

EXERCICE **2020**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE
DU 22 AVRIL 2021



SAVENCIA
FROMAGE & DAIRY

SOMMAIRE

1	RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020	1
	Activité du Groupe	2
	Société-mère	7
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	13
	Présentation des principaux enjeux	16
	Un plaisir sain et responsable	18
	Des filières agricoles durables	21
	L'empreinte environnementale	25
	Le bien-être de nos collaborateurs	30
	Les engagements sociétaux	35
	Bilan et perspectives	37
	Modalités de reporting	38
	Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	39
	Table de correspondance GRI - Grenelle II - déclaration de performance extra-financière	43
3	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	47
	Comptes consolidés au 31 décembre 2020	48
	Comptes sociaux exercice 2020	111
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	131
	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	132
	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	156
	Activités Vigilance concernant SAVENCIA SA en 2020	160
	Plan de vigilance	162
	Annexe 1 : Nomenclature des risques potentiels	172
	Annexe 2 : Méthode de cartographie des risques	173
5	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 AVRIL 2021	175
	Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions	176
	Rapport du Conseil d'Administration sur les options d'achat d'actions et informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties et/ou levées en 2020	180
	Rapports des commissaires aux comptes	181
	Texte des projets de résolutions	186



RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

1. Activité du Groupe	2
2. Société-mère	7

1. Activité du Groupe

Effets de l'épidémie de la Covid-19

Dans un contexte de crise mondiale sans précédent, la priorité absolue de SAVENCIA Fromage & Dairy a été d'assurer la sécurité de tous ses collaborateurs, ainsi que de l'ensemble de ses partenaires, afin de servir ses clients dans la totalité des pays où le Groupe est présent.

Le Groupe a ainsi démontré sa réactivité et sa capacité de résistance face à la crise de la Covid-19 en assurant la continuité de ses activités, en limitant les effets de cette crise par la maîtrise de ses coûts, une gestion rigoureuse de sa trésorerie et en sécurisant son accès au financement.

Tous les pays où nous opérons ont été touchés de manière successive et plus ou moins intensément.

L'épidémie a impacté les performances des activités de manière opposée avec un arrêt du Food Service et des ventes à la coupe et à l'inverse, une accélération des ventes en grande distribution. Les deux impacts combinés et la forte résilience du Groupe ont permis une croissance organique de + 0,6 % à fin décembre 2020. L'arrêt brutal de l'activité Food Service a cependant entraîné des surcoûts : augmentation des frais de stockage et logistique, hausse des destructions et dépréciations de stocks faisant suite à l'annulation de commande ou à la baisse d'activité, hausse du risque client pour les pays non couverts COFACE et donc des dépréciations associées. L'impact est de 15,7 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs, participé à l'effort de solidarité par des dons de produits alimentaires auprès des Banques alimentaires, associations humanitaires, personnel de santé et hôpitaux pour 2,7 millions d'euros.

Afin de garantir son bon fonctionnement, le Groupe a lancé un plan de continuité d'activité qui a entraîné des coûts spécifiques liés à la sécurisation de son personnel et de ses sites pour un montant de 13,8 millions d'euros : télétravail généralisé au niveau mondial, réaménagement des sites de production et logistique (sécurisation des accès, port généralisé des masques, distanciation, dédoublement des équipes, primes de reconnaissance etc.), mise en place du chômage partiel pour les équipes directement impactées (force de vente, production de fromages traditionnels et activités spécialisées en Food Service), mesure cependant limitée en termes de lieu et de durée.

Pour faire face à ces coûts, des plans d'économies ont été déployés pour réduire significativement les honoraires et prestations non essentiels, les voyages, séminaires et formations, les médias et budget de publicité. Enfin un gel des embauches a été mis en place.

L'ensemble de ces coûts et des mesures d'économie liés à la Covid-19 est classé en Résultat Opérationnel Courant conformément aux recommandations des instances professionnelles.

Au niveau de la gestion de la trésorerie, les mesures suivantes ont été suivies : focalisation des investissements sur les projets prioritaires, suivi rigoureux du besoin en fonds de roulement.

L'accès au financement a été également garanti par une bonne gestion du marché des billets de trésorerie et par l'extension en termes de montant et de durée du contrat de crédit syndiqué.

Environnement économique

Le Groupe a évolué en 2020 dans un contexte laitier impacté par la crise sanitaire. La production laitière mondiale est en hausse par rapport à 2019 malgré le ralentissement du second trimestre occasionné par la pandémie. Le prix du lait est en baisse. L'ensemble des cotations de produits industriels qui avait chuté jusqu'à fin avril, s'est redressé sur la fin du second trimestre. Sur le second semestre, la cotation de poudre de lait écrémé est restée quasi stable dans un contexte de stocks européens et américains limités et d'une production en creux saisonnier. La baisse du commerce international et les incertitudes sur l'évolution de la crise sanitaire ont agi sur la demande entraînant un tassement des exportations européennes par manque de matière mais également par manque de compétitivité.

La cotation beurre cube, après la chute observée avec l'arrivée de la crise sanitaire, s'est redressée sur la fin de l'exercice sans pour autant retrouver son niveau d'avant crise.

Le marché européen des produits laitiers est toujours impacté par la concurrence vive que se livrent les distributeurs. Enfin l'Amérique du Sud reste confrontée à des économies excessivement instables et fortement inflationnistes notamment en Argentine.

1.1. Périmètre de consolidation et normes comptables

Faisant suite au protocole d'accord signé le 4 octobre 2019 avec le groupe Sodiaal, un nouveau pacte d'actionnaires a été signé le 30 avril 2020 assurant à SAVENCIA Fromage & Dairy la prise de contrôle de la société CF&R Gestion, gérant la société opérationnelle CF&R SCA. Cette opération permet d'adosser CF&R au savoir-faire de spécialités fromagères et au réseau international de Savencia, pour un développement durable de CF&R. CF&R change de méthode de consolidation à compter du 1^{er} mai 2020, passant de la mise en équivalence à l'intégration globale (cf. note 1 des états financiers consolidés).

Par ailleurs, le Groupe a acquis 100 % des Fromageries Papillon le 26 juillet 2019.

Le Groupe applique les nouveaux textes applicables de façon obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020 et notamment les amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS, les amendements à IAS 1 et IAS 8 relatifs à la définition du terme « significatif », l'amendement à IFRS 3 sur la définition d'une activité, l'amendement d'IFRS 16 sur les allègements de loyers liés à la Covid-19, ainsi que les amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence. Ces amendements sont sans impact sur les comptes du 31 décembre 2020. En particulier, concernant la réforme des taux IBOR au niveau du Groupe, les contrats existants en devises sont à taux fixe sans indexation sur un taux IBOR. Les contrats en euros sont à taux fixe ou indexés sur l'Euribor, non concerné par la réforme. Il n'y a eu aucune modification de contrats à date liée à cette réforme.

Le Groupe n'applique pas les autres normes et interprétations non obligatoires en 2020 mais qui peuvent être appliqués par anticipation sur l'exercice, notamment les amendements annuelles 2018-2020 relatifs à IFRS 9 et IFRS 16 et les modifications d'IAS 37 – Coûts d'exécution de contrat.

Le Groupe, étant implanté en Argentine, applique la norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes ». Les principes et incidences sur les comptes consolidés sont résumés dans la note 9 des notes annexes aux États financiers consolidés.

CHIFFRES CLÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Données consolidées en M€	Déc. 2020	% CA	Déc. 2019	% CA	Total	Structure	Change	Organique
Chiffre d'affaires	5 160,4		5 007,3		+ 3,1 %	+ 6,0 %	- 3,3 %	+ 0,6 %
• dont Produits Fromagers	3 185,5	61,7 %	2 911,5	58,1 %	+ 9,4 %	+ 10,5 %	- 2,7 %	+ 1,7 %
• dont Autres Produits Laitiers	2 136,2	41,4 %	2 243,6	44,8 %	- 4,8 %	+ 0,0 %	- 4,2 %	- 0,7 %
Résultat opérationnel courant	211,4		192,1		+ 10,0 %	+ 5,0 %	- 1,1 %	+ 6,0 %
• dont Produits Fromagers	165,1	78,1 %	139,3	72,5 %	+ 18,6 %	+ 6,8 %	- 1,7 %	+ 13,0 %
• dont Autres Produits Laitiers	74,5	35,2 %	76,0	39,6 %	- 2,1 %	- 0,5 %	+ 0,5 %	- 2,0 %
Taux de marge opérationnelle	4,1 %		3,8 %					
• dont Produits Fromagers	5,2 %		4,8 %					
• dont Autres Produits Laitiers	3,5 %		3,4 %					

1.2. Activité et résultat

L'éclatement géographique de ses marchés ainsi que la diversité de ses métiers permet à SAVENCIA Fromage & Dairy (nom commercial de SAVENCIA SA) 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 « situation financière » du présent document, au point 1.5.2.10. de l'annexe aux états financiers consolidés, dans l'extrait de la déclaration de performance extra-financière figurant à la fin de la partie 1 du présent rapport de gestion relatif à l'activité du Groupe et dans le rapport sur le contrôle interne, la gestion des risques et le plan de vigilance.

Au 31 décembre 2020, **le chiffre d'affaires consolidé de SAVENCIA Fromage & Dairy s'établit à 5 160,4 millions d'euros** contre 5 007,3 millions d'euros pour la même période de l'année précédente, en progression de + 3,1 %.

À périmètre ⁽¹⁾ et taux de change constants ⁽²⁾, l'évolution est positive de + 0,6 %. L'évolution du chiffre d'affaires est pénalisée par un effet de change fortement négatif de - 3,3 %, en lien avec la dévaluation de la quasi-totalité des monnaies mondiales vis-à-vis de l'euro et en particulier des devises sud et nord-américaines, russe et chinoise. L'effet de structure de + 6 % provient principalement de l'intégration de CF&R à compter du 1^{er} mai 2020. La croissance du chiffre d'affaires de SAVENCIA Fromage & Dairy au cours de l'exercice 2020 s'explique principalement par une dynamique volume soutenue sur les marques majeures.

La part du chiffre d'affaires réalisé hors de France passe de 71,5 % en 2019 à 68,5 % en 2020.

Le résultat opérationnel courant est en progression de + 10 % par rapport à 2019. Il s'élève à 211,4 millions d'euros. Il intègre un effet périmètre positif de + 5 % et un effet de change négatif de - 1,1 %.

À données constantes, le résultat opérationnel courant est en hausse de + 6 %. Cette évolution résulte :

- d'une dynamique de volumes bien orientés sur les marques majeures ;
- d'une baisse des activités Food Service et des ventes export partiellement compensées par un report de consommation sur les produits Retail ;
- d'une baisse de l'activité promotionnelle sur certains marchés ; et
- d'une manière générale, de l'ensemble des mesures d'économie mises en place pour faire face aux surcoûts induits par la crise sanitaire ; et
- la poursuite des actions de rationalisation.

La marge opérationnelle courante s'améliore légèrement à 4,1 % contre 3,8 % en 2019.

1.2.1. Produits Fromagers

Le chiffre d'affaires des Activités fromagères est en progression de + 9,4 % par rapport à 2019, à **3 185,5 millions d'euros**, soit 61,7 % du chiffre d'affaires consolidé total de SAVENCIA Fromage & Dairy. Cette part relative était de 58,1 % en 2019.

La variation de chiffre d'affaires se décompose en :

- une croissance organique de + 1,7 % ;
- un effet de change défavorable de - 2,7 % qui provient de la dépréciation de la quasi-totalité des devises ; et
- un effet de structure de + 10,5 % résultat de l'intégration globale de CF&R à compter de mai 2020 et de l'effet report de la consolidation des Fromageries Papillon fin juillet 2019.

Le chiffre d'affaires bénéficie d'un quatrième trimestre dynamique à + 3,9 %. La crise sanitaire avec en corollaire la fermeture des lieux de restauration, les couvre-feux et confinements multiples, ainsi que la redécouverte du plaisir de cuisiner, ont fortement favorisé la consommation à domicile et la croissance des ventes en magasins au détriment de celles en Food Service. Le recul des volumes vendus en Food Service n'a cependant pu être entièrement compensé par la progression des volumes vendus en magasins.

Sur la zone Europe, l'évolution du chiffre d'affaires résulte essentiellement d'une amélioration de l'effet volume-mix, en particulier sur les marques majeures.

À l'International, le chiffre d'affaires est plus impacté par la crise sanitaire, en particulier aux USA et en Amérique du Sud, notamment sur les activités Food Service et sur les ventes de White Cream Cheese. Par ailleurs, l'Amérique du Sud reste pénalisée par une économie toujours fortement inflationniste.

Le résultat opérationnel courant ressort à 165,1 millions d'euros, en progression de 25,8 millions d'euros par rapport à 2019 soit une progression de + 18,6 %. **Le taux de marge opérationnelle** de ce secteur d'activité progresse de 4,8 % à **5,2 % en 2020**. La forte réduction des coûts, l'amélioration des Volume-mix et le report de la consommation sur les produits vendus en grande distribution pendant le confinement ont permis d'absorber les coûts de sécurisation de personnel et d'arrêt brutal de l'activité lors de la pandémie.

(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^{er} 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^{er} 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.

1.2.2. Autres Produits Laitiers

Le chiffre d'affaires des « Autres Produits Laitiers » ressort à 2 136,2 millions d'euros, en baisse de - 4,8 % par rapport à 2019. Il représente 41,4 % du chiffre d'affaires consolidé total de SAVENCIA Fromage & Dairy. Cette part relative était de 44,8 % en 2019.

Cette variation de chiffre d'affaires se décompose en :

- un effet de croissance organique en retrait de 0,7 % provenant :
 - d'un effet prix positif en lien avec l'inflation en Argentine et l'évolution des cotations mondiales de produits industriels ; et
 - d'un effet volume négatif, conséquence de la crise sanitaire impactant les ventes dans les réseaux Food Service et limitant les exportations.
- un effet de change défavorable de - 4,2 % provenant principalement de la dépréciation du peso argentin mais également du dollar US et du yuan chinois par rapport à l'euro.

Le résultat opérationnel courant des « Autres Produits Laitiers » **ressort à 74,5 millions d'euros** contre 76 millions d'euros en 2019, soit une évolution de - 2,1 %. **Le taux de marge opérationnelle progresse** de 3,4 % en 2019 à **3,5 % en 2020**. La bonne performance de l'activité Retail a permis de soutenir la baisse d'activité du Food Service et des ventes export. Par ailleurs, ce secteur est sensible à l'évolution des prix matières et des cotations des produits industriels.

1.2.3. Éléments non affectés aux activités

Le résultat opérationnel courant des éléments non affectés s'élève à - 28,2 millions d'euros contre - 23,2 millions d'euros en 2019. Il représente principalement les charges des sociétés holdings.

Les éléments non récurrents s'établissent à - 55,0 millions d'euros, contre - 54,7 millions d'euros en 2019. Ils comprennent des charges nettes de réorganisation essentiellement en France pour - 16,9 millions d'euros et des dépréciations d'actifs pour - 37,5 millions d'euros dont - 23,7 millions d'euros sur la Russie et - 10,9 millions d'euros dans le cadre de la fermeture de l'usine de Rambol en France.

Le résultat opérationnel s'élève à 156,4 millions d'euros, en hausse de 13,7 % par rapport à 2019.

Les charges financières nettes de SAVENCIA Fromage & Dairy **ressortent à - 18,0 millions d'euros pour l'année 2020** à comparer à - 21,3 millions d'euros en 2019 en lien avec un résultat de change plus favorable compensant largement la hausse des commissions bancaires versées dans le cadre de l'extension du crédit syndiqué.

Le résultat sur situation monétaire de 3,6 millions d'euros pour l'année 2020 contre 2,5 millions euros en 2019, correspond à l'application de la norme IAS 29 relative aux pays en situation d'hyperinflation (Argentine).

La quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence net d'impôt ressort à 0,1 million d'euros contre 2,0 millions d'euros en 2019, intégrant en 2020 uniquement les quatre premiers mois de la quote-part de résultat de CF&R.

L'impôt sur les résultats s'élève à - 55,9 millions d'euros, en hausse de 10,2 millions d'euros par rapport à 2019. Le taux effectif ressort à 39,3 % contre 37,8 % en 2019. L'augmentation du taux effectif s'explique notamment par la comptabilisation en 2020 de dépréciations non déductibles plus importantes qu'au cours de l'exercice 2019.

Le résultat net des activités poursuivies s'établit à 86,3 millions d'euros, à comparer à 75 millions d'euros en 2019.

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 **78,8 millions d'euros**. Il était de 73,6 millions d'euros en 2019.

Le résultat de l'exercice revenant aux participations ne conférant pas le contrôle s'élève à 7,4 millions d'euros, à comparer à 1,4 million d'euros en 2019. Cette évolution s'explique par essentiellement par la consolidation en intégration globale de CF&R à compter du 1^{er} mai 2020.

1.3. Investissements

Les investissements corporels & incorporels de SAVENCIA Fromage & Dairy sont en baisse de 8,9 % par rapport à 2019, le Groupe s'étant focalisé sur les projets prioritaires. Leur montant s'élève à 199,3 millions d'euros en 2020, par rapport à un montant de 218,9 millions d'euros en 2019.

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

- Produits Fromagers pour 64,3 % ;
- Autres Produits Laitiers pour 29,9 % ;
- Non affectés pour 5,8 %.

Concernant le développement externe, le Groupe avait réalisé en 2019 l'acquisition des Fromageries Papillon.

1.4. 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, programmes 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.

1.5. Effectifs

Les effectifs moyens totaux, y compris les intérimaires, des sociétés intégrées globalement représentent **21 021 collaboratrices et collaborateurs en 2020** contre 20 031 collaboratrices et collaborateurs en 2019, soit une hausse apparente de 4,9 %. À périmètre constant, la baisse est de -1,9 %. L'effet de périmètre est lié aux entrées de CF&R au 1^{er} mai 2020 et Fromageries Papillon fin juillet 2019.

Ils se répartissent entre :

- Produits Fromagers pour 72,9 % ;
- Autres Produits Laitiers pour 22,6 % ; et
- Effectifs non affectés pour 4,5 %.

1.6. Situation financière

Le bilan du Groupe reflète une situation financière toujours saine.

Les fonds propres, à 1 551,6 millions d'euros, varient de + 87,3 millions d'euros par rapport aux comptes 2019, soit + 5,9 %.

L'endettement net ⁽¹⁾, à - 446,3 millions d'euros, est en baisse de 158,6 millions d'euros. Il représente **28,7 % des capitaux propres**, contre 41,3 % au 31 décembre 2019.

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.

1.7. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

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

1.8. Perspectives

La pandémie reste évolutive sur tous les continents et crée un environnement toujours incertain. Dans ce contexte, le Groupe continuera à privilégier la sécurité de ses collaborateurs et partenaires, la continuité d'activité, la proximité avec ses clients et l'adaptation de son offre aux nouvelles demandes des marchés. SAVENCIA Fromage & Dairy poursuivra l'application de ses contrats d'engagements signés notamment dans le cadre de la loi EGalim, ainsi que ses efforts de compétitivité et de transformation. Par ailleurs, les efforts du Groupe pour le déploiement de son plan RSE Oxygen ont été reconnus par son inclusion dans le top 10 de l'index Gaïa 2020 (index de notation extra-financière).

Le Groupe SAVENCIA Fromage & Dairy remercie ses collaborateurs pour leur mobilisation exceptionnelle, partout dans le monde, face à cette crise inédite. Cet engagement de tous les instants a été déterminant afin d'assurer leur mission essentielle pour la continuité de la chaîne alimentaire, en lien avec la vocation du Groupe « Entreprendre pour bien nourrir l'homme ».

(1) L'endettement net est calculé hors montant des options d'achat et de vente contractées avec les détenteurs de participation minoritaires et hors obligations locatives relatives à la mise en application en 2019 de la norme IFRS 16 (confère note 27 de l'Annexe aux comptes consolidés).

2. Société-mère

En 2020, les comptes de votre société ont été établis en utilisant les mêmes principes et méthodes comptables qu'en 2019.

2.1 Activités et résultats

Les produits d'exploitation de l'exercice 2020, comprenant principalement les redevances de propriété industrielle et incorporelle versées par vos filiales, se sont élevés à 29,8 millions d'euros contre 29,5 millions d'euros en 2019.

Les charges d'exploitation de l'exercice 2020, se sont élevées à 60,7 millions d'euros contre 47,2 millions d'euros en 2019 en raison des coûts liés à l'extension de lignes de crédit à moyen terme d'une part, des coûts de restructuration et autres charges attachées d'autre part.

Le résultat financier est négatif de 0,4 million d'euros contre un bénéfice de 21 millions d'euros en 2019, en raison de la décision de non-distribution de dividendes par les filiales françaises dans un environnement fortement chahuté par la crise sanitaire.

Le résultat exceptionnel correspond à une perte de 3,7 millions d'euros contre un bénéfice de 1,1 million d'euros en 2019, en lien avec les amortissements dérogatoires.

Le poste impôts sur les bénéfices est impacté par le régime de l'intégration fiscale dont bénéficient vos filiales françaises détenues à 95 % ou plus. Ce régime permet de neutraliser les opérations réalisées au sein du Groupe intégré et de compenser les profits taxables avec les pertes fiscales.

Le résultat net comptable, après prise en compte des amortissements et de l'effet des provisions représente une perte de 21,6 millions d'euros contre un bénéfice de 14,6 millions d'euros en 2019.

Comptes de résultat en millions d'euros	Exercice 2020	Exercice 2019
Produits d'exploitation	29,8	29,5
Charges d'exploitation	- 60,7	- 47,2
Résultat d'exploitation	- 30,9	- 17,7
Résultat financier net	- 0,4	21,0
Résultat exceptionnel net	- 3,7	1,1
Impôts sur les bénéfices	13,4	10,3
RÉSULTAT NET	- 21,6	14,6

Au cours de l'exercice, les investissements incorporels décaissés, composés principalement de logiciels se sont élevés à 5 millions d'euros contre 1,6 million d'euros en 2019. Les investissements financiers décaissés sont nuls en 2020 alors qu'ils s'élevaient à 5 millions d'euros en 2019.

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement d'un montant de 55 millions d'euros contre 26,2 millions d'euros en 2019 est composé de placements de liquidité et des actions auto détenues.

Bilan synthétique en millions d'euros	Exercice 2020	Exercice 2019
Capitaux Propres	- 809	- 828
Endettement financier net *	- 506	- 495
Autres passifs	- 32	- 15
Autres Actif	1 347	1 338

* L'augmentation de l'endettement net de 11 millions d'euros en 2020, est décomposée dans le tableau des flux de trésorerie ci-dessous :

Flux de trésorerie en millions d'euros	Exercice 2020	Exercice 2019
Flux net de trésorerie généré par l'activité	- 6	10
Flux provenant des investissements	- 5	- 7
Dividendes versés		- 13
Flux net avant financement *	- 11	- 10
Flux net de financement et autres actifs financiers	- 1	- 197
FLUX NET DE TRÉSORERIE	- 12	- 207

Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions du code monétaire et financier et du décret d'application y afférent, les sociétés par actions doivent communiquer le montant des prêts à moins de trois (3) ans consentis aux entreprises avec lesquelles elles entretiennent des liens économiques le justifiant. Cette information fait l'objet d'une attestation du commissaire aux comptes de la Société, selon les modalités prévues par la Législation en vigueur. Au 31 décembre 2020, la Société n'a pas consenti de prêts interentreprises.

Délais de paiement

Afin de nous conformer aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du code de commerce relatives à l'information concernant les délais de paiement, nous vous informons de la décomposition, à la clôture de l'exercice, des délais de paiements des fournisseurs et clients de la Société :

Article D. 441-4 du code de commerce :						
Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Dettes fournisseurs	0 jour (indicatif)	1 à 30 jrs	31 à 60 jrs	61 à 90 jrs	91 jrs et plus	total (1 jr et plus)
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	53					10
Montant total factures concernées TTC <i>en milliers d'euros</i>	11 590		136	7	16	159
% du montant facturé de l'exercice TTC	7,41 %	0,00 %	0,09 %	0,00 %	0,01 %	0,10 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses et non comptabilisées						
Néant						
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30 jours nets ≤ délais contractuels ≤ 45 jours net					

Article D. 441-4 du code de commerce :						
Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Créances clients	0 jour (indicatif)	1 à 30 jrs	31 à 60 jrs	61 à 90 jrs	91 jrs et plus	total (1 jr et plus)
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	52					24
Montant total factures concernées TTC <i>en milliers d'euros</i>	4 472	186	70	49	87	392
% CA de l'exercice TTC	3,57 %	0,15 %	0,06 %	0,04 %	0,07 %	0,31 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses et non comptabilisées						
Néant						
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : ≤ 25 jours fin de mois					

Revue des conventions autorisées au cours d'un exercice précédent et poursuivies en 2020

Le Conseil d'Administration a examiné les conventions suivantes conclues au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution a été poursuivie en 2020 :

- financement de la société de droit belge S.B.M.S. S.A. :

En vertu d'une autorisation du Conseil d'Administration du 6 septembre 2018, un prêt d'un montant de 200 millions d'euros a été consenti à la société S.B.M.S. D'une durée de 5 ans, ce prêt porte intérêt au taux EURIBOR à 6 mois majoré de 0,875 %. Les intérêts dus au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 886 322 euros.

En vertu d'une autorisation du Conseil d'Administration du 13 décembre 2018 un prêt d'un montant de 50 millions d'euros a été consenti à la société S.B.M.S. D'une durée de 5 ans, ce prêt porte intérêt au taux EURIBOR à 6 mois majoré de 0,875 %. Les intérêts dus au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 307 069 euros.

- régime complémentaire de retraite :

Un régime de retraite relevant de l'article 39 du code général des impôts a été mis en place en 2002 prévoyant le versement à certains cadres dirigeants d'une somme correspondant à 0,5 % du dernier salaire par année d'ancienneté, avec un plafond de 2,5 %, et ce, en complément du régime de base.

Résultat de l'exercice et proposition d'affectation

Nous vous demandons d'approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils vous sont présentés et vous proposons d'affecter la perte de l'exercice, qui se monte à 21 618 760,89 euros, ce qui, imputé sur le report à nouveau antérieur de 402 674 003,76 euros, constitue un montant disponible de 381 055 242,87 euros, ainsi qu'il suit :

en euros

Aux actionnaires un dividende brut de 1,5 euro par action	21 049 395,00 *
Au poste report à nouveau	360 005 847,87
TOTAL	381 055 242,87

* incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Le dividende global brut revenant à chaque action serait fixé à 1,5 euro. Il serait payé le 19 mai 2021, la date de détachement du coupon étant fixée au 17 mai 2021.

Pour satisfaire aux prescriptions légales, il est rappelé que les dividendes versés aux actionnaires au titre des trois derniers exercices s'établissent comme suit :

Versés en	Au titre de l'exercice	Nombre d'actions composant le capital	Dividende Total ⁽¹⁾	Dividende brut par action	Abattement
2018	2017	14 032 930	19 493 943,00 €	1,40 €	40 %
2019	2018	14 032 930	13 783 566,00 €	1,00 €	40 %
2020	2019	14 032 930	0	0	NA

(1) Excluant les actions n'ouvrant pas droit à dividende.

Nous vous confirmons qu'il n'y a pas eu en 2020 de dépenses somptuaires au sens de l'article 223 quater du code général des impôts.

2.2. Informations sur le Capital

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020	Capital %	Nb d'actions	Nb droits de vote bruts ⁽³⁾	Droits de vote bruts %	Nb droits de vote nets ⁽⁴⁾	Droits de vote nets %
SAVENCIA Holding	66,64 %	9 350 953	18 701 906	78,78 %	18 701 906	79,85 %
FCPE ⁽¹⁾	3,36 %	470 878	805 260	3,39 %	805 260	3,44 %
Auto détention ⁽²⁾	2,26 %	317 904	317 904	1,34 %	0	0 %
Public	27,74 %	3 893 195	3 913 316	16,49 %	3 913 316	16,71 %
TOTAL	100,00 %	14 032 930	23 738 386	100,00 %	23 420 482	100,00 %

(1) Personnels de SAVENCIA Fromage & Dairy et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 et suivants du code du travail, détenant des actions SAVENCIA Fromage & Dairy, dans le cadre de Fonds Commun de Placement d'Entreprise.

(2) Y compris contrat de liquidité.

(3) Tenant compte des actions privées de droit de vote.

(4) Excluant les actions privées de droit de vote.

La société Northern Trust détient 6,02 % du capital de votre Société au 11 février 2021.

Depuis le 28 février 2013, le capital social se compose de 14 032 930 actions de 1 euro de nominal chacune.

Négociation en Bourse par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2020, agissant dans le cadre des dispositions prévues à l'article L. 225-209 du code de commerce, a autorisé la Société à racheter en Bourse ses propres actions en vue de l'exercice de plans d'options d'achat et/ou de souscription d'actions, par les cadres dirigeants et/ou mandataires sociaux et/ou salariés de la Société ou des sociétés affiliées, ou l'attribution gratuite aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés affiliées.

Prix maximum d'achat : 140 euros par action.

Nombre d'actions à acquérir : à concurrence de 10 % maximum du nombre d'actions composant le capital social.

À ce titre, et au cours de l'exercice :

1. S'agissant des programmes d'options d'achat d'actions consenties aux cadres dirigeants et/ou aux mandataires sociaux et/ou aux salariés de la Société ou des sociétés affiliées :

- il n'y a pas d'achat ;
- il a été cédé 750 actions au cours moyen de 46,87 euros.

2. S'agissant de l'animation du marché des titres de la Société, la Société a mis en place un contrat de liquidité. Dans le cadre de ce contrat de liquidité :

- 37 810 actions ont été achetées au cours moyen de 54,15 euros ;
- 38 310 actions ont été vendues au cours moyen de 55,28 euros ;
- le montant des frais de négociation s'est élevé à 25 000 euros ;

3. S'agissant des actions destinées à la conservation pour remise ultérieure dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe :

- 73 956 actions ont été achetées au cours moyen de 49,12 euros ;
- le montant des frais de négociation s'est élevé à 18 165 euros.

Au 31 décembre 2020, votre société détient 317 904 de ses propres actions représentant 2,27 % du capital, pour une valeur d'achat de 18 061 900 euros, ce qui représente un montant de capital total de 317 904 euros.

Néanmoins, et pour tenir compte des rachats d'actions exercés depuis le 1^{er} janvier 2021 jusqu'au 4 février 2021, il est précisé que votre société détient 319 126 actions représentant 2,27 % du capital, pour une valeur d'achat de 18 145 754 euros, ce qui représente un montant de capital total de 319 126 euros.

2.3. Résultats des cinq derniers exercices

Art. R225-81, R225-83 et R225-102 du code du commerce.

<i>En euros et unités</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	14 032 930	14 032 930	14 032 930	14 032 930	14 032 930
Nombre d'actions émises	14 032 930	14 032 930	14 032 930	14 032 930	14 032 930
Nombre d'obligations convertibles en actions					
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires HT.	25 680 011	26 187 613	27 726 437	28 867 056	29 639 110
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	29 148 789	11 473 614	11 611 593	9 021 250	- 19 648 217
Impôt sur les bénéfices	- 9 907 258	- 8 073 363	- 12 112 189	- 10 353 177	- 13 399 201
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	40 222 684	19 081 687	22 320 802	14 647 712	- 21 618 761
Montant des bénéfices distribués	22 223 742	19 493 943	13 783 566		
Résultat des opérations réduit à une seule action (1 € nominal)					
Bénéfice après impôts mais avant amortissements et provisions	2,78	1,39	1,69	1,38	- 0,45
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,87	1,36	1,59	1,04	- 1,54
Dividende versé à chaque action	1,60	1,40	1,00		
Personnel					
Nombre de salariés	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale	283 582	313 327	389 759	346 579	354 812
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	167 936	200 350	241 998	271 550	274 523



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Présentation des principaux enjeux	16
Un plaisir sain et responsable	18
Des filières agricoles durables	21
L'empreinte environnementale	25
Le bien-être de nos collaborateurs	30
Les engagements sociétaux	35
Bilan et perspectives	37
Modalités de reporting	38
Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	39
Table de correspondance GRI - Grenelle II - déclaration de performance extra-financière	43

Modèle d'affaires

Tendances et vision

La transition alimentaire est un enjeu de société essentiel. Avec des « consommateurs » en quête de Mieux Manger, de confiance et de sens, le secteur alimentaire évolue vers **un nouveau modèle, plus responsable et plus respectueux des environnements locaux**. Le développement durable et la révolution digitale transforment la chaîne agro-alimentaire et la distribution. Savencia Fromage & Dairy a l'ambition **de réinventer une alimentation durable de qualité**,

répondant aux attentes des consommateurs et à sa vision **#PositiveFood** : une alimentation diversifiée associant plaisir et santé, avec des produits naturels et peu transformés. En renforçant sa compétitivité et son innovation, son engagement RSE auprès de ses parties prenantes, le Groupe s'adapte en permanence aux risques de son environnement, à la volatilité laitière, aux mutations de ses marchés, de ses clients et de ses consommateurs.

Ressources

Ressources Humaines

21 021 collaborateurs*



...dans 31 pays



60,5 % d'hommes
+ 39,5 % de femmes



Des filiales en proximité
avec leur environnement local



Ressources Environnementales et Sociétales

Eau 18,1 Millions m³



Energie 2 352 GWh



4,8 Milliards de litres de lait collectés dans le monde auprès d'exploitations laitières



Ressources Financières

Stabilité d'un actionariat familial majoritaire



Capitaux propres 1 552 M€



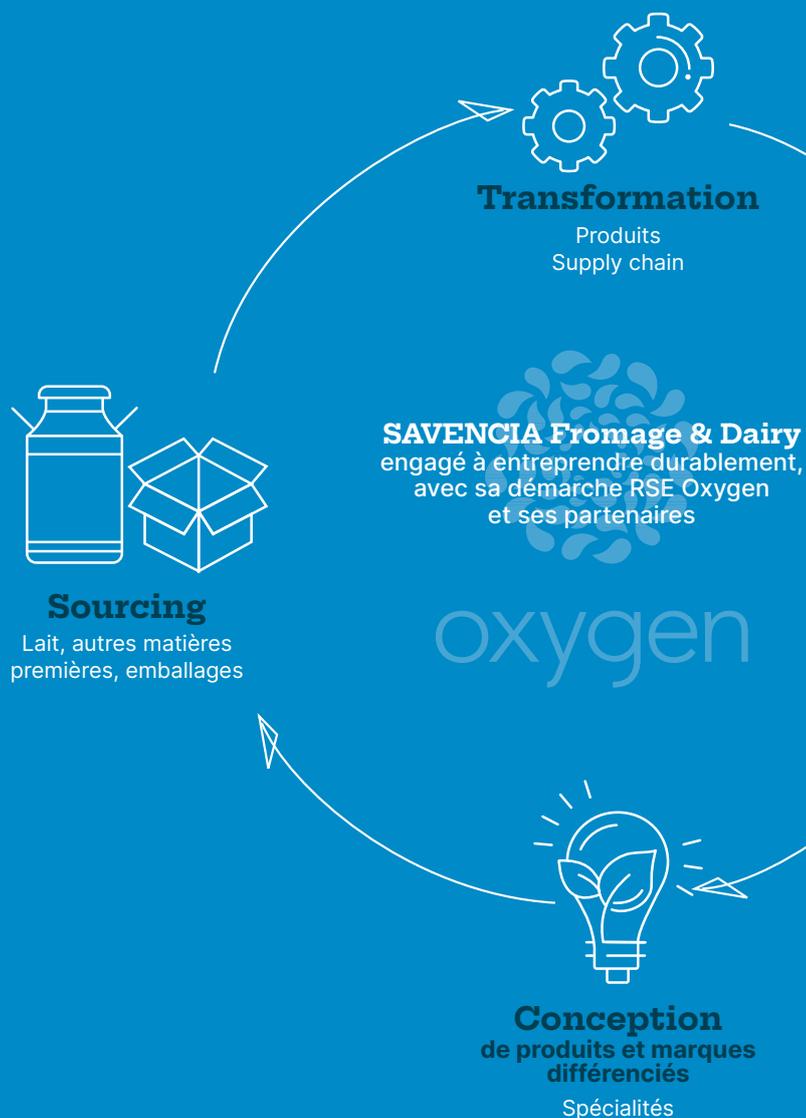
Investissements 199 M€



* Effectifs inscrits et intérimaires (moyenne annuelle en ETP).

Création

Un Groupe alimentaire international, familial et indépendant, orienté long terme. Avec ses valeurs fortes et sa mission : **ENTREPRENDRE POUR BIEN NOURRIR L'HOMME**, SAVENCIA déploie une stratégie de création de **produits et marques de spécialités**, innovants et de haute qualité. **5° fromager mondial et 2° français**, SAVENCIA Fromage & Dairy fabrique



de valeur

et commercialise des fromages et produits laitiers différenciés, en grande distribution, en food service, des ingrédients laitiers et solutions nutritionnelles pour l'industrie. Il s'appuie sur des filiales en forte **proximité avec leurs marchés locaux**, ainsi que sur des **expertises globales partagées**, au service d'un développement durable.

Commercialisation

Marques et solutions à nos clients

Grande consommation
Produits Fromagers
•
Beurre, crème, infantile

Food service
Fromages, cheese sauces
•
Beurre, crème

Industrie
Ingrédients laitiers et solutions nutritionnelles
•
Beurres techniques

Valeur partagée

Pour les Hommes

- Top Employer Europe 2020-2021
- Frais de personnel : **1 013 M€**
- 63,2%** des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2020
- 439** contrats d'apprentissage en 2020

Pour l'Environnement

- Gaz à effet de Serre collecte laitière : - **252 000 T Eq CO₂**, entre 2010 et 2020
- Consommation d'énergie : **+ 1%** par tonne fabriquée entre 2015 et 2020

Pour la Société et les Communautés

- Savencia en tête de la croissance CA 2020 des 10 premiers groupes PGC France (source panel distributeur)
- Actions de solidarité : **60,4%** des filiales ont réalisé des dons alimentaires
- Achats aux fournisseurs et prestataires : **3 656 M€**
- Dividendes distribués en 2020 : **1 M€**
- Impôts et taxes : **103 M€**
- Évaluation extra financière : Savencia Fromage & Dairy au Gaïa Index 2020

Présentation des principaux enjeux

La démarche

Le process de sélection des principaux enjeux du Groupe SAVENCIA est identique à celui mené en 2019. Il a cependant été revu en 2020 en s'appuyant sur :

- les éléments liés à la réglementation :
 - les thématiques présentées dans la directive européenne relative à la publication d'informations non financières du 22 octobre 2014, transposée en droit français et modifiant les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce ;
 - le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 : liste des thématiques.
- les éléments complémentaires tels que :
 - le modèle d'affaires, les relations d'affaires et les caractéristiques des produits ;
 - l'analyse de matérialité réalisée dans le cadre du groupe de travail Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

Un groupe de travail pluridisciplinaire regroupant les fonctions clés de l'entreprise a été constitué. Les participants ont été accompagnés au cours de cette mission par un conseil externe spécialisé en RSE.

Un état des lieux et un diagnostic initial ont été réalisés, une liste d'enjeux RSE a été dressée.

185 parties prenantes à travers le monde ont ainsi été consultées (collaborateurs, producteurs, clients, consommateurs, fournisseurs, dirigeants, investisseurs, société civile).
- À partir de ces travaux, une analyse de matérialité a été élaborée, les enjeux identifiés comme prioritaires à la fois pour le Groupe et pour l'ensemble de ses parties prenantes ont été sélectionnés.
- La démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) du Groupe SAVENCIA.

Le plan OXYGEN, nom de la démarche RSE du Groupe SAVENCIA, porte l'ambition RSE d'allier sens et performance, d'agir avec nos partenaires, d'innover pour un monde durable.

Quatre axes majeurs de progrès identifiés d'ici 2025 :



- les réflexions menées dans le cadre du Comité Oxygen. Ce comité, créé en 2019 et animé par la Direction RSE, regroupe les expertises supports, dont les Directions Ressources Humaines, Achats, Approvisionnements laitiers, Marketing, Nutrition, Qualité, Industriel ;
- le contexte mondial : le monde est confronté à une crise sanitaire sans précédent. SAVENCIA a fait preuve d'adaptation et d'agilité avec des mesures efficaces qui ont permis d'assurer la continuité de la chaîne alimentaire en garantissant la sécurité de ses employés. Grâce à la mobilisation de ses collaborateurs, SAVENCIA Fromage & Dairy a poursuivi ses activités de collecte laitière, de production et de logistique. Les filiales orientées Food Service ont été durement touchées par la fermeture des restaurants dans de nombreux pays. Des solutions innovantes ont été développées pour répondre aux nouvelles habitudes des consommateurs tant en matière de produits que de solutions d'e-commerce, comme une présence renforcée sur le drive en France. Nous avons choisi de ne pas traiter ce risque de manière isolée dans notre déclaration de performance extra-financière mais de l'intégrer dans le *management* de nos activités.

La méthodologie

En 2020, l'analyse de ces différents travaux n'a pas fait ressortir d'enjeux supplémentaires au regard de l'exercice précédent.

Nous avons identifié 16 enjeux pour lesquels l'adéquation avec la réglementation a été vérifiée, en s'assurant de la couverture des points suivants :

- les domaines prévus par la réglementation : social – sociétal – environnement – droits de l'Homme – lutte contre la corruption – lutte contre l'évasion fiscale ;

- les autres sujets attendus : conséquences sur le changement climatique – économie circulaire et gaspillage alimentaire – précarité – alimentation saine et durable – bien-être animal – accords collectifs et actions diversité – handicap.

Pour chaque axe majeur identifié, un engagement a été défini et des objectifs quantitatifs ou qualitatifs ont été fixés.

Afin d’assurer une cohérence de l’ensemble de notre démarche RSE, ces enjeux ont été rapprochés des 4 axes majeurs et des indicateurs de performance pertinents au regard de notre secteur d’activité y ont été associés.

SAVENCIA Fromage & Dairy publie de manière volontaire une déclaration de performance extra-financière dans le cadre de la mise en œuvre de la directive européenne. Les données au format de la précédente réglementation « Grenelle II » utiles pour les agences de notation sont disponibles dans un document spécifique disponible sur le site internet savenicia-fromagedairy.com

NOS PRINCIPAUX ENJEUX :

Enjeux	Risques	Contribution aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU	
<p>Un plaisir sain et responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité nutritionnelle et la conception de nos produits • Promouvoir une consommation responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque potentiel d’impact de certaines substances sur la santé des consommateurs • Risque de surconsommation 	 	
<p>Des filières agricoles durables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codévelopper avec nos fournisseurs de matières premières agricoles un approvisionnement plus durable • Promouvoir des achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de mauvaises pratiques d’élevage ou de culture • Risque d’atteinte causé aux droits sociaux et environnementaux via la chaîne d’approvisionnement 	   	
<p>L’empreinte environnementale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire nos émissions de gaz à effet de serre • Maîtriser nos ressources en eau • Optimiser la gestion des déchets • Développer l’écoconception de nos emballages 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d’impact sur le dérèglement climatique • Risque de stress hydrique • Risque de pollution • Risque de surproduction de déchets 	   	
<p>Le bien-être de nos collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir la sécurité de nos collaborateurs • Améliorer la qualité de vie au travail • Développer les compétences • S’engager en faveur de la diversité et de l’inclusion • Favoriser l’engagement solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d’atteinte à l’intégrité physique et à la santé des collaborateurs • Risque de détérioration des conditions de vie au travail et d’impact sur le bien-être des collaborateurs • Risque d’inadéquation des compétences • Risque de discrimination • Risque de manque d’ancrage territorial 	   	
<p>Les engagements sociétaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des droits de l’Homme • Lutte contre la corruption • Lutte contre l’évasion fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d’atteinte aux droits humains fondamentaux • Risque de pratiques non-éthiques • Risque d’atteinte à la réputation du Groupe 	  	

Un plaisir sain et responsable

1. Améliorer la qualité nutritionnelle et la conception de nos produits

Enjeu, risque et politique

En accord avec sa vocation « Entreprendre pour bien nourrir l'Homme », le Groupe SAVENCIA a la volonté de contribuer aux objectifs de santé publique en proposant des produits naturels de qualité, alliant plaisir et santé, contribuant ainsi à une alimentation diversifiée, saine et durable.

