<b>-186 502</b>
Flux nets provenant du financement des activités abandonnées ou en cours de cession	-	-
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>67 245</b>	<b>-186 502</b>
Incidences des variations de change	8 535	17 393
Augmentation/diminution de la trésorerie	<b>143 353</b>	<b>-80 959</b>
Reclassement de trésorerie des activités abandonnées ou en cours de cession	216	-
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>247 222</b>	<b>328 182</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>390 792</b>	<b>247 222</b>

# ORGANIGRAMME JURIDIQUE CONSOLIDÉ



\* SAVENCIA Fromage & Dairy est le nom commercial de SAVENCIA SA.

# TABLE DE CORRESPONDANCE GRI - GRENELLE II - RAPPORT ANNUEL

## I. INFORMATIONS SOCIALES

GRI G4	GRENELLE II - Décret du 24/04/2012		
	<b>I.a)</b>	<b>Emploi</b>	
G4-9	I.a) 1.1	Effectif total	p. 58
G4-10 LA1 LA12	I.a) 1.2	Répartition des salariés par sexe	p. 59
LA1 LA12	I.a) 1.3	Répartition des salariés par âge	p. 59
G4-10 LA1 LA12	I.a) 1.4	Répartition des salariés par zone géographique	p. 58
EC6 LA1	I.a) 2.1	Embauches	p. 61
LA1	I.a) 2.2	Licenciements	p. 61
G4-51* G4-52* G4-53* G4-54* EC1 EC5	I.a) 3.1	Rémunérations	p. 62
G4-55*	I.a) 3.2	Évolution des rémunérations	p. 62
	<b>I.b)</b>	<b>Organisation du travail</b>	
-	I.b) 1	Organisation du temps de travail	p. 59
G4-LA6	I.b) 2	Absentéisme	p. 60
	<b>I.c)</b>	<b>Relations sociales</b>	
LA4	I.c) 1	Organisation du dialogue social, procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel	p. 62
-	I.c) 2	Bilan des accords collectifs	p. 62
	<b>I.d)</b>	<b>Santé et sécurité</b>	
LA5	I.d) 1	Conditions de santé et de sécurité au travail	p. 61
LA8	I.d) 2	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	p. 62
LA6 LA7	I.d) 3	Fréquence et gravité des accidents du travail	p. 61
LA6	I.d) 4	Maladies professionnelles	p. 61
	<b>I.e)</b>	<b>Formation</b>	
LA10 LA11	I.e) 1	Politiques mises en œuvre en matière de formation	p. 60
LA9 HR2	I.e) 2	Nombre total d'heures de formation	p. 60
	<b>I.f)</b>	<b>Égalité de traitement</b>	
LA3 LA12 LA13	I.f) 1	Mesures prises en faveur de l'égalité femmes/hommes	p. 61
LA 12 *	I.f) 2	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	p. 62
LA12 HR3	I.f) 3	Politique de lutte contre les discriminations	p. 61
	<b>I.g)</b>	<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail (OIT)</b>	
HR3 HR4 HR5 HR6	I.g) 1	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	p. 62
	I.g) 2	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	p. 61
	I.g) 3	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	p. 63
	I.g) 4	À l'abolition effective du travail des enfants	p. 63

## II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

	<b>II.a)</b>	<b>Politique générale en matière environnementale</b>	
G4-1	II.a) 1.1	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	p. 51
G4-EN32	II.a) 1.2	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	p. 51-57
G4-43*	II.a) 2	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	p. 52

GRI G4	GRENELLE II - Décret du 24/04/2012		
EN30 EN31	II.a) 3	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	p. 51
EC2	II.a) 4	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	p. 51
<b>II.b) Pollution</b>			
EN 10 EN20 EN21 EN 22 EN24 EN 26	II.b) 1	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant l'environnement	p. 54-55
EN24	II.b) 3	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	p. 53-55
<b>II.c) Économie circulaire</b>			
<b>Prévention et gestion des déchets</b>			
EN23 EN24 EN25 EN28	II.c) 1.1	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	p. 54
	II.c) 1.2	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	p. 52
<b>Utilisation durable des ressources</b>			
EN8 EN9	II.c) 2.1	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	p. 52-53
EN1 EN2	II.c) 2.2	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	p. 52
EN3 EN4 EN6 EN7 *	II.c) 2.3	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	p. 53-54
EN11	II.c) 2.4	Utilisation des sols	p. 57
<b>II.d) Changement climatique</b>			
EN15 EN16 EN17 EN18 EN19	II.d) 1	Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	p. 56
-	II.d) 2	Adaptation aux conséquences du changement climatique	p. 52-55
<b>II.e) Protection de la biodiversité</b>			
EN11 EN12 EN13 EN14 EN26	II.e) 1	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	p. 56

**III. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

<b>III.a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>			
EC6 EC7 EC8 EC9 SO1	III.a) 1	En matière d'emploi et de développement régional	p. 63
EC6 EC7 EC8 EC9 HR8 SO1 SO2	III.a) 2	Sur les populations riveraines ou locales	p. 63
<b>III.b) Relations entretenues avec les parties prenantes</b>			
G4 26 G4-37	III.b) 1	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	p. 57
EC 7	III.b) 2	Actions de partenariat ou de mécénat	p. 63
<b>III.c) Sous-traitance et fournisseurs</b>			
LA14 LA15 EN33 HR5 HR9 HR11	III.c) 1	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	p. 58
LA14 LA15 G4-12 EN32 EN33 HR5 HR9 HR11 SO9 SO10	III.c) 2	Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	p. 58
<b>III.d) Loyauté des pratiques</b>			
G4-56 - G4-58 SO3 SO4 SO5	III.d) 1	Actions engagées pour prévenir la corruption	p. 58
EN27 PR1 PR2 PR3 PR4 PR6 PR7 PR8 PR9	III.d) 2	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	p. 51
HR1 HR2 HR7 HR8 HR9 HR10 HR11 HR 12	III.e)	<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	p. 50

Légende : \* Indicateurs répondant partiellement à la thématique.

# FIERS DE NOS TERROIRS !

Nos fromages régionaux et nos produits AOP revendiquent fièrement leur qualité, leurs origines et leurs différences.



\* Papillon, distribué par Savencia Fromage & Dairy.

Document conçu et réalisé par la Direction de la Communication Groupe  
 Savencia SA, Société anonyme au capital de 14 032 930 €  
 847 120 185 RCS Versailles  
 Conception et création : W  
 Rédaction : Savencia SA, Information & Conseil  
 Crédit photos : Savencia SA, CF&R, Alice Bertrand, Laurent Fau, Jacques Gavard, René Limbourg, Vasantha Yoganathan, Gettyimages/shapecharge.

Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier issu de forêts gérées durablement 100% PEFC par un professionnel labellisé Imprim'Vert.





**Savencia SA**

L'Alliance – 42, rue Rieussec, 78220 Viroflay - Tél. : + 33 (0)1 34 58 63 00  
[www.savencia-fromagedairy.com](http://www.savencia-fromagedairy.com)