En réponse aux attentes croissantes des consommateurs en matière d'alimentation et face au risque potentiel d'impact de certaines substances sur leur santé, nous nous engageons à élaborer des produits de qualité peu transformés et les plus naturels possible.

Les équipes proposent et construisent des plans de progrès concrets et ciblés pour améliorer en permanence la qualité nutritionnelle et la conception des produits.

Le déploiement de la Charte de Conception Responsable SAVENCIA élaborée en 2019 s'est poursuivi en 2020.

Les objectifs de cette Charte sont de :

- mettre à disposition de toutes les filiales, des *guidelines* et des orientations volontaristes pour la conception et la reconception plus durable et responsable de nos produits ;
- fixer des objectifs transversaux ;
- faciliter la phase de diagnostic et structurer les propositions de plans de progrès produits et emballages ;
- partager des méthodes et un vocabulaire communs dans les équipes.

Cette Charte est composée de trois parties :

- Élaboration responsable des produits :
 - assurer la meilleure composition nutritionnelle possible au regard de la qualité organoleptique et de l'usage du produit ;
 - aligner, au maximum possible, la composition nutritionnelle des produits ciblés enfants aux seuils du guide marketing de l'OMS pour les produits destinés aux enfants ;
 - conserver les propriétés nutritionnelles naturelles des matières premières (protéines, calcium et vitamines dans le lait).

● Écoconception des emballages

L'ambition du Groupe SAVENCIA est de concevoir des emballages conciliant les fonctionnalités incontournables (contenir et conserver les qualités du produit, protéger le produit des chocs, de la lumière ou des contaminants, stocker, regrouper et transporter le produit) et de s'adapter aux nouveaux usages de consommation, avec un impact environnemental minimum.

● Communication et marketing responsables

La communication responsable repose sur plusieurs principes : la transparence dans les réponses apportées aux consommateurs, la sincérité des engagements, l'incitation à bien consommer et la vigilance sur l'impact sociétal et environnemental de la communication. Cette démarche s'applique à l'intégralité des communications de nos marques, vers tous les types de cibles (clients, consommateurs, utilisateurs...) et sur tous les supports (emballages, médias, supports imprimés, PLV...).

Notre engagement à l'horizon 2025 est de déployer une démarche Clean Label sur 100 % des nouveaux produits vendus sous nos marques. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue de la composition de nos produits basée sur l'amélioration de nos recettes *via* la suppression de certains additifs.

Actions mises en œuvre et résultats

- Des réunions avec le réseau « relais nutrition », les équipes R&D et marketing des filiales sont organisées par la Direction Nutrition du Groupe depuis début 2020. L'objectif est de les accompagner dans leurs démarches de proposition et de construction de plans de progrès concrets et ciblés pour améliorer en permanence la qualité nutritionnelle et la conception des produits.
- Des indicateurs complémentaires ont été développés dans l'outil de *reporting* Groupe afin d'assurer un suivi plus précis des plans de progrès.
- Le comité de pilotage Oxygen, destiné à l'écoconception des emballages (cf. chapitre développer l'écoconception de nos emballages) et chargé du suivi de la réalisation de l'objectif défini s'est réuni de manière régulière au cours de l'année.
- En 2020, des plans de progrès nutritionnels ont été réalisés par plusieurs marques afin d'optimiser le profil nutritionnel de leurs produits et notamment :
 - réduire le sel :
 - de près de 20 % sur plusieurs produits de la gamme Burgo de Arias ;
 - de 6 % sur le roquefort Papillon.

- réduire le sucre :
 - en Allemagne, par exemple, la marque Söbbeke a engagé des plans de réduction de sucre sur une partie de sa gamme de yaourts et desserts lactés, et a lancé un fromage biologique sans lactose.
- Des plans de progrès Clean Label ont également été mis en œuvre :
 - une nouvelle génération de fromages fondus sans phosphates ajoutés, sans conservateurs et sans arômes a été lancée sous la marque Milkana Alpenpur. Cette innovation est disponible en tartinable et également en portions avec un emballage écologique en papier et sans aluminium.

Indicateurs clés de performance

65,5 % des nouveaux produits vendus sous nos marques en 2020 ont engagé une démarche Clean Label.

	2018	2019	2020	Objectif 2025
% de nouveaux produits vendus sous nos marques ayant engagé une démarche Clean Label	Information non disponible *	64,0 %	65,5 %	100 %

* Indicateur créé en 2019

2. Promouvoir une consommation responsable

Enjeu, risque et politique

L'accompagnement des consommateurs et de nos collaborateurs vers des comportements de consommation plus raisonnés, en plus d'être un enjeu sociétal, est un objectif du Groupe.

En tant que leader dans le secteur alimentaire et conformément à notre engagement, nous apportons notre contribution aux objectifs des Nations Unies. Nous veillons à la sécurité alimentaire de nos produits ainsi qu'à leur valeur nutritive. Face aux risques de surconsommation pouvant entraîner surpoids, obésité et autres maladies chroniques, nous souhaitons faire évoluer positivement l'alimentation des populations en accompagnant les consommateurs et les collaborateurs vers des comportements de consommation plus responsables en phase avec les principes d'une alimentation saine et durable.

Un des leviers efficaces dans la construction d'une alimentation équilibrée et diversifiée repose sur la taille de la portion consommée. Le Groupe s'engage à ce que 100 % de ses produits à marque vendus en grande distribution comportent d'ici 2025 un étiquetage nutritionnel à la portion, allant ainsi au-delà des obligations réglementaires locales.

Les recommandations officielles dans différents pays sont basées sur les fréquences de consommation et les tailles de portion pour chaque catégorie d'aliments. Par l'ajout de l'étiquetage nutritionnel à la portion sur l'ensemble de ses marques vendues en grande distribution, le Groupe souhaite fournir une aide au consommateur pour une meilleure compréhension des apports nutritionnels de ses produits. Pour les produits préportionnés comme les tranches de fromage, ou comportant un repère visuel de portion, la taille réelle de l'unité (une ou plusieurs unités) figure sur l'étiquette afin que le consommateur puisse repérer la portion et adopter une consommation raisonnée et avertie.

Pour les produits non préportionnés, la taille de la portion s'approche de la portion recommandée (30 grammes de fromage) ou la portion habituellement consommée dans le cadre d'un régime alimentaire équilibré.

Au-delà de l'étiquetage nutritionnel à la portion, nous utilisons la méthodologie *Nudge* depuis 2016 pour inciter à une consommation plus saine et plus raisonnée de nos produits.

Afin de limiter le gaspillage alimentaire et de contribuer à la lutte contre la précarité alimentaire, le Groupe SAVENCIA met en œuvre des actions telles que les dons aux banques alimentaires ou l'élaboration de formats adaptés aux besoins des consommateurs (portions, barquettes refermables, etc.).

Actions mises en œuvre et résultats

Accompagner les consommateurs et les collaborateurs vers des comportements de consommation plus raisonnés

- Un guide d'étiquetage nutritionnel à la portion a été élaboré par la Direction Nutrition du Groupe et mis à disposition de l'ensemble des filiales afin de les accompagner sur la mise en œuvre de l'étiquetage nutritionnel à la portion des produits concernés.
- Après le Caprice des Dieux, d'autres marques ont intégré le « nudge portion », avec l'ajout de repères visuels en plus de l'affichage d'un étiquetage nutritionnel à la portion : la bûche de chèvre Saint Loup, les beurres et crèmes de la marque Elle & Vire ou bien encore certaines crèmes Balade de notre filiale belge.
- Nous avons poursuivi le déploiement de notre démarche #PositiveFood lancée en 2019 qui porte notre engagement pour une alimentation responsable, alliant plaisir et santé. La #PositiveFood rime avec un modèle

alimentaire diversifié : des menus équilibrés qui font la part belle aux produits naturels ou le moins transformés possible. Notre plateforme digitale *quiveutdufromage.com* propose des recettes flexitariennes, qui associent fromages et légumes, affichant une note Nutri-Score A ou B, pour des repas équilibrés.

- Le déploiement de notre nudge « Fromage et Légumes » sur le point de vente a continué sur 2020, notamment en digital dans le cadre de la collaboration avec Consumer Goods Forum (CGF). Des recettes équilibrées, Nutri-Score A ou B, riches en légumes ont été proposées sur le Drive Carrefour de Lyon en développant le concept « combo produits sains » incitant à l'achat de plus de légumes en même temps que le fromage. Les actions menées dans le cadre de l'initiative « Collaboration for healthier lives » ont été présentées dans un rapport de CGF, montrant entre autres l'efficacité de la vague digitale sur l'augmentation des ventes de fruits et légumes associés aux recettes sur Drive carrefour.

(<https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/202007-CHL-France-Digital-Report.pdf>).

Nous avons également été récompensés par un trophée LSA pour l'action « Mes Petits Plats Fromages & Légumes » menée chez Intermarché.

- SAVENCIA a lancé en octobre 2020 l'Institut for a positive Food : une association d'intérêt général qui défend une vision positive de l'alimentation saine et durable, alliant plaisir et santé, naturalité et responsabilité. Avec l'appui d'un conseil scientifique pluridisciplinaire de haut niveau, et en ligne avec les principes directeurs des régimes alimentaires sains et durables définis par la FAO (*Food and Agriculture Organization*) et l'OMS, la mission de l'Institut est de vulgariser des données scientifiques en faveur d'une alimentation positive alliant bien-être, convivialité et responsabilité.
- En 2020, nous avons renforcé le déploiement de notre politique nutritionnelle. L'équipe Nutrition assiste l'ensemble des marques du Groupe dans leurs démarches d'optimisation nutritionnelle et d'intégration de nos produits au sein d'une alimentation saine et équilibrée. Durant la période de confinement, elle a notamment proposé aux collaborateurs du Groupe des ateliers au format digital, sur les conseils pratiques pour une alimentation saine et l'activité physique.
- Nous sommes convaincus que la collaboration entre fabricants et distributeurs est un facteur de succès pour améliorer l'impact des actions en faveur d'une alimentation saine et durable. De ce fait, nous avons intégré en 2020 le Pacte de transition alimentaire de Carrefour afin de partager les bonnes pratiques et réfléchir de manière collective à des solutions efficaces au plus près des attentes des consommateurs.
- Mlekoпродукт, notre filiale en Serbie, a également porté #PositiveFood avec son projet RSE « Biser Nutry Academy », qui vise à sensibiliser les enfants, les parents et le personnel scolaire et périscolaire à l'importance d'une

alimentation saine et équilibrée dans le développement de l'enfant. La première conférence en ligne était consacrée aux problèmes liés à l'obésité infantile avec la participation de pédiatres et nutritionnistes.

- En Allemagne, notre filiale spécialisée dans la fabrication de produits bio a participé à l'opération « Bio brot-box », afin de soutenir localement les actions en faveur d'une alimentation saine à destination des enfants. Cette initiative consiste à offrir aux enfants un petit-déjeuner composé de produits issus de l'agriculture biologique dont un yaourt naturel Söbbeke.
- Le module de formation à la nutrition en *e-learning* a continué d'être déployé auprès des collaborateurs, il a pour objectif de fournir aux collaborateurs du Groupe des notions fondamentales de nutrition. En 2020, le parcours a été traduit en cinq langues pour couvrir au mieux les filiales de SAVENCIA dans le monde. Un des modules est désormais disponible en anglais, français, russe, espagnol, portugais et chinois, et la totalité du parcours est disponible en français et espagnol. 49 % (*versus* 38 % en 2019) des collaborateurs connectés à la plateforme *Learning@Savencia* ont suivi la formation nutrition cette année.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

En tant qu'acteur responsable et conscient des enjeux mondiaux en matière d'accès à l'alimentation et de préservation des ressources, le Groupe SAVENCIA lutte contre le gaspillage alimentaire en mettant en œuvre plusieurs types d'actions afin de :

- sensibiliser les consommateurs :
 - en 2020, SAVENCIA Fromage & Dairy s'est engagé dans la réduction du gaspillage alimentaire, en devenant signataire du pacte sur les dates de consommation lancé en France par Too Good To Go et soutenu par les ministères de la Transition écologique et solidaire et de l'Agriculture et de l'Alimentation. La marque St Morêt a concrétisé cet engagement, en communiquant sur ses emballages un message pédagogique sur la date de durabilité minimale (DDM) ;
 - en Roumanie, une campagne digitale contre le gaspillage alimentaire a été menée par Delaco.
- développer des formats adaptés :
 - en France, le packaging des deux crèmes Bio Elle & Vire a été conçu afin de limiter le gaspillage du produit : la poche peut être entièrement roulée afin d'utiliser la crème jusqu'à la dernière goutte. Grâce à son bouchon refermable, le versement devient également plus facile et la conservation est optimale (jusqu'à 15 jours après ouverture).
- favoriser le don aux associations afin de lutter contre la précarité alimentaire :
 - confirmant son engagement auprès des Banques Alimentaires, SAVENCIA a rejoint, en 2020, le Club des Entreprises solidaires des Banques Alimentaires. En lien

avec notre vocation d'Entreprendre pour bien nourrir l'Homme, ce label reflète notre volonté de lutter contre le gaspillage alimentaire tout en aidant les plus démunis à accéder à des produits de qualité. De nombreuses actions ont été menées afin de soutenir les Banques Alimentaires face un à contexte sanitaire inédit :

- grâce au soutien de nos filiales, 88 tonnes de produits ont été remises aux Banques Alimentaires pendant le premier confinement et 39,5 tonnes lors de la collecte nationale ;
- St Morêt a digitalisé son opération de collecte de fruits et de légumes invendus sur les marchés, en raison de la Covid-19 : 10 000 barquettes ont été remises aux Banques Alimentaires ;
- d'autres opérations ont également eu lieu dans l'ensemble de nos filiales pendant la première vague de l'épidémie : 320 tonnes de produits alimentaires ont été distribuées à différentes associations ;
- Polenghi au Brésil a donné 60 tonnes de produits, dont 10 tonnes de Polenguinho aux hôpitaux,
- en 2020, 80,9 % des dons réalisés par les sites de production étaient des dons de produits.

Indicateurs clés de performance

42,9 % de nos produits à marque vendus en grande distribution comportent en 2020 un étiquetage nutritionnel à la portion.

	2018	2019	2020	Objectif 2025
% de produits à marque vendus en grande distribution comportant un étiquetage nutritionnel à la portion	35,0 %	49,0 %	42,9 % *	100 %

* la variation de cet indicateur est liée à la modification de périmètre réalisée en 2020 avec l'intégration de nouvelles filiales. Les actions mises en œuvre afin de renforcer le déploiement de notre politique nutritionnelle vont être développées auprès de ces filiales.

Des filières agricoles durables

1. Codévelopper avec nos fournisseurs de matières premières agricoles un approvisionnement plus durable

Enjeu, risque et politique

SAVENCIA a choisi de codévelopper avec ses fournisseurs de matières premières agricoles un approvisionnement plus durable et créateur de valeur afin d'assurer la pérennité de la filière et de répondre aux enjeux climatiques et sociétaux de l'écosystème dans lequel il évolue.

Le Groupe est centré sur des marques fortes et reconnues qui nécessitent, de la part de ses fournisseurs, une matière première irréprochable. Il travaille sur le long terme en partenariat avec ses fournisseurs et veille à entretenir des relations commerciales justes et équilibrées.

Afin de satisfaire les nouvelles attentes sociétales de nos consommateurs, les filiales s'attachent à développer des

filières de qualité, respectueuses du bien-être animal, de l'environnement et valorisant le travail des producteurs, évitant ainsi que le risque de mauvaises pratiques d'élevage ou de culture n'augmente les impacts de ces activités.

Nos engagements portent sur nos principales matières premières stratégiques à savoir le lait avec :

- l'extension de la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage à l'ensemble de notre collecte laitière dans le monde d'ici 2025 ;
- le déploiement du diagnostic « Production Laitière Durable » auprès de 50 % de nos producteurs laitiers en 2025 ;
- le codéveloppement des productions de lait issues d'une alimentation sans organisme génétiquement modifié (OGM) des troupeaux et de l'agriculture biologique.

Actions mises en œuvre et résultats

SAVENCIA Fromage & Dairy achète 4,8 milliards de litres de lait dans le monde auprès d'exploitations laitières bovines, ovines et caprines.

Dans le cadre du plan Oxygen, les approvisionnements laitiers se sont fixé quatre engagements pour des approvisionnements durables et responsables :

- codévelopper un approvisionnement laitier plus durable ;
- promouvoir un approvisionnement créateur de valeur ;
- construire et progresser avec nos parties prenantes ;
- réduire l’empreinte environnementale des exploitations.

Codévelopper un approvisionnement laitier plus durable

Le Groupe SAVENCIA soutient une politique d’achat responsable du lait. En France, 100 % des producteurs adhèrent à une structure collective, soit une coopérative, soit une organisation de producteurs.

En 2020, SAVENCIA Fromage & Dairy a poursuivi sa politique de valorisation de la filière laitière dans le cadre de la loi EGalim en France.

Des mesures financières et des accompagnements spécifiques sont également mis en œuvre. Elles ont pour objectif :

- de favoriser les investissements réalisés sur les exploitations, le programme Éleveur Laitier Demain a été créé en accord avec une association d’organisation de producteurs. Ce programme permet de soutenir des projets menés sur les exploitations, qu’il s’agisse d’investissements en matériels (équipements et cheptels liés à l’atelier laitier) ou immatériels (formations, inscriptions au répertoire départ installation) ;
- de faciliter l’installation de jeunes producteurs en les aidant à démarrer leur activité. Pour assurer la maîtrise de leur projet, les jeunes agriculteurs bénéficient d’un pack « Accompagnement à l’installation » qui leur permet, entre autres, de bénéficier d’une aide financière et d’un engagement contractuel sur la durée. Ce pack comprend également un accompagnement technique : réalisation d’un diagnostic individuel, suivi trois ans plus tard et programme de formation de 10 jours (*management d’exploitation, approche environnementale, ...*). 114 jeunes agriculteurs ont bénéficié de ce programme en 2020.

Sur le plan de la qualité des conditions de production et d’élevage, le respect de la Charte des Bonnes Pratiques d’Élevage est exigé contractuellement de la part de tous nos éleveurs français. Cette exigence est progressivement étendue à l’ensemble de notre collecte laitière dans le monde.

Cette Charte comporte six engagements à respecter : assurer la traçabilité des animaux sur l’exploitation – protéger la santé du troupeau – garantir aux animaux

une alimentation saine, équilibrée et suivie – protéger la qualité du lait par une hygiène rigoureuse – assumer le bien-être des animaux et la sécurité des personnes qui travaillent sur l’exploitation – participer à la protection de l’environnement.

En France, 100 % des producteurs de lait livrant le Groupe SAVENCIA adhèrent à la Charte des Bonnes Pratiques d’Élevage et, en 2020, 83,1 % de nos volumes mondiaux répondent déjà à cette Charte.

Afin de mieux répondre aux interrogations de ses clients quant aux conditions de production du lait et de mettre en place une démarche de progrès allant au-delà de la Charte, le Groupe propose aux producteurs son diagnostic production laitière durable, basé sur 10 indicateurs.

Mis en place en 2011, ce diagnostic permet d’évaluer l’état des pratiques aussi bien sur les plans économique, social et environnemental : rentabilité de l’exploitation, gestion durable des ressources en eau, empreinte carbone, bien-être animal, autonomie alimentaire du troupeau, biodiversité, fertilité des sol, qualité de vie du producteur, accès au plein air, santé du troupeau.

En ce qui concerne l’indicateur relatif au bien-être animal, il se base sur la méthode Welfare Quality®, et a été co-construit avec l’INRAE (Institut National de Recherche pour l’Agriculture, l’Alimentation et l’Environnement). Il se compose d’une vingtaine de questions qui permettent d’évaluer les cinq grandes libertés fondamentales de l’animal à savoir : ne pas souffrir de faim ou de soif, ne pas souffrir d’inconfort, ne pas souffrir de douleurs, de blessures et de maladies, pouvoir exprimer les comportements naturels à l’espèce et ne pas éprouver de peur ou de détresse.

Fin 2020, 19,2 % de nos volumes mondiaux ont réalisé le diagnostic production laitière durable.

Promouvoir un approvisionnement créateur de valeur

Pour encourager la création de valeur, 31 % des volumes collectés dans le monde en 2020 proviennent d’une filière dite différenciée :

- caprine et ovine ;
- issue de l’agriculture biologique ;
- issue d’une alimentation des troupeaux sans OGM (certification VLOG) ;
- sous Appellation d’Origine Protégée (AOP).

Des accompagnements techniques proposés par nos Animateurs Ressources Laitières, ainsi que des mesures financières, permettent la conversion vers ces filières différenciées pour les producteurs qui le souhaitent.

Construire et progresser avec nos parties prenantes

Après avoir réalisé le diagnostic Production Laitière Durable, l'éleveur peut choisir un axe de progrès, et le Groupe l'accompagne, notamment avec une proposition de formations répondant aux besoins, autour de thématiques telles que la santé et la nutrition des vaches, la fertilisation des sols ou encore l'autonomie protéique. En 2020, ce sont plus de 420 journées de formation qui ont été dispensées auprès de nos fournisseurs de lait en France.

SAVENCIA Fromage & Dairy s'est également engagé dans la prévention des risques. En France, depuis 2012, le Groupe a déployé auprès de l'ensemble des exploitations laitières un protocole de sécurité transport qui permet d'analyser les risques liés aux manœuvres des citernes de collecte. Grâce à l'amélioration des flux de circulation et des accès au tank à lait, une collecte en toute sécurité est favorisée.

Les animateurs Ressources Laitières sont en contact quotidien avec les producteurs pour les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques. Ils visitent au moins une fois par an les exploitations, évaluent la qualité du lait et apportent un appui technique en fonction des besoins. De nombreuses actions sont mises en place : réunions, groupes de travail, site internet dédié aux producteurs, journal trimestriel, vidéos, mécénats d'événements...

Afin de participer à l'avenir de la filière et de partager son expertise, SAVENCIA Fromage & Dairy travaille avec tous les acteurs de la chaîne de valeur : la Fédération nationale des Industriels laitiers, l'Association de la Transformation laitière, l'Association nationale des Industries alimentaires. SAVENCIA Fromage & Dairy siège au sein des conseils d'administration du Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL-interprofession lait de vache), de l'Association nationale interprofessionnelle caprine (l'ANICAP- lait de chèvre), de France Brebis Lait et de leurs instances régionales.

SAVENCIA Fromage & Dairy est également membre actif de la Fédération Internationale du lait.

Agir en faveur de la biodiversité

La préservation de la biodiversité est une nécessité pour le développement d'un modèle agricole durable et respectueux de la planète. Dans le cadre de notre démarche de responsabilité sociétale d'entreprise et du développement de filières agricoles durables, nous nous attachons à préserver la biodiversité et à favoriser son développement.

La biodiversité est source de valeur ajoutée pour nos écosystèmes et l'agriculteur joue par son activité un rôle majeur pour la préserver. Il s'agit d'un des leviers d'amélioration identifié dans notre diagnostic de Production Laitière Durable, démarche volontaire proposée à l'ensemble de nos fournisseurs de lait, mesuré à partir de l'indicateur développé par le Centre d'étude et de recherche sur l'économie et l'organisation des

productions animales (Céréopa). Cet indicateur permet de définir la part des prairies permanentes sur l'exploitation, les surfaces d'intérêt écologique (arbres, haies, plans d'eau et fossés) et également d'observer s'il existe une diversité des espèces animales et végétales sur l'exploitation. Une fois ce diagnostic réalisé, des solutions sont proposées aux producteurs pour :

- préserver la fertilité des sols ;
- sauvegarder le milieu naturel ;
- adopter des pratiques favorables sur les cultures.

De nombreuses actions ont par ailleurs été développées sur nos sites :

- la fromagerie Tessier, située dans le Maine-et-Loire, a été à l'initiative de deux projets à travers la signature de deux conventions :

- l'une avec le Syndicat Mixte du Bassin de l'Authion et de ses Affluents (SMBAA) afin de mener une étude d'impact sur le milieu et définir le dimensionnement d'une future roselière et la création de zones humides, zones tampons bénéfiques en sortie de station d'épuration des eaux usées (STEP). La roselière est une végétation principalement composée de roseaux, à fort pouvoir dépolluant, tandis que la zone humide favorise le maintien de la biodiversité du milieu. L'objectif est ainsi de garantir une meilleure gestion de l'eau, améliorer la biodiversité et de prévenir des éventuelles inondations ;
- l'autre concerne un projet de renouvellement de la peupleraie du site en un boisement alluvial (arbres et arbustes favorables à la biodiversité).

- plusieurs ruches ont été installées sur nos sites :

- en Belgique, chez Corman à Goé ;
- en France :
 - 120 kilogrammes de « Miel de NEL » récoltés et mis en pots par les salariés de Normandie Export Logistics à Honfleur. Une quinzaine de ruches sont implantées sur le site et sont gérées bénévolement par deux collaborateurs qui assurent l'hivernage, la lutte anti-frelons, le démarrage des ruches pour le printemps ainsi que l'ensemble des opérations nécessaires à leur bon fonctionnement ;
 - à Condé sur Vire (50), chez Elvir : 700 pots de miel distribués aux collaborateurs ;
 - huit ruches sur notre plateforme logistique de Vire.

- un abri a été créé sur l'étang, situé à proximité de notre site d'Illood en Haute-Marne afin de favoriser l'installation et la nidification d'oiseaux aquatiques sauvages ;

- des arbres ont été plantés, des jachères fleuries et une gestion raisonnée des espaces verts ont été mises en place sur des sites en France et à l'étranger.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Étendre la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage dans le monde (% volume lait collecté)	73,0 %	80,0 %	83,1 %	100 %
Déployer le Diagnostic Production Laitière Durable (% volume lait collecté *)	16,4 %	19,0 %	19,2 %	50 %

* Le volume de laits collectés avec déploiement du diagnostic est estimé sur la base d'un volume moyen de laits collectés par exploitation sur le périmètre concerné (avec approvisionnement en lait contractuel de la Compagnie des Fromages & RichesMonts – CF&R – à hauteur de 37 %)

2. Promouvoir des achats responsables

Enjeu, risque et politique

L'adoption par le législateur des lois Sapin II et Devoir de vigilance a conduit le Groupe à renforcer les dispositifs déjà mis en œuvre afin d'assurer le pilotage des achats dans le respect des obligations relatives à la lutte contre le travail dissimulé, à la transparence et à la prévention de la corruption, et à la prévention des atteintes aux droits humains et environnementaux.

Le Groupe SAVENCIA développe ainsi des collaborations de long terme avec ses principaux fournisseurs, inscrivant ses relations dans une dynamique de progrès partagée afin de promouvoir des achats responsables, répondre aux différents enjeux sociétaux, et prévenir le risque d'atteinte aux droits sociaux et environnementaux causés par la chaîne d'approvisionnement.

Les fournisseurs du Groupe sont sélectionnés sur des critères de qualité, de sécurité, de service, de compétitivité et sur leur capacité d'accompagnement durable.

Depuis 2010, une Charte « Achats Durables et Solidaires » est soumise aux fournisseurs majeurs pour signature. Cette Charte a été établie en cohérence avec la Charte Éthique du Groupe et selon la Charte des Bonnes Pratiques d'Achats établie sous la tutelle du ministère de l'Économie, des Finances, de l'Industrie, de la Concurrence et de la Médiation nationale, dont le Groupe est signataire depuis le 10 janvier 2012. Depuis le 1^{er} janvier 2018, la Charte des Achats Durables et Solidaires, complétée par la Charte Groupe contre la corruption et le trafic d'influence nouvellement publiée, a été renommée Charte Achats Responsables.

L'évaluation des risques RSE fournisseurs est établie via le processus d'évaluation EcoVadis, engagé depuis 2010.

Les quatre domaines d'évaluation sont : environnement, social, éthique et corruption, relations fournisseurs et chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe s'engage à développer des achats responsables auprès de ses fournisseurs, hors matières premières agricoles, via la Charte Groupe des Achats Responsables et les évaluations EcoVadis. Leur déploiement s'opère par vagues successives avec un suivi du taux de couverture.

À terme, 80,0 % des dépenses externes du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs (dont la dépense annuelle du Groupe est supérieure à 1 million d'euros) seront couvertes (hors achats matières premières agricoles).

Actions mises en œuvre et résultats

- La Direction Achats Groupe a procédé à deux campagnes d'évaluation EcoVadis en 2020.
- Un rappel des objectifs de déploiement et un point à date sont réalisés et communiqués semestriellement aux acheteurs Groupe.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020	Objectif 2025
% des dépenses externes du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs * par la Charte Achats Responsables	61,0 %	63,0 %	63,2 %	80,0 %
% des dépenses externes du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs * par les évaluations EcoVadis	68,0 %	68,0 %	68,7 %	80,0 %

* Hors Japon, Inde, Ukraine, Serbie, Roumanie, Pologne et Russie dont les dépenses d'achats ne peuvent être consolidées automatiquement à date.

Au 31 décembre 2020, plus de 700 Chartes Achats Responsables ont été signées, couvrant 63,2 % des dépenses du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs (dont la dépense annuelle avec le Groupe est supérieure à 1 million d'euros)* (hors matières premières agricoles).

L'évaluation des risques RSE, via EcoVadis, a été réalisée pour 610 fournisseurs. Les évaluations EcoVadis couvrent 68,7 % des dépenses du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs (dont la dépense annuelle avec le Groupe est supérieure à 1 million d'euros) * (hors matières premières agricoles).

La note moyenne obtenue est de 51,3/100 versus 42,9/100 en moyenne sur le panel Food & Beverage EcoVadis.

L'empreinte environnementale

1. Réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES)

Enjeu, risque et politique

Conscient des enjeux mondiaux relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, de la nécessité de lutter contre le changement climatique et ses conséquences pour la Société, le Groupe veille à réduire l'empreinte environnementale de ses activités afin de limiter le risque d'impact sur le dérèglement climatique.

Les différents programmes engagés se poursuivent notamment dans les domaines de l'énergie, de l'eau, des déchets et des rejets.

De nombreux référentiels internes thématiques, appelés « Guides des bonnes pratiques », viennent compléter le dispositif ; ils permettent aux sites de production d'optimiser les procédés et de rendre les installations de plus en plus performantes. Les expériences réussies sont partagées afin de les démultiplier au mieux sur l'ensemble des sites du Groupe.

Un référentiel interne spécifique, le « Guide RSE volet industriel » reprend l'ensemble des thématiques devant être traitées dans ce cadre et précise les domaines d'actions. Ce document est mis à disposition de l'ensemble des acteurs concernés par la Direction des Opérations et fait l'objet d'une mise à jour annuelle.

Au niveau central, des équipes dédiées suivent et accompagnent les sites conformément à la politique globale mise en œuvre au travers du plan Oxygen. Des référents environnement sont chargés de l'animation de la démarche et du pilotage des actions au niveau local.

Le Groupe SAVENCIA s'engage :

- à diminuer l'impact environnemental de ses activités avec une réduction, à la tonne produite, de 25 % d'ici 2025 (*versus* 2015) :
 - de la consommation énergétique ;
 - des émissions de gaz à effet de serre de production et de transport ;
 - de la consommation de carburants de nos activités de logistique ;
 - des prélèvements d'eau dans le milieu naturel.
- à augmenter la part des énergies renouvelables ;
- à réduire l'empreinte carbone du volume de lait collecté de 300 000 tonnes équivalent CO₂ d'ici 2025 (*versus* 2010).

Actions mises en œuvre et résultats

Réduction des consommations d'énergies

- En France, en 2020, plusieurs programmes d'investissements, éligibles aux certificats d'économie d'énergie, ont été validés afin de rénover certaines de nos installations d'énergie et nous permettre ainsi de réduire notre consommation et notre impact carbone. Au sein de la Direction des Opérations, une équipe spécifique a pour mission d'assurer la mise en œuvre et le suivi de ces programmes. Certains de ces projets ont démarré en 2020 et seront opérationnels dès 2021, parmi lesquels :
 - des travaux de modernisation de l'installation de production de froid ont débuté sur un de nos sites majeurs afin d'en améliorer le bilan énergétique et d'en optimiser les performances ;
 - la mise en place d'une pompe à chaleur avec distribution sur le réseau d'eau chaude et le remplacement complet de l'installation de froid.
- Notre filiale Armor Protéines, spécialisée dans le fractionnement du lait, est lauréate du plan France relance mis en œuvre par le gouvernement pour « soutenir et accompagner la réduction des émissions de gaz à effet de serre du secteur industrie ». Le projet présenté par le site de Saint-Brice-En-Coglès (35) a été sélectionné par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) pour son action en faveur de la décarbonation : procéder à une refonte des process de ses produits à haute valeur nutritionnelle en vue d'une augmentation de ses capacités de production, tout en diminuant ses consommations. Il s'agit de la seule entreprise du Grand Ouest retenue dans le cadre de ce plan.
- Notre plateforme logistique des Messageries Laitières a mis en place un système de récupération de chaleur sur son installation frigorifique afin de l'utiliser pour le chauffage des bureaux et de l'atelier de maintenance.
- Des réunions « RSE – Énergies et matières » et des rencontres avec les référents environnements des sites ont été maintenues en 2020, sous un format digital, afin de suivre les actions mises en œuvre. Le déploiement du parcours de formation l'Academy SAVENCIA s'est poursuivi.
- Une deuxième campagne d'audits énergétiques a été lancée. Les rapports établis permettent d'identifier les sources d'économie d'énergie réalisables et de mettre en place les plans d'actions nécessaires.

Développement des énergies renouvelables

- SAVENCIA Fromage & Dairy est membre du Club des entrepreneurs pour le climat, lancé par l'institut Orygeen qui regroupe des entreprises familiales françaises voulant s'engager dans la lutte contre le changement climatique.
- En France, 25 % de l'électricité des usines de SAVENCIA Fromage & Dairy (hors CF&R) est certifiée avec garantie d'origine (GO), de source hydraulique et produite en France, ce qui représente une économie de plus de 6 475 Teq CO₂.
- La fromagerie Perreault de Meslay-du-Maine, située en Mayenne, utilise du biogaz. Fourni par un méthaniseur installé à proximité du site, ce biogaz assure l'alimentation de l'usine à hauteur de 50 % en moyenne de ses besoins en combustible.
- En Allemagne, notre usine d'Edelweiss est approvisionnée en électricité 100 % d'origine renouvelable et de source locale.
- Aux États-Unis, dans l'Oregon, le toit de notre usine est équipé de panneaux solaires permettant ainsi de couvrir environ 20 % des besoins énergétiques annuels du site. Des bornes de recharge pour voitures électriques sont également mises à disposition du personnel et le véhicule de société fonctionne à l'électricité.

Réduction des gaz à effet de serre dans les transports

Plusieurs actions ont été mises en œuvre :

- des études sont menées sur l'utilisation éventuelle de carburants alternatifs afin de réduire les émissions de GES de la flotte de camions de livraison détenue en propre ;
- à partir des données collectées via le système de navigation mis en place, des formations sur l'écoconduite ont été réalisées ;
- en France, notre plateforme logistique est engagée dans une démarche volontaire de réduction des émissions de CO₂ de ses activités de transport routier et adhère à ce titre à la Charte « CO₂ les transporteurs s'engagent ».

Des actions auprès de nos collaborateurs sont également réalisées sur nos autres sites :

- la Semaine de la Mobilité, lancée en septembre, a été étendue cette année à l'ensemble des filiales du Groupe sous la forme d'un challenge. Nos sites ont su faire preuve de créativité dans les activités proposées tout en respectant les gestes barrières : marche à pied, concours photo, sessions de découverte de véhicules

hybrides, mise à disposition de vélos électriques, challenge selfie entre collègues ou en famille, formations à l'écoconduite, etc. Résultat : une vingtaine de filiales mobilisées à travers le monde malgré un contexte exceptionnel et plus de 35 000 km en voiture individuelle économisés soit l'équivalent de cinq allers-retours Paris-New York ;

- le programme Rogue « Green Pedal Power » mis en place chez Rogue Creamery permet aux salariés qui utilisent des modes de transport plus durables pour se rendre sur leur lieu de travail, de recevoir une prime mensuelle. Les salariés inscrits au programme s'engagent à effectuer un trajet domicile-travail durable pour un minimum de 45 allers-retours pendant une période d'un an. Ils peuvent également choisir de recevoir un vélo plutôt qu'un bonus mensuel, et s'ils remplissent leur engagement au bout d'un an le vélo leur appartient.

Réduire l'empreinte carbone de notre collecte laitière

La France représente la plus grande partie de nos approvisionnements laitiers mondiaux et tout le lait que nous transformons en France est d'origine française.

Notre transformation privilégie la proximité : 97 % de notre collecte laitière est réalisée à moins de 70 km de nos laiteries et 72 % à moins de 30 km.

Nos flottes de collecte de lait sont engagées dans la démarche « Objectif CO₂, les Transporteurs s'engagent » certifiée par l'Ademe, et nos conducteurs sont régulièrement formés à l'écoconduite.

Pour envisager des énergies alternatives, des essais se sont poursuivis en 2020 avec des camions alimentés en bioGNV. Ce biogaz est issu d'un partenariat établi avec des agriculteurs méthaniseurs locaux dans l'objectif de construire une économie circulaire et de réduire l'impact environnemental.

De plus, la réduction de l'empreinte carbone de la production laitière des fournisseurs du Groupe en France est calculée à partir de deux facteurs de diminution :

- une diminution dite « naturelle » qui concerne l'ensemble des exploitations laitières françaises ;
- une diminution engendrée par les plans d'action engagés dans le cadre de la démarche Approvisionnements Laitiers Durables et Responsables du Groupe.

En 2020, ce sont 252 000 tonnes d'équivalent CO₂ qui ont été économisées par rapport à 2010.

Indicateurs clés de performance

En % d'évolution versus 2015

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Réduction de la consommation d'énergie (GWh/tonne fabriquée)	- 4,4 %	- 5,9 %	1,0 % *	- 25 %
Réduction des GES Scopes 1 & 2 ** (tonnes équiv. CO ₂ / tonne fabriquée)	- 5,9 %	- 3,3 %	- 3,4 %	- 25 %

* la variation de cet indicateur est liée à la modification de périmètre réalisée en 2020 avec l'intégration de nouvelles filiales.

** cet indicateur a été recalculé depuis 2015 afin d'intégrer les nouveaux facteurs d'émissions (Source facteurs d'émissions : Ademe 2020).

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 achetée et consommée par les sites, ainsi que les pertes en ligne.

Nous avons lancé en 2020, sur le périmètre SAVENCIA Fromage & Dairy, une démarche de calcul de notre scope 3 (autres émissions indirectes) afin d'affiner la mesure de notre empreinte environnementale.

Résultats plateforme logistique Messageries Laitières

	2018	2019	2020
Consommation moyenne de la flotte détenue en propre (l/100 km)	35,5	33,5	33,5
Émissions de CO ₂ de la flotte détenue en propre (en tonnes équiv. CO ₂)	2 923 *	2 888 *	2 712

* Cet indicateur a été recalculé depuis 2015 afin d'intégrer les nouveaux facteurs d'émissions (Source facteurs d'émissions : Ademe 2020).

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Réduire l'empreinte carbone de notre collecte laitière (volume de lait collecté, en tonnes équiv. CO ₂ cumulées vs 2010 en France)	-191 000	-217 000	-252 000	-300 000

2. Maîtriser nos ressources en eau

Enjeu, risque et politique

La croissance démographique et l'utilisation excessive de l'eau contribue au stress hydrique qui progresse dans le monde. Dans ce contexte, et afin de contribuer positivement à la préservation des ressources en eau qui tendent à se raréfier, le Groupe met en œuvre des pratiques responsables afin de minimiser son impact sur la ressource en eau et réduire ainsi le risque de stress hydrique.

L'eau joue en effet un rôle important dans nos procédés, notamment pour assurer un haut niveau d'hygiène et de sécurité de nos produits, principalement lors des opérations de nettoyage. Mais elle peut aussi être utilisée comme auxiliaire technologique lors des fabrications, comme fluide caloporteur ou frigoporteur. Elle alimente également les installations de prévention et de lutte contre les incendies.

Face au changement climatique, il est probable que certaines situations de stress hydrique s'accroissent, notamment dans certains pays. Une attention particulière est portée sur ces phénomènes afin d'identifier et de prévenir tout risque, et de renforcer, si besoin, les moyens d'action pour limiter autant que possible les prélèvements dans le milieu naturel.

L'objectif est de réduire les prélèvements d'eau dans le milieu naturel, à la tonne produite, de 25 % d'ici 2025 (versus 2015).

Actions mises en œuvre et résultats

- Deux nouvelles stations d'épuration ont été construites sur deux sites majeurs.
 - À Saint Brice en-Coglès (35) la nouvelle station d'épuration répond à la fois aux enjeux de préservation de l'environnement et à ceux du développement de l'activité du site. La capacité de traitement de ce nouvel outil a été portée à 60 000 équivalents habitants (unité de comparaison universelle permettant de comparer la capacité de traitement des STEP entre elles). Le traitement biologique qui permet la dégradation et la suppression de la pollution organique des effluents fait appel à des bactéries et intègre un système d'apport en oxygène économe en énergie. Les boues produites en excès par la dégradation de la pollution seront concentrées afin d'en limiter le volume par une technologie économe en énergie et en eau. Les six premiers mois de fonctionnement de l'outil, partiellement en service, ont permis de mesurer une diminution de la consommation électrique d'environ 45 % par rapport à l'ancien système. La mise en service finale de l'ensemble des équipements est prévue pour avril 2021.

- À Condé-sur-Vire (50), la capacité utile de la nouvelle station a été multipliée par deux sur l'ensemble des ouvrages par rapport à l'ancienne installation. L'objectif est, là encore, d'améliorer la qualité des effluents tout en réduisant la consommation d'électricité. Des optimisations des filières de traitement des boues produites sont également en réflexion. Dès lors que les travaux seront finalisés et que l'ouvrage sera opérationnel, l'ancienne station sera totalement détruite et l'espace entièrement revégétalisé avec la plantation d'espèces endémiques de Normandie.
- Un groupe de travail consacré à la maîtrise de nos consommations d'eau va être créé en 2021 dans le but de partager les bonnes pratiques et de définir des axes de progrès. Il sera composé à la fois d'experts internes en central mais également d'opérationnels afin d'être au plus près des problématiques locales rencontrées par nos sites.
- Afin de réduire leur consommation d'eau, de nombreux sites récupèrent une partie de l'eau contenue dans le lait, dite « eau de vache », pour des nettoyages externes.
- Les programmes de formation et de sensibilisation du personnel pour renforcer les bonnes pratiques d'utilisation de l'eau se poursuivent.

Indicateurs clés de performance

En % d'évolution versus 2015

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Réduction de la consommation d'eau (en m ³ /tonne fabriquée)	2,8 %	0,8 %	2,3 %	- 25 %

La variation de cet indicateur est liée à la modification de périmètre réalisée en 2020 avec l'intégration de nouvelles filiales ainsi qu'à l'augmentation des nettoyages du fait du contexte sanitaire. Le développement des produits issus de laits différenciés exige des lavages plus fréquents ayant également pour conséquence une augmentation de nos consommations d'eau.

3. Optimiser la gestion des déchets

Enjeu, risque et politique

Les activités de transformation génèrent des déchets courants inhérents aux procédés de fabrication et de conditionnement. Il s'agit majoritairement de Déchets

Industriels Non Dangereux (DIND), et la plupart d'entre eux, comme le carton, le papier, le verre, l'acier ou l'aluminium, sont retraités dans des filières de revalorisation ou de recyclage. Les Déchets Industriels Dangereux (DID) sont peu présents. Ils proviennent des activités de maintenance (huiles usagées, déchets d'équipements électriques et électroniques) et font l'objet d'un tri à la source en vue d'un recyclage par des prestataires spécialisés.

Afin de lutter contre le gaspillage des ressources naturelles et de réduire les coûts liés au traitement de ces déchets, l'engagement du Groupe est de renforcer le tri et la valorisation des déchets industriels en contribuant à des solutions circulaires, afin de limiter les risques de pollution.

Actions mises en œuvre et résultats

- Un groupe de travail « anti-gaspi » composé de représentants de filiales et de collaborateurs des fonctions *corporate* a été créé afin, d'une part, de réduire à la source la quantité de déchets générés et, d'autre part, d'optimiser et d'identifier de nouvelles filières de valorisation locale. Un suivi plus détaillé des déchets organiques permettant de trouver de nouveaux leviers de valorisation au travers de filières locales a été mis en place.
- Un programme vertueux de recyclage des déchets organiques est mis en œuvre sur le site de Rogue Creamery, fabricant de fromages artisanaux biologiques. Les résidus issus de l'activité de fabrication fromagère sont séparés et transformés en sous-produits. Ils sont réutilisés directement sur l'exploitation laitière sous forme de litière pour les vaches, ou alors en tant qu'engrais naturel sur les pâturages de la ferme. Le surplus est vendu aux agriculteurs locaux afin qu'ils l'utilisent comme amendement du sol, évitant ainsi d'avoir recours à des produits chimiques.
- Elvir a développé, en collaboration avec son prestataire, la valorisation de la totalité de ses biodéchets auparavant orientés en centre d'enfouissement. La majorité est envoyée en méthanisation afin de produire de l'énergie. L'autre partie de ses déchets organiques est transformée en compost et réutilisée comme fertilisant agricole naturel.
- La Compagnie Fromagère de la Vallée de l'Ance a installé dans son atelier d'emballage un compacteur à cartons. Les opérateurs jettent directement le carton dans la presse, ce qui a pour conséquence d'optimiser le tri et de réduire la fréquence de rotation des bennes, tout en sensibilisant les collaborateurs.
- Un système de consigne de bidons et de containers de produits de nettoyage des installations a été mis en place sur certains de nos sites. Une fois vides, les contenants repartent chez le fournisseur pour être nettoyés et réutilisés.

Indicateurs clés de performance

En 2020, 67,4 % des déchets courants de nos sites de production sont évacués en vue de valorisation*.

	2018	2019	2020
% de déchets courants évacués en vue de valorisation	71,6 %	68,0 %	67,4 %

* Les déchets peuvent être valorisés sous plusieurs formes : valorisation matière, valorisation biologique ou valorisation énergétique.

Les opérations d'optimisation du tri et du stockage sur les sites se poursuivent, en collaboration avec des prestataires nationaux, afin d'identifier de meilleurs débouchés dans les filières de revalorisation et de recyclage conformément à notre engagement.

4. Développer l'écoconception de nos emballages

Enjeu, risque et politique

Le Groupe précise son ambition sur les emballages en s'engageant sur le développement de l'écoconception des emballages afin de réduire le risque de surproduction de déchets.

La Charte de Conception Responsable, élaborée en 2019, précise ainsi les *guidelines* et les orientations à suivre en matière d'écoconception des emballages. Elle intègre notamment des éléments tels que des mesures de réduction à la source ou d'utilisation de matériaux recyclés favorisant ainsi la transition vers une économie circulaire des emballages.

L'objectif du Groupe est de tendre vers 100 % d'emballages recyclables ou biodégradables pour ses produits à marque à l'horizon 2025.

Actions mises en œuvre et résultats

- Le comité de pilotage Oxygen dédié à l'écoconception des emballages et en charge du suivi de la réalisation de

l'objectif défini, s'est réuni à deux reprises en 2020. Le but est de maximiser les synergies au niveau du Groupe et de partager les sujets transversaux liés à l'écoconception des emballages. Les sujets prioritaires sont sélectionnés et des binômes achats/développeur packaging ont été mis en place.

- L'indicateur clé de performance a été précisé. Il est inclus dans nos procédures internes d'agrément de nouveaux produits et en cours de déploiement dans les clauses contractuelles avec certains fournisseurs.
- Des projets d'écoconception des emballages, reposant notamment sur l'utilisation de matériaux recyclables et la réduction du poids des emballages, ont été engagés par toutes les filiales, dont voici quelques réalisations en 2020 :
 - Etorki : reconception de l'emballage de la portion, suppression de matériaux controversés et baisse de 70 % de l'utilisation de plastique, soit - 61 tonnes par an ;
 - RichesMonts : reconception du plateau assortiments avec une diminution de 50 % du poids d'emballage, soit - 111 tonnes de bois et de plastique par an ainsi qu'une optimisation de la logistique amont permettant d'éviter la circulation de 39 camions sur une année ;
 - Perreault : reconception des colis de regroupement des barquettes panachées : - 24 tonnes de carton par an et réduction de 22 % de l'épaisseur de barquettes MDD : - 17 tonnes de plastique par an ;
 - Corman : réduction de 11 % de l'épaisseur des opercules sur les barquettes beurre : - 7,5 tonnes d'aluminium par an.

Indicateurs clés de performance

Le taux d'emballages recyclables ou biodégradables est de 86,0 % en 2020.

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Taux d'emballages recyclables ou biodégradables	Information non disponible*	Information non disponible*	86,0 %	Tendre vers 100 %

* Indicateur créé en 2020.

Le bien-être de nos collaborateurs

1. Garantir la sécurité de nos collaborateurs

Enjeu, risque et politique



Le Groupe SAVENCIA rassemble des entreprises à taille humaine unies par une culture forte qui guide ses comportements et ses actions. Le bien-être, la préservation de l'intégrité physique et la santé des femmes et des hommes qui travaillent dans et pour le Groupe sont des préoccupations de tous et à tous les niveaux de l'organisation.

Afin de prévenir tout risque d'atteinte à l'intégrité physique et la santé des personnes travaillant dans le Groupe, plusieurs actions sont mises en œuvre par le Groupe SAVENCIA.

Ainsi, il y a dix ans, le Groupe a mis en œuvre une démarche fédérée autour du **programme « La SÉCURITÉ, c'est NOTRE affaire »**. Elle s'appuie sur une Charte de la Sécurité et de la Santé au Travail co-signée par le Président et le Vice-Président du Groupe, et qui soutient notre objectif de tendre vers le zéro accident de travail.

Le comportement de chaque personne étant le facteur clé pour améliorer au quotidien la sécurité au sein de nos établissements, le Groupe vise l'exemplarité des comportements dans toutes les situations et dans tous les environnements de travail, industriel, logistique ou administratif.

Le Groupe s'attache à prévenir les risques sécurité aussi bien pour ses collaborateurs que pour le personnel intérimaire travaillant au sein de ses entreprises. Aussi, la santé et la sécurité des travailleurs intérimaires sont suivies et prévenues, au même titre que celles des collaborateurs du Groupe. Les accidents de travail avec arrêt des effectifs intérimaires sont comptabilisés dans le taux de fréquence (TFi) de l'entreprise, de même que ceux des effectifs inscrits.

Au niveau du Groupe, la démarche est co-animée par les Directions des Ressources Humaines et des Opérations. Au niveau des filiales, le programme est porté par une organisation locale représentée par la Direction Générale et le plus souvent accompagnée par un préventeur sécurité désigné sur chaque site.

L'engagement du Groupe est de tendre vers le « zéro » accident de travail tant pour nos collaborateurs que pour les intérimaires.

Actions mises en œuvre et résultats

- Dans le contexte de crise sanitaire, la démarche Sécurité a été renforcée afin de protéger l'ensemble des collaborateurs et intérimaires œuvrant pour le Groupe. Les plans de continuité et les protocoles sanitaires réalisés ont ainsi permis aux collaborateurs de maintenir leur activité professionnelle en toute sécurité via la distribution d'équipements de protection individuelle, l'aménagement des horaires et des espaces de travail.
- Un nouveau module de formation en e-learning « Accueil SST SAVENCIA » a été créé et ajouté au parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs. Celui-ci sera mis en œuvre en 2021 en France, puis progressivement dans les autres pays du Groupe. À l'issue de cette formation un passeport Sécurité SAVENCIA est délivré dès lors que le salarié a obtenu 100 % de bonnes réponses au quiz.
- Des formations à la sécurité et à la santé au travail sont réalisées dans les filiales. En 2020, elles représentent 37,3 % des actions de formation dans le Groupe.
- Un ensemble de règles opérationnelles tournées vers la prévention des risques d'accidents potentiellement graves nommé « Les 10 Essentiels Sécurité SAVENCIA » est en cours de déploiement. Chaque Essentiel Sécurité porte sur un risque et comporte quatre règles applicables par tous et en toutes circonstances. Un kit de déploiement et d'animation a été spécialement conçu dans toutes les langues du Groupe afin d'accompagner leur mise en place dans l'ensemble des pays dans lequel le Groupe est implanté. L'ensemble du kit est désormais disponible sur une nouvelle plateforme digitale accessible à tous. Le déploiement se poursuivra en 2021.
- Le programme « Les Rendez-vous d'Automne en toute Sécurité », qui consiste à réaliser des ateliers et des animations virtuelles permettant d'accompagner le déploiement des 10 Essentiels Sécurité SAVENCIA, a été lancé.
- Des Visites de Sécurité Comportementale (VSC) sont également régulièrement effectuées sur site ou à distance. En 2020, leur nombre a été réduit, compte tenu des protocoles sanitaires mis en place, et s'élève à 15 413.
- Le taux de fréquence des effectifs inscrits et intérimaires (TFi) ⁽¹⁾ en 2020 est de 10,7. Au cours de l'exercice, 395 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés.

(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt des effectifs inscrits et intérimaires * 1 000 000 / nombre d'heures travaillées des effectifs inscrits et intérimaires.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020
% de filiales sans accident de travail avec arrêt (effectifs inscrits & intérimaires) dans l'année	40,7 %	34,9 %	42,9 %

Pour rappel, l'objectif du Groupe est de tendre vers le « zéro » accident de travail.

2. Améliorer la qualité de vie au travail

Enjeu, risque et politique

La qualité de vie au travail est un facteur clé d'attractivité et de rétention des collaborateurs. Cette dimension de la politique RH devient particulièrement importante dans le contexte de plein emploi.

Le Groupe attache une grande importance à la qualité de vie au travail et aux relations sociales, source d'épanouissement et de performance durable.

Pour cela et afin de prévenir les risques de détérioration des conditions de vie au travail et leurs impacts sur le bien-être des collaborateurs, il s'attache à promouvoir et maintenir le dialogue social, la communication interne et l'écoute des collaborateurs. Dans cette démarche, SAVENCIA Fromage & Dairy développe des solutions pour améliorer les conditions et la qualité de vie au travail, et mesure régulièrement leur efficacité dans une optique d'amélioration permanente.

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.

Dans ce cadre, il s'engage à réaliser des enquêtes d'opinion et à conduire des plans de progrès dans 100 % des filiales pour améliorer la qualité de vie au travail.

Actions mises en œuvre et résultats

- La prochaine enquête Great Place To Work sera déployée au niveau Groupe en 2022. La priorité porte aujourd'hui sur la réalisation des plans d'action préparés au sein de chaque filiale.
- Le télétravail a été renforcé dans l'ensemble du Groupe pour les collaborateurs dont le poste est en adéquation avec ce mode de travail. En 2020, 21,8 % des collaborateurs ont bénéficié du télétravail.
- Le contrat de prévoyance périmètre France prévoit depuis 2020 une nouvelle garantie portant sur « les maladies redoutées ». Ce dispositif permet de renforcer le socle social déjà en place en accompagnant, via un soutien financier spécifique, les personnes atteintes d'affections graves dès l'annonce du diagnostic.
- En 2020, les bilans sociaux individualisés ont été distribués à 5 917 collaborateurs en France.
- En France, la signature d'une convention avec le cabinet d'accompagnement psychologique PSYA, permet la mise en œuvre d'une cellule d'écoute anonyme pour les salariés en ressentant le besoin. Une convention similaire a été signée avec la société Morneau Shepell couvrant un périmètre de 13 pays et 5 580 collaborateurs ⁽¹⁾ en plus dans le monde.
- En 2020, l'opération « MERCI » a été déployée. Cette opération mondiale a permis de distribuer pour les fêtes de fin d'année un colis de produits festifs à chacun des collaborateurs et intérimaires ayant œuvré pour SAVENCIA en 2020 afin de les remercier pour leur engagement ainsi que leurs efforts malgré le contexte sanitaire. En France, 13 000 colis ont été réalisés et distribués. Au niveau du Groupe, cela représente plus de 25 000 colis.
- L'ancienneté moyenne du Groupe en 2020 est de 13,4 ans.

Indicateurs clés de performance

	2016-2018	2017-2019	2018-2020	Objectif 2025
% de filiales ayant réalisé une enquête d'opinion interne dans les trois dernières années ⁽¹⁾	51 %	98 %	99 %	100 %

(1) Les taux calculés s'apprécient au regard des trois années écoulées et sont calculés à périmètre comparable (filiales présentes au sein du périmètre Groupe du 01/01/2015 au 31/12/2018 et disposant d'au moins 20 personnes en effectifs inscrits).

(1) Calcul réalisé sur les effectifs inscrits au 31/12/2019 (derniers effectifs consolidés lors du déploiement du dispositif).

3. Développer les compétences

Enjeu, risque et politique

Le Groupe s'applique depuis toujours à déployer une stratégie responsable et durable basée, entre autres, sur le développement et la promotion de ses collaborateurs, et sur une culture humaniste et entrepreneuriale favorisant l'évolution des compétences, la fidélisation des collaborateurs et le maintien de la compétitivité du Groupe.

Elle promeut l'épanouissement professionnel et social des femmes et des hommes qui travaillent dans le Groupe. Fort de sa culture, le Groupe accompagne ses collaborateurs pour leur permettre de se réaliser dans un environnement professionnel favorisant leur développement.

Leur formation et la gestion de leurs carrières jouent, à cet effet, un rôle primordial : elles permettent à chacun d'enrichir ses compétences pour se développer, contribuer à la réussite commune et maintenir son employabilité ; ces éléments permettent de réduire le risque d'inadéquation entre le niveau de compétence des collaborateurs et les ambitions du Groupe.

La politique de formation des collaborateurs du Groupe s'appuie sur le soutien du pilotage de la performance, l'accompagnement des changements, la pérennisation des savoir-faire, pour donner à chacun la possibilité de progresser dans sa vie professionnelle et d'adopter des comportements en cohérence avec les valeurs du Groupe.

Pour encourager le développement de ses collaborateurs, le Groupe mène une politique de gestion des carrières qui privilégie la mobilité interne et la promeut systématiquement à tous les niveaux de responsabilité. Pour les collaborateurs cadres dirigeants, cadres et agents de maîtrise évolutifs, il s'agit de disposer d'une visibilité sur leur parcours de carrière, d'identifier des opportunités attractives qui répondent à leurs attentes, et d'avoir la possibilité de développer leurs compétences.

Depuis de nombreuses années, une politique d'intégration par l'alternance est également menée avec l'intégration de stagiaires ou d'apprentis. Ces modalités sont les plus adaptées pour accompagner les premiers pas des jeunes futurs diplômés dans l'entreprise et pour ensuite leur proposer de poursuivre leur parcours chez SAVENCIA.

Dans ce cadre, le Groupe s'est engagé à développer les compétences et à doubler le nombre d'apprentis en 2015 à horizon 2025.

Actions mises en œuvre et résultats

- Développement de la marque employeur par la certification Top Employer : en 2020, la certification Top Employer de pays européens a permis d'obtenir le label Top Employer Europe pour la septième année consécutive. Il s'agit de : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie. La Chine a été labellisée Top Employer pour la deuxième année consécutive.
- Création et déploiement du nouveau référentiel de compétences Talent + permettant la diffusion et l'appropriation de compétences métiers, propres à chaque filière métier, ainsi que de six compétences de leadership communes liées aux valeurs et à la culture du Groupe.
- Mise en œuvre d'une ligne et d'un calendrier éditorial sur la marque employeur, suivi du lancement du programme « Ambassadeurs » #WeAreSavencia. Ce programme vise à accroître la communication sur les réseaux sociaux via 200 ambassadeurs sélectionnés au sein du Groupe. Une boîte à outils, comprenant un guide de bonne conduite et une plateforme de gestion de contenus, a également été créée.
- Déploiement de la campagne Groupe « 500 Apprentis » visant à recruter 500 apprentis pour la rentrée de septembre 2020.
- Mise en œuvre en Asie du « SAVENCIA Management Trainee », programme complet de recrutement, de développement et de rétention de jeunes talents. Il comprend des périodes d'apprentissage terrain, un mentorat au quotidien, ainsi que des séquences de formation et de travail en coopération.
- Une grande partie des formations en présentiel n'ont pu se tenir compte tenu du contexte sanitaire, l'utilisation du digital dans l'apprentissage s'est donc renforcée et de nouvelles formations sur la plateforme *e-learning*, Learning@Savencia ont été lancées :
 - formation sur le harcèlement avec un taux de complétion de 90,3 % ;
 - formation « Accueil SST SAVENCIA » et création d'un passeport SST ;
 - parcours CPF lancé en juin 2020 ;
 - formation à la nutrition élargie à l'ensemble du Groupe.
- Des offres de formation en format hybride de nouvelle génération ont été développées avec, par exemple, le parcours Talent + mixant des sessions de formation en *e-learning* et en salle de classe virtuelle.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020
% de collaborateurs formés dans l'année	69,5 %	73,8 %	63,2 %

Pour rappel, l'objectif du Groupe est de s'engager à développer les compétences des collaborateurs.

En 2020, le Groupe a dû s'adapter au contexte de crise sanitaire et une grande partie des formations en présentiel n'ont pu se tenir ce qui explique la dégradation de l'indicateur clé de performance pour cette année.

	2018	2019	2020	Objectif 2025
Nombre de contrats d'alternance	295	321	439	458

4. S'engager en faveur de la diversité et de l'inclusion

Enjeu, risque et politique

En accord avec ses valeurs et conformément aux exigences réglementaires, le Groupe SAVENCIA promeut l'égalité des chances pour tous ses collaborateurs afin d'éviter tout risque de discrimination. La Charte Éthique du Groupe rappelle que « le respect des personnes » et « l'égalité des chances » sont des piliers de notre culture. Dans cet esprit, des accords sont signés et des démarches mises en œuvre afin de favoriser l'insertion des jeunes, l'emploi et le maintien de personnes en situation de handicap et l'égalité femmes-hommes.

Le Groupe s'attache à promouvoir l'égalité femmes-hommes notamment en matière de qualification, de formation, de rémunération et d'évolution de carrières. Dans le cadre de son plan Oxygen, le Groupe SAVENCIA s'engage à atteindre la parité femmes-hommes managers en 2025.

Afin de changer le regard des collaborateurs sur le handicap, de maintenir dans l'emploi des personnes en situation de handicap et de promouvoir leur recrutement, le Groupe mène une politique Action Handicap. L'engagement s'articule autour de quatre axes d'action en faveur de l'emploi et du maintien des personnes en situation de handicap :

- **sensibiliser** pour lutter contre les stéréotypes ;
- **maintenir** dans l'emploi ;
- **recruter** des personnes handicapées ;
- **développer** des partenariats avec le secteur protégé et adapté.

Actions mises en œuvre et résultats

- En moyenne, 61 % des femmes, tous statuts socioprofessionnels confondus, ont bénéficié d'au moins une formation en 2020.
- Communication de l'index égalité femmes/hommes 2020 en France : 86/100 ⁽¹⁾ et identification des points de progrès. Pour CF&R, l'index égalité femmes/hommes se situe à 83/100 en 2020.
- Arias, en Espagne, a pris les mesures adaptées à l'égalité professionnelle en constituant la Commission d'Égalité paritaire. Elle est également détentrice de la certification nationale Égalité dans l'Entreprise.
- La Semaine du handicap a été renouvelée dans les filiales avec la mise en avant du concept « activateur de progrès ». Des animations virtuelles ont permis de sensibiliser et d'informer l'ensemble des collaborateurs sur cette thématique.
- Concernant l'insertion 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, l'aménagement des lieux, des postes et du temps de travail. Certaines filiales ont conclu des conventions afin d'accompagner leurs collaborateurs dans les démarches de Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).
- En 2020, la filiale Messageries Laitières a été partenaire de la traversée du Dauphin Corse. Au cours de cet événement, Thierry Corbalan, amputé des deux bras, a réussi l'exploit de traverser la Méditerranée en monopalmes (180 km, de Calvi en Corse jusqu'à la plage de Mandelieu, en six jours).
- En France, des mesures adaptées et des actions de renforcement en faveur de la non-discrimination en matière d'âge sont menées : tutorat, formation tout au long de la vie, amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, notamment pour le personnel en fin de carrière.
- Le pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap est de 3,1 % en 2020.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020	Objectif 2025
% de femmes parmi les managers	40,8 %	42,0 %	42,4 %	50,0 %

(1) Moyenne pondérée sur la base des sociétés de plus de 50 personnes ayant pu calculer l'index, hors CF&R.

5. Favoriser l'engagement solidaire des collaborateurs

Enjeu, risque et politique

Conscient de son impact économique et social sur les territoires dans lesquels il est implanté, et afin d'agir en tant qu'acteur responsable et solidaire, le Groupe SAVENCIA encourage les filiales 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, limitant ainsi le risque de manque d'ancrage territorial.

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, 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.

Le Groupe s'engage à ce que chaque filiale réalise au moins une action de solidarité en lien avec sa mission *Entreprendre pour bien nourrir l'Homme*.

Actions mises en œuvre et résultats

- En 2020, en tant qu'entreprise solidaire des Banques Alimentaires, SAVENCIA a contribué à la collecte nationale qui s'est déroulée dans les magasins de France. Grâce au soutien des filiales, 39,5 tonnes de produits ont été remises aux Banques Alimentaires (des produits laitiers par Elvir, du fromage par Berthaut et Fro').
- En 2020, le Groupe a renouvelé sa convention de mécénat avec Planète Urgence : elle offre aux collaborateurs volontaires l'opportunité de partir 15 jours en mission humanitaire dans le cadre d'un congé solidaire afin d'apporter leurs compétences à une ONG locale (en Afrique, en Asie ou en Amérique du Sud). Cette année le contexte sanitaire n'a pas permis aux collaborateurs de se déplacer. Une *newsletter* a donc été publiée sur le dernier départ en congé solidaire qui a eu lieu en 2019 afin de partager cette expérience humanitaire avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe.
- Depuis 2011, le programme de L'Arrondi sur salaire permet aux salariés volontaires de faire don des centimes de leur salaire net chaque mois. Le Groupe SAVENCIA abonde leur don du même montant. Les sommes collectées sont reversées à quatre associations partenaires.

- À l'échelle du Groupe, le Fonds de dotation « Bien Nourrir l'Homme » accompagne des collaborateurs engagés auprès d'associations, et finance des projets afin de permettre à tous, et en particulier aux enfants, d'avoir accès tout au long de l'année à une alimentation saine, équilibrée et durable (cantine scolaire, épicerie solidaire, culture maraîchère, élevage, éducation alimentaire...). À titre d'exemple, cette année, le Fonds de dotation « Bien Nourrir l'Homme » s'est mobilisé pour soutenir Antenna France dans le but d'offrir la distribution de kits alimentaires de survie pour aider des familles en état de très grande précarité et de sous-alimentation dans trois communautés isolées à Madagascar.
- Localement les filiales travaillent en collaboration avec des associations culturelles ou solidaires comme les Restos du Cœur ou les Banques Alimentaires. Elles effectuent des dons d'argent ou des dons en nature de produits de leur filiale ou collectés par le biais des collaborateurs. Des opérations ponctuelles sont réalisées pour venir en aide aux victimes de catastrophes naturelles.
- La filiale SAVENCIA Fromage & Dairy Argentine a lancé en 2020 une campagne de dons de lait en soutien à la Banque Alimentaire de Santa Fe. Pour chaque litre de lait offert par les collaborateurs, la filiale s'est engagée à donner un montant égal. À l'issue des deux mois de campagne, 14 000 litres de lait ont fait l'objet d'un don.
- Au Brésil, Polenghi a financé l'achat de respirateurs pour les hôpitaux des villes où ses sites sont implantés.
- Grâce à la solidarité de nos filiales, ce sont près de 200 000 unités de matériels de protection qui ont été remises pour le personnel médical et soignant.
- En 2020, 17,6 % des filiales ont accompagné des collaborateurs dans la réalisation d'actions de solidarité.
- En 2020, 35,2 % des filiales ont été partenaires ou organisatrices d'actions ou d'événements solidaires.
- En 2020, 60,4 % des filiales réalisent des dons auprès d'associations.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020	Objectif 2025
% de filiales réalisant au moins une action de solidarité en lien avec notre mission « Entreprendre pour bien nourrir l'Homme »	Information non disponible *	15,1 %	13,2 %	100 %

* Cet indicateur clé de performance a été créé en 2019.

Les engagements sociétaux

Les enjeux, risques et politiques ainsi que les résultats associés aux thématiques sociétales relatives au respect des droits de l'Homme, à la lutte contre la corruption et à la lutte contre l'évasion fiscale sont présentés ci-dessous. Compte tenu de leur caractère réglementaire, des objectifs et indicateurs clés de performance spécifiques ont été définis, néanmoins ceux-ci ne sont pas directement intégrés au plan Oxygen.

1. Respect des droits de l'Homme

Enjeu, risque et politique

Le Groupe veille à s'assurer du bon respect des engagements en faveur des droits humains et libertés fondamentales, par le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment sur les deux thèmes suivants :

- le développement individuel des salariés et la cohésion collective :
 - l'extension progressive du principe de l'entretien individuel annuel dans tous les pays du monde ;
 - la promotion du dialogue social au travers de la représentation des salariés.
- le respect des législations et cultures locales en matière d'âge :
 - le respect du non-travail des enfants ;
 - la non-discrimination liée à l'âge.

Depuis son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, SAVENCIA Fromage & Dairy réaffirme ses engagements en matière d'exigences sociales et de droits humains fondamentaux dans tous les pays où il opère.

La Charte Éthique du Groupe, le Groupe et sa culture, rappelle les 10 principes fondamentaux relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail et à l'environnement.

La Charte Groupe des Achats Responsables intègre également les thématiques liées à la promotion et au respect des droits de l'Homme et au droit du travail. À travers le déploiement de cette Charte auprès de ses fournisseurs, le Groupe s'engage à promouvoir ses engagements en matière de droits de l'Homme pour éviter tout risque d'atteinte aux droits humains fondamentaux.

Actions mises en œuvre et résultats

- Le Comité Éthique et Culture Groupe (CECG) créé afin de définir les politiques et de mettre en place des systèmes de traitement des alertes s'est réuni deux fois en 2020. Ce comité réunit le Président du Groupe, le Secrétaire Général, le Directeur de la Conformité, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Directeur Financier. Au cours de ces réunions bi-annuelles, les questions relatives à la conformité et à la

culture sont traitées ainsi que les alertes le cas échéant. Des réunions *ad hoc* peuvent également se tenir dans le cas où des questions spécifiques doivent être traitées.

- Le devoir de vigilance fait l'objet d'une fonction dédiée au sein de la Direction de la Conformité. Le Groupe confirme ainsi sa volonté d'agir en faveur des droits humains et des libertés fondamentales auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.
- Les éléments relatifs à la mise en œuvre du devoir de vigilance sont mis à disposition des collaborateurs du Groupe disposant d'une adresse e-mail, à travers une plateforme digitale interne. L'ensemble des procédures, les documents clés et les supports de formation réalisés y sont disponibles.
- Des informations complémentaires sont données dans le chapitre « Devoir de vigilance ».

Indicateurs clés de performance

Les résultats liés au déploiement de la Charte Achats Responsables sont disponibles dans la rubrique « Promouvoir des achats responsables ».

Plus de 700 Chartes Achats Responsables ont été signées à fin décembre 2020, couvrant 63,2 % des dépenses du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs.

2. Lutte contre la corruption

Enjeu, risque et politique

La lutte contre toutes les formes de fraudes et de corruption, n'est pas uniquement une exigence réglementaire, elle est une priorité de notre culture d'entreprise, afin d'éviter les risques de pratiques non-éthiques.

Nos principes d'action et de règles de conduite sont inscrits dans la Charte Éthique « Le Groupe et sa culture », remise à chaque collaborateur entrant dans le Groupe.

Cette Charte et le dispositif de contrôle interne aident à la prévention et à la détection de toutes les formes de corruption. Les pays les plus vulnérables font l'objet d'une attention toute particulière sur ces points essentiels.

L'honnêteté et la loyauté comptent parmi les quatre valeurs affichées du Groupe, et la confiance et l'intérêt mutuel font partie des fondements même des relations que le Groupe souhaite construire avec ses partenaires. Pour cela, les fournisseurs sont sélectionnés notamment sur ces principes à travers des appels d'offres ouverts et concurrentiels.

Les filiales du Groupe s'engagent à :

- se conformer aux législations internationales contre le terrorisme et le blanchiment ;
- combattre la fraude et la corruption ;
- agir en se conformant aux principes d'une concurrence loyale, dans le respect des lois applicables ;
- promouvoir de façon honnête et loyale leurs produits et leurs services.

Dans le cadre de la loi Sapin II, le Groupe a établi une cartographie détaillant les risques de sollicitations externes encourus par l'entreprise à des fins de corruptions.

L'objectif est d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser les risques de corruption pour garantir un programme de conformité efficace et adapté. Cette cartographie a également pour mission d'informer la Direction et de lui apporter la visibilité nécessaire à la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection adaptées.

La Direction Gestion des Risques & Conformité assure le suivi des mesures, l'évaluation de leur efficacité et veille à ce que tous les collaborateurs exposés, au sens de la loi Sapin II, soient formés sur les notions d'éthique et de fraude.

Actions mises en œuvre et résultats

- Le déploiement de formations sur les enjeux liés à la corruption s'est poursuivi. Elle se sont tenues en présentiel et en distanciel. Une formation obligatoire sur l'éthique et la corruption a également été mise en œuvre en 2020.
- Une procédure de lanceur d'alerte ainsi qu'un code de conduite anti-corruption traduit en 19 langues sont déployés, et des référents conformité sont identifiés dans l'ensemble des filiales.
- Un code de Conduite Achats permet d'afficher les règles que les acheteurs appliquent avec les fournisseurs dans les quatre grands domaines : éthique et intégrité, communication et collaboration, performance et progrès et enfin achats durables et responsabilité.
- Le dispositif d'alerte conformité interne est opérationnel et comporte un numéro d'appel et une adresse e-mail spécifiques. Afin de garantir la confidentialité et la sécurisation des informations transmises, seul trois membres de la Direction Conformité, dont son Directeur, sont habilités à recevoir les appels et consulter les e-mails

émanant de ces systèmes. Les alertes sont ensuite traitées si besoin en cellule de crise afin d'apporter une réponse rapide et mesurée. En 2020, l'affiche du dispositif d'alerte interne Groupe, rappelant la procédure à suivre, a été traduite en 19 langues et diffusée sur l'ensemble de nos sites.

- Le Délégué à la Protection des Données est chargé de la mise en œuvre du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et veille à son application dans le Groupe. Des formations au format digital ont été déployées auprès des Directeurs Généraux et des correspondants RGPD en filiales. En 2020, 89,5 % des collaborateurs concernés ont suivi la formation RGPD.
- L'ensemble des documents relatifs à la conformité est à disposition en libre accès sur une plateforme digitale interne.

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2 020	Objectif 2025
% des collaborateurs concernés, au sens de la loi Sapin II, formés sur la notion d'éthique et de fraude	93,4 %	92,5 %	84,9 %	100 %

3. Lutte contre l'évasion fiscale

Enjeu, risque et politique

Le Groupe, au regard de la diversité de ses implantations géographiques, pourrait être concerné par des risques liés à l'évasion fiscale ; cependant, son exposition est limitée compte tenu de la nature même de son activité.

L'évasion fiscale consiste à soustraire artificiellement à l'impôt des sommes ou des actifs en les localisant dans des pays non fiscalisés ou très faiblement fiscalisés (tels que les pays et territoires non coopératifs listés par le Conseil de l'Union européenne ou des pays très faiblement fiscalisés qui n'auraient pas signé la convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) d'assistance administrative mutuelle en matière fiscale).

En accord avec ses valeurs d'honnêteté et de loyauté, le Groupe SAVENCIA, groupe familial, met en œuvre des politiques fiscales et financières responsables, mesurées et maîtrisées.

Le Groupe s'assure du respect des législations locales par ses filiales et entretient des relations de long terme, basées sur la transparence, avec tous ses partenaires.

Le Groupe SAVENCIA veille, par son process interne, à ne pas investir dans un pays dit « non coopératif »⁽¹⁾. L'ensemble des départements fiscaux, juridiques et trésorerie s'assurent du respect de toutes les réglementations applicables.

Actions mises en œuvre et résultats

- La Direction Financière, via son département fiscal, assure par ailleurs le suivi et la mise à jour de la liste des pays non coopératifs éditée par le Conseil de l'Union européenne afin de veiller à la conformité des engagements du Groupe dans ce domaine.
- Les équipes d'audit interne s'assurent également, lors de leurs revues menées en filiales, de l'application effective des procédures définies par le Groupe.
- Le Groupe n'a pas de base fiscale taxable, ni d'actifs dans des pays faiblement fiscalisés n'ayant pas signé la

convention OCDE d'assistance administrative mutuelle en matière fiscale.

- Le taux effectif d'impôt du Groupe est supérieur à la moyenne pondérée des taux d'imposition locaux dans lequel le Groupe est installé. En 2020, il ressort à 39,3 %

Indicateurs clés de performance

	2018	2019	2020
Nombre de pays et territoires non coopératifs ⁽¹⁾ dans lequel le Groupe est implanté.	0	0	0

En 2020, et comme depuis de nombreuses années, le Groupe n'est implanté dans aucun pays ou territoire non coopératif⁽¹⁾.

Bilan et perspectives

Malgré les impacts multiples de la crise sanitaire mondiale en 2020, le Groupe a réaffirmé son engagement RSE et poursuivi le déploiement de son plan Oxygen avec l'ensemble de ses filiales.

SAVENCIA Fromage & Dairy se classe dans le Top 10 des entreprises de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires sélectionnées dans le Gaia Index 2020 (index de notation extra-financière). Le Groupe est ainsi récompensé pour sa performance en matière sociale, environnementale et éthique des affaires. Il a par ailleurs fait l'objet d'une évaluation EcoVadis et obtenu, en 2020, une médaille d'argent pour sa performance RSE.

En 2021, les filiales du Groupe SAVENCIA poursuivront notamment le déploiement des plans de progrès en matière de sécurité et de qualité de vie au travail pour les

collaborateurs. Nos actions #PositiveFood, en faveur d'une alimentation naturelle, saine et durable, seront étendues.

En application de la Charte de Conception Responsable SAVENCIA, nos produits font l'objet de plans d'amélioration continue, en matière de Clean Label, nutrition, recyclabilité des emballages et réduction des emballages plastiques.

Engagé à réduire son empreinte environnementale, le Groupe a lancé un programme d'investissements visant à la décarbonation de ses sites industriels, qui sera mis en œuvre en 2021, ainsi qu'une démarche vers la neutralité carbone.

Dans un monde bouleversé par l'impact de la pandémie de Covid-19, les équipes SAVENCIA font preuve d'une remarquable capacité d'adaptation pour la poursuite de nos activités et de nos actions de progrès en faveur d'un monde durable, éthique et solidaire.

(1) Liste publiée au Journal officiel de l'Union européenne (2020/C 331/03).

Modalités de reporting

Organisation du reporting

La collecte des indicateurs Responsabilité Sociétale d'Entreprise (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 RSE est l'interlocuteur privilégiée des vérificateurs externes.

Périmètre

Afin d'assurer une homogénéité avec le périmètre financier, la Compagnie des Fromages & RichesMonts a été intégrée pour 8/12^e des valeurs dans les volets « Bien-être de nos collaborateurs » et « empreinte environnementale ».

En ce qui concerne le volet « Bien-être de nos collaborateurs », les valeurs communiquées portent sur 100 % des effectifs inscrits fin de période. Les données publiées antérieurement ont été revues du fait de l'évolution du périmètre de consolidation et de l'identification d'anomalies portant sur certains indicateurs clés de performance.

Sur les autres volets :

- les résultats 2020 portent sur 100 % des sites de production ;
- les valeurs communiquées sur le volet « empreinte environnementale » portent sur 100 % des sites de production. En 2020, l'ensemble des sites opérationnels du Groupe a été intégré dans le reporting.

Procédures et guides de reporting

Deux guides de reporting environnemental et social définissent les indicateurs de performance environnementaux et sociaux du Groupe. Une note méthodologique présente le processus de sélection des enjeux retenus par le 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 d'un outil de consolidation du Groupe pour 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 présentés 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.

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

Vérification externe

La nature des travaux réalisés par l'organisme tiers indépendant et ses conclusions sont présentés en annexe.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société SAVENCIA Fromage & Dairy

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société SAVENCIA Fromage & Dairy (ci-après « l'entité ») et suite à la demande qui nous a été faite, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application volontaire des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir de façon volontaire une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale, ainsi que les informations prévues au 2e alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir CF&R usines Vire, Pacé et Vigneulles, Milkaut usine Franck, BG usine Le Tholy, Turek usine Turek, Sofivo usine Champdeniers, Thiérache usine Le Nouvion, et couvrent entre 19 % et 20 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2020 et mi-mars 2021 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions reporting RSE, ressources humaines, santé et sécurité, formation, nutrition, conformité et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires mentionnées ci-avant et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2021

L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

Pascal Baranger
Directeur
au sein du Département Développement Durable

2

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- Nouveaux produits vendus sous nos marques ayant engagé une démarche Clean Label ;
- Réduction de sel sur le roquefort Papillon ;
- Produits à marque vendus en grande distribution comportant un étiquetage nutritionnel à la portion ;
- Collaborateurs ayant suivi la formation Nutrition ;
- Producteurs de lait adhérant à la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage ;
- Producteurs de lait ayant réalisé le diagnostic production laitière durable ;
- Journées de formation dispensées auprès de fournisseurs de lait en France ;
- Jeunes agriculteurs ayant bénéficié du programme d'accompagnement ;
- Dépenses externes du Groupe pilotées par l'organisation Achats et réalisées avec les fournisseurs majeurs par la Charte Achats Responsables ;
- Fournisseurs majeurs évalués EcoVadis (part des dépenses et nombre) et note moyenne des évaluations ;
- Consommations d'eau et d'énergie ;
- Émissions des GES scopes 1 & 2 ;
- Consommation moyenne et émissions de CO2 de la flotte détenue en propre ;
- Diminution de la consommation électrique de la nouvelle STEP à Saint Brice en-Coglès ;
- Déchets courants évacués en vue de valorisation ;
- Taux des emballages recyclables ou biodégradables ;
- Tonnages économisés sur les emballages RichesMonts ;
- Filiales sans accident de travail avec arrêt ;
- Accidents du travail avec arrêt ;
- Filiales ayant réalisé une enquête d'opinion interne dans les 3 dernières années ;
- Périmètre de couverture de la convention avec Morneau Shepell ;
- Collaborateurs formés dans l'année ;
- Collaborateurs ayant suivi la formation sur le harcèlement ;
- Femmes parmi les managers ;
- Salariés en situation de handicap ;
- Filiales réalisant au moins une action de solidarité en lien avec notre mission « Entreprendre pour bien nourrir l'Homme » ;
- Filiales partenaires / organisateurs d'actions / d'événements solidaires ;
- Collaborateurs concernés, au sens de la loi Sapin II, formés sur la notion d'éthique et de fraude ;
- Collaborateurs ayant suivi la formation RGPD ;
- Pays et territoires non coopératifs dans lequel le Groupe est implanté.

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Réunions avec le réseau « relais nutrition » ;
- Nouveaux indicateurs dans l'outil de reporting ;
- Participation au Pacte de transition alimentaire de Carrefour ;
- Signature du pacte sur les dates de consommation ;
- Lancement de l'Institut for a positive Food ;
- Ajout de traductions au module de formation à la nutrition ;
- Poursuite de la politique de valorisation de la filière laitière dans le cadre de la loi EGalim en France ;
- Extension progressive du respect de la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage à l'ensemble de la collecte laitière dans le monde ;
- Vague de campagne Ecovadis réalisée en 2020 ;
- Déploiement de la Charte Achats Responsables ;
- Membre du club des entrepreneurs pour le climat lancé par l'institut Orygeen ;
- Essais de camions alimentés en bioGNV pour la collecte laitière ;
- Station d'épuration à Condé-sur-Vire ;
- Mise en place d'un système de consigne de bidons et de containers ;
- Mise en place d'un nouvel indicateur sur les emballages ;
- Réunions du comité de pilotage Oxygen dédié à l'écoconception des emballages ;
- Déploiement d'un ensemble de règles opérationnelles « les 10 Essentiels Sécurité SAVENCIA » ;
- Nouveau module de formation en e-learning « Accueil SST SAVENCIA » ;
- Mise en œuvre d'une cellule d'écoute anonyme ;
- Déploiement de la campagne Groupe « 500 Apprentis » ;
- Ensemble des certifications Top Employers ;
- Concept « activateur de progrès » mis en avant lors de la semaine du handicap ;
- Messageries Laitières, partenaire de la traversée du Dauphin ;
- Campagne de dons de lait menée par la filiale SAVENCIA Fromage & Dairy Argentine ;
- Renouvellement de la convention de mécénat avec Planète Urgence ;
- Fonction dédiée au devoir de vigilance ;
- Mise à disposition des éléments devoir de vigilance et conformité sur une plateforme digitale interne ;
- Mise en œuvre d'une formation obligatoire sur l'éthique et la corruption ;
- Suivi et mise à jour par la Direction Financière de la liste des pays non coopératifs.

Table de correspondance GRI - Grenelle II - déclaration de performance extra-financière

GRI G4	GRENELLE II - Décret du 24/04/2012 Données disponibles sur savencia-fromagedairy.com		Déclaration de Performance Extra-Financière	Pages
I. INFORMATIONS SOCIALES				
	I.A)	EMPLOI		
G4-9	I.a) 1.1	Effectif total		
G4-10 LA1 LA12	I.a) 1.2	Répartition des salariés par sexe		
LA1 LA12	I.a) 1.3	Répartition des salariés par âge		
G4-10 LA1 LA12	I.a) 1.4	Répartition des salariés par zone géographique		
EC6 LA1*	I.a) 2.1	Embauches	Données Grenelle II disponibles sur savencia-fromagedairy.com	
LA1*	I.a) 2.2	Licenciements		
G4-51* G4-52* G4-53* G4-54* EC1 EC5	I.a) 3.1	Rémunérations		
G4-55*	I.a) 3.2	Évolution des rémunérations		
	I.B)	ORGANISATION DU TRAVAIL		
-	I.b) 1	Organisation du temps de travail		
G4-LA6	I.b) 2	Absentéisme		
	I.C)	RELATIONS SOCIALES		
LA4	I.c) 1	Organisation du dialogue social, procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel	SOCIAL / Accords collectifs et actions diversité	31
-	I.c) 2	Bilan des accords collectifs		
	I.D)	SANTÉ ET SECURITÉ		
LA5	I.d) 1	Conditions de santé et de sécurité au travail	SOCIAL / Accords collectifs et actions diversité	30 - 31
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		
LA6 LA7	I.d) 3	Fréquence et gravité des accidents du travail		
LA6	I.d) 4	Maladies professionnelles		
	I.E)	FORMATION		
LA10 LA11	I.e) 1	Politiques mises en œuvre en matière de formation	SOCIAL	32 - 33
LA9 HR2	I.e) 2	Nombre total d'heures de formation		
	I.F)	ÉGALITÉ DE TRAITEMENT		
LA3 LA12 LA13	I.f) 1	Mesures prises en faveur de l'égalité femmes/hommes	SOCIAL / Accords collectifs et actions diversité / Handicap	33
LA 12 *	I.f) 2	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		
LA12 HR3	I.f) 3	Politique de lutte contre les discriminations		
	I.G)	PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)		
HR3 HR4 HR5 HR6	I.g) 1	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	SOCIAL / Accords collectifs et actions diversité	31 - 35
	I.g) 2	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		
	I.g) 3	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		
	I.g) 4	À l'abolition effective du travail des enfants		

* Indicateurs répondant partiellement à la thématique.

GRI G4	GRENELLE II - Décret du 24/04/2012 Données disponibles sur savencia-fromagedairy.com		Déclaration de Performance Extra-Financière	Pages
II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES				
II.A) POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE				
G4-1	II.a) 1.1	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	ENVIRONNEMENT	25
G4-EN32	II.a) 1.2	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		
G4-43* G4-37 G4-51 G4-55	II.a) 2	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement		
EN30 EN31	II.a) 3	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		
EC2	II.a) 4	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		
II.B) POLLUTION				
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	Données Grenelle II disponibles sur savencia-fromagedairy.com	
EN24	II.b) 3	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		
II.C) ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Prévention et gestion des déchets				
EN23 EN24 EN25 EN28	II.c) 1.1	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	ENVIRONNEMENT / Economie circulaire et gaspillage alimentaire	20 - 28
	II.c) 1.2	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire		- 29
Utilisation durable des ressources				
EN8 EN9	II.c) 2.1	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	ENVIRONNEMENT	25 - 26 - 27 - 28
EN1 EN2	II.c) 2.2	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		
EN3 EN4 EN6 EN7 *	II.c) 2.3	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables		
EN11	II.c) 2.4	Utilisation des sols		
II.D) CHANGEMENT CLIMATIQUE				
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	ENVIRONNEMENT / Conséquences sur le changement climatique	25 - 26
-	II.d) 2	Adaptation aux conséquences du changement climatique		
II.E) PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ				
EN11 EN12 EN13 EN14 EN26	II.e) 1	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité		23
III. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE				
III.A) IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ				
EC6 EC7 EC8 EC9 SO1	III.a) 1	En matière d'emploi et de développement régional	SOCIÉTAL	21 - 22
EC6 EC7 EC8 EC9 HR8 SO1 SO2	III.a) 2	Sur les populations riveraines ou locales		- 23 - 34

* Indicateurs répondant partiellement à la thématique.

GRI G4	GRENELLE II - Décret du 24/04/2012 Données disponibles sur savencia-fromagedairy.com		Déclaration de Performance Extra-Financière	Pages
	III.B)	RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PARTIES PRENANTES		
G4 26 G4-37	III.b) 1	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	SOCIÉTAL	34
EC 7	III.b) 2	Actions de partenariat ou de mécénat		
	III.C)	SOUS TRAITANCE ET FOURNISSEURS		
LA14 LA15 EN33 HR5 HR9 HR11 HR6	III.c) 1	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	SOCIÉTAL / Lutte contre la corruption	24
LA14 LA15 G4-12 EN32 EN33 HR5 HR6 HR9 HR10 HR11 S09 S010	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		
	III.D)	LOYAUTÉ DES PRATIQUES		
G4-56 - G4-58 SO3 SO4 SO5	III.d) 1	Actions engagées pour prévenir la corruption	SOCIÉTAL / Lutte contre la corruption	35 - 36
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	SOCIÉTAL / Alimentation saine et durable / Gaspillage alimentaire	18 - 19 - 20
			SOCIÉTAL / Lutte contre l'évasion fiscale	36 - 37
HR1 HR2 HR7 HR8 HR9 HR10 HR11 HR 12	III.E)	AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME		35

* Indicateurs répondant partiellement à la thématique.



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2020

1. Comptes consolidés au 31 décembre 2020	48
2. Comptes sociaux exercice 2020	111

1. Comptes consolidés au 31 décembre 2020

1.1 Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	12 mois	
		2020	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	2	5 160 377	5 007 294
Consommations externes	3	- 3 245 995	- 3 238 024
Frais de personnel	4	- 1 013 213	- 918 127
Dotations et reprises d'exploitation	5	- 184 150	- 166 438
Autres charges et produits d'exploitation	6	- 505 592	- 492 579
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2	211 427	192 126
Autres charges et produits opérationnels	7	- 55 017	- 54 675
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		156 410	137 451
Charges financières	8	- 33 629	- 31 778
Produits financiers	8	15 593	10 466
Résultat sur situation monétaire	9	3 634	2 458
Quote-part de résultat net des entreprises associées	10	127	2 032
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		142 135	120 629
Impôts sur les résultats	11	- 55 859	- 45 617
Résultat net des activités poursuivies		86 276	75 012
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		86 276	75 012
Part revenant aux actionnaires de la Société-mère		78 812	73 602
Participations ne conférant pas le contrôle	25	7 464	1 410
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)			
Part du Groupe			
• de base	12	5,72	5,33
• dilué	12	5,68	5,27
Des activités poursuivies			
• de base		5,72	5,33
• dilué		5,68	5,27

ÉTAT RÉSUMÉ DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

En milliers d'euros	Notes	12 mois	
		2020	2019
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		86 276	75 012
Autres éléments du résultat global :			
Écarts de conversion ⁽¹⁾		- 105 985	11 837
Variation de juste valeur des actifs financiers		133	-
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie ⁽²⁾		4 109	- 1 456
Coût de couverture ⁽³⁾	23	352	432
Hyperinflation ⁽⁴⁾		7 832	11 983
Autres mouvements		- 23	87
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments recyclables		- 100	306
Total des éléments recyclables en résultat net		- 93 682	23 189
Gains et pertes actuariels liés aux régimes de retraite		- 5 177	- 10 766
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments non recyclables		- 5	- 296
Total des éléments non recyclables en résultat net		- 5 182	- 11 062
Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts	23	- 98 864	12 127
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL NET D'IMPÔTS		- 12 588	87 139
Part du Groupe		- 19 432	86 321
Participations ne conférant pas le contrôle	25	6 844	818

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

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

(3) IFRS 9 exclut le currency basis spread de la relation de couverture (confère note 23).

(4) Impact du retraitement de l'hyperinflation concernant l'Argentine.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

1.2. Bilan consolidé

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Immobilisations incorporelles	13	575 176	560 100
Immobilisations corporelles	14	1 189 995	1 084 050
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	15	65 908	63 598
Autres actifs financiers non courants	16	25 698	30 136
Participations dans les entreprises associées	10	25 342	134 761
Instruments financiers dérivés non courants	20	23 154	22 479
Actifs d'impôts différés	17	44 588	49 916
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		1 949 861	1 945 040
Stocks et en-cours	18	612 656	565 746
Clients et autres créances	19	965 199	886 052
Créances d'impôts		47 674	44 521
Instruments financiers dérivés courants	20	6 404	4 819
Autres actifs financiers courants	21	17 096	11 449
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	583 543	465 896
Actifs des activités abandonnées ou en cours de cession		-	1 550
TOTAL ACTIFS COURANTS		2 232 572	1 980 033
ACTIFS		4 182 433	3 925 073

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Capital apporté	24	77 051	80 563
Autres réserves	24	- 199 505	- 93 449
Résultats non distribués		1 462 110	1 376 305
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE		1 339 656	1 363 419
Participations ne conférant pas le contrôle	25	211 897	100 918
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE		1 551 553	1 464 337
Provisions	26	156 880	138 587
Emprunts et dettes financières non courants	27	301 776	323 292
Obligations locatives non courantes	15	44 345	42 985
Autres passifs non courants	28	29 108	15 865
Instruments financiers dérivés passif non courants	30	25 667	20 230
Passifs d'impôts différés	17	64 734	55 846
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		622 510	596 805
Fournisseurs et autres créditeurs	29	1 196 619	1 053 649
Impôts sur les résultats à payer		22 543	11 096
Instruments financiers dérivés courants	30	3 343	3 997
Emprunts et concours bancaires	27	763 638	773 960
Obligations locatives courantes	15	22 227	21 229
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 008 370	1 863 931
PASSIFS		2 630 880	2 460 736
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		4 182 433	3 925 073

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

1.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Notes	12 mois	
		2020	2019
Résultat net des activités poursuivies		86 276	75 012
Impôts sur les bénéfices	11	55 859	45 617
Amortissements et provisions	5	184 150	166 438
Plus ou moins-values de cession		4 866	1 014
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	10	- 127	- 2 032
Charges financières nettes		11 585	13 715
Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie ⁽¹⁾		35 073	21 187
Marge brute opérationnelle		377 682	320 951
Intérêts financiers payés ⁽²⁾		- 21 358	- 22 095
Intérêts financiers reçus		10 220	8 526
Impôts sur les résultats payés		- 42 026	- 50 545
Variation du BFR	31	60 691	- 6 908
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'EXPLOITATION		385 209	249 929
Acquisitions de filiales, d'unités opérationnelles et de participations ne conférant pas le contrôle ⁽³⁾	1	5 850	- 34 123
Cessions d'activités nettes de la trésorerie cédée		124	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2	- 199 303	- 218 942
Produits résultant de cessions		4 534	5 225
Acquisition/cession d'actifs financiers et variations des autres actifs financiers courants		- 12 120	- 3 050
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)		216	11
FLUX NETS DE TRÉSORERIE UTILISÉS POUR LES INVESTISSEMENTS		- 200 699	- 250 879
Rachat et cession net d'actions propres		- 3 512	- 8 727
Augmentation de capital reçue des minoritaires		- 828	-
Émission d'emprunts	27	79 935	108 332
Remboursement d'emprunts	27	- 23 147	- 46 832
Remboursement d'obligations locatives	15	- 26 229	- 25 782
Dividendes versés		- 1 290	- 16 225
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		24 929	10 766
Incidences des variations de change		- 14 831	1 420
Augmentation/diminution de la trésorerie		194 608	11 236
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	22	329 997	318 762
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	22	524 605	329 997

(1) Dont impact des provisions pour risques et charges et dépréciations d'actifs (34,1 millions d'euros en 2020 dont 23,7 millions d'euros sur l'UGT Russie contre 12,2 millions d'euros en 2019) et du retraitement de l'hyperinflation concernant l'Argentine (0,3 million d'euros en 2020 contre 4,5 millions d'euros en 2019).

(2) Dont en 2020 2,2 millions d'euros au titre des intérêts payés sur les obligations locatives contre 3,1 millions d'euros en 2019.

(3) Exclusivement la trésorerie d'ouverture de CF&R.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

1.4. Tableau des variations de capitaux propres consolidés

	Capitaux propres revenant aux actionnaires de la société					
	Capital apporté (note 24)	Autres réserves (note 24)	Résultats non distribués	Total Capitaux propres part du Groupe	Participations ne conférant pas le contrôle (note 25)	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<i>En milliers d'euros</i>						
CAPITAUX PROPRES AU 01/01/2019	89 288	- 94 115	1 296 678	1 291 851	104 468	1 396 319
Dividendes distribués			- 13 783	- 13 783	- 2 442	- 16 225
Total des éléments du résultat global au 31/12/2019		666	85 655	86 321	818	87 139
Plans d'options d'achats d'actions :						
• Cession d'actions propres	-			-	-	-
Actions propres rachetées	- 8 725			- 8 725	- 2	- 8 727
Variation de capital	-	-	-	-	-	-
Effets de variations de périmètre :						
• Rachat de participations ne conférant pas le contrôle				-	-	-
• Options de vente accordées aux participations ne conférant pas le contrôle			8 025	8 025	- 1 148	6 877
• Augmentation suite à regroupement d'entreprises				-	-	-
• Variation de pourcentage d'intérêt			- 270	- 270	- 776	- 1 046
Autres	-	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019	80 563	- 93 449	1 376 305	1 363 419	100 918	1 464 337
Dividendes distribués				-	- 1 290	- 1 290
Total des éléments du résultat global au 31/12/2020		- 106 056	86 624	- 19 432	6 844	- 12 588
Plans d'options d'achats d'actions :						
• Cession d'actions propres						
Actions propres rachetées	- 3 512			- 3 512	-	- 3 512
Variation de capital	-	-	-	-	-	-
Effets de variations de périmètre :						
• Rachat de participations ne conférant pas le contrôle				-	-	-
• Options de vente accordées aux participations ne conférant pas le contrôle			- 824	- 824	- 201	- 1 025
• Augmentation suite à regroupement d'entreprises				-	105 631	105 631
• Variation de pourcentage d'intérêt			5	5	- 5	-
Autres	-	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2020	77 051	- 199 505	1 462 110	1 339 656	211 897	1 551 533

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

1.5. Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1.	FAITS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE	65	NOTE 20.	INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS	85
NOTE 2.	INFORMATION SECTORIELLE	66	NOTE 21.	AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	86
NOTE 3.	CONSOMMATIONS EXTERNES	68	NOTE 22.	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	86
NOTE 4.	FRAIS DE PERSONNEL	69	NOTE 23.	DÉTAIL PAR NATURE DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	86
NOTE 5.	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	69	NOTE 24.	CAPITAUX PROPRES	87
NOTE 6.	AUTRES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	69	NOTE 25.	INTÉRÊTS DES DÉTENTEURS DE PARTICIPATIONS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE DANS LES ACTIVITÉS ET FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE	89
NOTE 7.	AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPERATIONNELS	70	NOTE 26.	PROVISIONS	90
NOTE 8.	RÉSULTAT FINANCIER	70	NOTE 27.	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES HORS CONTRATS DE LOCATION	93
NOTE 9.	RÉSULTAT SUR SITUATION MONÉTAIRE	71	NOTE 28.	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	95
NOTE 10.	PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES	72	NOTE 29.	FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS	95
NOTE 11.	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	73	NOTE 30.	INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS PASSIFS	96
NOTE 12.	DIVIDENDES PAR ACTION	74	NOTE 31.	VARIATION DU BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT	101
NOTE 13.	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	75	NOTE 32.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	102
NOTE 14.	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	79	NOTE 33.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	102
NOTE 15.	CONTRATS DE LOCATION IFRS 16	80	NOTE 34.	ÉVÉNEMENT POST CLÔTURE	102
NOTE 16.	AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	82	NOTE 35.	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	103
NOTE 17.	IMPÔTS DIFFÉRÉS	83			
NOTE 18.	STOCKS ET EN-COURS	84			
NOTE 19.	CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	84			

SAVENCIA SA est une Société Anonyme à Conseil d'Administration enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Viroflay (78220). Ses actions sont négociées sur la Bourse de Paris.

Le nom commercial de SAVENCIA SA et de ses filiales est SAVENCIA Fromage & Dairy « Le Groupe ». Son activité s'exerce dans deux secteurs : les « Produits Fromagers » et les « Autres Produits Laitiers » (cf. note 2).

Les états financiers consolidés ont été arrêtés le 04 mars 2021 par le Conseil d'Administration. Ils sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire. Ils seront définitifs après approbation par l'Assemblée Générale du 22 avril 2021.

1.5.1. Base de préparation des états financiers consolidés

En application du règlement européen CE n° 1 606/2 002 du 19 juillet 2002 relatif à l'utilisation des normes comptables internationales, les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2020 ont été établis conformément au référentiel IFRS tel que publié par l'IASB et adopté dans l'Union européenne à cette même date. Par ailleurs ces états financiers ont également été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'IASB (International Accounting Standards Board). Ils sont arrêtés sur la base des comptes individuels de chaque entité constituant le Groupe et retraités pour être en conformité avec les principes comptables qu'il a retenus. Ils ont été établis selon la convention du coût historique à l'exception des actifs et passifs évalués à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat (instruments financiers dérivés compris), des actifs biologiques ainsi que les actifs et les passifs faisant l'objet d'une couverture de juste valeur. Sauf indication contraire, ces normes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

La préparation des états financiers conformément aux IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables.

Conformément à la norme IFRS 2 relative aux paiements en actions, les plans d'options d'achat d'actions octroyés sont évalués et comptabilisés en charges de personnel.

Le Groupe applique les nouveaux textes applicables de façon obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020 et notamment les amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS, les amendements à IAS 1 et IAS 8 relatifs à la définition du terme « significatif », l'amendement à IFRS 3 sur la définition d'une activité, l'amendement d'IFRS 16 sur les allègements de loyers liés à la Covid-19, ainsi que les amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence. Ces amendements sont sans impact sur les comptes du 31 décembre 2020. En particulier, concernant la réforme des taux IBOR au niveau du Groupe, les contrats existants en devises sont à taux fixe sans indexation sur un taux IBOR. Les contrats en euros sont à taux fixe ou indexés sur l'Euribor, non concerné par la réforme. Il n'y a eu aucune modification de contrats à date liée à cette réforme.

Le Groupe n'applique pas les autres normes et interprétations non obligatoires en 2020 mais qui peuvent être appliquées par anticipation sur l'exercice notamment les amendements annuels 2018-2020 relatifs à IFRS 9 et IFRS 16 et les modifications d'IAS 37- Coûts d'exécution de contrat.

1.5.2. Méthodes de consolidation

Les états financiers d'une entité sous contrôle sont inclus dans le périmètre de consolidation dès le jour où le contrôle est transféré au Groupe et jusqu'à ce qu'il cesse. Les filiales font l'objet d'une intégration globale, les entités contrôlées conjointement et les entreprises associées font l'objet d'une mise en équivalence.

1.5.2.1. Filiales

Est considérée comme filiale toute entité contrôlée. Le contrôle consiste pour le Groupe à être exposé ou à avoir droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la filiale, ainsi qu'en la capacité à influencer sur le montant de ces rendements en vertu du pouvoir qu'il exerce sur celle-ci. Il peut s'agir d'un contrôle de fait. L'évaluation du contrôle prend également en compte les droits de vote potentiels substantifs qui sont exerçables en temps utile pour diriger les activités clés. Les états financiers des filiales sont intégrés ligne à ligne dans les comptes consolidés et les intérêts ne conférant pas le contrôle sont présentés distinctement au sein des capitaux propres. La part de résultat revenant aux intérêts ne conférant pas le contrôle est également présentée distinctement dans le compte de résultat.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, la méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de nouvelles activités par SAVENCIA Fromage & Dairy. La contrepartie transférée correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur par le Groupe en échange du contrôle de l'acquise en excluant tout élément qui rémunère une transaction distincte de la prise de contrôle. Les éléments de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) comprennent :

- les actifs transférés ;
- les passifs assumés ;
- les instruments de capitaux propres émis par le Groupe SAVENCIA Fromage & Dairy ; et
- les ajustements éventuels du prix d'acquisition.

Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus dans le poste « Autres charges d'exploitation », à l'exception :

- des frais d'émission d'instruments de capitaux propres émis en rémunération d'un regroupement d'entreprises qui sont déduits des capitaux propres ; et
- des coûts liés aux dettes financières contractées dans le cadre d'un regroupement d'entreprises qui sont déduits des dettes financières correspondantes.

Les actifs identifiables acquis, les passifs identifiables et les passifs éventuels assumés lors d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe SAVENCIA Fromage & Dairy doit évaluer les intérêts ne conférant pas le contrôle soit :

- sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'acquire évalué à la juste valeur à la date d'acquisition et donc sans comptabilisation d'un *goodwill* au titre des intérêts ne conférant pas le contrôle (méthode du *goodwill* partiel) ;
- à la juste valeur à la date d'acquisition avec, en conséquence la comptabilisation d'un *goodwill* à la fois pour la part groupe et pour les intérêts ne conférant pas le contrôle (méthode du *goodwill* complet).

L'écart d'acquisition déterminé à la date d'acquisition correspond sur ces bases à la différence entre :

- la contrepartie transférée, plus le cas échéant le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle et pour les acquisitions par étapes, la juste valeur, à la date d'acquisition de la quote-part d'intérêts antérieurement détenue ;
- le montant net des actifs identifiables acquis et passifs repris évalués généralement à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Lorsque le calcul de l'écart d'acquisition aboutit à une différence négative, un profit est comptabilisé directement au compte de résultat.

Lors d'une prise de contrôle par achats successifs de titres, la quote-part d'intérêts détenue par l'acquéreur dans l'acquire avant la date de prise de contrôle est réévaluée en contrepartie du résultat sur la base des justes valeurs déterminées à la date de prise de contrôle.

Par application d'IAS 27, les effets des augmentations ou diminutions de pourcentages d'intérêt sans conséquence sur le contrôle d'une filiale sont constatés en capitaux propres.

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la comptabilisation d'un résultat global de cession quand bien même un intérêt résiduel serait conservé.

1.5.2.2. Activités conjointes

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel le Groupe dispose de droits sur les actifs et d'obligations sur les passifs d'une entité. Chacun des coparticipants comptabilise les actifs, les passifs, les charges et les produits relatifs à ses intérêts dans l'activité conjointe.

1.5.2.3. Co-entreprises

Est considéré comme co-entreprise tout partenariat dans lequel le Groupe exerce un contrôle conjoint sur l'actif net de l'entité. La méthode de la mise en équivalence est alors appliquée. Les comptes consolidés du Groupe

comprennent la quote-part des profits et pertes réalisés et accumulés de cette entreprise sur la base du pourcentage de détention et ce, à compter du jour où l'influence notable commence jusqu'à ce qu'elle cesse. Quand la quote-part du Groupe dans les pertes dépasse le montant investi dans la participation, celui-ci est ramené à zéro. De nouvelles pertes ne sont pas prises en compte à moins que le Groupe en ait l'obligation.

1.5.2.4. Éliminations des transactions et soldes intra-groupes

Les soldes et transactions intra-groupes sont éliminés ainsi que les profits latents résultant de transactions intra-groupes. Les profits latents résultant de transactions réalisées avec des entités associées ou sous contrôle conjoint sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt détenu par le Groupe.

1.5.2.5. Entreprises dont les actifs non courants sont détenus en vue de la vente, activités abandonnées ou en cours de cession

Un groupe d'actifs et de passifs non courants est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée par le biais de la vente et non par son utilisation continue. Pour ce faire, il faut que l'actif soit disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément des autres actifs au bilan, sur la ligne « Actifs des activités abandonnées ou en cours de cession ». Ces actifs sont évalués au plus faible de la valeur comptable ou de la juste valeur diminuée des coûts de cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés au bilan sur la ligne « Passifs des activités abandonnées ou en cours de cession ».

Une activité cédée ou en cours de cession est définie comme une composante de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs abandonnés ou en cours de cession, qui soit :

- représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- fait partie d'un plan global de cession d'une activité ou d'une zone géographique significative pour le Groupe ;
- est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la revente.

S'agissant des activités abandonnées, le traitement du bilan n'est pas modifié.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs aux activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif.

1.5.2.6. Conversion des monnaies étrangères

Dans les sociétés du Groupe, les transactions réalisées en monnaie étrangère sont converties au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites au compte de résultat.

Lors de la consolidation, les actifs et les passifs des sociétés du Groupe exprimés dans une monnaie autre que l'euro sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la fin de l'année, et, les postes du compte de résultat dans une monnaie autre que l'euro sont convertis en euros au cours de change annuel moyen ou au cours de change en vigueur à la date de la transaction. À la clôture de l'exercice, les différences de change qui surviennent lors de la nouvelle conversion des actifs nets du Groupe par rapport au cours de l'exercice précédent ainsi que celles survenant lors de la conversion au cours de clôture des résultats et transactions convertis au cours moyen ou effectif, sont imputées directement en autres éléments du résultat global.

Les *goodwill* et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme des actifs et des passifs de l'activité à l'étranger et convertis en euros au taux de clôture. Les bilans et résultats des sociétés du Groupe actives dans les économies hyper inflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements de pouvoir d'achat des monnaies locales en utilisant les indices officiels ayant cours à la date du bilan. La contrepartie de l'impact de l'indexation sur la période est présentée en résultat sur situation monétaire. Les comptes sont ensuite convertis en euros au cours de change en vigueur à la fin de l'année.

1.5.2.7. Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8 Secteurs opérationnels.

Cette norme requiert que l'information sectorielle soit présentée conformément au *reporting* interne régulièrement examiné par le Directeur Général, principal décideur opérationnel, afin d'évaluer les performances de chaque secteur opérationnel et de leur allouer les ressources. Les secteurs sont définis en conformité avec la norme IFRS 8. Les résultats sectoriels représentent les résultats de l'activité de chaque secteur. Les frais de siège ainsi que les frais de recherche et développement sont réalloués aux secteurs concernés.

Les actifs par activité comprennent l'ensemble des actifs non courants. Les actifs du siège utilisés par les secteurs opérationnels sont réalloués aux secteurs concernés. Les participations détenues dans les sociétés mises en équivalence sont affectées aux secteurs auxquelles elles sont rattachées.

1.5.2.8. Compte de résultat

Le compte de résultat présente les charges et les produits par nature. Dans les charges, il distingue les consommations externes (matières premières, matières incorporables, utilités...), les frais de personnel, les amortissements et les autres charges d'exploitation (honoraires, loyers, etc.).

1.5.2.9. Méthodes d'évaluation et définitions

1.5.2.9.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué par les ventes et les prestations de service à des tiers, soustraction faite de l'ensemble des déductions commerciales : remises et ristournes accordées aux clients, coûts liés aux accords commerciaux de développement ou aux actions promotionnelles facturées par les distributeurs. Ces déductions commerciales correspondent généralement à des remises sur volumes de ventes et/ou des services rendus par la GMS dont la construction de prix dépend de la nature des services rendus. Elles sont enregistrées dans le compte de résultat au moment du transfert de contrôle des biens et services à l'acheteur. La durée de ces transactions, eu égard aux produits vendus, est de courte durée. Elles sont évaluées à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. La part des prestations de service dans le chiffre d'affaires n'est pas significative.

Concernant les options offertes aux clients finaux d'acquiescer des biens et services supplémentaires significatifs suite à un achat préalable, la part de chiffre d'affaires relative aux avantages octroyés qui seront utilisés dans le futur est différée. Le chiffre d'affaires différé, correspondant à la juste valeur des avantages octroyés, est reconnu en résultat au cours de l'exercice où ces avantages sont convertis en prestations.

1.5.2.9.2. Consommations externes

Les consommations externes comprennent l'ensemble des matières premières et matières consommées, les autres matières non stockées et les ventes d'excédents, échanges de lait et ventes de co-produits.

La réglementation française impose que Savencia achète la totalité du lait collecté dans une zone de collecte laitière. L'existence d'excédents est donc intrinsèque à l'activité de production. Par ailleurs, le lait est une denrée rapidement périssable et peu transportable. En conséquence, des échanges de lait s'effectuent entre industriels laitiers. Ils s'analysent comptablement comme des coûts de gestion ou d'optimisation de stock.

Certains fournisseurs, qui ont une activité de transformation, peuvent avoir besoin de lait pour alimenter leur propre usine de production ou pour le revendre à leurs propres clients. Dans ce contexte, Savencia n'achète pas le stock et l'ensemble des responsabilités (respect des délais de livraison, respect des volumes, qualité du lait...) est assumé par le fournisseur. Par ailleurs, Savencia n'est

pas à l'initiative du prix de revente. Ces prestations sont classées en Marchandises et matières consommées.

Dans le cadre des ventes d'excédents, Savencia est considéré comme agent car les conditions suivantes sont respectées :

- la livraison porte sur du lait entier qui n'a subi aucune transformation de la part de Savencia ;
- Savencia n'a pas la responsabilité première de la livraison du lait au client (respect des délais de livraison, respect des volumes, qualité du lait...) ;
- Savencia ne supporte pas le risque de possession des stocks de lait à destination du client, que ce soit avant le transfert du lait à l'usine, ou en cas de retour ;
- Savencia ne fixe pas le prix du lait facturé au client.

La marge réalisée n'est pas significative à l'échelle du Groupe et ne constitue pas un produit des activités ordinaires. En effet, la vente d'excédents fait suite à une contrainte réglementaire, ne correspond pas à une activité autonome et son objectif n'est pas d'en retirer un profit.

1.5.2.9.3. Contrats de location

Suite à la mise en place de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019, les contrats de location d'une valeur unitaire supérieure à 5 000 dollars ou d'une durée supérieure à un an sont comptabilisés au bilan. Les charges de loyers n'intègrent donc que les charges de loyers relatives aux contrats de location de courte durée ou dont la valeur du bien sous-jacent est de faible valeur ainsi que les loyers variables non indexés sur un indice ou un taux.

IFRS 16 introduit pour le preneur un modèle unique de comptabilisation au bilan des contrats de location. Le preneur comptabilise un actif « droit d'utilisation » qui représente son droit d'utiliser l'actif sous-jacent, et une dette de loyers au titre de son obligation à payer le loyer.

Un contrat ou une partie d'un contrat est ou contient une location s'il accorde le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une certaine durée, en échange d'une contrepartie. Le Groupe comptabilise un actif « droit d'utilisation » et une dette de loyers à la date de début du contrat de location.

L'actif « droit d'utilisation » est initialement évalué au coût, puis ensuite au coût diminué de tout amortissement et de toute perte de valeur cumulée, le montant pouvant être ajusté en fonction de certaines réévaluations du passif de loyers.

La dette de loyers est initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat. La dette de loyers est ensuite augmentée de la charge d'intérêts et diminuée des montants de loyers payés. Elle est réévaluée en cas de modification des loyers futurs suite à un changement d'indice ou de taux, à une nouvelle estimation du montant à payer attendu au titre d'une garantie de la valeur résiduelle ou, le cas échéant,

d'une réévaluation de l'exercice d'une option d'achat ou de prolongation ou du non-exercice d'une option de résiliation (qui deviennent alors raisonnablement certain).

Lorsqu'une dette de loyers est ainsi réévaluée, la valeur comptable de l'actif « droit d'utilisation » est ajustée en conséquence. L'ajustement n'est porté au compte de résultat que si la valeur comptable de l'actif « droit d'utilisation » a été réduite à zéro.

Les paiements de loyers pris en compte pour l'évaluation de la dette de loyers se composent :

- des loyers fixes, y compris les loyers fixes en substance ;
- des loyers variables indexés sur un indice ou un taux, initialement mesurés sur la base de l'indice ou du taux en question à la date de début du contrat ;
- des montants payables au titre de la garantie de valeur résiduelle ; et
- du prix d'exercice d'une option d'achat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, des loyers payés au cours de la période de renouvellement si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer une option de prolongation et des pénalités de résiliation anticipées du contrat de location, à moins que le Groupe ne soit raisonnablement certain de ne pas résilier le contrat par anticipation.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au taux d'intérêt implicite du contrat ou, s'il ne peut être aisément déterminé, au taux d'emprunt marginal. C'est ce dernier taux que le Groupe utilise généralement en tant que taux d'actualisation. Ce taux est calculé par devise et par maturité sur la base du taux de financement du Groupe auquel est ajouté au niveau des filiales un spread pour tenir compte des risques et environnements économiques spécifiques à chaque pays. La durée est calculée sur la base d'une maturité moyenne pondérée par les flux.

La durée de location retenue est la durée non résiliable pendant laquelle le Groupe dispose du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent à laquelle s'ajoutent, si leur exercice est jugé raisonnablement certain, les options de renouvellement ou de résiliation prévues aux contrats. Le caractère raisonnablement certain tient compte de l'ensemble des aspects économiques du contrat et de l'expérience passée sur des contrats similaires. L'actif est amorti par défaut, sur la plus petite durée entre la durée du contrat et la durée d'utilité sauf en cas de transfert de propriété de l'actif sous-jacent au preneur ou d'existence d'une option d'achat dont l'exercice est jugé raisonnablement certain, auquel cas l'actif est amorti systématiquement suivant la durée d'utilité.

À la suite de la publication de la décision finale de l'IFRS IC le 16 décembre 2019 portant sur la durée des contrats de location qui intègrent une option de résiliation ou de renouvellement, le Groupe a procédé au recensement des contrats potentiellement concernés, estimé les impacts sur la durée des contrats de location, et par conséquent

a comptabilisé au 31 décembre 2020 un montant de 2,9 millions d'euros complémentaire sur la valeur des droits d'utilisation et de la dette locative du Groupe.

Le Groupe présente les actifs « droit d'utilisation » et les obligations locatives courantes et non courantes sur des lignes spécifiques du bilan. Un impôt différé actif est calculé sur la base de la dette locative et un impôt différé passif est comptabilisé sur la base de l'actif droit d'utilisation.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel courant et les charges d'intérêts dans le résultat financier. Les contrats de location de courte durée (inférieur ou égal à un an) ou dont la valeur du bien sous-jacent est de faible valeur (inférieure ou égale à 5 000 dollars) sont exclus de ce traitement et sont comptabilisés en charge de loyers. Au tableau de flux de financement, le remboursement du nominal appartient aux activités de financement. La part des loyers correspondant aux intérêts payés sur emprunts s'analysent en flux d'exploitation.

1.5.2.9.4. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini conformément à la recommandation du CNC 2009-R.03. Les éléments du résultat opérationnel n'en faisant pas partie sont des « Autres charges opérationnelles » et des « Autres produits opérationnels » résultant d'événements significatifs, inhabituels, anormaux et peu fréquents.

1.5.2.9.5. Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits opérationnels et les autres charges opérationnelles regroupent des éléments qui, de par leur fréquence ou leur nature résultent d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et ont un caractère significatif quant à leur montant. Les autres produits et charges opérationnels peuvent comprendre notamment : les charges liées à des plans de réorganisation ; certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels ; certaines dépréciations d'actifs non courant corporels ou incorporels ; certaines charges ou provisions relatives à un litige majeur ou un cas de force majeure pour l'entreprise.

1.5.2.9.6. Charges et produits financiers

Les charges financières incluent les intérêts supportés sur les fonds empruntés auprès des tiers. Elles comprennent également les commissions bancaires et les différences de change.

Les produits financiers incluent les intérêts acquis sur les fonds placés auprès des tiers. Ils comprennent aussi les différences de change sur les actifs et les passifs financiers. Les profits et les pertes sur les instruments de couverture de taux d'intérêt affectant le compte de résultat sont également enregistrés sur cette ligne.

1.5.2.9.7. Impôts

La ligne « Impôts sur les résultats » comprend les impôts courants sur les bénéfices ainsi que les impôts différés. L'effet fiscal sur les éléments comptabilisés directement en capitaux propres est également enregistré directement en capitaux propres. Sur la base d'une analyse en substance, le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) est traité en subvention d'exploitation conformément à IAS 20. Conformément aux dispositions de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont comptabilisés sur les différences entre la valeur comptable au bilan des actifs et passifs et leur base fiscale telle qu'elle est retenue pour le calcul du bénéfice imposable, selon la méthode bilantielle du report variable.

Des impôts différés passifs sont calculés sur toutes les différences temporelles imposables à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles. Des impôts différés actifs sont calculés sur toutes les différences temporelles déductibles ainsi que sur les pertes fiscales à reporter dans la mesure où il est probable que de futurs bénéfices imposables permettant leur imputation seront disponibles. À chaque clôture, la valeur nette comptable des impôts différés est revue sur la base des prévisions à trois ans. Une provision est enregistrée dès lors que les perspectives de résultat et donc de charges d'impôt probables des 3 prochains exercices ne permettent pas d'assurer la recouvrabilité des impôts différés actifs nets.

Les impôts différés sont calculés par application de la législation en vigueur sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet de tout changement de taux d'impôt est enregistré au compte de résultat à l'exception de ceux liés directement aux éléments de capitaux propres.

Conformément à l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements des impôts sur le résultat » applicable depuis 2019, qui contient des dispositions relatives à la comptabilisation de l'impôt sur le résultat en cas d'incertitude sur les traitements fiscaux en application d'IAS 12 « Impôts sur le résultat », le Groupe fait preuve de jugement pour identifier les incertitudes liées aux traitements fiscaux. Le Groupe procède à un recensement des risques potentiels et évalue si cette interprétation doit avoir une incidence sur ses états financiers consolidés. Il en a conclu qu'il était probable que les traitements retenus soient acceptés par les autorités fiscales. Cette application n'a eu aucun effet sur les comptes.

1.5.2.9.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, lorsqu'elles sont propriétés du Groupe, sont inscrites au bilan à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties linéairement, par composant, en fonction de leur durée d'utilité et en tenant compte des valeurs résiduelles éventuelles.

Les principales durées d'utilité sont les suivantes :

Bâtiments et aménagements	10 à 30 ans
Machines et équipements	5 à 20 ans
Outillage, mobilier, matériel informatique et divers	3 à 15 ans
Véhicules	4 à 7 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

Les intérêts sur le financement des immobilisations en cours de construction sont capitalisés conformément à la norme IAS 23 révisée. Toute dépense future est inscrite au compte de résultat au cours de l'exercice où elle est encourue à l'exception du cas où elle accroîtrait la capacité de l'actif immobilisé auquel elle est liée à générer des avantages économiques futurs.

Les subventions d'équipement sont déduites de la valeur brute des immobilisations. Les ventes de Certificats d'Économie d'Énergie sont également comptabilisées en tant que subventions en appliquant la norme IAS 20, considérant qu'il s'agit en substance d'une subvention en nature de l'État qui a mis en place un dispositif dont l'objectif est d'encourager des investissements générateurs d'économies d'énergie.

1.5.2.9.9. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles acquises telles que les systèmes d'information de gestion, les droits de propriété intellectuelle, les droits d'exercer des activités (droits exclusifs de vente, droits au bail...) et les marques.

Les écarts d'acquisition y compris les zones de collecte de lait représentent l'excédent qui existait entre le coût d'acquisition et la quote-part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs nets identifiables, à la date d'acquisition des activités nouvelles. L'écart d'acquisition se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les « Participations dans les entreprises associées ». L'écart d'acquisition comptabilisé séparément est soumis à un test de dépréciation au minimum annuel et plus fréquent s'il existe des indices de perte de valeur. Il est évalué à son coût déduction faite du cumul des pertes de valeur. Les pertes de valeur des écarts d'acquisition ne sont pas réversibles. Le résultat dégagé sur la cession d'une entité tient compte de la valeur comptable de l'écart d'acquisition lié à l'entité cédée. Aux fins de réalisation des tests de dépréciation, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie ou aux groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance aux écarts d'acquisition. Une unité génératrice de trésorerie correspond généralement à une zone géographique.

Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité lorsqu'elle est déterminable ce qui est le cas pour les systèmes

d'information de gestion (3 à 7 ans), les droits de propriété intellectuelle (selon la protection juridique) et les droits d'exercer (selon les termes des contrats). Du fait de la notoriété des marques acquises, leur durée d'utilité ne peut être déterminée, elles ne sont donc pas amorties. Elles font l'objet, à chaque clôture annuelle ou intermédiaire s'il existe un indice de perte de valeur, d'un test de perte de valeur dans les mêmes conditions que pour les écarts d'acquisition.

Les coûts liés à l'acquisition de licences de logiciels et à leur mise en service sont inscrits à l'actif sur la base des coûts encourus pour les acquérir et les mettre en service. Les coûts associés au maintien en fonctionnement des logiciels sont comptabilisés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Lorsqu'ils confèrent un caractère unique aux logiciels acquis ou produits contrôlés par le Groupe, les coûts de développement, comprenant les coûts salariaux des personnels participant au développement et une quote-part appropriée des frais généraux, sont inscrits au bilan dès lors qu'ils généreront des avantages économiques futurs attendus et sont amortis sur la durée d'utilité des logiciels concernés.

Les frais de recherche sont intégralement inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus.

Les frais résultants du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) doivent être immobilisés si, et seulement si, une entité peut démontrer tout ce qui suit :

- (a) la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- (b) son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- (c) sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- (d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables. L'entité doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'immobilisation incorporelle ou pour l'immobilisation incorporelle elle-même ou, si celle-ci doit être utilisée en interne, son utilité ;
- (e) la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- (f) sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Au niveau du Groupe, les frais de développement sont liés à des nouveaux produits et ne sont pas comptabilisés en tant qu'actifs, la probabilité des avantages économiques futurs ne se manifestant que lorsque les produits sont sur le marché.

1.5.2.9.10. Dépréciation des actifs non financiers

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amortis et sont soumis à un test annuel de dépréciation. Les actifs amortis sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, le caractère recouvrable de leurs valeurs comptables est mis en doute. La valeur recouvrable d'un actif représente sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou sa valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. Lesdits actifs sont regroupés en unités génératrices de trésorerie, qui représentent le niveau le moins élevé générant des flux de trésorerie indépendants.

Les tests de dépréciation des UGT sont réalisés en comparant la valeur recouvrable de ces actifs ou de ces unités génératrices de trésorerie à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est généralement déterminée sur la base des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs sont effectués à partir des projections de flux futurs de trésorerie basés sur les prévisions financières approuvées par la Direction en général à 3 ans, sauf dans le cas particulier d'UGT ayant réalisé des investissements très significatifs, auquel cas l'horizon peut être prolongé jusqu'à 5 ans. Au-delà, les flux futurs de trésorerie sont extrapolés sur la base de la dernière année sur lesquels s'applique une croissance à long terme. Les flux nets futurs de trésorerie attendus sont actualisés au coût moyen pondéré des capitaux, ajusté du risque géographique spécifique inhérent aux actifs et de l'inflation. Au cas où la valeur recouvrable de l'UGT est déterminée à la juste valeur nette des coûts de cession, la valorisation des actifs est effectuée par un évaluateur externe.

Une dépréciation (imputée en priorité sur les écarts d'acquisition) est comptabilisée en autres charges opérationnelles à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif.

Les tests de perte de valeur des marques consistent à calculer la valeur recouvrable de la marque en utilisant l'approche par la prime. Cette méthode consiste à estimer la part de flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque.

Pour les actifs non financiers (autres que les écarts d'acquisition) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

1.5.2.9.11. Actifs financiers

Les actifs financiers qui ont une échéance supérieure à une année (sauf pour les instruments de capitaux propres) comprennent les créances non courantes et les autres instruments financiers comme les participations dans lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle ni influence notable. Suivant les raisons qui ont motivées leur acquisition, les participations dont la détention est jugée non

stratégique sont classées en « Titres immobilisés valorisés à la juste valeur par le résultat ». Ils sont comptabilisés dès que la transaction est réalisée. Lors de la vente de ces éléments, le résultat de cession est comptabilisé au compte de résultat. La juste valeur est déterminée sur la base du prix de marché à la date de conclusion du contrat pour les instruments cotés ou de techniques d'actualisation des flux futurs de trésorerie fondés sur les données de marché pour les autres instruments.

Les prêts dont les flux futurs attendus sont uniquement constitués par le paiement d'intérêts et de remboursement de capital à échéance, sont tous comptabilisés au coût amorti car leur vocation première est de collecter les flux de trésorerie contractuels. Les actifs financiers dont les flux futurs contractuels sont constitués d'intérêts et de remboursement de capital mais que le Groupe s'autorise à revendre avant l'échéance sont comptabilisés à la JV par OCI. Lors de la décomptabilisation d'un tel instrument financier, et notamment en cas de cession, la plus ou moins-value accumulée en OCI est reclassée au compte de résultat. Il n'y a pas, en l'espèce, d'instruments concernés par ce traitement au niveau du Groupe.

1.5.2.9.12. Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du coût ou de la valeur nette de réalisation.

Le lait acheté est évalué au coût d'achat réel à la date de clôture. Les produits finis achetés sont évalués à leur coût d'achat réel. Les produits en cours de fabrication et les produits finis sont évalués à leur coût qui comprend les frais directs de production et une allocation de frais communs et d'amortissement des centres de production. Il n'inclut pas les coûts d'emprunt.

La méthode du premier entré premier sorti est appliquée pour comptabiliser les mouvements de stocks des matières premières hors lait ainsi que des stocks de produits finis achetés. La méthode du coût moyen pondéré est utilisée dans les autres cas.

Si la valeur nette de réalisation que représente le prix de vente estimé dans des conditions d'activité normale d'un élément quelconque, déduction faite des frais de vente, est inférieure à son coût établi comme décrit ci-dessus, une provision de la différence est comptabilisée.

1.5.2.9.13. Clients et autres créances

Les clients et autres créances sont initialement comptabilisés au coût amorti, correspondant à leur valeur nominale. Les charges constatées d'avance sont classées dans cette ligne. Il existe des couvertures du risque crédit par des contrats d'assurances spécifiques. Seuls les risques non couverts peuvent faire l'objet d'une dépréciation, à hauteur des pertes attendues à l'échéance. Ces dépréciations reflètent la probabilité de défaut des contreparties et le taux de perte attendue, tenant compte des taux de défaut historiques observés. La créance prend

un caractère irrécouvrable et est comptabilisée comme telle, lorsqu'il peut être démontré du défaut du créancier, par l'obtention d'un certificat d'irrécouvrabilité ou toute preuve établissant le défaut irrémédiable du créancier, ou encore à l'expiration du délai de prescription.

Lorsque l'échéance d'une créance est supérieure à un an, son montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation selon la méthode du taux d'intérêt effectif, dont les effets sont classés en résultat financier.

1.5.2.9.14. Trésorerie et équivalents Trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents trésorerie » se décompose en trésorerie, équivalents trésorerie, titres négociables, placements à court terme et autres fonds monétaires dont l'objectif de détention est de faire face aux engagements de trésorerie à court terme, ceci, conformément à la norme IAS 7 et à la recommandation commune de l'ANC et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) émise le 27 novembre 2018, qui fait suite à l'entrée en vigueur du nouveau règlement européen 2017/1131 sur les fonds monétaires. Les équivalents de trésorerie regroupent les dépôts bancaires à terme et les placements à taux fixe dont l'échéance à compter de la date d'acquisition est égale ou inférieure à trois mois. Les dépôts à terme de plus de trois mois ne sont susceptibles d'être classés en équivalents de trésorerie que s'il existe des options de sortie exerçables à tout moment où au maximum tous les trois mois, que ces options soient initialement prévues au contrat et exerçables sans pénalité. Les dépôts à terme et placements à taux fixes doivent être également soumis à un risque négligeable de changement de valeur ; ceux dont l'échéance est supérieure à trois mois et qui ne satisfont pas les conditions énoncées ci-dessus, ou dont l'échéance est inférieure à trois mois mais susceptibles de changement de valeur font partie des « Autres actifs financiers courants ».

La trésorerie est évaluée à sa juste valeur. Tous les gains et pertes non réalisés sont enregistrés en compte de résultat.

Dans le cas où certains titres négociables seraient détenus en vue d'obtenir un profit à court terme, ils sont évalués à leur juste valeur. Tous les profits ou pertes réalisés ou non sont comptabilisés directement en résultat.

La juste valeur est déterminée sur la base du prix de marché à la date de conclusion du contrat pour les instruments cotés ou sur la base de techniques d'actualisation des flux futurs de trésorerie fondés sur les données de marché pour les autres instruments.

1.5.2.9.15. Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont utilisés par le Groupe pour gérer les risques de change, de taux d'intérêts et de prix de certaines matières premières auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités.

Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe sont principalement des contrats de change à terme ferme ou optionnel, des contrats d'achat de matières premières

à terme ferme ou optionnel et des contrats d'échange de devise ou de taux d'intérêts.

Tous les instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur. La juste valeur est déterminée :

- soit en fonction de prix cotés sur un marché actif ;
- soit au moyen de techniques d'évaluation internes telles que les modèles d'évaluation des options et la méthode de la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie, ces modèles intégrant des données observables sur le marché ;
- soit à partir de techniques de valorisation internes intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables.

Sous certaines conditions, la comptabilité de couverture peut être appliquée lorsque les instruments financiers compensent, en totalité ou partiellement, la variation de juste valeur ou de flux de trésorerie d'actifs ou de passifs comptabilisés ou d'engagement ferme. Elle est également appliquée pour les instruments dérivés désignés comme couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou un passif comptabilisé ou à une transaction future, hautement probable ou bien comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger. L'efficacité des couvertures est appréciée à intervalles réguliers, et au moins tous les trimestres.

Les couvertures de juste valeur comprennent les dérivés servant à couvrir le risque de change et/ou de taux d'intérêt. Le profit ou la perte résultant de la réévaluation de ces instruments de couverture à la juste valeur à la date du bilan est enregistré immédiatement dans le compte de résultat. L'ajustement au bilan de l'élément couvert est réalisé en tenant compte du risque couvert et les variations de juste valeur du risque couvert sont enregistrées immédiatement en compte de résultat.

Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour couvrir les flux financiers liés aux transactions futures telles que les ventes à l'exportation, les achats d'équipements en devises, la variation de prix et/ou de cours de change pour les achats de matières premières ainsi que les fluctuations anticipées de taux d'intérêts. Lorsque la couverture est efficace, la part efficace du gain ou de la perte résultant de l'évaluation de la juste valeur des instruments de couverture est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. La part inefficace de la variation de juste valeur est enregistrée immédiatement en compte de résultat. Lorsqu'un actif ou un passif résultant d'une transaction future couverte est comptabilisé au bilan, les gains ou les pertes sur l'instrument de couverture précédemment enregistrés en capitaux propres sont transférés au coût d'acquisition du dit actif ou passif.

Des instruments financiers dérivés sont également utilisés pour réduire l'exposition au risque de change de l'investissement net dans une entité étrangère. Les variations de juste valeur de ces instruments sont

enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la vente ou la sortie de l'investissement net.

Les dérivés de transactions comprennent les instruments dérivés utilisés conformément à la politique de gestion des risques du Groupe mais pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée. Les dérivés acquis dans le but d'atteindre des objectifs de rendement des portefeuilles d'investissement font également partie de cette catégorie de dérivés. Leurs variations de juste valeur sont enregistrées en compte de résultat.

1.5.2.9.16. Capital social

Les actions ordinaires sont classées dans les capitaux propres. Les coûts complémentaires directement attribuables à l'émission d'actions ou d'options nouvelles sont comptabilisés dans les capitaux propres en déduction des produits de l'émission, nets d'impôts.

Lorsqu'une des sociétés du Groupe achète des actions de la Société (actions propres), le montant versé en contrepartie, y compris les coûts supplémentaires directement attribuables (nets de l'impôt sur le résultat), est déduit des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société jusqu'à l'annulation, la réémission ou la cession des actions. En cas de vente ou de réémission ultérieure de ces actions, les produits perçus, nets des coûts supplémentaires directement attribuables à la transaction et de l'incidence fiscale afférente, sont inclus dans les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société.

1.5.2.9.17. Dettes à court, moyen et long terme

Les dettes portant intérêts sont initialement comptabilisées à leur juste valeur nette des coûts de transactions encourus. Elles sont ensuite évaluées en application de la méthode du coût amorti. La différence entre la juste valeur à l'émission et le montant remboursé est amortie en fonction de la durée de la dette ou de l'engagement sur la base du taux d'intérêt effectif. Ils sont classés en passifs courants à moins qu'il n'existe un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum douze mois après la clôture.

1.5.2.9.18. Options de vente accordées aux détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle

En application d'IAS 32, lorsque des actionnaires minoritaires disposent d'options de vente de leur participation, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont reclassés en dettes, cette dernière étant mesurée à la valeur actualisée du prix d'exercice de l'option. L'écart entre la valeur de la dette, et la valeur des intérêts ne conférant pas le contrôle est imputé sur les capitaux propres part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette relatives au changement de la valeur estimée du prix d'exercice de l'option sont enregistrées en capitaux propres – part groupe. L'effet de la désactualisation de la dette financière est constaté en résultat.

Les options de vente sont classées au bilan dans les autres passifs non courants, leur montant étant jugé significatif à l'échelle du Groupe, ceci conformément à la norme IAS 1.58.

1.5.2.9.19. Engagements envers le personnel et paiements fondés sur des actions

Selon les lois et usages de chaque pays, les sociétés du Groupe ont des obligations en termes de retraite, préretraite, indemnités de départ, régimes de prévoyance et autres avantages à long terme (médailles du travail, jubilés, etc.). Ces obligations s'appliquent généralement à l'ensemble des salariés et/ou ex salariés des sociétés concernées.

Pour les régimes à cotisations définies et autres avantages à court terme, le coût de l'exercice est passé en charges sur la base des appels de cotisations ou sur la base des crédits de droits à prestation.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, les probabilités de mortalité, de rotation du personnel et de projections de salaires, ainsi que les hypothèses spécifiques à chaque régime et les dispositions réglementaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés en référence au rendement, à la date d'évaluation, des obligations émises par les entreprises de premier rang (ou par l'État s'il n'existe pas de marché représentatif pour les emprunts privés) de maturité équivalente et de même monnaie que celles des engagements.

Les rendements attendus sont évalués en utilisant ce même taux d'actualisation.

Les gains et les pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses actuarielles ou d'écarts d'expérience sont reconnus sur l'exercice dans les autres éléments du résultat global. Ils ne sont jamais recyclés par le résultat.

Le coût des services passés relatifs à un amendement ou à une modification du régime est constaté immédiatement en résultat de l'exercice. Pour chaque plan, lorsque le montant à comptabiliser (montant de l'engagement net de la valeur des actifs de couverture et des éléments différés) est un passif, il figure en « Provisions ». Lorsqu'il s'agit d'un actif, il est inclus en « Autres actifs financiers ».

La charge de retraite est comptabilisée en frais de personnel hormis les coûts financiers et les rendements sur les actifs du régime, qui sont classés en résultat financier.

Certaines filiales offrent d'autres avantages à long terme, essentiellement des médailles du travail. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée du service. Les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement.

Le Groupe a mis en place un plan de rémunération qui se dénoue en instruments de capitaux propres (options sur actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options est comptabilisée en charges en contrepartie des capitaux propres. Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des options octroyées en date d'attribution. À chaque date de clôture, l'entité réexamine le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables.

Le cas échéant, elle comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres. Les sommes perçues lorsque les options sont levées, sont créditées aux postes « Capital social » (valeur nominale) et « Prime d'émission », nettes des coûts de transaction directement attribuables.

1.5.2.9.20. Autres provisions

Les provisions pour remise en état de site, pour coûts de restructuration, pour actions en justice et pour risques divers sont comptabilisées lorsque le Groupe est tenu par une obligation légale ou implicite découlant d'événements passés s'il est plus probable qu'improbable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de la provision peut être estimé de manière fiable. Les provisions pour restructuration englobent les pénalités de résiliation de contrats de location et les indemnités de fin de contrat de travail et ne sont comptabilisées que lorsque des plans détaillés ont été établis et qu'un commencement de mise en œuvre ou une annonce ont créé une attente. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un certain nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire au règlement de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Bien que la probabilité de sortie pour chacun des éléments soit faible, il peut être probable qu'une certaine sortie de ressources sera nécessaire pour régler cette catégorie d'obligations dans son ensemble. Si tel est le cas, une provision est comptabilisée.

Le montant comptabilisé en provision est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à la date de clôture. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé pour déterminer la valeur actuelle reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques inhérents à l'obligation. L'augmentation de la provision résultant de la désactualisation est comptabilisée en charges d'intérêt.

1.5.2.10. Gestion du risque financier

1.5.2.10.1. Risque financier

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risques de marché, risque de crédit et risque de liquidité. La gestion des risques vise à minimiser leurs effets potentiellement défavorables sur la performance financière du Groupe. Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour couvrir certaines expositions au risque.

La gestion du risque est assurée conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'Administration. Les risques financiers sont identifiés, évalués et couverts en collaboration étroite avec les unités opérationnelles du Groupe. Pour chaque catégorie de transactions, des procédures spécifiques précisent les instruments utilisables, les montants maximums autorisés, les contreparties possibles et les contrôles à effectuer.

1.5.2.10.2. Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans les limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité, risque. En ce qui concerne les cours de matières premières (principalement le lait, le beurre et la poudre), le Groupe ne peut gérer ces risques qu'en présence de marchés organisés ce qui n'est globalement le cas qu'aux États-Unis.

1.5.2.10.3. Risque de change

Le Groupe exerce ses activités à l'international mais se trouve peu exposé au risque de change en raison de l'implantation locale de ses unités de production. Le risque de change porte sur des transactions commerciales futures, des actifs et des passifs en devises enregistrés au bilan et des investissements nets dans des entités étrangères.

Pour gérer le risque de change lié aux transactions commerciales futures et aux actifs et aux passifs en devises enregistrés au bilan, les entités du Groupe recourent à des contrats de change à terme fermes ou optionnels.

Dans le cadre de sa gestion des risques, le Groupe a pour politique de couvrir environ 80 % du montant des transactions futures anticipées dans chaque devise importante sur les 12 mois à venir.

Le Groupe détermine l'existence d'un lien économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en fonction de la devise, du montant et du calendrier des flux de trésorerie respectifs. Il utilise un dérivé hypothétique pour déterminer s'il est attendu que le dérivé désigné dans chaque relation de couverture est efficace pour compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Le Groupe détient certains investissements dans des activités à l'étranger dont les actifs nets sont exposés au risque de conversion de devises.

1.5.2.10.4. Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt auquel le Groupe est exposé provient des emprunts. Les emprunts initialement émis à taux variable exposent le Groupe au risque de variation des flux de trésorerie. Les emprunts initialement émis à taux fixe exposent le Groupe au risque de variation de prix sur taux d'intérêt. Le Groupe adapte ses décisions de couverture de taux en fonction de l'évolution des taux d'intérêt et de ses encours de financement.

1.5.2.10.5. Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients (cf. note 19), des titres de placement (cf. note 16), et des instruments financiers dérivés actifs (cf. note 20).

Le Groupe ne présente pas de concentration importante de risque de crédit. Il a mis en place des politiques lui permettant de s'assurer que les clients achetant ses produits ont un historique de risque de crédit approprié. Une politique de contreparties bancaires est définie. Elle vise à répartir de manière ciblée les en-cours placés et les instruments dérivés auprès de banques et d'institutions financières de premier ordre. Elle vise à éviter d'être exposé à des concentrations significatives des risques financiers.

La provision pour pertes attendues sur les créances clients est évaluée en utilisant la balance âgée des créances, l'évaluation du risque de crédit et les assurances crédit.

1.5.2.10.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité résulte du fait que certaines contreparties pourraient ne pas remplir leurs obligations en termes de financements ou de placements. En termes de financement, la liquidité est assurée par une politique de lignes à long et moyen termes confirmées et partiellement utilisées. En termes de placements, la liquidité est assurée en minimisant l'exposition aux placements non monétaires (cf. notes 27 et 30).

1.5.2.10.7. Estimation de la juste valeur

Certaines méthodes comptables du Groupe de même que certaines informations à fournir impliquent d'évaluer la juste valeur d'actifs et de passifs financiers et non financiers. Le Groupe possède un dispositif pour contrôler les évaluations de juste valeur sous le contrôle de la Direction Financière du Groupe.

La juste valeur est déterminée :

- soit en fonction de prix cotés sur un marché actif ;
- soit au moyen de techniques d'évaluation internes telles que les modèles d'évaluation des options et la méthode de la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie, ces modèles intégrant des données observables sur le marché ;
- soit à partir de techniques de valorisation internes intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables.

La valeur nominale, diminuée des provisions pour dépréciation, des clients et autres débiteurs et des fournisseurs et autres créanciers est présumée correspondre à la juste valeur de ces éléments.

1.5.2.10.8. Estimations et jugements comptables déterminants

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe. Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels et corporels, les provisions, les engagements de retraite et les impôts différés. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique (cf. notes 7, 13, 14, 17, 26).

1.5.2.10.9. Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir un niveau de fonds propres suffisant, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité.

Les membres du personnel détiennent 3,36 % des actions ordinaires à travers un plan d'épargne entreprise.

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché. Le rythme de ces achats dépend des besoins de gestion du capital et des cours. Ces actions sont principalement utilisées dans le cadre des programmes d'attribution d'options sur actions du Groupe. Les décisions d'achat et de vente sont prises au cas par cas.

Le Groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital au cours de l'exercice 2020.

Ni la Société, ni ses filiales ne sont soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences spécifiques externes en matière de capital.

NOTE 1. FAITS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE**Effets de l'épidémie de la Covid-19**

Face à cette crise, la priorité absolue du Groupe SAVENCIA Fromage & Dairy a été d'assurer la sécurité de ses collaborateurs à travers le monde, ainsi que de ses partenaires, afin de servir ses clients dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Tous les pays où nous opérons ont été touchés de manière successive et plus ou moins intensément.

L'épidémie a impacté les performances des activités de manière opposée avec un arrêt du Food Service et des ventes à la coupe et à l'inverse, une accélération des ventes à la grande distribution. Les deux impacts combinés et la forte résilience du Groupe ont permis une croissance organique du chiffre d'affaires de + 0,6 % à fin décembre 2020.

L'arrêt brutal de l'activité Food Service a cependant entraîné des surcoûts : l'augmentation des frais de stockage et logistique, hausse des destructions et dépréciations de stocks faisant suite à l'annulation de commande ou à la baisse d'activité, hausse du risque client pour les pays non couverts COFACE et donc des dépréciations associées. L'impact global de ces différents éléments est une charge de 15,7 millions d'euros (dont surcoût de transport logistique 3,6 millions d'euros, destruction et dépréciation de stocks 8,4 millions d'euros et augmentation du risque clients 3,7 millions d'euros). Le Groupe a par ailleurs, participé à l'effort de solidarité par des dons de produits alimentaires auprès des Banques alimentaires, associations humanitaires, personnel de santé et hôpitaux pour 2,7 millions d'euros.

Afin de garantir son bon fonctionnement, Le Groupe a lancé un plan de continuité d'activité qui a entraîné des coûts spécifiques liés à la sécurisation du personnel pour un montant de 13,8 millions d'euros dont 7,4 millions d'euros de primes de reconnaissance et 6,4 millions d'euros d'autres coûts dont le télétravail généralisé au niveau mondial, le réaménagement des sites de production et logistique : sécurisation des accès, port généralisé des masques, distanciation, dédoublement des équipes, la mise en place du chômage partiel pour les équipes directement impactées (force de vente, production de fromages traditionnels et activités spécialisées en Food Service), mesure cependant très limitée en terme de lieu et de durée.

Pour faire face à ces coûts, des plans d'économies ont été déployés pour réduire significativement les honoraires et prestations non essentiels, les voyages, séminaires et formations, les médias et budget de publicité. Ces dépenses sont comptabilisées dans le poste « Autres charges et produits d'exploitation ». Enfin un gel des embauches a été mis en place.

L'ensemble de ces coûts et des mesures d'économie liés à la Covid-19 est classé en Résultat Opérationnel Courant conformément aux recommandations des instances professionnelles.

Au niveau de la gestion de la trésorerie, les mesures suivantes ont été suivies :

- focalisation des investissements sur les projets prioritaires ;
- suivi renforcé de l'évolution du besoin en fonds de roulement.

Par ailleurs, l'accès du Groupe aux ressources financières a été sécurisé au travers d'un accès continu au marché des billets de trésorerie et à ses lignes de financement préexistantes (syndiqué et bilatérales). Enfin, afin de se donner plus de souplesse, le Groupe a garanti sa liquidité future au travers d'une extension en termes de montant et de durée de son contrat de crédit syndiqué (cf. note 8 et note 27).

Évolution du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2020, la principale évolution de périmètre est la suivante :

- Faisant suite au protocole d'accord signé le 4 octobre 2019 avec le groupe Sodiaal, un nouveau pacte d'actionnaires a été signé le 30 avril 2020 assurant à SAVENCIA Fromage & Dairy la prise de contrôle de la société CF&R Gestion, gérant la société opérationnelle CF&R SCA. Cette opération permet d'adosser CF&R au savoir-faire de spécialités fromagères et au réseau international de Savencia, pour un développement durable de CF&R.

Conformément à IFRS 3, le Groupe a valorisé CF&R à la juste valeur à la date de l'opération. Le traitement comptable s'est traduit par une cession des 50 % des parts préalablement détenues générant une moins-value non significative et une acquisition avec prise de contrôle à compter du 1^{er} mai 2020, générant un écart d'acquisition de 4,5 millions d'euros. Ce *goodwill* pourra faire l'objet d'une affectation dans le délai d'une année à compter de la date de l'opération. Dans les comptes consolidés, CF&R est donc mis en équivalence jusqu'au 30 avril 2020, puis consolidé en intégration globale à compter de cette date.

À la date d'acquisition le total des actifs représente 385 millions d'euros dont des immobilisations incorporelles et corporelles pour 189,2 millions d'euros et une trésorerie de 5,8 millions d'euros. Les passifs courants et non courants représentent 173,8 millions d'euros. Les capitaux propres sont à 211,2 millions d'euros, soit 105,6 millions pour la part du Groupe.

L'impact de CF&R dans le chiffre d'affaires 2020 du Groupe depuis la date d'acquisition est de 300,7 millions d'euros

pour un résultat net part du Groupe de 2,6 millions d'euros. Une intégration au 1^{er} janvier 2020 aurait eu un impact de 440 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé pour un résultat net part du Groupe de 2,1 millions d'euros.

- Suite à l'acquisition le 26 juillet 2019 des Fromageries Papillon SAS, SCI du Bousquet, SNC Fromageries du Levezou, SNC Saveurs de France et SNC Force Plus, le Groupe a finalisé l'allocation de l'écart d'acquisition provisoire de 11,8 millions d'euros qui est ainsi ajusté à 7,1 millions d'euros après affectation de 6,9 millions d'euros aux actifs corporels, lesquels ont fait l'objet d'une valorisation par un évaluateur externe et la comptabilisation de 2,2 millions d'euros d'impôts différés passif.

- Ces opérations concernent le secteur des « Produits Fromagers »

Cession de la participation de 20 % dans la société Premium Lab générant une plus-value non-significative de 0,1 million d'euros.

- Cette opération concerne le secteur des « Autres Produits Laitiers »

Au cours de l'exercice 2019, la principale évolution de périmètre a été la suivante :

Le 26 juillet 2019, le Groupe a acquis 100 % des Fromageries Papillon SAS, SCI du Bousquet, SNC Fromageries du Levezou, SNC Saveurs de France et SNC Force Plus pour un montant total de 31,9 millions d'euros. Les Fromageries Papillon sont un des fabricants historiques du fromage d'Appellation d'Origine Protégée Roquefort, commercialisé sous la marque Papillon depuis 1906. Ce projet s'inscrit dans la stratégie du Groupe de développer son portefeuille de

marques de fromages d'origine, reconnues pour leur très haute qualité. Ces entités sont consolidées dans le Groupe en intégration globale à compter de la date d'acquisition.

En application de la norme IFRS 3 révisée, une évaluation préliminaire de la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition a été effectuée et sera ajustée pendant la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition. En particulier, les actifs corporels devront faire l'objet d'une valorisation par un évaluateur. L'évaluation préliminaire à la juste valeur a conduit à reconnaître principalement :

- des immobilisations incorporelles : marque Papillon pour 13,4 millions d'euros ;
- des réévaluations de stock pour 0,3 million d'euros ;
- des provisions retraite pour 1,3 million d'euros ;
- des impôts différés passif sur ces éléments pour 4,3 millions d'euros ;
- un écart d'acquisition provisoire de 11,8 millions d'euros.

L'impact de cette transaction sur les flux de trésorerie du Groupe a été de - 33,1 millions d'euros tenant compte de la trésorerie nette d'ouverture.

L'impact de la contribution des Fromageries Papillon au compte de résultat du Groupe sur la période post-acquisition a été de 10,2 millions d'euros de chiffre d'affaires pour un résultat opérationnel courant de 0,6 million d'euros.

- Cette opération concernait le secteur des « Produits Fromagers »

NOTE 2. INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est établie sur la base du *reporting* interne utilisé par le Directeur Général, principal décideur opérationnel. Les informations du *reporting* interne sont préparées en conformité avec le référentiel comptable appliqué par le Groupe.

Les secteurs opérationnels sont au nombre de deux :

Les Produits Fromagers : ce secteur regroupe la production et la distribution de fromages de marque et spécialités fromagères sur la plupart des marchés.

Les Autres Produits Laitiers : ce secteur regroupe la production et la distribution des crèmes fraîches et beurres de grande consommation, des produits pour la restauration commerciale (crèmes fraîches et UHT, préparations pour desserts, beurres pâtisseries, crèmes longue conservation) et des préparations à base de lait pour l'hôtellerie de luxe internationale.

Cette activité regroupe également les beurres techniques et les protéines laitières à haute spécificité pour les industries alimentaires, les industries de la nutrition et de la santé.

Parmi les indicateurs clés de performance revus et utilisés par le principal décideur opérationnel, seuls le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et la marge opérationnelle courante font l'objet d'un suivi par secteur d'activité. Les autres indicateurs, notamment ceux relatifs aux flux de trésorerie et l'endettement net sont établis et analysés au niveau Groupe.

Les éléments de résultat résumé répartis par secteur d'activité se présentent et se rapprochent du bilan du Groupe comme suit :

En milliers d'euros	12 mois							
	Produits Fromagers		Autres Produits Laitiers		Autres		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
CA par secteur	3 185 482	2 911 499	2 136 231	2 243 574	91 394	82 114	5 413 107	5 237 187
CA inter-secteur	- 130 305	- 127 633	- 51 862	- 41 329	- 70 563	- 60 931	- 252 730	- 229 893
CA externe	3 055 177	2 783 866	2 084 369	2 202 245	20 831	21 183	5 160 377	5 007 294
Dotations aux amortissements et provisions	- 117 174	- 100 278	- 58 514	- 54 817	- 8 462	- 11 343	- 184 150	- 166 438
Résultat opérationnel courant	165 145	139 280	74 466	76 045	- 28 184	- 23 199	211 427	192 126
Marge opérationnelle courante⁽¹⁾	5,2 %	4,8 %	3,5 %	3,4 %			4,1 %	3,8 %
Coûts de réorganisation	- 8 877	- 8 400	- 410	- 3 536	- 7 650	- 11 737	- 16 937	- 23 673
Dépréciation de valeur d'actif ⁽²⁾	- 33 456	- 14 099	- 4 084	- 11 767	-	-	- 37 540	- 25 866
RÉSULTAT SECTORIEL	122 812	116 781	69 972	60 742	- 35 834	- 34 936	156 950	142 587

(1) Le calcul de la marge opérationnelle (rapport du Résultat opérationnel courant sur le Chiffre d'affaires) n'est pas pertinent sur le secteur « Autres ».

(2) Confère note 7.

Les éléments du bilan répartis par secteur d'activité se présentent et se rapprochent du bilan du Groupe comme suit :

En milliers d'euros	Produits Fromagers		Autres Produits Laitiers		Autres		Total	
	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
	Actifs incorporels et corporels nets	1 200 346	1 079 968	466 413	469 563	164 320	158 217	1 831 079
Actifs financiers	4 726	6 320	3 465	3 804	17 507	20 012	25 698	30 136
Participations dans les entreprises associées	24 461	134 008	881	753	-	-	25 342	134 761
TOTAL ACTIFS NON COURANTS (*)	1 229 533	1 220 296	470 759	474 120	181 827	178 229	1 882 119	1 872 645

(*) Selon la définition d'IFRS 8-24b, les montants des actifs non courants s'entend autres que des instruments financiers, des actifs d'impôt différé, des actifs nets au titre des prestations définies et des droits découlant de contrats d'assurance.

Les éléments de flux d'investissement par secteur d'activité se présentent et se rapprochent des flux du Groupe comme suit :

En milliers d'euros	12 mois							
	Produits Fromagers		Autres Produits Laitiers		Autres		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Investissements incorporels et corporels	128 056	143 708	59 580	63 700	11 667	11 534	199 303	218 942

Passage du résultat par secteur d'activité au résultat de l'exercice :

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Résultat sectoriel	156 950	142 587
Autres charges et produits opérationnels (*)	- 540	- 5 136
Résultat opérationnel	156 410	137 451
Charges financières	- 33 629	- 31 778
Produits financiers	15 593	10 466
Résultat sur situation monétaire	3 634	2 458
Quote-part de résultat net des entreprises associées	127	2 032
Résultat avant impôts	142 135	120 629
Impôts sur les résultats	- 55 859	- 45 617
Résultat de l'exercice	86 276	75 012

(*) Comprend notamment les plus ou moins-values de cession, les litiges et la ligne « Autres » (cf. note 7).

Chiffre d'affaires, investissements incorporels et corporels et total des actifs non courants par zone géographique :

En milliers d'euros	2020			2019		
	Chiffre d'affaires	Investissements incorporels et corporels	Total des actifs non courants	Chiffre d'affaires	Investissements incorporels et corporels	Total des actifs non courants
France	1 625 845	114 407	1 018 077	1 429 273	111 247	925 642
Reste de l'Europe ⁽¹⁾	2 078 739	35 165	532 491	1 997 961	53 109	594 576
Reste du monde ⁽¹⁾	1 455 793	49 731	331 551	1 580 060	54 586	352 427
TOTAL	5 160 377	199 303	1 882 119	5 007 294	218 942	1 872 645

(1) Le seul pays représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe en dehors de la France est l'Allemagne, soit 673 millions d'euros en 2020 contre 618 millions d'euros en 2019.

Il n'est pas possible de donner d'information plus détaillée sans remettre en cause le secret des affaires et l'intérêt de la société.

NOTE 3. CONSOMMATIONS EXTERNES

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Marchandises et matières consommées (*)	- 3 263 685	- 3 382 860
Autres matières consommées non stockées	- 232 098	- 222 783
Ventes d'excédents, échanges de lait et ventes de co-produits (*)	249 788	367 619
	- 3 245 995	- 3 238 024

(*) Les ventes aux industriels laitiers et aux fournisseurs qui figuraient précédemment en ventes d'excédents ont été reclassées en diminution des marchandises et matières consommées, le montant du reclassement est de 84 millions d'euros en 2020 contre 95 millions d'euros en 2019.

Les évolutions des postes « Marchandises et matières consommées » d'une part, et « Ventes d'excédents, échanges de lait et ventes de co-produits » d'autre part, sont directement liées aux fluctuations de l'économie laitière.

NOTE 4. FRAIS DE PERSONNEL

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Rémunération du personnel	- 643 879	- 591 433
Charges sociales	- 259 838	- 236 682
Participation des salariés (*)	- 27 654	- 20 547
Personnel extérieur à l'entreprise	- 82 184	- 69 676
Subventions	342	211
	- 1 013 213	- 918 127

(*) Comprend l'impact de la prime de partage des profits en 2020.

L'effectif moyen, comprenant également le personnel intérimaire, est de 21 021 personnes en 2020 (contre 20 031 en 2019). Cet effectif se répartit à raison de 9 398 personnes en France, 6 499 personnes en Europe (hors France) et 5 124 personnes dans les autres pays. Les effectifs employés en France se répartissent par catégorie professionnelle à raison de 18 % de cadres, 32 % d'ETAM et 49 % d'ouvriers.

NOTE 5. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Dotations aux amortissements (*)	- 182 442	- 164 793
Dotations et reprises de provisions d'exploitation	- 1 708	- 1 645
	- 184 150	- 166 438

(*) Dont en 2020, 11,3 millions d'euros de dotations aux amortissements suite à l'intégration de CF&R au 1^{er} mai 2020. Dont dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location IFRS 16 (cf. note 15).

NOTE 6. AUTRES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Services extérieurs ⁽¹⁾	- 464 730	- 464 087
Impôts et taxes	- 47 178	- 44 366
Autres produits nets d'exploitation ⁽²⁾	6 316	15 874
	- 505 592	- 492 579

(1) Ce poste ne comprend pas de frais d'acquisition en 2020 contre 0,1 million d'euros en 2019.

(2) Les autres produits d'exploitation comprennent notamment les crédits d'impôt recherche pour 3,3 millions d'euros (3,1 millions d'euros en 2019) et en 2019 des produits d'assurance pour 5 millions d'euros.

Parmi les services extérieurs, le poste « honoraires des commissaires aux comptes » représente 2 millions d'euros en 2020 (2,2 millions d'euros en 2019) dont 1 million d'euros pour KPMG SA et 1 million d'euros pour PWC Audit. Le montant afférent aux autres prestations rendues est de

0,2 million d'euros (0,2 million d'euros en 2019) dont 0,1 million d'euros pour PWC Audit et 0,1 million d'euros pour KPMG SA. Cela correspond principalement à la réalisation d'attestation et de procédures convenues.

NOTE 7. AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPERATIONNELS

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Réorganisations ⁽¹⁾	- 16 937	- 23 673
Dépréciations d'actifs (note 13)	- 37 540	- 25 866
Litiges et indemnités	2 787	- 963
Plus ou moins-values sur cession d'immobilisations	- 2 120	- 973
Autres ⁽²⁾	- 1 207	- 3 201
	- 55 017	- 54 675

(1) Dont principalement en 2020 comme en 2019, la poursuite des plans de réorganisation en France.

(2) En 2019, le rappel de produits sous la marque Modilac, avait entraîné la comptabilisation d'une charge nette complémentaire de 2,7 millions d'euros.

En 2020, ce poste comprend le coût du projet de fermeture de l'usine de Rambol pour 10,9 millions d'euros (dont 6,5 millions d'euros de coûts de réorganisation et 4,4 millions d'euros de dépréciation d'actifs).

En 2019, ce poste comprenait le coût du projet de fermeture de l'usine de Saint Saviol pour 19,7 millions d'euros (dont 7,3 millions d'euros de coûts de réorganisation et 12,4 millions d'euros de dépréciation d'actifs).

NOTE 8. RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Charges financières d'intérêts ⁽¹⁾	- 11 591	- 13 141
Commissions bancaires (*)	- 9 012	- 4 591
Charges d'intérêts sur obligations locatives ⁽²⁾	- 2 216	- 3 063
Autres charges financières nettes (**)	- 10 810	- 6 725
Change net	-	- 4 258
CHARGES FINANCIÈRES	- 33 629	- 31 778
Produits financiers ⁽³⁾	10 698	9 384
Instruments de couverture de taux d'intérêts net ⁽⁴⁾	72	1 082
Change net	4 823	-
PRODUITS FINANCIERS	15 593	10 466
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	- 18 036	- 21 312
Dont charges d'intérêts, net ⁽¹⁾⁺⁽²⁾⁺⁽³⁾⁺⁽⁴⁾	- 3 037	- 5 738

(*) Dont 4,4 millions d'euros de commissions bancaires essentiellement au titre d'un avenant d'extension du crédit syndiqué.

(**) Dont 2,9 millions d'euros de dépréciation d'actifs financiers relatifs à Financière Louis.

NOTE 9. RÉSULTAT SUR SITUATION MONÉTAIRE

Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation depuis le 1^{er} juillet 2018.

Ces dispositions requièrent que les états financiers des filiales concernées établis dans leur monnaie fonctionnelle soient retraités selon la convention du coût historique (par application des indices d'inflation), de sorte qu'ils soient exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Ainsi l'ensemble des actifs et passifs non-monétaires sont corrigés de l'inflation depuis le 1^{er} janvier 2018 comme si l'Argentine avait toujours été hyperinflationniste pour refléter l'évolution du pouvoir

d'achat à la date de clôture. De même, l'état du résultat global (compte de résultat et autres éléments du résultat global) est retraité pour corriger l'inflation constatée sur la période. Les éléments monétaires n'ont pas besoin d'être retraités, puisqu'ils reflètent déjà le pouvoir d'achat à la date de clôture. Les ajustements portant sur les actifs et passifs non-monétaires et sur les postes du compte de résultat sont constatés au sein du compte de résultat en « gain ou perte sur la situation monétaire ».

Dans les comptes consolidés, les états financiers de l'entité concernée sont ensuite convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture (tout comme les actifs, passifs et capitaux propres, les produits et charges sont alors au cours de clôture de l'exercice).

ÉVOLUTION DE L'INDICE DE PRIX EN ARGENTINE

	2011 (*)	déc 2017	déc 2018	déc 2019	déc 2020
Indice à la clôture	457,7	1 656,62	2 459,85	3 782,82	5 122,21
Évolution vs 2011		262 %	437 %	726 %	1 019 %
Évolution vs N-1			48 %	54 %	35 %

(*) Date de prise de contrôle de Milkaut par le Groupe.

Nous retenons l'index officiel publié par le gouvernement argentin (IPC NACIONAL EMPALME IPIM).

L'impact des retraitements d'indexation lié à l'hyperinflation sur les principaux états financiers sont résumés dans les états suivants.

COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	12 mois	
	2020	2019
Chiffre d'affaires	20,3	27,7
Consommations externes	- 17,1	- 25,4
Frais de personnel	- 4,5	- 5,3
Dotations et reprises d'exploitation	- 2,3	- 2,6
Autres produits et charges d'exploitation	- 2,4	- 3,4
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 6,0	- 9,0
Autres charges opérationnelles	-	- 0,1
Autres produits opérationnels	0,1	0,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 5,9	- 9,0
Résultat financier	0,3	0,1
Résultat sur situation monétaire	3,6	2,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	- 2,0	- 6,4
Impôts sur les résultats	- 0,6	- 0,8
Résultat net des activités poursuivies	- 2,6	- 7,2
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 2,6	- 7,2

BILAN

<i>En millions d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
ACTIF		
Immobilisations incorporelles et corporelles	14,5	12,7
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	14,5	12,7
Stocks et en-cours	0,6	0,6
TOTAL ACTIFS COURANTS	0,6	0,6
ACTIFS	15,1	13,3

	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
Autres réserves	13,9	16,5
Résultats non distribués	- 2,6	- 7,2
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	11,3	9,3
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE	11,3	9,3
Passifs d'impôts différés	3,8	4,0
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	3,8	4,0
PASSIFS	3,8	4,0
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	15,1	13,3

NOTE 10. PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les principales co-entreprises du Groupe étaient jusqu'au 30 avril 2020 les sociétés Compagnie des Fromages et RichesMonts (CF&R) en France et sa filiale Sodiaal GmbH en Allemagne détenues à 50 %.

À compter de cette date, le Groupe ne détient plus que des intérêts dans quelques co-entreprises et entreprises associées, qui considérées individuellement, n'ont pas de caractère significatif.

<i>En milliers d'euros</i>	12 mois	
	2020	2019
Quote-part dans les résultats avant impôts	244	3 686
Quote-part dans les impôts	- 117	- 1 654
QUOTE-PART NETTE	127	2 032

Au 31 décembre 2020, la variation du poste Participation dans les co-entreprises et entreprises associées s'explique par :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Au 1^{er} janvier 2020	134 761	132 729
Variation de périmètre ⁽¹⁾	- 110 012	-
Résultat de la période	127	2 032
Dividendes distribués	- 216	- 10
Autres ⁽²⁾	785	- 296
Variation écart de conversion	- 103	306
SOLDE FIN DE PÉRIODE	25 342	134 761

(1) Principalement sortie de CF&R.

(2) Souscription par le partenaire au capital de la Compagnie Fromagère de Tunisie pour l'essentiel.

NOTE 11. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt sur les résultats se décompose comme suit :

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Impôts courants	- 56 698	- 48 564
Impôts différés	839	2 947
	- 55 859	- 45 617

Le montant de l'impôt sur les résultats est différent du montant théorique qui ressortirait du taux d'imposition moyen pondéré applicable aux bénéfices des sociétés consolidés en raison des éléments suivants :

En milliers d'euros	12 mois	
	2020	2019
Résultat avant impôts	142 135	120 628
Impôts théoriques au taux courant d'impôt en France	45 516	41 536
Différence entre taux d'imposition étrangers et français ⁽¹⁾	- 4 335	- 12 133
• retraitement de l'impôt des entreprises associées	- 24	- 810
• des bénéfices non assujettis à l'impôt et des charges non déductibles ⁽²⁾	5 613	3 522
• des impôts courants et différés liés à la qualification de la C.V.A.E. en impôt sur le résultat	8 668	6 790
• des crédits d'impôts	- 1 396	- 1 397
• de l'utilisation de pertes fiscales non comptabilisées antérieurement et des dépréciations d'actifs nets d'impôts différés ⁽³⁾	- 634	5 512
• de changement de taux sur les impôts différés ⁽⁴⁾	- 866	- 548
• autres ⁽⁵⁾	3 317	3 145
Charge d'impôt sur le résultat comptabilisé	55 859	45 617
Taux moyen pondéré constaté	39,30 %	37,82 %

(1) Différents pays ayant des taux d'imposition inférieurs au taux d'impôt français.

(2) Dont impact de la dépréciation de goodwill 5,4 millions d'euros en 2020 contre 3,5 millions d'euros en 2019.

(3) Les pertes fiscales activées en fonction de la probabilité de récupération de ces déficits. En 2020, les perspectives de résultat et de charges d'impôt des trois années à venir de certaines sociétés ont conduit à enregistrer une reprise de dépréciation nette de 0,6 million d'euros, contre une dépréciation nette de 5,5 millions d'euros en 2019.

(4) Prise en compte des effets des changements de taux d'imposition prévus en France sur les impôts différés.

(5) Dont impact de 1,6 million d'euros en 2020 suite au traitement de l'hyperinflation en Argentine contre 2,7 millions d'euros en 2019. Hors cet effet, le taux d'imposition effectif serait en 2020 de 38,2 % contre 35,5 % en 2019.

Une filiale a été notifiée, en 2020, d'un redressement fiscal s'élevant à 19,5 millions d'euros en principal et intérêts. La filiale réfute totalement les faits reprochés et n'a donc pas enregistré de passif à ce titre. En cas de confirmation de redressement en 2021, les voies de recours seront actionnées. L'évolution de ce dossier est sans conséquence dans les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 12. DIVIDENDES PAR ACTION

Le **résultat de base par action** est calculé en divisant le bénéfice net revenant aux actionnaires de SAVENCIA SA par le nombre d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, hors actions propres rachetées par la Société (cf. note 24).

	2020	2019
Résultat revenant aux actionnaires de SAVENCIA SA (en milliers d'euros)	78 812	73 602
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	13 777 689	13 821 300
Résultat de base par action	5,72	5,33

Le résultat dilué par action est calculé en augmentant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation du nombre d'actions qui résulterait de la levée des options d'achat d'actions octroyées.

	2020	2019
Résultat revenant aux actionnaires de SAVENCIA SA (en milliers d'euros)	78 812	73 602
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	13 777 689	13 821 300
Effet dilutif des options d'achats	105 469	133 852
Nombre moyen pondéré d'actions ajusté	13 883 158	13 955 152
Résultat dilué par action	5,68	5,27

Dans le cadre d'une gestion prudente au regard du contexte, le Groupe n'a pas versé de dividendes en 2020. Les dividendes versés en 2019 ont été de 1 euro par action. Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 22 avril prochain de distribuer un dividende de 1,5 euro par action au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

NOTE 13. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En milliers d'euros</i>	Écarts d'acquisition ⁽¹⁾	Droits de propriété intellectuelle et Marques ⁽²⁾	Autres droits d'exploitation	Total
Au 31/12/2018				
Valeur brute	372 106	259 864	36 972	668 942
Amortissements et dépréciations cumulés	- 7 149	- 107 158	- 22 099	- 136 406
VALEUR NETTE COMPTABLE	364 957	152 706	14 873	532 536
Exercice 2019				
VALEUR NETTE COMPTABLE A L'OUVERTURE	364 957	152 706	14 873	532 536
Différences de conversion	12 500	- 184	8	12 324
Acquisitions	-	3 285	5 165	8 450
Cessions	-	- 40	- 1	- 41
Dépréciation	- 10 062	8	-	- 10 054
Variations de périmètre ⁽³⁾	(note 1) 11 802	13 396	84	25 282
Reclassements ⁽⁴⁾	-	1 099	- 1 099	-
Impact du traitement hyperinflation ⁽⁵⁾	-	- 2	-	- 2
Dotation aux amortissements	-	- 7 709	- 686	- 8 395
Impact activités en cours de cession	-	-	-	-
VALEUR NETTE COMPTABLE	379 197	162 559	18 344	560 100
Au 31/12/2019				
Valeur brute	395 410	273 930	40 286	709 626
Amortissements et dépréciations cumulés	- 16 213	- 111 371	- 21 942	- 149 526
VALEUR NETTE COMPTABLE	379 197	162 559	18 344	560 100
Exercice 2020				
VALEUR NETTE COMPTABLE À L'OUVERTURE	379 197	162 559	18 344	560 100
Différences de conversion	- 23 633	- 253	- 335	- 24 221
Acquisitions	-	4 434	4 827	9 261
Cessions	-	- 578	- 1 311	- 1 889
Dépréciation	- 27 030	5	- 36	- 27 061
Variations de périmètre ⁽³⁾	(note 1) 28 013	38 945	48	67 006
Reclassements ⁽⁴⁾	-	2 883	- 2 971	- 88
Impact du traitement hyperinflation ⁽⁵⁾	-	-	-	-
Dotation aux amortissements	-	- 7 548	- 384	- 7 932
Impact activités en cours de cession	-	-	-	-
VALEUR NETTE COMPTABLE	356 547	200 447	18 182	575 176
Au 31/12/2020				
Valeur brute	396 495	318 378	37 956	752 829
Amortissements et dépréciations cumulés	- 39 948	- 117 931	- 19 774	- 177 653
VALEUR NETTE COMPTABLE	356 547	200 447	18 182	575 176

(1) Le montant des écarts d'acquisitions nets relatifs à l'activité « Produits Fromagers » s'élève à 174,4 millions d'euros contre 196,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le montant des écarts d'acquisition nets relatif à l'activité « Autres Produits Laitiers » s'élève à 182 millions d'euros contre 182,8 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(2) Le montant de la valeur nette comptable des marques relatives à l'activité « Produits Fromagers » s'élève à 142,3 millions d'euros contre 103,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 et le montant de la valeur nette comptable des marques relatives à l'activité « Autres Produits Laitiers » s'élève à 33,7 millions d'euros contre 33,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(3) En 2020, intégration globale de CF&R (+ 71,6 millions d'euros) et affectation du goodwill de Papillon (- 4,6 millions d'euros). En 2019, acquisition des Fromageries Papillon.

(4) Mise en services des immobilisations incorporelles en cours.

(5) Impact du retraitement de l'hyperinflation concernant l'Argentine.

Le total de la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie est de 532,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 516,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elles sont composées des écarts d'acquisition et des marques.

TESTS DE DÉPRÉCIATION :

Les pertes de valeurs enregistrées en 2020 et 2019 sont le résultat des tests de dépréciation réalisés soit, sur toutes les unités génératrices de trésorerie qui ont des actifs incorporels à durée d'utilité indéfinie, soit sur les unités génératrices de trésorerie pour lesquelles des indices de pertes de valeur ont été relevés.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur d'utilité sont relatives :

- aux tendances d'évolutions des principaux marchés ;
- à l'évolution des cours de matières premières : le prix du lait ainsi que les cotations beurre et poudre ;

- aux hypothèses financières en matière de taux de change, de coût des couvertures de change, de taux d'inflation et de taux d'intérêt ;
- à l'évolution des taux d'actualisation et des taux de croissance à long terme.

Les hypothèses retenues sont celles du marché quand l'information est disponible (devises, taux d'intérêt...). Les hypothèses concernant les matières premières sont élaborées collégialement en interne en fonction des tendances historiques corrigées des effets des modifications de situations de marché anticipées par nos spécialistes.

Les taux d'actualisation utilisés dépendent du coût moyen pondéré des capitaux utilisés par le Groupe, majorés de coefficients de risques suivant les zones géographiques où les activités Produits Fromagers et Autres Produits Laitiers sont exercées. Ils intègrent également une prime de taille et les taux d'inflation sont fixés à moyen terme. Par ailleurs, le calcul de la valeur recouvrable prend en compte un taux de croissance à long terme sur le flux terminal.

VALEURS NETTES COMPTABLES DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

	Valeurs comptables des écarts d'acquisition et des marques		Valeurs comptables des autres immobilisations incorporelles et corporelles (*)		Taux d'actualisation		Taux de croissance LT	
	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
<i>En millions d'euros</i>								
PRODUITS FROMAGERS								
EUROPE DE L'OUEST	133,01	137,70	391,51	386,24	7,0 %	6 % à 6,5 %	1,0 %	1,0 %
CF&R	71,38	-	108,09	-	7,0 %	-	1,0 %	-
EUROPE DU SUD	5,87	5,87	19,00	17,70	8 % à 8,5 %	7,5 % à 8 %	1,0 %	1,0 %
PECO U.E.	13,33	13,40	69,04	71,81	7 % à 10 %	7 % à 9,5 %	1,0 %	1,0 %
ROUMANIE	15,99	16,28	3,10	3,39	10,0 %	9,0 %	1,0 %	1,0 %
UKRAINE	-	-	0,88	0,83	17,5 %	17,0 %	1,0 %	1,0 %
RUSSIE	54,26	98,95	38,09	48,79	11,0 %	11,0 %	2,0 %	2,0 %
SERBIE	-	-	0,59	1,10	12,0 %	11,0 %	1,0 %	1,0 %
USA : Cheese	16,26	17,76	50,33	53,91	7,0 %	6,5 %	1,0 %	1,0 %
USA : Palace Industries	-	3,40	5,47	7,30	7,0 %	6,5 %	1,0 %	1,0 %
BRÉSIL/URUGUAY	-	-	36,95	33,36	11,0 %	13,00 %	2,0 %	2,0 %
CHILI	0,47	0,48	2,74	2,91	8,5 %	8,0 %	2,0 %	2,0 %
BSI	-	-	63,12	66,25	8,0 %	8,0 %	2,0 %	2,0 %
INDE	-	-	1,79	2,30	11,0 %	10,0 %	2,0 %	2,0 %
JAPON	-	-	4,55	4,57	6,0 %	6,0 %	1,0 %	1,0 %
ÉGYPTE	-	-	0,31	0,78	19,0 %	18,0 %	1,0 %	1,0 %
AUTRES PRODUITS LAITIERS								
BASSIN LAITIER France	123,78	123,78	200,05	191,54	7,0 %	6,5 %	1,0 %	1,0 %
SODILAC	25,93	25,93	0,44	0,48	7,0 %	6,5 %	1,0 %	1,0 %
POLOGNE : Paslek	-	-	23,19	25,00	8,0 %	8,0 %	1,0 %	1,0 %
AFP -USA	1,93	2,11	59,50	65,17	7,0 %	6,5 %	1,0 %	1,0 %
CORMAN	23,14	23,14	44,68	44,56	7,0 %	6,0 %	1,0 %	1,0 %
SINODIS – CHINE	25,16	25,81	1,30	1,62	8,0 %	8,0 %	2,0 %	2,0 %
MILKAUT-ARGENTINE	-	-	23,03	20,39	38,0 %	28,0 %	2,0 %	2,0 %
BAKE PLUS – CORÉE	10,11	10,11	3,48	3,60	7,0 %	6,5 %	2,0 %	2,0 %
Autres	11,90	11,77	81,42	74,01	7,0 %	6 % à 6,5 %	1,0 %	1,0 %
TOTAL	532,52	516,49	1 232,65	1 127,61				

(*) hors les droits d'utilisation IFRS 16

En 2020, les perspectives du plan à long terme tiennent compte des nouvelles évolutions des marchés et de la concurrence, du contexte économique difficile de certains pays dont la sortie de crise n'est pas prévisible dans un avenir proche ainsi que des situations structurelles particulières auxquelles sont confrontées certaines entités. Celles-ci ont conduit à déprécier sur l'exercice des immobilisations incorporelles et corporelles pour un montant net global de 37,5 millions d'euros (cf. tableau ci-dessous), comprenant

des dépréciations dont 23,7 millions d'euros pour BMK (Russie), 4,6 millions d'euros pour Paslek (Pologne) dont les plans à long terme de ces deux UGT sont affectés par des retards de mise en œuvre de projets de développement, 4,5 millions d'euros pour Palace Industries (États-Unis) dont l'activité a été touchée fortement par la crise sanitaire, 4,4 millions d'euros pour fermeture du site de Rambol et 0,3 million d'euros net de reprises sur les autres UGT.

En millions d'euros	Actifs incorporels			Actifs corporels			Total		
	Goodwill	Autres incorporels	Terrains	Constructions et aménagements	Installations, matériel & outillage	Autres corporels	Total actifs	Total 2020	
Rambol					0,5	2,1	1,8	4,4	4,4
RUSSIE	23,7	23,7						0,0	23,7
USA : Palace Industries	3,3	3,3	1,2					1,2	4,5
POLOGNE : Paslek				3,6	1,0			4,6	4,6
AUTRES					0,3			0,3	0,3
TOTAL	27,0	0,0	27,0	1,2	4,1	3,4	1,8	10,5	37,5

En 2019 les perspectives du plan à long terme ont conduit à déprécier des immobilisations corporelles pour un montant net global de 25,9 millions d'euros, comprenant des dépréciations dont 12,4 millions d'euros pour fermeture du site de Saint Saviol, 9,8 millions d'euros pour Sodilac, 5,6 millions d'euros pour l'UGT Brésil/Uruguay compensé par une reprise de dépréciation de 0,8 million d'euro pour l'UGT PECO et 1,1 million d'euros sur les autres UGT.

À fin décembre 2020, les dépréciations d'actifs cumulées s'élèvent à 89,7 millions d'euros dont essentiellement 22,1 millions d'euros sur les différentes UGT de l'Europe de l'Est, 21,4 millions d'euros pour la Russie, 16,6 millions d'euros pour le Brésil/Uruguay, 12,1 millions d'euros sur l'Europe du Sud, 10,4 millions d'euros pour la France, 4,2 millions d'euros pour les États-Unis et 2,9 millions d'euros pour l'Égypte.

Analyse de la sensibilité :

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité à une majoration des taux d'actualisation de 0,5 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 0,5 %, et à une dégradation de 10 % du taux de marge opérationnelle courante. Pour un certain nombre d'unités génératrices de trésorerie, ces variations conduisent à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie, ajustée le cas échéant des dépréciations de l'exercice :

En millions d'euros	Montant de dépréciation complémentaire en cas de variation des hypothèses		
	Taux d'actualisation + 0,5 %	Taux de marge opérationnelle courante minoré de 10 % (*)	Taux de croissance LT minoré de 0,5 % (*)
	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2020
PRODUITS FROMAGERS			
CF&R	8,2	10,6	5,6
RUSSIE : B.M.K.	8,1	14,4	5,6
USA : Palace Industries	0,5	0,6	-
AUTRES PRODUITS LAITIERS			
POLOGNE : Paslek	2,3	3,7	1,8
TOTAL	19,2	29,3	13,1

(*) Le taux de marge opérationnelle est calculé en rapportant le Résultat Opérationnel Courant sur le chiffre d'affaires.

NOTE 14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains	Constructions et aménagement	Installations, techniques, matériel et outillages	Autres	Total
Au 31/12/2018					
Valeur brute	55 769	710 107	1 786 099	365 178	2 917 153
Amortissements et dépréciations cumulés	- 2 052	- 443 881	- 1 283 115	- 165 519	- 1 894 567
VALEUR NETTE COMPTABLE	53 717	266 226	502 984	199 659	1 022 586
Exercice 2019					
VALEUR NETTE COMPTABLE A L'OUVERTURE	53 717	266 226	502 984	199 659	1 022 586
Transfert des contrats IAS 17 vers le poste « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » sous IFRS 16	- 5 048	- 207	- 587	- 3 151	- 8 993
Différences de conversion	45	1 224	182	- 836	615
Acquisitions	3 184	13 144	24 772	167 541	208 641
Cessions	- 571	- 3 174	- 1 741	- 667	- 6 153
Dépréciation	- 451	- 2 676	- 15 725	- 3 679	- 22 531
Reprise de dépréciation	3	2 908	3 583	35	6 529
Variations de périmètre ⁽¹⁾	93	2 391	2 654	584	5 722
Reclassements ⁽²⁾	900	19 487	64 424	- 84 749	62
Impact du traitement hyperinflation ⁽³⁾	382	3 316	3 490	- 769	6 419
Dotation aux amortissements	-	- 25 323	- 82 386	- 19 604	- 127 313
Impact activités en cours de cession	- 172	- 1 365	3	-	- 1 534
VALEUR NETTE COMPTABLE	52 082	275 951	501 653	254 364	1 084 050
Au 31/12/2019					
Valeur brute	54 221	742 624	1 873 546	438 047	3 108 438
Amortissements et dépréciations cumulés	- 2 139	- 466 673	- 1 371 893	- 183 683	- 2 024 388
VALEUR NETTE COMPTABLE	52 082	275 951	501 653	254 364	1 084 050
Exercice 2020					
VALEUR NETTE COMPTABLE A L'OUVERTURE	52 082	275 951	501 653	254 364	1 084 050
Différences de conversion	- 1 371	- 15 078	- 18 290	- 12 444	- 47 183
Acquisitions	125	13 335	29 886	150 453	193 799
Cessions	- 168	- 2 844	- 3 367	- 541	- 6 920
Dépréciation	- 1 160	- 4 519	- 4 468	- 1 861	- 12 008
Reprise de dépréciation	41	1 450	1 341	39	2 871
Variations de périmètre ⁽¹⁾	2 458	28 010	68 551	14 045	113 064
Reclassements ⁽²⁾	23	42 848	85 703	- 128 465	109
Impact du traitement hyperinflation ⁽³⁾	750	2 757	2 483	218	6 208
Dotation aux amortissements	-	- 28 662	- 96 556	- 20 266	- 145 484
Impact activités en cours de cession	167	1 324	- 2	-	1 489
VALEUR NETTE COMPTABLE	52 947	314 572	566 934	255 542	1 189 995
Au 31/12/2020					
Valeur brute	55 381	893 912	2 186 684	452 117	3 588 094
Amortissements et dépréciations cumulés	- 2 434	- 579 340	- 1 619 750	- 196 575	- 2 398 099
VALEUR NETTE COMPTABLE	52 947	314 572	566 934	255 542	1 189 995

(1) En 2020, intégration globale de CF&R et en 2019, acquisition des Fromageries Papillon.

(2) Mise en service des immobilisations corporelles en cours.

(3) Impact du retraitement de l'hyperinflation concernant l'Argentine.

Des subventions d'investissement ont été comptabilisées en déduction des immobilisations concernées pour un montant de 8,8 millions d'euros en 2020 et 6,4 millions d'euros en 2019. Le montant des immobilisations en cours compris dans le poste « Autres », représente 176 millions

d'euros en 2020 contre 176 millions d'euros au 31 décembre 2019, accroissement en lien avec les projets de développement des capacités de production dans certaines activités.

NOTE 15. CONTRATS DE LOCATION IFRS 16

Impacts sur les comptes de la période

Les principaux impacts au 31 décembre 2020 sur les états financiers de l'application de la norme IFRS 16 sont les suivants :

Impacts au compte de résultat :

<i>En milliers d'euros</i>	12 mois	
	2020	2019
Dotations et reprises d'exploitation	- 26 946	- 26 940
Autres produits et charges d'exploitation	28 445	28 845
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 499	1 905
Autres produits et charges opérationnels	- 242	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 257	1 905
Charges d'intérêts sur obligations locatives	- 2 216	- 3 063
Change net	- 666	- 607
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	- 1 625	- 1 765
Impôts différés	99	451
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 1 526	- 1 314

Impacts au bilan :

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	65 908	63 598
Impôts différés actif	18 680	18 465
ACTIFS	84 588	82 063

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Résultats non distribués	- 2 863	- 1 314
CAPITAUX PROPRES	- 2 863	- 1 314
Obligations locatives non courantes	44 345	42 985
Impôts différés passifs	18 266	18 306
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	62 611	61 291
Fournisseurs et autres crédateurs	2 613	857
Obligations locatives courantes	22 227	21 229
TOTAL PASSIFS COURANTS	24 840	22 086
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	84 588	82 063

Impact détaillé sur le droit d'utilisation et les obligations locatives :

DROITS D'UTILISATION

En milliers d'euros	Installations, techniques, matériel et outillages				Total
	Terrains	Constructions et aménagements	Autres ⁽⁴⁾		
Valeur brute	5 931	39 870	18 286	24 357	88 444
Amortissements cumulés	- 275	- 11 448	- 5 745	- 7 378	- 24 846
Dépréciations cumulés	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE COMPTABLE À L'OUVERTURE	5 656	28 422	12 541	16 979	63 598
Application IFRS IC ⁽³⁾	236	2 681	- 1	- 1	2 917
Variations de périmètre ⁽¹⁾	-	6 874	3 275	386	10 535
Différences de conversion	16	- 1 219	- 138	- 782	- 2 123
Entrées d'actifs	-	10 542	5 030	9 873	25 445
Dotation aux amortissements	- 108	- 10 806	- 7 204	- 8 654	- 26 772
Modifications de contrats ⁽²⁾	- 5 323	- 1 896	126	- 563	- 7 656
Reclassement	-	- 19	- 16	13	- 22
Hyperinflation	-	- 1	- 24	11	- 14
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	477	34 578	13 589	17 264	65 908
Valeur brute	568	53 852	24 874	29 470	108 764
Amortissements cumulés	- 91	- 19 274	- 11 285	- 12 206	- 42 856
Dépréciations cumulés	-	-	-	-	-

(1) Intégration globale de CF&R.

(2) Dont arrêt d'un contrat pour 5,6 millions d'euros.

(3) Les changements résultant de la décision d'IFRS IC du 16 décembre 2019 sur la durée des contrats de location et sur le lien entre la durée exécutoire d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué sont applicables de manière rétrospective. L'impact est de 2,9 millions d'euros sur les droits d'utilisation et de 2,9 millions d'euros sur les obligations locatives. L'impact en capitaux propres n'est pas matériel.

(4) Contrats de location essentiellement sur du matériel de manutention et véhicules automobiles.

OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020	Courant	Non Courant
SOLDE À L'OUVERTURE	64 214	21 229	42 985
Application IFRS IC ⁽³⁾	2 950		
Augmentation	25 551		
Remboursement	- 26 229		
Différences de conversion	- 2 242		
Variations de périmètre ⁽¹⁾	10 640		
Modifications de contrats ⁽²⁾	- 8 312		
SOLDE À LA CLÔTURE	66 572	22 227	44 345

(1) Intégration globale de CF&R.

(2) Dont arrêt d'un contrat pour 5,8 millions d'euros.

(3) Impact de la clarification de l'IFRS IC du 16 décembre 2019.

	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Dans un délai d'un an	22 227	21 229
Au cours de la 2 ^e et jusqu'à la 5 ^e année	33 561	31 278
Au-delà de la 5 ^e année	10 784	11 707

Autres informations :

MONTANTS DES LOYERS NON RETRAITES IFRS 16

Le tableau ci-dessous présente les loyers qui résultent des contrats de location non capitalisés :

	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Loyers de faible valeur (< ou = 5000 €)	- 1 875	- 2 520
Loyers court terme (< ou = 12 mois)	- 2 821	- 2 734
Loyers variables	- 5 235	- 3 631
TVA non déductible	- 709	- 383
Autres (*)	- 1 895	- 1 683
	- 12 535	- 10 951

(*) Contrats non éligibles pour d'autres raisons.

Informations complémentaires

	Au 31 décembre 2020
Montant des loyers payés pour location hors IFRS 16	13 835

La composante service existant éventuellement dans les contrats de location est exclue de la charge de loyer.

NOTE 16. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Prêts et créances	15 709	17 547
Titres immobilisés évalués à la JV par résultat (>1an)	12 415	12 589
Dépréciation ⁽¹⁾	- 2 427	-
	25 698	30 136

(1) Dépréciation du prêt accordé à Financière Louis.

Les actifs financiers comprennent notamment des obligations convertibles Horizon Agroalimentaire pour 2,9 millions d'euros, des actions LFO pour 2,4 millions d'euros et des titres Cathay III pour 1,9 million d'euros. Les autres participations ne présentent pas de caractère significatif.

NOTE 17. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés constatés au bilan reflètent des différences temporelles existant entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et des passifs.

Les impôts différés actifs ont principalement pour origine les engagements de retraite et de prévoyance envers le personnel pour lesquels la déductibilité fiscale est reportée à la date de paiement effective et des déficits reportables. Les échéances des pertes fiscales à reporter se situent principalement après 5 ans.

Les impôts différés actifs non reconnus s'établissent à 47,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 et à 56,4 millions au 31 décembre 2019. Ils concernent principalement des pertes reportables dont 12 millions d'euros sur la zone Amérique du Sud, 10,8 millions d'euros en France, 5,5 millions d'euros en Espagne, 4 millions d'euros au Luxembourg, 5,4 millions d'euros en Pologne, 3,3 millions d'euros en Égypte et divers autres pays pour 6,7 millions d'euros.

Les impôts différés passifs correspondent principalement aux différences de rythmes d'amortissement constatées, pour les immobilisations corporelles et incorporelles, entre les durées d'utilité utilisées en comptabilité et les incitations fiscales en la matière propres à chaque pays.

Le montant du produit d'impôt différé de l'exercice est de 0,8 million d'euros, essentiellement lié à l'activation des déficits fiscaux reportables.

Le montant des impôts différés comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur l'exercice 2020 s'élève à 1,3 million d'euros. Il concerne essentiellement l'impôt différé sur la variation de juste valeur des instruments financiers, sur les gains et pertes actuariels ainsi que sur les retraitements liés à l'hyperinflation.

Suite aux réformes fiscales notamment en France, les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués sur la base de taux d'imposition nouvellement adoptés et compte tenu du planning de recouvrement. En 2020, l'impact net de ces réformes est une charge d'impôt différé de 0,8 million d'euros pour la France contre 0,7 million d'euros en 2019.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 1 ^{er} janvier 2020	Charges/ Produits	Variation de juste valeur	Gains/ pertes actuariels	Impact hyper- inflation	Variation de périmètre (*)	Autres	Écarts de conversion	Au 31 décembre 2020
Immobilisations incorporelles et corporelles	- 104 636	3 983	-	-	- 536	- 23 296	2 147	839	- 121 499
Contrat de location en IFRS 16	159	99	-	-	10	- 30	263	- 87	414
Provisions	29 051	- 808	-	-	-	2 390	1 528	- 1 059	31 102
Provisions pour avantages du personnel	27 262	988	-	2 197	-	290	- 800	- 192	29 745
Instruments financiers	- 639	3 486	- 334	-	-	-	- 4 033	10	- 1 510
Déficits reportables	89 031	- 7 329	-	-	-	397	-	- 2 492	79 607
Autres impôts différés	10 231	- 2 393	-	-	-	1 177	1 116	- 472	9 659
Total impôts différés bruts	50 459	- 1 974	- 334	2 197	- 526	- 19 072	221	- 3 453	27 518
Impôts différés actifs non reconnus	- 56 389	2 813	-	-	-	-	-	5 912	- 47 664
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	- 5 930	839	- 334	2 197	- 526	- 19 072	221	2 459	- 20 146
Dont :									
Impôts différés Actifs	49 916								44 588
Impôts différés Passifs	55 846								64 734

(*) Intégration globale de CF&R.

NOTE 18. STOCKS ET EN-COURS

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers (*)	258 948	222 147
Marchandises	44 290	34 863
Produits finis	356 161	343 285
Dépréciation	- 46 743	- 34 549
	612 656	565 746

(*) Les valorisations des stocks sont impactées par la baisse des prix matières et par l'évolution des cotations de produits industriels.

Les stocks augmentent de + 47 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019 dont un effet périmètre de + 52 millions d'euros suite à l'intégration globale de CF&R et un effet de change de - 24 millions d'euros.

Les dépréciations concernent essentiellement les stocks de produits intermédiaires et finis. En 2020, une dépréciation des stocks a été enregistrée pour 9,6 millions d'euros contre une dépréciation de 2,5 millions d'euros en 2019 en lien avec l'évolution des cours de produits industriels et un impact limité de la crise Covid-19 sur les ventes export.

NOTE 19. CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Clients	807 862	740 595
Créances fiscales (hors IS) et sociales	107 548	98 405
Débiteurs divers	51 281	48 615
Charges constatées d'avance et divers	20 745	18 012
Dépréciation	- 22 237	- 19 575
	965 199	886 052

Le Groupe a très peu de risques de crédit sur les comptes clients. D'une part, nos produits sont essentiellement vendus à la grande distribution. D'autre part, il existe des couvertures de ce risque par des contrats d'assurances spécifiques. Seuls les risques non couverts peuvent faire l'objet d'une dépréciation. Les créances clients non garanties, échues depuis plus de six mois et non entièrement provisionnées à 100 % représentent 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En 2020, a été enregistré une dépréciation du poste clients de 3,7 millions d'euros pour l'essentiel sur des clients Food Service aux USA et en Asie en lien avec la crise sanitaire, contre une dépréciation de 1,5 million d'euros en 2019.

Les charges constatées d'avance correspondent principalement à la quote-part des primes d'assurances.

ÉCHÉANCIER DES PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES COMPTES CLIENTS

<i>En million d'euros</i>	Créances clients non garanties		Provisions		Taux moyen de provisionnement	
	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Non échú	233,2	226,6	- 3,1	- 0,5	1,3 %	0,2 %
Echú entre 1 mois et 3 mois	31,8	37,6	- 1,7	- 0,5	5,3 %	1,3 %
Echú entre 3 mois et 6 mois	1,9	2,2	- 0,7	- 0,9	36,8 %	40,9 %
Echú depuis plus de 6 mois	12,1	12,7	- 9,4	- 10,1	77,7 %	79,5 %
	279,0	279,1	- 14,9	- 12,0		

NOTE 20. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020		Échéance 2021		Échéance > 2021	
	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel
Couvertures de juste valeur						
Matières premières	-	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt ⁽¹⁾	9 228	91 680	1 057	8 150	8 171	83 530
Option de taux	-	-	-	-	-	-
Instruments de transactions						
Dérivés sur devises	5 233	182 087	5 233	182 087	-	-
Dérivés sur taux d'intérêts ⁽²⁾	14 983	100 000	-	-	14 983	100 000
Dérivés sur matières premières	114	-	114	-	-	-
	29 558	-	6 404	-	23 154	-
Dont classés en actifs courants	6 404	-	6 404	-	-	-
Dont classés en actifs non courants	23 154	-	-	-	23 154	-

(1) Échéance 2021 pour 8 150, échéances 2022 à 2024 pour 8 149 par année, 2025 pour 42 784 et en 2026 pour 16 299.

(2) Échéance 2027 pour 100 000.

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2019		Échéance 2020		Échéance > 2020	
	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel
Couvertures de juste valeur						
Matières premières	-	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt ⁽¹⁾	13 023	109 044	2 006	8 902	11 017	100 142
Options de taux	-	-	-	-	-	-
Instruments de transactions						
Dérivés sur devises	2 028	110 195	2 028	110 195	-	-
Dérivés sur taux d'intérêts ⁽²⁾	11 970	130 000	508	30 000	11 462	100 000
Dérivés sur matières premières	277	-	277	-	-	-
	27 298	-	4 819	-	22 479	-
Dont classés en actifs courants	4 819	-	4 819	-	-	-
Dont classés en actifs non courants	22 479	-	-	-	22 479	-

(1) Échéance 2020 pour 8 902, échéance 2025 pour 28 930 et échéances annuelles (10 % par an) jusqu'en 2026 pour 71 212.

(2) Échéance 2020 pour 30 000 et 2027 pour 100 000.

Les principales sources d'inefficacité des relations de couverture sont :

- pour la couverture de taux d'intérêt, l'effet risque de la contrepartie et du Groupe sur la juste valeur des swaps qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des flux de trésorerie couvert attribuable à la variation des taux d'intérêts et les différences de dates de refixation des taux entre les swaps et les emprunts ;
- pour la couverture du taux de change, l'effet de risque des contreparties et du Groupe sur la juste valeur des contrats de change à terme qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des flux de trésorerie couverts attribuable au taux de change et les modifications de calendrier des transactions couvertes.

NOTE 21. AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Sont classés dans cette catégorie les placements en OPCVM, FCP et titres qui, bien que d'échéances inférieures à un an, ne remplissent pas l'ensemble des critères qui permettent de les classer en équivalents de trésorerie.

L'analyse de la conformité aux critères est menée sur la base des informations contenues dans le prospectus d'émission de chaque OPCVM ainsi que sur l'historique de l'évolution de leur valeur liquidative.

NOTE 22. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Trésorerie	361 756	184 952
Équivalents de trésorerie	221 787	280 944
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	583 543	465 896

Les équivalents de trésorerie comprennent essentiellement des SICAV, FCP, DAT et BMTN.

La trésorerie dont l'évolution est détaillée dans le tableau des flux de trésorerie se réconcilie comme suit, avec les bilans consolidés présentés.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	583 543	465 896
Concours bancaires courants et comptes courants financiers	- 58 938	- 135 899
TRÉSORERIE NETTE	524 605	329 997

NOTE 23. DÉTAIL PAR NATURE DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>En milliers d'euros</i>	12 mois					
	2020			2019		
	Montant avant IS	Effet d'impôt	Montant net d'impôt	Montant avant IS	Effet d'impôt	Montant net d'impôt
Écarts de conversion	- 105 985	-	- 105 985	11 837	-	11 837
Variation de juste valeur des actifs financiers	-	133	133	-	-	-
Variation de juste valeur des flux futurs de trésorerie	4 461	- 352	4 109	- 840	- 616	- 1 456
Coût de couverture	467	- 115	352	658	- 226	432
Hyperinflation	8 368	- 536	7 832	14 053	- 2 070	11 983
Autres mouvements	- 33	10	- 23	87	-	87
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments recyclables	- 100	-	- 100	306	-	306
Total des éléments recyclables en résultat net	- 92 822	- 860	- 93 682	26 101	- 2 912	23 189
Gains et pertes actuariels liés aux régimes de retraite	- 7 374	2 197	- 5 177	- 14 854	4 088	- 10 766
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-
Quote-part des entreprises associées et co-entreprises sur éléments non recyclables	-	- 5	- 5	- 410	114	- 296
Total des éléments non recyclables en résultat net	- 7 374	2 192	- 5 182	- 15 264	4 202	- 11 062
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	- 100 196	1 332	- 98 864	10 837	1 290	12 127

NOTE 24. CAPITALS PROPRES

Évolution du capital apporté					
<i>En milliers d'euros</i>	Nombre d'actions en circulation	Actions ordinaires	Primes d'émission	Actions propres	Total
SOLDE AU 01/01/2019	13 934 992	14 033	81 478	- 6 223	89 288
Plan d'options d'achats d'actions					-
• Valeur des services rendus			-		-
• Cession d'actions propres	4 300	-	-	-	-
• Rachat d'actions propres	- 151 560			- 8 725	- 8 725
SOLDE AU 31/12/2019	13 787 732	14 033	81 478	- 14 948	80 563
Plan d'options d'achats d'actions					-
• Valeur des services rendus	-	-	-	-	-
• Cession d'actions propres	750	-	-	-	-
• Rachat d'actions propres	- 73 456	-	-	- 3 512	- 3 512
SOLDE AU 31/12/2020	13 715 026	14 033	81 478	- 18 460	77 051

<i>En milliers d'euros</i>	Instruments de couverture	Juste valeur des actifs par les autres éléments du résultat global	Gains et pertes actuariels	Différences de conversion	Total
SOLDE AU 01/01/2019	- 10 803	2 742	- 16 739	- 69 315	- 94 115
Couverture de flux futurs de trésorerie					-
• Variations de juste valeur de l'exercice	- 182				- 182
• Impôts sur les pertes de juste valeur	- 842				- 842
Gains et pertes actuariels – brut			- 13 978		- 13 978
Gains et pertes actuariels – Impôts			3 866		3 866
Écarts de conversion					-
• Groupe				11 751	11 751
• Entreprises associées			- 254	306	52
Autres	-	-	-	- 1	- 1
SOLDE AU 31/12/2019	- 11 827	2 742	- 27 105	- 57 259	- 93 449
Réévaluation – impôts		133			133
Couverture de flux futurs de trésorerie					-
• Variations de juste valeur de l'exercice	4 928				4 928
• Impôts sur les pertes de juste valeur	- 467				- 467
Gains et pertes actuariels – brut			- 7 308		- 7 308
Gains et pertes actuariels – Impôts			2 220		2 220
Écarts de conversion					-
• Groupe				- 105 458	- 105 458
• Entreprises associées			- 4	- 100	- 104
Autres	-	-	-	-	-
SOLDE AU 31/12/2020	- 7 366	2 875	- 32 197	- 162 817	- 199 505

Le capital social, entièrement libéré au 31 décembre 2020, est composé de 14 032 930 actions d'une valeur nominale de 1 euro.

Un droit de vote double est attribué à toute action pour laquelle il est justifié d'une inscription en compte nominatif depuis 6 ans au moins au nom du même actionnaire.

Au 31 décembre 2020, SAVENCIA SA détient 317 904 actions propres (245 198 au 31 décembre 2019) dont 6 491 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité (6 991 actions en 2019). Les différents plans d'option d'achat d'actions représentent 51 100 actions au 31 décembre 2020 (106 100 au 31 décembre 2019). Les primes d'émission d'un montant de 81 479 milliers d'euros au 31 décembre 2020, comprennent la réserve légale pour 1 613 milliers d'euros, diverses primes d'émission et de fusion pour 73 610 milliers d'euros et les options d'achat d'actions pour 6 256 milliers d'euros.

Des options d'achat d'actions ont été attribuées à certains mandataires sociaux, et/ou dirigeants de la Société ou des sociétés affiliées du Groupe. Le prix d'exercice des options octroyées est égal à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant la date d'octroi des options. Elles peuvent être exercées pendant les 10 ans qui suivent la date d'octroi avec une période de blocage des 12 premiers mois. À partir du plan 2006, la période de blocage est de 4 ans et les cessions ne sont possibles qu'au-delà de la 6^e année. Le dernier plan d'options d'achat d'actions date de 2011.

Le nombre d'options en circulation et leur prix d'exercice moyen pondéré sont détaillés ci-après :

	2020		2019	
	Prix d'exercice moyen pondéré (euro par action)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euro par action)	Options
Au 1 ^{er} janvier	50,31	106 100	42,20	134 900
Exercées	46,87	- 750	50,35	- 4 300
Annulées	57,11	- 54 250	5,62	- 24 500
Au 31 décembre	43,15	51 100	50,31	106 100

Les dates d'expiration et les prix d'exercice des options d'achat d'actions en circulation à la clôture sont détaillés ci-après :

	Prix d'exercice en euro par action	Options en circulation	
		2020	2019
16 décembre 2020 (*)	57,11	-	54 250
15 décembre 2021 (*)	46,87	51 100	51 850
		51 100	106 100

(*) Date d'expiration

NOTE 25. INTÉRÊTS DES DÉTENTEURS DE PARTICIPATIONS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE DANS LES ACTIVITÉS ET FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE

Les participations ne conférant pas le contrôle s'analysent comme suit :

Participations ne conférant pas le contrôle (i. e la part des minoritaires)

	Compagnie Laitière Européenne (hors CF&R)							
	CF&R		Autres		Total			
	12 mois		12 mois		12 mois		12 mois	
<i>En milliers d'euros</i>	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
% des droits de vote	14,14 %	14,14 %	50 %	50 %	-	-	-	-
% d'intérêts détenus par les actionnaires minoritaires	14,14 %	14,14 %	57,07 %	57,07 %	-	-	-	-
Quote-part de résultat revenant aux minoritaires	2 382	60	3 430	405	1 652	945	7 464	1 410
Autres éléments du résultat global revenant aux minoritaires	- 164	- 319	15	- 42	- 471	- 231	- 620	- 592
Montant du résultat global revenant aux minoritaires	2 218	- 259	3 445	363	1 181	714	6 844	818
Montant cumulé des intérêts minoritaires	67 161	65 830	115 007	5 937	29 729	29 151	211 897	100 918
Dividendes versés aux minoritaires	893	994	-	-	397	1 448	1 290	2 442

Informations financières en IFRS sur base 100 % avant opérations internes :

BILAN

<i>En milliers d'euros</i>	Compagnie Laitière Européenne	
	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Actifs courants	870 320	675 423
Actifs non courants	652 219	572 444
ACTIFS	1 522 539	1 247 867
Capitaux propres	555 513	424 858
Passifs courants	697 236	582 096
Passifs non courants	269 790	240 913
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	1 522 539	1 247 867

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	12 mois	
	2020	2019
Chiffre d'affaires	2 055 326	1 762 921
Résultat net	26 076	- 3 733
Résultat global de l'exercice	25 919	- 5 845

NOTE 26. PROVISIONS

<i>En milliers d'euros</i>	Départs à la retraite, pensions et médailles du travail	Réorganisation	Autres risques et charges	Total
Au 1^{er} janvier 2019	85 172	29 912	15 829	130 913
Différences de conversion	- 1	29	- 339	- 311
Constitution de provisions ⁽¹⁾	9 619	8 051	5 037	22 707
Emplois	- 5 051	- 13 507	- 11 890	- 30 448
Variation de périmètre	1 430	-	-	1 430
Variations des écarts actuariels	14 854	-	-	14 854
Autres variations	- 558	-	-	- 558
Au 31 décembre 2019	105 465	24 485	8 637	138 587
Différences de conversion	- 85	- 55	- 399	- 539
Constitution de provisions ⁽¹⁾	9 564	8 439	7 649	25 652
Emplois ⁽²⁾	- 5 293	- 13 923	- 4 874	- 24 090
Variation de périmètre ⁽³⁾	7 920	1 303	509	9 732
Variations des écarts actuariels ⁽⁴⁾	7 374	-	-	7 374
Autres variations	164	-	-	164
Au 31 décembre 2020	125 109	20 249	11 522	156 880

(1) En 2020, les dotations concernent des provisions pour réorganisation pour 8,4 millions d'euros notamment le plan de fermeture de l'usine de Rambol pour 6,4 millions d'euros et des provisions pour autres risques et charges pour 7,6 millions d'euros dont des provisions pour litiges pour 5,8 millions d'euros, ainsi que d'autres provisions pour risques et charges pour 1,8 million d'euros.

En 2019, les dotations aux provisions pour réorganisation concernaient en particulier un plan de fermeture du site de St Saviol engagé en France.

(2) Les reprises de provisions pour réorganisation s'élevaient à 13,9 millions d'euros dont 9,4 millions d'euros de provisions utilisées et 4,5 millions d'euros devenues sans objet.

Les reprises de provisions pour autres risques et charges s'élevaient à 4,9 millions d'euros dont 2,5 millions d'euros de provisions utilisées et 2,4 millions d'euros devenues sans objet.

(3) Intégration globale de CF&R – dont provision pour fermeture du site de Coutances 1,3 million d'euros.

(4) Variation essentiellement liée à l'évolution des taux d'actualisation.

Les provisions pour risques et litiges sont destinées à couvrir chaque risque et chaque litige identifiés. Pour ce qui est des litiges nés, en liaison avec ses avocats et conseils, le Groupe ne constitue une provision que lorsqu'il estime probable une issue défavorable. Dans le cadre d'une cession d'actifs, une filiale aux États-Unis fait face à des demandes injustifiées de la part du partenaire. La filiale réfute totalement des demandes et n'a donc pas enregistré de provision pour litige à ce titre.

Au 31 décembre 2020, les principaux risques et litiges provisionnés concernent les réorganisations pour 20,2 millions d'euros (décembre 2019 : 24,5 millions d'euros), des litiges sociaux pour 7,1 millions d'euros (décembre 2019 : 4,4 millions d'euros), des risques et litiges commerciaux pour 1 million d'euros (décembre 2019 : 0,8 million d'euros), et divers risques pour 3,5 millions d'euros (décembre 2019 : 3,4 millions d'euros).

Description générale des régimes de retraite

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales de chaque entité. Ils comprennent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus. Les charges relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur à l'égard de ses salariés et donnent lieu à la comptabilisation de provisions.

L'engagement est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles concernant les variables démographiques, économiques et financières. L'évaluation est réalisée périodiquement par des actuaires indépendants.

Ces régimes à prestations définies essentiellement composés des indemnités de fin de carrière et de régimes

de retraite supplémentaire à prestations définies, sont soit en partie préfinancés, soit non préfinancés.

Les régimes en partie préfinancés sont situés essentiellement en France, Allemagne, Royaume-Uni et Belgique. Ces obligations sont préfinancées par des cotisations employeurs et éventuellement employés auprès d'organismes extérieurs notamment des compagnies d'assurance.

Les régimes non préfinancés sont essentiellement des régimes d'indemnités de fin de carrière ou d'autres avantages postérieurs à l'emploi dont les droits ne sont acquis que si l'employé est dans le Groupe au moment de son départ en retraite.

Pour les départs à la retraite, pensions et médailles du travail, les hypothèses utilisées sont fonction des pays et des règlements. Elles se résument de la façon suivante :

	France		Allemagne		UK		Belgique	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	0,36 %	0,77 %	0,36 %	0,77 %	1,60 %	1,90 %	0,05 % à 0,55 %	0,35 % à 0,60 %
Taux d'inflation	1,80 %	1,80 %	1,80 %	1,80 %	3,10 %	2,80 %	1,70 %	1,80 %
Taux de croissance des salaires	2,20 %	2,20 %	3,00 %	3,00 %	n/a	n/a	1,80 %	1,80 %

(1) 0,10 % pour les régimes de rente et les médailles du travail en 2020 (0,10 % en 2019).

Le taux d'actualisation a pour référence l'indice IBOXX AA10+ correspondant au taux d'émission des obligations des entreprises de première catégorie pour la France et l'Allemagne.

La sensibilité du taux d'actualisation de plus 0,50 % diminuerait l'engagement de l'ordre de 4,7 millions d'euros pour la France, de 7,7 millions d'euros pour l'Allemagne.

La sensibilité du taux d'inflation de plus 0,50 % augmenterait l'engagement de 3,9 millions d'euros pour la France, 2,4 millions d'euros pour l'Allemagne.

Les taux de rendement attendus des actifs sont évalués en fonction des taux d'actualisation respectifs de chaque pays conformément à la norme IAS 19 révisée.

Les hypothèses se rapportant aux taux de mortalité sont issues des données statistiques publiées et des données historiques de chaque pays. L'âge de départ à la retraite est celui des règlements en vigueur dans chaque pays.

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

	2020	2019
Engagements à l'ouverture	185 933	159 128
Charge d'intérêt	1 112	2 354
Coût des services rendus	9 655	8 322
Coût des services passés acquis	- 396	- 266
Écarts actuariels liés aux hypothèses démographiques	- 3 375	- 265
Écarts actuariels liés aux hypothèses financières	11 395	21 359
Écarts actuariels liés aux écarts d'expérience	- 1 030	9
Prestations payées	- 5 833	- 6 377
Transfert interne	22	147
Taxes et charges administratives	- 221	- 261
Différences de conversion	- 517	298
Variation de périmètre	7 920	1 430
Autres mouvements	49	54
Engagements à la clôture	204 714	185 932

ÉVOLUTION DES ACTIFS DE COUVERTURE	2020	2019
Actifs à l'ouverture	80 467	73 956
Rendement des fonds	508	1 222
Prestations servies par le fonds	- 3 466	- 5 066
Cotisations aux fonds par les sociétés du Groupe	2 926	3 740
Transferts internes	- 7	
Taxes et charges administratives	- 195	- 189
Différences de conversion	- 433	299
Pertes/Gains actuariels	- 384	6 248
Variation de périmètre		
Autres mouvements	189	257
Actifs à la clôture	79 605	80 467
CHARGES DE L'EXERCICE		
Coûts des services rendus	9 655	8 322
coûts des services passés	- 396	- 266
Total coûts des services	9 259	8 056
Charge d'intérêt	1 112	2 354
Rendement des fonds	- 508	- 1 222
Total intérêts nets	604	1 132
Autres mouvements	- 299	431
CHARGES DE L'EXERCICE	9 564	9 619
GAINS ET PERTES ACTUARIELS IMPACTANT LE RÉSULTAT GLOBAL		
-Gains et pertes liés aux hypothèses démographiques	- 3 375	- 265
-Gains et pertes liés aux hypothèses financières	11 395	21 324
-Gains et pertes liés aux écarts d'expérience	- 1 030	43
-Gains et pertes sur les actifs (autres que les produits financiers)	384	- 6 248
TOTAL	7 374	14 854
ÉVOLUTION DES PROVISIONS		
Provisions à l'ouverture	105 465	85 172
Charge de l'exercice	9 564	9 619
Gains et pertes actuariels à la clôture impactant le résultat global	7 374	14 854
Prestations directement payées par l'employeur	- 2 367	- 1 311
Différences de conversion	- 85	- 1
Cotisations aux fonds par les sociétés du Groupe	- 2 926	- 3 740
Transferts et autres mouvements	164	- 558
Variation de périmètre	7 920	1 430
Provisions à la clôture	125 109	105 465
RÉCONCILIATION DES ENGAGEMENTS NETS ET DES PROVISIONS		
Engagements nets	204 714	185 932
Actifs des régimes	- 79 605	- 80 467
PROVISIONS À LA CLÔTURE	125 109	105 465

Au 31 décembre 2020, la valeur actuarielle de l'obligation est égale à 204,7 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 38,8 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés ;
- 165,9 millions d'euros liés à des régimes partiellement financés.

Le montant des cotisations pour 2020 pour les sociétés françaises est de 0,7 million d'euros.

La plupart des sociétés du Groupe ont externalisé tout ou partie de leurs engagements d'indemnité de fin de carrière au sein d'un contrat d'assurance.

Le montant estimé des principaux fonds externalisés au 31 décembre 2020 est ventilé comme suit :

	France		Allemagne		UK		Belgique	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Instruments de capitaux propres	34,4 %	32,9 %	15,7 %	14,5 %	17,9 %	21,3 %	-	-
Instruments d'emprunts	51,4 %	52,3 %	25,3 %	29,1 %	71,6 %	68,7 %	-	-
Immobilier	13,2 %	13,6 %	17,1 %	15,1 %	-	-	-	-
Contrats d'assurances	-	-	-	-	-	-	100,0 %	100,0 %
Autres	1,0 %	1,1 %	41,8 %	41,3 %	10,5 %	10,0 %	-	-

NOTE 27. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES HORS CONTRATS DE LOCATION

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	Non courant	Courant		Non courant	Courant	
Emprunts auprès d'établissements financiers et autres (*)	727 397	9 197	718 200	663 095	13 910	649 185
Comptes courants bloqués de la participation	11 855	9 049	2 806	11 661	9 240	2 421
Emprunts obligataires	292 667	283 530	9 137	310 096	300 142	9 954
Concours bancaires courants	33 495	-	33 495	112 400	-	112 400
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LA CLÔTURE	1 065 414	301 776	763 638	1 097 252	323 292	773 960

(*) L'endettement courant auprès des établissements financiers est composé essentiellement de billets de trésorerie.

Les emprunts et dettes financières sont présentés hors montant des options d'achat et de vente contractées avec les détenteurs de participations minoritaires. Par ailleurs, suite à la mise en application d'IFRS 16, les obligations locatives sont présentées sur une ligne distincte au bilan à compter de 2019.

Le Groupe dispose des lignes de crédits confirmés à long terme non utilisées pour couvrir l'utilisation des crédits à court terme.

Les « Emprunts auprès d'établissements financiers », pour le non-courant, correspondent à des tirages sur des lignes de crédit bancaires confirmées.

Au premier semestre 2020, le Groupe a signé avec les banques un avenant au contrat de crédit syndiqué assurant son extension tant dans son montant que dans sa durée (extension d'un an de la maturité du crédit, soit juin 2022, prolongeable d'une année).

La ligne « Emprunts obligataires » comprend cinq emprunts privés. Le premier émis en 2011 et 2013 (échéances respectives de 2025 et 2026) d'un montant nominal résiduel de 112,5 millions de dollars, dont le remboursement a démarré en 2019, le deuxième émis en 2016 d'un montant nominal de

20 millions d'euros, remboursable par cinquième à compter de 2027, le troisième d'un montant nominal de 130 millions d'euros, remboursable par cinquième à compter de 2028, le quatrième émis en 2018 d'un montant de 30 millions d'euros, remboursable progressivement à compter de 2029, et le cinquième émis en 2019 d'un montant de 20 millions d'euros, remboursable par cinquième à compter de 2030.

Pour l'exercice 2020, l'encours moyen des emprunts auprès des établissements de crédit est de 1 214 millions d'euros.

Le taux moyen des emprunts s'élève à 1,75 % en 2020, protections de taux et commissions bancaires incluses.

Dans le but de maîtriser l'impact de la variation des taux d'intérêt sur ses résultats, le Groupe a mis en place une politique d'échange de taux et de contrats optionnels couvrant la totalité des encours de financement net en euros à taux variable à moyen et long terme. Les taux variables utilisés par le Groupe sont principalement Euribor et Eonia.

Afin de maîtriser l'impact de la variation du dollar de l'emprunt en devise, le Groupe a mis en place une couverture de change couvrant la totalité des flux de l'emprunt émis en dollar.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Exigibles dans un délai d'un an	763 638	773 960
Au cours de la 2 ^e et jusqu'à la 5 ^e année y compris	84 738	53 829
Au-delà de la 5 ^e année	217 038	269 463
	1 065 414	1 097 252

Répartition par devise :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
EUR	936 812	932 156
JPY	1 642	1 710
USD	92 036	109 422
Autres	34 924	53 964
	1 065 414	1 097 252

Répartition par type de taux d'intérêt :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Dettes financières à taux fixe	342 378	368 034
Dettes financières à taux variable	723 036	729 218
	1 065 414	1 097 252

Les coûts de financement des dettes à taux variables sont assis sur l'Euribor ou l'Eonia majorés de marges inférieures ou égales à 70 points de base.

La répartition ci-dessus s'entend avant effet des protections de taux (note 30).

L'évolution de l'endettement brut se présente comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
EMPRUNTS À L'OUVERTURE	1 097 252	1 053 993
Transfert des contrats IAS 17 vers le poste « Obligations locatives courantes et non courantes » sous IFRS 16	-	- 8 876
Émission d'emprunts	79 935	108 332
Remboursement d'emprunts	- 23 147	- 46 832
Variation des concours bancaires et comptes courants financiers	- 70 922	- 20 857
Écarts de conversion	- 18 091	3 707
Variation de périmètre ⁽¹⁾	387	7 785
EMPRUNTS À LA CLÔTURE	1 065 414	1 097 252

(1) En 2020, intégration globale de CF&R et en 2019, entrée des Fromageries Papillon.

L'endettement financier brut baisse de 31,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019. Compte tenu des placements classés en autres actifs financiers courants nets de la trésorerie active, l'endettement net baisse de 155,1 millions d'euros avec un solde net de 464,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Certains crédits sont assortis de clauses imposant le respect d'un ratio financier de *leverage*. Ce ratio porte sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion de l'EBITDA courant. L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant les dotations et reprises d'amortissements et provisions d'exploitation.

Ce ratio est toujours respecté.

Pour le calcul du ratio financier, la dette financière nette applicable au Crédit Syndiqué et à la majorité des contrats bilatéraux, est déterminée comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Emprunts et dettes non courants auprès des établissements financiers	- 301 776	- 323 292
Emprunts et concours bancaires	- 763 638	- 773 960
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	- 1 065 414	- 1 097 252
Autres actifs financiers courants	17 096	11 449
Trésorerie et équivalents trésorerie	583 543	465 896
ENDETTEMENT NET	- 464 775	- 619 907
Actions en auto-détention	18 487	14 974
DETTE FINANCIÈRE NETTE	- 446 288	- 604 933

NOTE 28. AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants correspondent au montant des options d'achat et de vente contractées avec les détenteurs de participations minoritaires. Ces options sont mesurées à la valeur actualisée du prix d'exercice de l'option. Elles concernent 4 % de Belebeevski Molochny Kombinats, 20 % de Bake Plus et 30 % de Palace Industries.

Le mouvement sur la période correspond à la variation de juste valeur de ces options sur titres de sociétés consolidées ainsi qu'au reclassement des options d'achat et de vente de 33,33 % de Bressor Alliance du poste Fournisseurs et autres créiteurs vers le poste Autres passifs non courants et 4 % de B.M.K. du poste Autres passifs non courants au poste Fournisseurs et autres créiteurs.

NOTE 29. FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉITEURS

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Fournisseurs d'exploitation	687 078	648 437
Fournisseurs d'immobilisations	7 841	5 047
Dettes fiscales (hors IS) et sociales	320 431	253 056
Produits constatés d'avance	7 506	2 033
Autres créiteurs ⁽¹⁾	173 763	145 076
	1 196 619	1 053 649

(1) En 2020, les « Autres créiteurs » comprennent les avantages accordés aux clients. Ils intègrent également l'option d'achat et vente de 4 % des titres B.M.K. pour 5 millions d'euros et l'option d'achat et vente de 30 % des titres Palace Industries dont la valeur est nulle à la fin de l'exercice 2020. Ce poste comprenait l'option Bressor Alliance pour 18,3 millions d'euros en 2019.

Le montant total au 31 décembre 2020 intègre 94,7 millions d'euros de Fournisseurs et autres créiteurs liés à l'entrée de CF&R.

NOTE 30. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS PASSIFS

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020		Échéance 2021		Échéance > 2021	
	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel
Couvertures de juste valeur						
Matières premières	102	-	102	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt ⁽¹⁾	11 357	100 000	-	-	11 357	100 000
Instruments de transactions						
Dérivés sur devises	3 127	2 830	3 127	2 830	-	-
Dérivés sur taux d'intérêts ⁽²⁾	14 310	100 000	-	-	14 310	100 000
Dérivés sur matières premières	114	-	114	-	-	-
	29 010	-	3 343	-	25 667	-
Dont classés en passifs courants	3 343	-	3 343	-	-	-
Dont classés en passifs non courants	25 667	-	-	-	25 667	-

(1) Échéance 2027.

(2) Échéance 2027.

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2019		Échéance 2020		Échéance > 2020	
	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur	Notionnel
Couvertures de juste valeur						
Matières premières	312	-	312	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt	9 663	100 000	-	-	9 663	100 000
Instruments de transactions						
Dérivés sur devises	1 951	129 078	1 951	129 078	-	-
Dérivés sur taux d'intérêts ⁽¹⁾	12 027	190 000	1 460	90 000	10 567	100 000
Dérivés sur matières premières	274	-	274	-	-	-
	24 227	-	3 997	-	20 230	-
Dont classés en passifs courants	3 997	-	3 997	-	-	-
Dont classés en passifs non courants	20 230	-	-	-	20 230	-

(1) Échéance 2027.

(2) Échéance 2020 pour 90 000 et 2027 pour 100 000.

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques du marché, principalement le risque de taux d'intérêt provenant des emprunts, et le risque de change portant sur des transactions commerciales futures.

Concernant les couvertures de juste valeur sur les swaps de taux d'intérêts et sur les matières, les couvertures sont 100 % efficaces. Il n'y a donc aucune charge ou produit enregistré sur la partie inefficace.

Les couvertures de change ainsi que les couvertures de taux sont traitées en IFRS en instruments de transactions.

Les principales sources d'inefficacité des relations de couverture sont :

- pour la couverture de taux d'intérêt, l'effet risque de la contrepartie et du Groupe sur la juste valeur des swaps qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des

flux de trésorerie couvert attribuable à la variation des taux d'intérêts et les différences de dates de refixation des taux entre les swaps et les emprunts ;

- pour la couverture du taux de change, l'effet de risque des contreparties et du Groupe sur la juste valeur des contrats de change à terme qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des flux de trésorerie couverts attribuable au taux de change et les modifications de calendrier des transactions couvertes.

Couverture de risque de taux

Les couvertures de flux de trésorerie sont traitées en instruments de transactions depuis 2008 à deux exceptions près : l'emprunt en USD et les 100 millions d'euros de swaps mis en place en mars 2018, étant considérés comme des couvertures de flux de trésorerie impactant les autres éléments du résultat global.

La politique de couverture de risque de taux préconise l'utilisation d'options de taux et /ou de swap de taux classés en instruments de transaction.

Le Groupe a mis en place en 2018 des swaps de taux d'intérêts (à hauteur de 100 millions d'euros) à départ décalé de deux ans. Ces swaps ont été opérationnels à partir des mois de mars à mai 2020 et protégeront le Groupe d'une hausse des taux jusqu'en 2027.

L'impact de cette politique sur la répartition des emprunts et dettes financières à taux fixe ou variable est le suivant :

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	Euros			Autres			Total		
	Taux fixes	Taux Variables	Total	Taux fixes	Taux Variables	Total	Taux fixes	Taux Variables	Total
Avant protection de taux	241 044	695 768	936 812	101 334	27 268	128 602	342 378	723 036	1 065 414
• Swap	100 000	- 100 000					100 000	- 100 000	
• Cap	-	-					-	-	
Après protection de taux	341 044	595 768	936 812	101 334	27 268	128 602	442 378	623 036	1 065 414
Autres actifs financiers courants		14 767	14 767		2 329	2 329		17 096	17 096
Trésorerie et équivalents de trésorerie		372 307	372 307		211 236	211 236		583 543	583 543
TOTAL TRÉSORERIE NETTE ACQUISE		387 074	387 074	-	213 565	213 565	-	600 639	600 639

Analyse de la sensibilité à la hausse des taux d'intérêts court terme au 31 décembre 2020 :

Une variation de + 1 % des taux court terme aurait un impact sur la dette brute variable du Groupe de 6,2 millions d'euros.

Cette hausse des taux court terme aurait également un impact sur les placements court terme à taux variable estimé à 6 millions d'euros. L'impact global d'une hausse des taux court terme sur le résultat financier du Groupe serait alors de 0,2 million d'euros.

Couverture de risque de change

Contrats à terme et options – couverture latente au 31 décembre 2020.

Le Groupe est principalement exposé aux risques de variation des devises suivantes : yuan, yen, dollar US, livre sterling, franc suisse et real brésilien.

Convention de signe : + achat de la devise – vente de la devise

En milliers de devises	Total devise 1		Total devise 2		Couverture en milliers d'EUR	Contrevaleur euro devise 1	Fixing au 31 décembre 2020	
CHF EUR	- 6 609	CHF	6 211	EUR	67	- 6 118	EUR	1,0802
CNY EUR	- 204 863	CNY	25 710	EUR	269	- 25 536	EUR	8,0225
GBP EUR	- 34 625	GBP	39 000	EUR	291	- 38 514	EUR	0,8990
JPY EUR	- 1 195 682	JPY	9 817	EUR	373	- 9 453	EUR	126,4900
USD EUR	- 56 500	USD	48 106	EUR	1 271	- 46 043	EUR	1,2271
BRL USD	- 64 673	BRL	12 134	USD	- 9	- 10 149	EUR	5,1931
CNY USD	- 48 353	CNY	7 240	USD	- 115	- 6 027	EUR	6,5378
Autres devises					- 41	- 43 077	EUR	
TOTAL					2 106	- 184 917	EUR	

Analyse de la sensibilité à la variation des devises : une variation de 1 % des principales devises (CNY, USD, GBP, BRL, JPY et CHF), à partir d'un cours de référence du 31 décembre 2020, aurait un impact de 1,4 million d'euros sur le résultat financier du Groupe.

Le tableau suivant indique la valeur comptable des instruments financiers actifs et passifs par classe et par catégorie comptable, ainsi que leur juste valeur :

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Dérivés par résultat ⁽¹⁾	Dérivés qualifiés de couverture ⁽²⁾	Actifs évalués à la juste valeur par résultat ⁽²⁾	Prêts et créances évalués au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2020						
Autres actifs financiers évalués à la JV par résultat (>1an)	-	-	11 199	-	11 199	11 199
Actifs financiers de transaction long terme	-	-	1 216	-	1 216	1 216
Prêts et créances financières long terme	-	-	-	13 283	13 283	13 283
Autres actifs financiers non courants	-	-	12 415	13 283	25 698	25 698
Dérivés sur taux	14 983	8 171	-	-	23 154	23 154
Instruments financiers dérivés non courants	14 983	8 171	-	-	23 154	23 154
Créances clients	-	-	-	792 880	792 880	792 880
Prêts et créances financières court terme	-	-	-	936	936	936
Autres dérivés sur matières premières	114	-	-	-	114	114
Autres dérivés sur devises	5 233	-	-	-	5 233	5 233
Autres dérivés sur taux	-	1 057	-	-	1 057	1 057
Instruments financiers dérivés courants	5 347	1 057	-	-	6 404	6 404
Actifs financiers de transaction court terme	-	-	14 767	2 329	17 096	17 096
Comptes courants financiers	-	-	-	45 836	45 836	45 836
Disponibilités	-	-	-	361 756	315 920	315 920
Équivalents de trésorerie	-	221 787	221 787	-	221 787	221 787
Trésorerie et équivalents trésorerie	-	-	221 787	361 756	583 543	583 543
TOTAL ACTIF	20 330	9 228	248 969	1 171 184	1 449 711	1 449 711

(1) Juste valeur fonction de prix cotés sur un marché actif (instruments de niveau 1).

(2) Juste valeur évaluée à l'aide de données (« inputs »), autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif soit directement soit indirectement.

Les évaluations de juste valeur sont classées à différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur, en fonction des données d'entrées utilisées dans la technique d'évaluation. Les différents niveaux sont définis ainsi :

- niveau 1 : il existe des cours (non ajustés) sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques, auxquels le Groupe peut avoir accès à la date d'évaluation ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée à l'aide de données (« inputs »), autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif soit directement soit indirectement ;
- niveau 3 : données non observables concernant l'actif ou le passif.

La détermination, par le Groupe, de la juste valeur de niveau 2 pour les instruments financiers dérivés de gré à gré repose sur les cotations des établissements financiers. Le Groupe s'assure que ces cotations sont raisonnables et que les justes valeurs reflètent le risque de crédit de l'instrument et intègrent des ajustements pour prendre en compte le risque de crédit du Groupe et de la contrepartie le cas échéant.

Au cours de l'exercice, le Groupe n'a pas procédé à des transferts de niveaux de hiérarchie de la juste valeur.

PASSIF

En milliers d'euros

	Dérivés par résultat ⁽¹⁾	Dérivés qualifiés de couverture ⁽²⁾	Passifs évalués à la juste valeur par résultat ⁽²⁾	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2020						
Emprunts obligataires	-	-	-	283 530	283 530	283 530
Autres emprunts et dettes	-	-	-	62 591	62 591	62 591
Emprunts et dettes financières non courantes	-	-	-	346 121	346 121	346 121
Dettes liées aux options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires non courantes	-	-	29 108	-	29 108	29 108
Autres	-	-	1	-	1	1
Autres passifs non courants	-	-	29 109	-	29 109	29 109
Autres dérivés sur taux	14 310	11 357	-	-	25 667	25 667
Instruments financiers dérivés non courants	14 310	11 357	-	-	25 667	25 667
Fournisseurs	-	-	-	687 077	687 077	687 077
Dépôt et cautionnements reçus	-	-	-	1 671	1 671	1 671
Dettes liées aux options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires courantes	-	-	5 000	-	5 000	5 000
Dérivés de couverture sur matières premières	-	102	-	-	102	102
Autres dérivés sur matières premières	114	-	-	-	114	114
Autres dérivés sur devises	3 127	-	-	-	3 127	3 127
Instruments financiers dérivés courants	3 241	102	-	-	3 343	3 343
Dettes financières courantes	-	-	-	726 928	726 928	726 928
Comptes courants financiers	-	-	-	25 442	25 442	25 442
Concours bancaires courants	-	-	-	33 495	33 495	33 495
Emprunts et dettes financières courantes	-	-	-	785 865	785 865	785 865
TOTAL PASSIF	17 551	11 459	34 109	1 820 734	1 883 853	1 883 853

(1) Juste valeur fonction de prix cotés sur un marché actif (instruments de niveau 1).

(2) Juste valeur évaluée à l'aide de données (« inputs »), autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif soit directement soit indirectement.

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques du marché, principalement le risque de taux d'intérêt provenant des emprunts, et le risque de change portant sur des transactions commerciales futures.

Concernant les couvertures de juste valeur sur les swaps de taux d'intérêts et sur les matières premières, les couvertures sont 100 % efficaces. Il n'y a donc aucune charge ou produit enregistré sur la partie inefficace.

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Dérivés par résultat ⁽¹⁾	Dérivés qualifiés de couverture ⁽²⁾	Actifs évalués à la juste valeur par résultat ⁽²⁾	Prêts et créances évalués au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2019						
Autres actifs financiers évalués à la JV par résultat (>1 an)	-	-	10 014	-	10 014	10 014
Actifs financiers de transaction long terme	-	-	2 574	-	2 574	2 574
Prêts et créances financières long terme	-	-	-	17 548	17 548	17 548
Autres actifs financiers non courants	-	-	12 588	17 548	30 136	30 136
Dérivés sur taux	11 462	11 017	-	-	22 479	22 479
Instruments financiers dérivés non courants	11 462	11 017	-	-	22 479	22 479
Créances clients	-	-	-	728 525	728 525	728 525
Prêts et créances financières court terme	-	-	-	1 087	1 087	1 087
Autres dérivés sur matières premières	277	-	-	-	277	277
Autres dérivés sur devises	2 028	-	-	-	2 028	2 028
Autres dérivés sur taux	508	2 006	-	-	2 514	2 514
Instruments financiers dérivés courants	2 813	2 006	-	-	4 819	4 819
Actifs financiers de transaction court terme	-	-	11 448	1	11 449	11 449
Comptes courants financiers	-	-	-	43 855	43 855	43 855
Disponibilités	-	-	-	141 097	141 097	141 097
Équivalents de trésorerie	-	-	280 944	-	280 944	280 944
Trésorerie et équivalents trésorerie	-	-	280 944	184 952	465 896	465 896
TOTAL ACTIF	14 275	13 023	304 980	932 113	1 264 391	1 264 391

(1) Juste valeur fonction de prix cotés sur un marché actif (instruments de niveau 1).

(2) Juste valeur évaluée à l'aide de données (« inputs »), autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif soit directement soit indirectement.

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Dérivés par résultat ⁽¹⁾	Dérivés qualifiés de couverture ⁽²⁾	Passifs évalués à la juste valeur par résultat ⁽²⁾	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2019						
Emprunts obligataires	-	-	-	300 142	300 142	300 142
Autres emprunts et dettes	-	-	-	66 135	66 135	66 135
Emprunts et dettes financières non courantes	-	-	-	366 277	366 277	366 277
Dettes liées aux options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires non courantes	-	-	15 863	-	15 863	15 863
Autres	-	-	2	-	2	2
Autres passifs non courants	-	-	15 865	-	15 865	15 865
Autres dérivés sur taux	10 567	9 663	-	-	20 230	20 230
Instruments financiers dérivés non courants	10 567	9 663	-	-	20 230	20 230
Fournisseurs	-	-	-	648 437	648 437	648 437
Dépôt et cautionnements reçus	-	-	-	1 107	1 107	1 107
Dettes liées aux options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires courantes	-	-	18 291	-	18 291	18 291
Dérivés de couverture sur matières premières	-	312	-	-	312	312
Autres dérivés sur matières premières	274	-	-	-	274	274
Autres dérivés sur devises	1 951	-	-	-	1 951	1 951
Autres dérivés sur change	1 460	-	-	-	1 460	1 460
Instruments financiers dérivés courants	3 685	312	-	-	3 997	3 997
Dettes financières courantes	-	-	-	659 291	659 291	659 291
Comptes courants financiers	-	-	-	23 498	23 498	23 498
Concours bancaires courants	-	-	-	112 400	112 400	112 400
Emprunts et dettes financières courantes	-	-	-	795 189	795 189	795 189
TOTAL PASSIF	14 252	9 975	34 156	1 811 010	1 869 393	1 869 393

(1) Juste valeur fonction de prix cotés sur un marché actif (instruments de niveau 1).

(2) Juste valeur évaluée à l'aide de données (« inputs »), autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif soit directement soit indirectement.

NOTE 31. VARIATION DU BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Clients	- 29 105	- 26 621
Stocks	- 11 254	- 38 074
Fournisseurs	- 27 540	30 684
Débiteurs et créditeurs divers	128 590	27 103
	60 691	- 6 908

Sur 2020, la variation du besoin en fond de roulement est impactée par l'évolution des cotations de produits industriels et la hausse des dettes sociales et avantages accordés aux clients.

Sur 2019, la variation du besoin en fond de roulement est impactée par la hausse des cotations de poudres de lait et la poursuite de la hausse des prix matières, cependant que la cotation beurre est à la baisse.

NOTE 32. ENGAGEMENTS HORS BILAN**Les engagements hors bilan comprennent :**

- Les engagements de prise de participation pour 12,6 millions d'euros (2019 : 12,9 millions d'euros) qui sont à la fois donnés et reçus, ne concernent en 2020 que la société italienne Ferrari.

- Les engagements donnés liés au financement de la Société.

Les garanties financières accordées aux sociétés du Groupe s'élèvent à 83,3 millions d'euros (2019 : 108,2 millions d'euros).

- Les engagements liés aux activités opérationnelles :

Au titre des engagements donnés :

Les engagements au titre de contrats de location de courte durée s'élèvent à 2,9 millions d'euros pour 2020.

Le montant des engagements fermes pour les contrats de location éligibles à IFRS 16 et non débutés à la clôture est de 0,1 million d'euros.

Les autres engagements donnés représentent 96 millions d'euros dont pour l'essentiel des engagements d'achats (2019 : 78,6 millions d'euros).

Concernant les contrats d'approvisionnement en lait, le Groupe dispose de contrats avec plusieurs producteurs, conclus à des conditions normales de marché.

Au titre des engagements reçus :

Les autres engagements reçus représentent 32,7 millions d'euros (2019 : 31,3 millions d'euros).

NOTE 33. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions entre les parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cadre de transactions soumises à des conditions de concurrence normale seulement si ces modalités peuvent être démontrées.

Le Groupe est contrôlé par SAVENCIA Holding SCA, société enregistrée en France qui détient directement ou indirectement 66,64 % du capital. Le reste, détenu par un nombre important d'actionnaires fait l'objet de transaction sur la Bourse de Paris. Certaines filiales ne sont pas entièrement détenues par SAVENCIA SA (voir note 35 sur le périmètre de consolidation). Leurs actionnaires minoritaires sont pour l'essentiel des coopératives de production ou de collecte de lait à qui le Groupe achète leur production et peut vendre certaines productions. Ces transactions constituent l'essentiel des transactions avec les parties liées. À ce titre SAVENCIA Fromage & Dairy a enregistré des ventes aux coopératives liées pour 73,9 millions d'euros en 2020 (contre 76,7 millions d'euros en 2019) et des achats pour un montant de 824,9 millions d'euros en 2020 (contre 786,9 millions d'euros en 2019).

Le Groupe assure la gestion de trésorerie de parties liées. À ce titre, il a perçu une rémunération de 1,6 million d'euros en 2020 (0,6 million d'euros en 2019).

Les ventes du Groupe aux entreprises associées représentent (*) 79,2 millions d'euros en 2020 (220,7 millions d'euros en 2019) et les achats (*) 81,9 millions d'euros (207,6 millions d'euros en 2019), ces transactions étant essentiellement des ventes et achats de matières laitières.

Le montant global des rémunérations des dirigeants s'élève à 4,6 millions d'euros (4,0 millions d'euros en 2019). Il se ventile en 2020 de la manière suivante : les avantages à court terme pour 4,5 millions d'euros, avantages postérieurs à l'emploi 0,1 million d'euros. Il n'y a ni autres avantages à long terme, ni indemnités versées de fin de contrat de travail. Aucun paiement fondé sur des actions n'a été réalisé en 2019, ni en 2020.

Les principaux dirigeants comprennent : le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué ainsi que les Administrateurs.

(*) Ceci intègre les transactions avec CF&R sur les quatre premiers mois de l'année 2020, le Groupe assurant pour son compte une partie de l'approvisionnement laitier, une partie de la reprise des co-produits industriels. Il assure également une partie des prestations logistiques et commerciales ainsi que la distribution dans un certain nombre de pays étrangers. Il fournit également des prestations informatiques et administratives.

NOTE 34. ÉVÉNEMENT POST CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date d'arrêté des comptes consolidés annuels 2020, d'évènement significatif postérieur à la clôture.

NOTE 35. LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Consolidation par intégration globale	N°Siren	Pays	% de contrôle		% d'intérêt	
			31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
France						
SAVENCIA SA	847 120 185	FRANCE	Société- mère	Société- mère	Société- mère	Société- mère
Alliance Laitière Européenne SAS	388 435 539	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Armor Protéines SAS	679 200 287	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
B.G. SAS	331 339 275	FRANCE	99,97	99,97	99,97	99,97
Bressor Alliance SA	379 657 570	FRANCE	66,66	66,66	66,66	66,66
Bressor SA	383 228 764	FRANCE	99,74	99,74	66,48	66,48
C.F.V.A. SAS	314 830 050	FRANCE	99,97	99,97	99,97	99,97
Compagnie des Fromages & RichesMonts	501 645 196	FRANCE	50,00	-	42,93	-
CF&R Gestion SAS	501 653 612	FRANCE	51,00	-	43,79	-
Compagnie Laitière Européenne SA	780 876 421	FRANCE	85,86	85,86	85,86	85,86
Compagnie Laitière Normandie-Bretagne SAS	349 652 560	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Dutch Cheese Masters SAS	789 660 743	FRANCE	55,00	55,00	55,00	55,00
Elvir SAS	389 297 664	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Établissements L. Tessier SAS	667 180 392	FRANCE	99,71	99,71	99,71	99,71
Force Plus SNC	477 974 349	FRANCE	-	100,00	-	100,00
Fromagerie Berthaut SA	316 608 942	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie de Vihiers SAS	350 546 719	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries des Chaumes SAS	314 830 183	FRANCE	99,94	99,94	99,93	99,93
Fromageries du Levezou	431 566 884	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Lescure SAS	794 040 956	FRANCE	51,00	51,00	51,00	51,00
Fromageries Papillon SAS	391 900 917	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Perreault SAS	316 085 620	FRANCE	99,98	99,98	99,98	99,98
Fromageries Rambol SAS	315 130 641	FRANCE	99,95	99,95	99,95	99,95
Fromageries Saint Saviol SAS	793 801 028	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Fromapac SAS	402 180 541	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromarsac SAS	331 260 083	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fruisec SAS	307 963 389	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Grand'Ouche SAS	314 815 457	FRANCE	99,83	99,83	99,83	99,83
La Compagnie des Fromages SAS	393 257 654	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Les Fromagers Associés SAS	349 542 415	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Les Fromagers de L'Europe SAS	428 744 973	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Les Fromagers de Thiérache SAS	315 332 569	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Messageries Laitières SNC	313 966 103	FRANCE	61,31	61,31	52,64	52,64
Normandie Bretagne Transports SAS (NBT)	403 128 051	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Normandie Export Logistics	824 269 898	FRANCE	61,30	61,30	52,64	52,64
PJB Advance SA	438 355 877	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Prodilac SAS	389 297 714	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Europe	351 014 352	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Foodservice	389 330 739	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
SAVENCIA Fromage & Dairy International	402 927 628	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Produits Laitiers International	325 508 653	FRANCE	99,96	99,96	99,96	99,96

Consolidation par intégration globale	N°Siren	Pays	% de contrôle		% d'intérêt	
SAVENCIA Produits Laitiers France	394 530 703	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Ressources Laitières	389 297 748	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Saveurs de France	431 636 208	FRANCE	-	100,00	-	100,00
SB Alliance Informatique	780 876 405	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,87
SB Alliance SNC	409 080 538	FRANCE	84,99	84,99	84,98	84,98
SB Biotechnologies SAS	450 983 051	FRANCE	100,00	100,00	97,50	97,50
Sci du Bousquet	350 222 758	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Beurres et Crèmes des Régions d'Europe	487 220 295	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Société Les Vergers des Coteaux du Périgord SAS	330 479 213	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Sodilac SAS	689 806 470	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Sofivo SAS	352 848 725	FRANCE	100,00	100,00	85,86	85,86
Sogasi SAS	315 062 224	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Sogeps SAS	384 557 880	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Soredab SAS	317 705 267	FRANCE	97,50	97,50	97,50	97,50
Terre Bio	817 437 643	FRANCE	100,00	100,00	100,00	100,00
Étranger						
Advanced Food Products LLC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
AGRO 2000		RUSSIE	99,90	99,90	95,90	95,90
Arab French Company for Dairy and Cheese Products		ÉGYPTE	100,00	100,00	100,00	100,00
Artisan Cheese Masters of America, INC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Bake Plus		CORÉE DU SUD	80,00	80,00	80,00	80,00
Belebeevskiy Molochny Kombinat		RUSSIE	96,00	96,00	96,00	96,00
BEV		RUSSIE	100,00	100,00	100,00	100,00
Bonprole SA		URUGUAY	90,00	90,00	90,00	90,00
BR Investissements		LUXEMBOURG	100,00	100,00	100,00	100,00
BSI Tianjin Foods Cy Ltd		CHINE	100,00	100,00	100,00	100,00
Compagnie des Fromages & RichesMonts GmnH		ALLEMAGNE	100,00	-	42,93	-
Corman Deutschland GmbH		ALLEMAGNE	100,00	100,00	85,86	85,86
Corman Italia Spa		ITALIE	100,00	100,00	85,86	85,86
Corman Miloko Ireland Ltd		IRLANDE	55,00	55,00	47,23	47,23
Corman SA		BELGIQUE	100,00	100,00	85,86	85,86
Delaco Distribution		ROUMANIE	100,00	100,00	100,00	100,00
Edelweiss GmbH & Co. KG		ALLEMAGNE	100,00	100,00	100,00	100,00
Edelweiss Verwaltung GmbH		ALLEMAGNE	100,00	100,00	100,00	100,00
Eurexpan BV		PAYS-BAS	100,00	100,00	100,00	100,00
Fleur de Lait East LLC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Fleur de Lait West LLC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Food Garden of Sweden		SUÈDE	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagers Associés Japon K.K.		JAPON	51,00	51,00	51,00	51,00
Fromunion SA		BELGIQUE	100,00	100,00	100,00	100,00
Gerard Cheese Food Technology Ltd		CHINE	100,00	-	100,00	-

Consolidation par intégration globale	N°Siren	Pays	% de contrôle		% d'intérêt	
ICC Paslek Ltd		POLOGNE	100,00	100,00	85,86	85,86
Kolb Lena INC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Mantequeras Arias SA		ESPAGNE	100,00	100,00	100,00	100,00
Mashreq des Produits Laitiers		ÉGYPTE	100,00	100,00	100,00	100,00
Mareco Sweet Creation		PAYS-BAS	100,00	-	100,00	-
Milkaut		ARGENTINE	99,98	99,97	99,98	99,97
Nature Fit GmbH		ALLEMAGNE	-	100,00	-	80,00
Mleczarnia Turek Sp ZOO		POLOGNE	100,00	100,00	100,00	100,00
Mlekoпродукт		RÉPUBLIQUE DE SERBIE	100,00	100,00	100,00	100,00
Molkerei Gebr Rogge GmbH		ALLEMAGNE	92,49	92,49	92,49	92,49
Molkerei Gebr. Rogge Komplementär GmbH		ALLEMAGNE	100,00	100,00	92,49	92,49
Molkerei Sobbeke GmbH		ALLEMAGNE	80,00	80,00	80,00	80,00
Novomilk		SLOVAQUIE	100,00	100,00	100,00	100,00
Palace Industries		ÉTATS-UNIS	70,00	70,00	70,00	70,00
Paturain Finance BV		PAYS-BAS	100,00	100,00	100,00	100,00
Petra SA		URUGUAY	100,00	100,00	100,00	100,00
Polenghi Industrias Alimenticias Ltda		BRÉSIL	100,00	100,00	100,00	100,00
Real Fresh, Inc.		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Santa Rosa Chile Alimentos Limitada		CHILI	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Cheese USA, LLC		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Deutschland GmbH		ALLEMAGNE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Benelux		BELGIQUE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Czech Republic		RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00	100,00	100,00
SFD Europarticipations		PAYS-BAS	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy India Private Limited		INDE	90,00	90,00	90,00	90,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Italia S.p.A.		ITALIE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Japon K.K.		JAPON	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Hong Kong Limited		HONG KONG	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA F & D HU Zrt.		HONGRIE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Nederland B.V.		PAYS-BAS	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Nordics Aps		DANEMARK	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Österreich		AUTRICHE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage and Dairy Philippines		PHILIPPINES	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy SK		SLOVAQUIE	100,00	99,99	100,00	99,99
SAVENCIA Fromage & Dairy Suisse		SUISSE	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy UK Ltd		ROYAUME-UNI	100,00	100,00	100,00	100,00
SAVENCIA Fromage & Dairy Taiwan		TAIWAN PROVINCE CHINOISE	100,00	-	100,00	-
SAVENCIA Services Europe a.s.		RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00	100,00	100,00

Consolidation par intégration globale	N°Siren	Pays	% de contrôle		% d'intérêt	
			31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
SAVENCIA Vallée des Fromages		RUSSIE	100,00	-	100,00	-
SB International		BELGIQUE	100,00	100,00	100,00	100,00
S.B.M.S.		BELGIQUE	99,98	99,98	99,98	99,98
Sinodis (Shanghai) Co., Ltd.		CHINE	100,00	100,00	100,00	100,00
Sinodis Limited		CHINE	100,00	100,00	100,00	100,00
Vostok Holding GmbH		AUTRICHE	-	100,00	-	100,00
Zausner Foods Corp.		ÉTATS-UNIS	100,00	100,00	100,00	100,00
Zvenigorodskiy		UKRAINE	100,00	100,00	100,00	100,00

Consolidation par mise en équivalence	Pays	% de contrôle		% d'intérêt	
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
France					
CF & R Gestion	FRANCE	-	50,00	-	42,93
Compagnie des Fromages & RichesMonts	FRANCE	-	50,00	-	42,93
Poitou Chèvre SAS	FRANCE	48,96	48,96	24,97	24,97
Sanicoopa SARL	FRANCE	37,99	37,99	32,62	32,62
Sica Silam	FRANCE	40,16	40,16	39,82	39,82
Étranger					
Ferrari Giovanni Industria Casearia S.p.A.	ITALIE	49,00	49,00	49,00	49,00
La Compagnie Fromagère SA	TUNISIE	50,00	50,00	50,00	50,00
Premiumlab	ESPAGNE	-	20,00	-	17,17
Sodiaal GmbH	ALLEMAGNE	-	50,00	-	42,93
Val d'Arve SA	SUISSE	33,34	33,34	33,34	33,34

1.6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'Assemblée Générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SAVENCIA SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et des écarts d'acquisition

Description du risque

Au 31 décembre 2020, la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 1 765 millions d'euros, soit 42 % du total bilan. Ces actifs non financiers sont essentiellement composés d'immobilisations corporelles (1 190 m€), d'écarts d'acquisition (357 m€) et de marques (176 m€).

La Direction de Savencia réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs dont les modalités sont décrites dans les notes 5.2.9.10 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces tests sont réalisés au niveau de chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et ont donné lieu à une dépréciation de 37,5M€ sur l'exercice 2020.

Au regard du fort positionnement des marques reconnues à l'actif, le principal risque porte sur la valorisation des écarts d'acquisition et des immobilisations corporelles.

La valeur recouvrable des UGT est basée sur des projections de flux de trésorerie futurs déterminées à partir de prévisions financières à 3 ans, pouvant être étendues à 5 ans en cas d'investissements significatifs, nécessitant l'utilisation d'hypothèses tels que le prix du lait, la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et le taux d'actualisation.

Nous avons considéré que la valeur de ces actifs non financiers, plus spécifiquement les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles, constitue un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces actifs dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable est une affaire de jugement.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons examiné le processus d'établissement des projections de flux de trésorerie futures servant de base aux tests de valeur de ces actifs.

Pour les UGT pour lesquelles la valeur recouvrable est proche de la valeur comptable, nous avons également effectué les procédures suivantes :

- vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des éléments composant la valeur comptable de chacune des UGT ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de chiffre d'affaires et de rentabilité au regard du contexte économique (notamment compte tenu de la crise sanitaire) et financier de chaque UGT, des performances historiques de l'UGT et des plans d'actions envisagés de chaque UGT ;
- apprécier la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ;
- apprécier la sensibilité du test à certaines hypothèses notamment le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à long terme.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Description du risque

Le chiffre d'affaires consolidé de Savencia est présenté net des déductions commerciales accordés aux distributeurs (telles que les remises et ristournes accordées aux clients, coûts liés aux accords commerciaux de développement ou aux actions promotionnelles facturées par les distributeurs).

Ces déductions commerciales correspondent généralement à des remises sur volumes de ventes et/ou des services rendus par la GMS dont la construction de prix dépend de la nature des services rendus.

Nous avons considéré que la détermination / l'estimation de ces déductions commerciales à la clôture de l'exercice constitue un point clé de l'audit compte tenu :

- de leur impact significatif sur le chiffre d'affaires,
- de la complexité et de la diversité des accords contractuels,
- des retraitements nécessaires à la détermination de la base de chiffre d'affaires sur laquelle s'appliquent les remises (le plus souvent par catégorie de produits),
- de la détermination des taux de remises en fonction de l'atteinte de paliers de chiffre d'affaires si applicable.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons apprécié la conception des contrôles mis place par les Directions des entités commerciales pour estimer ces déductions commerciales.

Nous avons également :

- rapproché, sur la base d'échantillonnage, les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ;
- vérifié, sur la base d'échantillonnage, l'exactitude de la provision de fin d'année en particulier la détermination du chiffre d'affaires et des taux appliqués ;
- testé, sur la base d'échantillonnage, le paiement sur l'année en cours des remises de l'année précédente ;
- apprécié la fiabilité du processus d'établissement des provisions pour déduction commerciale en examinant le montant des reprises sans objet ;
- analysé l'antériorité des provisions à la clôture.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SAVENCIA SA par votre Assemblée Générale du 21 mai 1979 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1977 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 42ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la 44ème année de sa mission sans interruption, dont 41 années pour chacun des cabinets depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec Le Comité d'audit et des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 30 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers

Amélie Wattel

Audit KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles Simon

2. Comptes sociaux exercice 2020

2.1. Compte de résultat

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Produits d'exploitation	2.1	29 814	29 492
Charges d'exploitation	2.1	- 60 720	- 47 227
Résultat d'exploitation	2.1	- 30 906	- 17 735
Résultat financier net	2.2	- 431	20 956
Résultat courant avant impôts		- 31 337	3 221
Résultat exceptionnel net	2.3	- 3 681	1 074
Résultat de l'exercice avant impôt		- 35 018	4 295
Impôts sur les bénéfices	2.4	13 399	10 353
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 21 619	14 648

2.2. État des flux de trésorerie

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Excédent brut d'exploitation		- 19 020	- 11 545
Variation du besoin en fonds de roulement		- 2 038	373
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité		15 290	21 524
Flux net de trésorerie généré par l'activité [A]		- 5 768	10 352
Investissements immobilisations incorporelles/corporelles		- 5 016	- 1 584
Investissements financiers		- 1	- 5 020
Autres encaissements et décaissements		10 017	- 29 898
Flux provenant des investissements [B]		5 000	- 36 502
Capital			
Dividendes versés			- 13 784
Encaissements provenant de nouveaux emprunts			20 000
Remboursements des emprunts		- 11 610	- 187 190
Flux provenant du financement [C]		- 11 610	- 180 974
VARIATION DE LA TRÉSORERIE [A + B + C]		- 12 378	- 207 124
Trésorerie nette à l'ouverture		- 623 950	- 416 826
Trésorerie nette à la clôture	3.9	- 636 328	- 623 950
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		- 12 378	- 207 124

2.3. Bilan actif

En milliers d'euros	Notes			Exercice 2020	Exercice 2019
		Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	3.1	54 747	- 29 934	24 813	22 598
Concessions, brevets et droits similaires		48 557	- 29 934	18 623	18 819
Fonds commercial		1 548		1 548	1 548
Autres immobilisations incorporelles		4 642		4 642	2 231
Immobilisations corporelles	3.2	273		273	273
Terrains					
Constructions					
Installations techniques, matériels et outillages industriels					
Autres immobilisations corporelles		273		273	273
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	3.3	1 705 432	- 1 582	1 703 850	1 713 722
Participations		1 288 991	- 1 582	1 287 409	1 287 268
Créances rattachées à des participations	3.8	415 373		415 373	425 390
Autres titres immobilisés		479		479	546
Prêts					
Autres immobilisations financières		589		589	518
Actif immobilisé		1 760 452	- 31 516	1 728 936	1 736 593
Actif circulant	3.8	113 532	- 284	113 248	84 068
Créances et autres créances	3.4	49 311		49 311	53 212
Valeurs mobilières de placement	3.5	55 211	- 284	54 927	26 239
Disponibilités		9 010		9 010	4 617
Comptes de régularisation – Actif	3.10	60		60	19
TOTAL DE L'ACTIF		1 874 044	- 31 800	1 842 244	1 820 680

2.4. Bilan passif

	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
		Montants avant répartition	Montants avant répartition
<i>En milliers d'euros</i>			
Capitaux propres	3.6	808 853	827 596
Capital social		14 033	14 033
Primes d'émission		73 231	73 231
Écart de réévaluation		378	378
Réserves légales		1 613	1 613
Réserves réglementées			
Autres réserves		326 922	326 922
Report à nouveau		402 674	388 026
Résultat de l'exercice		- 21 619	14 648
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées		11 621	8 745
Provisions pour risques et charges	3.7	14 043	4 575
Dettes	3.8	1 019 123	988 438
Autres emprunts obligataires		283 664	290 997
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières divers		716 912	687 437
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		12 378	6 226
Dettes fiscales et sociales		2 294	802
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		99	16
Autres dettes		3 776	2 960
Comptes de régularisation – Passif		225	71
TOTAL DU PASSIF		1 842 244	1 820 680

2.5. Notes annexes

NOTE 1.	PRINCIPES COMPTABLES	114
NOTE 2.	NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT	116
NOTE 3.	NOTES ANNEXES AU BILAN	118

Faits marquants

En lien avec la crise sanitaire et la promulgation de l'état d'urgence sanitaire décrété par la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020, il a été décidé qu'aucune filiale française de SAVENCIA SA ne verse de dividendes en 2020 afin de sécuriser leur situation de trésorerie individuelles.

La signature d'un avenant au contrat syndiqué a permis d'une part de reporter l'échéance de ce contrat à juin 2022 voire juin 2023 dans le cadre de l'exercice d'une option et d'autre part d'augmenter cette ligne de crédit de manière significative.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les états de synthèse ont été établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du règlement ANC 2014-03 modifié par les règlements ANC 2015-06, 2016-07 et 2018-01.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les règles et méthodes comptables, sont décrites ci-après par rubrique.

Les chiffres sont présentés en milliers d'euros sauf mention contraire.

1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles représentent les fonds de commerce, marques, tournées de lait, licences, brevets et droits au bail qui sont évalués à leur prix d'achat.

Les frais d'établissement, les frais de recherche et de développement, les frais de dépôts ou de renouvellement des marques et des brevets sont comptabilisés en charges à compter de 2005 (en application de la méthode préférentielle).

Les logiciels acquis ou créés sont amortis sur une durée de 1 à 3 ans pour les applications bureautiques et de 7 ans pour les applications industrielles. Au-delà de ces plans d'amortissements, les aides fiscales aux investissements sont comptabilisées en tant qu'amortissements dérogatoires et influencent le résultat exceptionnel.

Les coûts liés à l'acquisition de licences de logiciels et à leur mise en service sont inscrits à l'actif sur la base des coûts encourus pour les acquérir et les mettre en service. Les coûts associés au maintien en fonctionnement des logiciels sont comptabilisés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Lorsqu'ils confèrent un caractère unique aux logiciels acquis ou produits contrôlés par le Groupe, les coûts de développement sont inscrits au bilan dès lors qu'ils généreront des avantages économiques futurs attendus et sont amortis sur la durée d'utilité des logiciels concernés.

La valeur nette comptable des autres immobilisations incorporelles est comparée chaque année à leur valeur d'utilité qui correspond à l'actualisation des prévisions de flux futurs de trésorerie. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, la différence fait l'objet d'une dépréciation.

1.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires à l'exclusion de tous frais financiers) ou à leur coût de production.

Les immobilisations sont amorties suivant le mode linéaire exclusivement, d'après les natures des biens concernés et selon un plan d'amortissement correspondant à leur durée d'utilité.

Les principales durées figurent dans le tableau ci-après :

	Durées
Agencements des terrains	10 à 20 ans
Constructions	10 à 33 ans
Agencements des constructions	10 à 30 ans
Installations techniques, matériels et outillages industriels	5 à 15 ans
Matériel de bureau et informatique, mobilier de bureau	3 à 15 ans
Autres immobilisations	3 à 20 ans

Au-delà de ces plans d'amortissements, les aides fiscales aux investissements sont comptabilisées en tant qu'amortissements dérogatoires et influencent le résultat exceptionnel.

La base d'amortissement des immobilisations qui sont cotées sur un marché est minorée de la valeur résiduelle des biens estimée à leur date d'entrée.

Les éléments qui sont dissociables et qui ont une durée d'utilité différente de celle de l'immobilisation principale sont amortis sur leur durée d'utilité propre (en application de la méthode des composants).

Les pièces détachées dont la durée d'utilité est supérieure à 1 an et la valeur unitaire est supérieure à 500 euros sont comptabilisées en matériels et outillages industriels. Elles sont amorties sur une durée de 5 ans à compter de leur date d'acquisition.

Lorsqu'un élément d'actif amortissable subit au cours d'un exercice, une dépréciation effective et définitive due à des circonstances exceptionnelles, un amortissement exceptionnel est comptabilisé en sus de l'annuité normale.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, la différence fait l'objet d'une provision pour dépréciation.

Compte tenu de la nature des immobilisations corporelles, il n'est pas pratiqué de provision pour grosses réparations.

1.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont valorisées à leur coût historique. Pour les titres libellés en devises, la conversion est faite au taux de change en vigueur à la date de chaque opération.

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'achat hors frais accessoires.

En fin d'année, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée. Outre la quote-part de capitaux propres de la filiale que les titres de participation représentent, leur valeur d'inventaire prend également en compte le potentiel économique et financier de la filiale considérée au moyen d'une actualisation des flux futurs de trésorerie ou une valorisation externe quand celle-ci est disponible.

1.4. Valeurs mobilières de placement

Toutes les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est calculée, le cas échéant, lorsque la valeur c'est-à-dire le cours de clôture du dernier jour de l'exercice est inférieure au dit prix d'acquisition. Dans le cas des actions propres, le prix d'acquisition est comparé au cours moyen du dernier mois de l'exercice.

Aucune compensation n'est faite entre les plus-values latentes non comptabilisées et les moins-values latentes qui, elles, font l'objet de provisions.

L'enregistrement des produits obligataires se fait en fonction de la partie courue des coupons durant l'exercice social.

1.5. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au taux de fin d'exercice. Les différences résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier taux sont portées au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

Les gains et pertes de change réalisés sur les factures couvertes et sur les instruments de couverture, ainsi que le coût des couvertures (point de terme ou primes) sont reclassés en résultat d'exploitation.

Les instruments non échus à la clôture, couvrant des opérations de l'exercice, sont comptabilisés au bilan de manière à assurer un traitement symétrique avec les créances ou dettes couvertes.

1.6. Gestion des risques financiers et instruments financiers

De par ses activités, la Société est exposée à des risques de marché (essentiellement risques de change et/ou risques de taux d'intérêt). La gestion des risques vise à minimiser leurs effets potentiellement défavorables sur

la performance financière de la Société. Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour couvrir certaines expositions au risque.

La gestion du risque est assurée conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'Administration. Les risques financiers sont identifiés, évalués et couverts. Pour chaque catégorie de transactions, des procédures spécifiques précisent les instruments utilisables, les montants maximums autorisés, les contreparties possibles et les contrôles à effectuer.

Des instruments financiers dérivés sont utilisés par la Société pour gérer les risques de change et de taux d'intérêts auxquels elle est confrontée dans le cadre de ses activités.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont principalement des contrats de change à terme ferme ou optionnel et des contrats d'échange de devises ou de taux d'intérêts.

Les résultats dégagés sur ces couvertures sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats comptabilisés sur les éléments couverts. Lorsque les positions ne sont pas qualifiées comptablement de couvertures de risques, elles sont évaluées à leur valeur de marché et les pertes ou les gains qui en résultent sont portés au compte de résultat.

1.7. Provisions réglementées

L'application des incitants fiscaux permet de calculer les amortissements déductibles fiscalement (durées d'usage et taux dégressifs) de manière différente de celle utilisée pour l'amortissement comptable (durée d'utilité et taux linéaire). La réglementation fiscale impose néanmoins d'enregistrer dans ce poste l'écart entre ces deux méthodes.

1.8. Indemnités de départ en retraite

Les indemnités de départ en retraite prévues dans la convention collective sont en partie couvertes par un contrat d'assurance. Le calcul des indemnités est effectué par un organisme extérieur en fonction des salariés présents dans la Société et est actualisé chaque année.

1.9. Impôt sur les bénéfices et détermination du résultat fiscal

L'impôt sur les bénéfices comptabilisé correspond à l'impôt à payer au titre de l'exercice. Aucun impôt différé n'est comptabilisé. Une convention d'intégration fiscale avec les sociétés françaises du Groupe détenues directement ou indirectement à 95 % ou plus a été mise en place. Le régime autorise la compensation des résultats taxables des unes avec les déficits des autres permettant ainsi à SAVENCIA SA de n'acquitter que le solde à l'Administration Fiscale.

NOTE 2. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT

2.1. Résultat d'exploitation

<i>En milliers d'euros</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Produits d'exploitation	29 814	29 492
Les produits d'exploitation sont composés essentiellement de redevances facturées aux filiales.		
Redevances	29 138	28 352
Autres produits	676	1 140
Charges d'exploitation	- 60 720	- 47 227
Autres achats et charges externes (*) (**)	- 46 674	- 38 665
Impôts et taxes	- 886	- 906
Salaires et traitements	- 355	- 347
Charges sociales	- 275	- 272
Opérations en commun		
Autres charges	- 644	- 584
Dotations aux amortissements et provisions (**)	- 11 886	- 6 453
RESULTAT D'EXPLOITATION	- 30 906	- 17 735

(*) Dont 945 milliers d'euros au titre du contrôle légal des comptes par les commissaires aux comptes pour l'exercice 2020. En 2019, ce montant était de 987 milliers d'euros. Au titre de conseil et/ou de prestations de services, les honoraires comptabilisés sont nuls en 2020, ils s'élevaient à 14 milliers d'euros en 2019.

(**) Les charges externes et dotations aux provisions sont impactées à la hausse principalement par les frais liés à l'extension des contrats syndiqués et par les opérations de réorganisation annoncées en 2018 et autres charges associées.

2.2. Résultat financier net

<i>En milliers d'euros</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Sur participations et autres titres	7 150	26 393
Dividendes reçus (*)	7 019	26 411
Provisions sur titres et autres titres (net)	131	- 18
Sur charges financières nettes	- 7 449	- 5 505
Produits financiers	7 306	8 184
Charges financières	- 14 755	- 13 689
Sur changes et divers	- 132	68
RÉSULTAT FINANCIER NET	- 431	20 956

(*) La forte baisse des dividendes perçus en 2020 est en lien avec l'épidémie de la Covid-19 : aucun dividende d'origine française n'a été versé à SAVENCIA SA.

2.3. Résultat exceptionnel net

<i>En milliers d'euros</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Charges exceptionnelles (*)	- 356	- 376
Produits exceptionnels (*)	18	40
Plus ou moins-values nettes de cessions d'immobilisations		
Dotations et reprises d'amortissements dérogatoires	- 2 876	1 309
Dotations et reprises de provisions pour risques (**)	- 467	101
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL NET	- 3 681	1 074

(*) Le montant net des produits et charges exceptionnels de l'année 2020 qui s'établit à (338) milliers d'euros correspond principalement à des dons consentis d'une part, et à un ajustement à la baisse du produit à recevoir des filiales au titre des pertes latentes sur le plan de stock-options du Groupe d'autre part.

(**) Il s'agit d'une dotation principalement pour un risque fiscal de 590 milliers d'euros et d'une reprise de provision de 229 milliers d'euros sur le plan de stock-options du Groupe.

2.4. Impôt sur les bénéfices

<i>En milliers d'euros</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Impôt et Crédit d'impôt propres à SAVENCIA SA	274	226
Produit de l'intégration fiscale	13 124	10 147
Charge nette d'impôt au titre des exercices antérieurs	1	- 20
TOTAL	13 399	10 353

Impôts latents

Les impôts latents dus aux retraitements fiscaux (amortissements dérogatoires, différences temporaires...) représentent un produit fiscal futur, au taux de 27,50 %, d'un montant de 110 milliers d'euros, contre une charge fiscale future de 1 744 milliers d'euros en 2019 :

<i>En milliers d'euros</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Accroissement	- 3 196	- 2 712
Sur amortissements dérogatoires	- 3 196	- 2 711
Sur autres retraitements fiscaux		- 1
Allègement	3 306	968
Sur provisions non déductibles		930
Sur autres charges non déductibles	3 306	38
Sur déficit reportable		
IMPÔT FUTUR NET	110	- 1 744

NOTE 3. NOTES ANNEXES AU BILAN**3.1. Immobilisations incorporelles**

<i>En milliers d'euros</i>	Variation des immobilisations incorporelles				Valeurs au 31/12/2020
	Valeurs au 31/12/2019	Augmentations	Compte à compte	Diminutions	
Rubriques					
Valeurs brutes	49 647	5 100			54 747
Concessions, brevets et droits similaires	45 868	7	2 682		48 557
Fonds commercial	1 548				1 548
Autres immobilisations incorporelles (*)	2 231	5 093	- 2 682		4 642
Amortissements & dépréciations	- 27 049	- 2 885			- 29 934
Concessions, brevets et droits similaires	- 27 049	- 2 885			- 29 934
Fonds commercial					
Autres immobilisations incorporelles					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	22 598	2 215			24 813

(*) À la clôture, les autres immobilisations incorporelles sont constituées par le coût des logiciels en cours de développement.

3.2. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros Rubriques	Variation des immobilisations corporelles				Valeurs au 31/12/2020
	Valeurs au 31/12/2019	Augmentations	Compte à compte	Diminutions	
Valeurs brutes	273				273
Terrains					
Constructions					
Installations techniques, matériel, outillage					
Autres immobilisations corporelles	273				273
Immobilisations en cours					
Amortissements & dépréciations					
Terrains					
Constructions					
Installations techniques					
Autres immobilisations corporelles					
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	273				273

3.3. Immobilisations financières

En milliers d'euros Rubriques	Variation des immobilisations financières				Valeurs au 31/12/2020
	Valeurs au 31/12/2019	Augmentations	Diminutions		
Valeurs brutes	1 715 448	55 454	- 65 470		1 705 432
Participations	1 288 982	10	- 1		1 288 991
Créances rattachées à des participations (*)	425 390	55 373	- 65 390		415 373
Autres titres immobilisés (**)	558		- 79		479
Prêts					
Autres immobilisations financières	518	71			589
Dépréciations	- 1 726	- 59	203		- 1 582
Participations	- 1 714	- 59	191		- 1 582
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés	- 12		12		
Prêts					
Autres immobilisations financières					
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES	1 713 722	55 395	- 65 267		1 703 850

(*) Les créances rattachées à des participations correspondent à des prêts d'une durée de 5 ans.

(**) Dont 6 491 actions propres détenues au 31 décembre 2020 dans le cadre d'un contrat de liquidité. À la clôture du précédent exercice 6 991 actions propres étaient détenues.

3.4. Autres créances

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Comptes courants financiers filiales	15 422	27 300
Clients, état et divers	33 889	25 912
AUTRES CRÉANCES NETTES	49 311	53 212

3.5. Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Le portefeuille des valeurs mobilières de placement est constitué de valeurs françaises selon le détail suivant :		
Valeurs brutes	55 211	26 239
Sicav	1 500	2 496
FCP		2 539
Billets, bons et assimilés	36 000	7 083
Actions propres (*)	17 711	14 121
Dépréciations	- 284	
SICAV	- 284	
FCP		
Billets, bons et assimilés		
Actions propres		
VALEUR MOBILIÈRE DE PLACEMENT NETTE	54 927	26 239

(*) Au 31 décembre 2020, SAVENCIA SA détient 311 413 actions propres classées en valeurs mobilières de placement pour une valeur d'acquisition de 17 711 milliers d'euros. Le cours de marché moyen des actions SAVENCIA SA sur le mois de décembre 2020 est de 59,58 €.

Le pourcentage global du capital auto-détenu s'élève à 2,27 % en incluant les 6 491 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. À la clôture du précédent exercice, SAVENCIA SA détenait 238 207 actions propres. Le pourcentage global du capital auto-détenu représentait 1,75 % en incluant les 6 991 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Les valeurs mobilières représentent le placement de liquidités et les actions propres. En fin d'exercice, lorsque la valeur de marché est inférieure au prix de revient, une provision est comptabilisée.

3.6. Capitaux propres

Le capital social de 14 032 930 euros est divisé en 14 032 930 actions de 1 euro chacune, dont 9 327 176 actions bénéficiant d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2020, le principal actionnaire connu de la Société est SAVENCIA HOLDING SCA qui détient directement 66,64 % du capital et 79,85 % en droits de vote. Par ailleurs, au 11 février 2021, le seul actionnaire détenant plus de 5 % du capital est Silchester Northern Trust qui détient 6,02 % du capital et 3,56 % des droits de vote.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Capital social	Primes d'émission et de fusion	Écart de réévaluation	Réserve légale	Réserves réglementées	Autres réserves	Report à nouveau	Provisions réglementées	Résultat de l'exercice	Total
Situation au 01/01/2020 (avant affectation des résultats)	14 033	73 231	378	1 613		326 922	388 026	8 745	14 648	827 596
Réduction de capital										
Provisions fiscalement réglementées										
Reprises de provisions								- 2 182		- 2 182
Dotations de l'année								5 058		5 058
Distribution de dividendes										-
Autres prélèvements										
Affectation aux réserves										
Dividendes non distribués (actions propres détenues)										
Imputations en report à nouveau							14 648		- 14 648	
Résultat 2020									- 21 619	- 21 619
Situation au 31/12/2020 (avant affectation des résultats)	14 033	73 231	378	1 613		326 922	402 674	11 621	- 21 619	808 853

Des options d'achats d'actions ont été attribuées à certains mandataires sociaux et/ou dirigeants de la Société ou des sociétés affiliées du Groupe. Le prix d'exercice des options octroyées est égal à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant la date d'octroi des options. Elles peuvent être exercées pendant les 10 ans qui suivent la date d'octroi. Depuis le plan 2006, la période d'acquisition des droits a été portée à 4 ans durant laquelle la présence dans les sociétés affiliées du Groupe est obligatoire. Les cessions sont autorisées après un blocage de 2 ans suivant l'exercice des options.

Année d'attribution	Plan en cours jusqu'en	Prix d'exercice en euro/action	Options attribuées	Options en circulation
2011	2021	46,87	80 000	51 100

Lorsque le cours d'acquisition des actions est supérieur au prix d'exercice des stock-options attribuées, une provision pour risque est comptabilisée. Cette provision s'élève à 529 milliers d'euros en 2020 contre 758 milliers d'euros en 2019.

La cotisation sociale est calculée sur la plus faible des valeurs de marché et/ou de juste valeur comme prévu par la réglementation en vigueur.

3.7. Provisions pour risques et charges

	Variation des Provisions				Valeur au 31/12/2020
	Valeur au 31/12/2019	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
<i>En milliers d'euros</i>	4 575	9 697		229	14 043

Les provisions pour risques et charges sont impactées principalement par des engagements pris envers le personnel du Groupe, des moins-values latentes sur plan de stocks options, des litiges fiscaux et divers contentieux.

3.8. Échéancier des dettes et créances

<i>En milliers d'euros</i>	Échéances			
	Montant total	- d'1 an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
Dettes				
Dettes financières				
Autres emprunts obligataires	283 664	7 333	61 665	214 666
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières divers	716 912	716 912		
Dettes d'exploitation et diverses	18 547	18 547		
TOTAL	1 019 123	742 792	61 665	214 666

Les dettes financières diverses à moins d'un an sont composées de billets de trésorerie ou de tirages à court termes auprès des banques. Ces financements seront soit renouvelés à court terme soit remboursés par les lignes de crédit à moyen terme dont dispose SAVENCIA SA.

Les emprunts et dettes financières diverses sont libellés en euros ou en USD intégralement couverts contre le risque de change le cas échéant.

<i>En milliers d'euros</i>	Échéances		
	Montant total	- de 1 an	+ de 1 an
Créances			
Créances rattachées à des participations	415 373	373	415 000
Créances d'exploitation, financières et diverses	49 311	49 311	
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	63 937	62 721	1 216
TOTAL NET DE PROVISIONS	528 621	112 405	416 216

3.9. Trésorerie

La trésorerie dont l'évolution est détaillée dans le tableau des flux de trésorerie se réconcilie comme suit, avec les bilans présentés :

<i>En milliers d'euros</i>	au 31/12/2020	au 31/12/2019
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	63 938	30 856
Comptes courants financiers à l'actif (*)	15 593	27 300
Concours bancaires et billets de trésorerie	- 689 158	- 682 106
Comptes courants financiers au passif (*)	- 26 701	
TRÉSORERIE NETTE A LA CLÔTURE	- 636 328	- 623 950

(*) Le solde des comptes courants évolue en fonction du besoin ou de l'excédent de trésorerie des filiales.

3.10. Comptes de régularisation et comptes rattachés

<i>En milliers d'euros</i>	au 31/12/2020	au 31/12/2019
Charges constatées d'avance	60	19
Les charges constatées d'avance sont composées d'intérêts et de commissions bancaires.		
Produits constatés d'avance	225	71
Les produits constatés d'avance sont composés d'intérêts bancaires.		
Produits à recevoir		
Prêts, placements et instruments de couverture	751	837
Moins-value sur Stocks Options	309	447
Avoir à recevoir autres charges d'exploitation	8 400	
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	9 460	1 284
Charges à payer		
Emprunts, dettes financières diverses et instruments de couverture	1 697	1 771
Dettes fournisseurs d'exploitation	728	766
Dettes fiscales et sociales	713	614
TOTAL DES CHARGES À PAYER	3 138	3 151

3.11. Engagements financiers et garanties reçus ou donnés

<i>En milliers d'euros</i>	au 31/12/2020	au 31/12/2019
Engagements reçus		
Cautions bancaires		
Engagements donnés		
Indemnités de départ à la retraite (*)	103	101
Lignes de crédit allouées en filiales	83 333	108 180

(*) Les engagements en matière de retraite sont externalisés auprès de la société Eparinter. La juste valeur des actifs versés à ce titre est de 86 milliers d'euros. La dette future actualisée au taux de 0,36 % s'élève à 103 milliers d'euros.

Les charges pouvant résulter de contentieux en cours afférents à des opérations courantes et estimés probables donnent lieu à leur prise en compte.

3.12. Instruments financiers

Les contrats d'échange de taux existants au 31 décembre 2020 sont de 184 millions d'euros en valeur nominale contre 251 millions d'euros en 2019 et constituent des instruments financiers de couverture. Ils ont été souscrits auprès d'une entreprise liée.

3.13. Personnel

La masse salariale pour l'exercice 2020 est de 355 milliers d'euros contre 347 milliers d'euros en 2019. L'effectif au 31 décembre 2020 est de 2 personnes et identique en 2019.

Les rémunérations des membres des organes de Direction et d'administration se sont élevées à 646 milliers d'euros contre 585 milliers d'euros en 2019.

3.14. Entreprises liées

Les transactions avec les parties liées sont réalisées à des conditions normales de marché.

3.15. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement susceptible de remettre en cause les comptes présentés ci-joints n'est intervenu postérieurement à la date de la clôture.

3.16. Filiales et participations

En milliers d'euros sauf mention contraire

Forme juridique	Activité exercée	Société ou Groupe de sociétés	Capital	Réserves
-----------------	------------------	-------------------------------	---------	----------

A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société astreinte à la publication
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)
France

SAS	Étude et recherches	SOREDAB – La Boissière École (78)	75	8 815
SAS	Prestataire de services	SOGASI – Viroflay (78)	25 910	4 514
SAS	Holding	SAVENCIA Fromage & Dairy EUROPE – Viroflay (78)	294 760	339 059
SA	Holding	ALLIANCE LAITIÈRE EUROPÉENNE – Paris (75)	231 900	165 100
SAS	Holding	SAVENCIA Fromage & Dairy INTERNATIONAL – Viroflay (78)	122 513	- 11 094
SAS	Holding	Cie DES MAITRES FROMAGERS – Viroflay (78)	17	- 20
SAS	Prestataire de services	SOGEPS – Condé sur Vire (50)	4 287	- 602

Étranger

SARL	Holding	EUREXPAN BV – Breda (Pays-Bas)	10 414	330 211
AS	Services	SAVENCIA SERVICES EUROPE (République Tchèque)	20 000 milliers CZK	1 465 milliers CZK

2. Participations (10 % à 50 % du capital détenu par la société)
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations
Filiales non reprises au paragraphe A

Filiales françaises (ensemble)

Filiales étrangères (ensemble)

Quote-part de capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par SAVENCIA SA	Montant des cautions et avals fournis par SAVENCIA SA	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes bruts encaissés par la Société au cours de l'exercice
	brute	nette					
98	74	74			11 574	2 286	
100	27 980	27 980			9 865	- 4 959	
100	429 363	429 363				13 320	
100	255 180	255 180	15 420			- 148	
100	313 033	313 033				11 431	
100	91					- 3	
100	4 287	4 287			34 925	215	
100	256 055	256 055				5 174	7 019
100	783	783			224 575 milliers CZK	6 566 milliers CZK	
	134	75					
	2 011	579					

2.6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'Assemblée Générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SAVENCIA SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

VALORISATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Description du risque

Les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 1 287 409 K€, représentant 70 % du total bilan.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres) ou éléments prévisionnels (actualisation des flux futurs de trésorerie) ou une valorisation externe quand celle-ci est disponible.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons revu les procédures mis en place par Savencia pour la détermination de la valeur d'utilité des titres de participations.

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels nous avons :

- obtenu les prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées ;
- vérifié la cohérence des hypothèses retenues par la Direction avec l'environnement économique ;
- comparé les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- vérifié que la valeur résultant des flux de trésorerie a été ajusté du montant de l'endettement.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SAVENCIA SA par votre Assemblée Générale du 21 mai 1979 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1977 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 42ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA dans la 44ème année de sa mission sans interruption, dont 41 années pour chacun des cabinets depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec Le Comité d'audit et des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 30 mars 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles Simon



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	132
2.	Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	156
3.	Activités Vigilance concernant SAVENCIA SA en 2020	160
4.	Plan de vigilance	162
	Annexe 1 : Nomenclature des risques potentiels	172
	Annexe 2 : Méthode de cartographie des risques	173

1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport qui porte sur l'exercice 2020 a été établi conformément aux dispositions du code de commerce et arrêté par le Conseil d'Administration du 4 mars 2021.

1.1. Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du Conseil d'Administration

1.1.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

1.1.1.1. Missions et pouvoirs du Conseil

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge pertinents. Il conduit chaque année un examen portant sur les points essentiels du rapport de gestion et des autres rapports présentés aux actionnaires, ainsi que sur les résolutions présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil d'Administration est investi par la Loi, ses statuts et son règlement intérieur de pouvoirs spécifiques.

Dans le cadre de ses missions, le Conseil a les pouvoirs suivants, sans que cette liste soit exhaustive :

- il fixe les objectifs de la Société et en définit les orientations stratégiques, dans le respect de la Culture et des valeurs du Groupe ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de diriger la Société dans le cadre de la stratégie retenue ;
- il choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou unicité de ces fonctions) ;
- il arrête les comptes sociaux et établit les comptes consolidés annuels ; il contrôle la gestion et vérifie la fiabilité et la clarté des informations fournies aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- il analyse régulièrement, en lien avec la stratégie, les opportunités et les risques dans le champ d'activité de la Société ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- il veille à inscrire les performances financières de la Société dans une perspective à long terme en prenant en compte le développement durable du Groupe dans ses aspects environnemental et social ;

- il veille à la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité en son sein, et il recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif ;
- il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.

Il appartient également au Conseil d'Administration, en ayant le sens du moyen et du long terme qui caractérise les entreprises familiales, d'être le garant de la pérennité de l'indépendance du Groupe. À ce titre, le Conseil accompagne le Président dans l'exercice de cette mission.

1.1.1.2. Composition du Conseil

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration était composé de quinze membres :

- Monsieur Alex BONGRAIN ;
- Monsieur Armand BONGRAIN ;
- Madame Anne-Marie CAMBOURIEU
- Madame Clare CHATFIELD ;
- Madame Dominique DAMON ;
- Monsieur Xavier GOVARE ;
- Madame Maliqua HAIMEUR
- Madame Martine LIAUTAUD ;
- Madame Annette MESSEMER ;
- Monsieur Christian MOUILLON ;
- Monsieur Ignacio OSBORNE ;
- Monsieur Vincenzo PICONE ;
- Monsieur Robert ROEDER ;
- Monsieur François WOLFOVSKI ;
- Société SAVENCIA HOLDING, représentée par Monsieur Xavier CRUSE.

Les mandats d'Administrateur de Madame Béatrice GIRAUD et de Messieurs Pascal BRETON, Jean-Yves PRIEST et Jean-Michel STRASSER ont pris fin le 23 avril 2020. Madame Annette MESSEMER, Messieurs Vincenzo PICONE, Robert ROEDER et François WOLFOVSKI ont été nommés en qualité d'Administrateurs par l'Assemblée Générale du 23 avril 2020. Monsieur Pascal BRETON a été

nommé en qualité de Censeur par l'Assemblée Générale du 23 avril 2020.

Les Administrateurs représentent l'ensemble des actionnaires et agissent constamment dans l'intérêt de la Société. Ils doivent maîtriser les enjeux stratégiques des marchés sur lesquels intervient la Société.

Le Conseil d'Administration s'interroge régulièrement sur sa composition et celle de ses Comités, au regard de l'actionnariat de la Société et de la représentation d'une diversité en son sein.

La durée du mandat des Administrateurs a été fixée à un an lors de l'entrée en Bourse de la Société et n'a pas été modifiée depuis. Elle permet d'assurer une évolution de la composition du Conseil d'Administration pour répondre aux besoins d'expertise et de compétence utiles à la Société.

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Dans le cadre de sa mission permanente, le Comité de Management et des Rémunérations et de la RSE s'interroge régulièrement sur la composition du Conseil au regard notamment de la représentation d'une diversité en son sein (sexe, âge, compétences, expériences, indépendance...) assurant une veille prévisionnelle sur son évolution.

Lorsqu'il est identifié le besoin d'intégrer un nouvel Administrateur au sein du Conseil, le Comité de Management et des Rémunérations et de la RSE définit le profil des candidats. La cooptation est privilégiée mais le recours à un cabinet de recrutement n'est pas exclu. Les candidats sont évalués afin de s'assurer de leur capacité à contribuer aux enjeux stratégiques et à s'intégrer à la Culture et aux valeurs du Groupe. Le Comité de Management et des Rémunérations et de la RSE fait part de ses recommandations au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration veille à assurer le meilleur équilibre possible dans sa composition et celle de ses Comités qui reflètent une variété et une complémentarité de genres, d'expertises et d'expériences nationales et internationales et de cultures, afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission au regard de la diversité des activités du Groupe.

Ainsi, le Conseil d'Administration compte six femmes parmi ses membres, Mesdames Anne-Marie CAMBOURIEU, Clare CHATFIELD, Dominique DAMON, Maliqua HAIMEUR, Martine LIAUTAUD et Annette MESSEMER, soit 40 % de son effectif.

Le Conseil d'Administration s'attache également à ce que sa composition comprenne au moins 1/3 d'Administrateurs indépendants, selon les recommandations relatives au gouvernement d'entreprise.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse

compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre notamment tout mandataire social non exécutif de la Société ou de son Groupe ou de sa Direction, dépourvu de tout lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié ou autre) avec ceux-ci.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de Management et des Rémunérations et arrêtée par le Conseil à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs.

Au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF à l'article 9.5, le Conseil d'Administration a considéré que 10 Administrateurs sont qualifiés d'indépendants à la date du 31 décembre 2020 : Mesdames Anne-Marie CAMBOURIEU, Clare CHATFIELD, Maliqua HAIMEUR, Martine LIAUTAUD et Annette MESSEMER, Messieurs Xavier GOVARE, Christian MOUILLON, Vincenzo PICONE, Robert ROEDER et Ignacio OSBORNE.

Le Règlement Intérieur de SAVENCIA SA contient des dispositions visant à s'assurer que les Administrateurs ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêt avec la Société. Ils doivent notamment déclarer la totalité de leurs mandats et fonctions, tant en France qu'à l'étranger et s'abstenir d'exercer tous mandats, fonctions ou missions au bénéfice de toutes entreprises concurrentes du Groupe ou situées en position de conflit d'intérêt. Par ailleurs chaque membre du Conseil est tenu d'établir au moment de sa nomination ou de son renouvellement par l'Assemblée Générale, une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêt même potentiel. De plus, lorsqu'une décision sur laquelle le Conseil d'Administration est appelé à délibérer est susceptible de mettre l'Administrateur en situation de conflit d'intérêt, cet Administrateur doit en informer immédiatement le Président et, en concertation avec lui, s'abstenir de prendre part au vote correspondant, voire se retirer de la réunion pendant la délibération et le vote sur cette décision.

1.1.1.3. Réunions et fonctionnement du Conseil d'Administration

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 documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des Administrateurs sont joints à la convocation ou transmis dans les jours qui suivent et avec un préavis optimum de cinq jours avant la réunion du Conseil.

Le Conseil d'Administration procède régulièrement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement, ce qui implique également une revue de ses Comités.

L'évaluation permet de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et d'apprécier la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux.

L'évaluation du Conseil est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le Conseil d'Administration débat de son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée au moins tous les trois ans, le Conseil d'Administration ayant la faculté, s'il le décide de se faire assister par un consultant externe.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont établis après chaque réunion et transmis à tous les membres du Conseil, qui sont invités à faire part de leurs observations. Les observations éventuelles sont débattues au Conseil suivant. Le texte définitif du procès-verbal de la réunion précédente est alors soumis à l'approbation du Conseil.

Au cours de l'année 2020, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises.

Le Conseil d'Administration a consacré l'essentiel de ses travaux au gouvernement d'entreprise, au suivi de l'activité, à l'examen des comptes annuels, semestriels et de l'information réglementée, à la stratégie et à sa mise en œuvre et à la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle. Il a également porté son attention sur le suivi des effets et des mesures liées à la crise sanitaire et y a consacré plusieurs séances.

Au plan de l'information réglementée, le Conseil d'Administration a revu l'information semestrielle et annuelle et le chiffre d'affaires du premier et troisième trimestre 2020. Les réunions portant sur les comptes annuels ou semestriels sont systématiquement précédées d'une réunion du Comité d'audit et des risques. Le Conseil d'Administration a débattu et approuvé la cohérence de chacun des communiqués de presse relatifs à ces sujets avant leur diffusion.

À chaque réunion du Conseil d'Administration il est prévu un temps d'échange hors la présence du Directeur Général et du Directeur Général Délégué et il est fait un point à date sur l'activité et les résultats du Groupe.

Un point annuel est également fait sur les financements mis en place ou renouvelés au cours de l'exercice.

Le Conseil d'Administration a arrêté les termes d'une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure distingue plusieurs étapes visant d'une part à identifier les conventions entrant dans son champ d'application et d'autre part à s'assurer de leur juste qualification. Elle précise que les personnes directement ou indirectement intéressées ne participent

pas à l'évaluation et ne peuvent, le cas échéant, prendre part ni aux délibérations ni au vote sur leur autorisation.

Au plan de la gouvernance, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur l'indépendance de ses membres au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF et a examiné la candidature de nouveaux Administrateurs. Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de Monsieur Robert BRZUSCZAK, Directeur Général Délégué, de faire valoir ses droits à la retraite à compter du 31 décembre 2020 et a décidé de ne pas le remplacer, à date, dans ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Les Administrateurs perçoivent une rémunération dont le montant, fixé annuellement par l'Assemblée Générale, est réparti par le Conseil d'Administration. Il est prévu un jeton fixe pour chaque réunion du Conseil d'Administration à laquelle participe l'Administrateur auquel s'ajoutent des jetons pour leur participation aux différents Comités du Conseil d'Administration ainsi que, le cas échéant, lorsqu'ils effectuent des travaux ou prestations entre les réunions du Conseil d'Administration.

En dehors des règles de fonctionnement du Conseil d'Administration ci-avant rappelées fixées par les statuts de la Société, celui-ci s'est doté d'un Règlement Intérieur qui définit les droits et devoirs des Administrateurs et précise les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés conformément aux statuts. Le règlement intérieur de la Société est disponible sur le site internet de la Société.

1.1.1.4. Préparation des travaux et missions des Comités spécialisés

Conformément aux dispositions des statuts et à la Loi, le Conseil s'est doté dans l'esprit de la bonne gouvernance d'entreprise de deux Comités spécialisés.

A. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques est notamment chargé :

- (i) d'assister, d'une façon générale, le Conseil dans ses travaux d'arrêté des comptes ;
- (ii) d'apprécier le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations afin d'en garantir l'intégrité ;
- (iii) d'analyser les procédures de la Société visant à identifier et hiérarchiser les principaux risques encourus par le Groupe, de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des systèmes de contrôles internes et externes ;
- (iv) de s'assurer de la mise en place d'un plan de vigilance au sens des articles L 225-102-4-I et suivants du code de commerce, du suivi et de l'actualisation permanente des cartographies des risques et des dispositifs de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence, de la pertinence des mesures prises pour veiller au respect de la déontologie boursière ainsi que de la conformité des pratiques du Groupe, en toutes circonstances, aux réglementations applicables ;

(v) d'apprécier le degré de sécurité des systèmes d'information, tant face aux risques d'agression qu'au plan de sa fiabilité opérationnelle ;

(vi) de contrôler les conditions d'exercice de la mission des commissaires aux comptes.

Pour accomplir ses missions, le Comité d'audit et des risques se fait communiquer tous documents nécessaires.

Il entend les commissaires aux comptes, les Dirigeants mandataires sociaux, le Directeur Financier, le Directeur juridique, le Directeur fiscal, le Directeur des risques, le Directeur des assurances, le Directeur des systèmes d'information, sans que cette liste soit limitative.

Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence de la Direction Générale.

Le Comité entend le responsable de l'audit interne. Il est informé du programme d'audit interne et destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, notamment par la remise de rapports, spécialement pour l'arrêté des comptes. Il informe sans délai le Conseil d'Administration de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de sa mission.

Le Comité d'audit et des risques comprend au moins trois membres, Administrateurs. Ses membres sont choisis en fonction de leur compétence en matière financière et comptable et de toute expérience professionnelle complémentaire utile à ses travaux.

Il ne peut compter dans ses membres ni le Président, ni l'un des Dirigeants mandataires sociaux. Le Comité d'audit et des risques comprend au moins deux tiers d'Administrateurs indépendants et est présidé par un Administrateur indépendant.

Tous les membres du Comité d'audit et des risques sont qualifiés et ont une expérience professionnelle significative, notamment dans les domaines financiers et/ou comptables et/ou de contrôle de comptes.

La composition du Comité était la suivante au 31 décembre 2020 : Monsieur Christian MOUILLON, Président, Madame Martine LIAUTAUD (Administrateur indépendant), Monsieur Xavier GOVARE (Administrateur indépendant) et Monsieur François WOLFOVSKI. Il s'est réuni 5 fois en 2020.

En 2020, le Comité d'audit et des risques a, dans le cadre de sa mission, procédé à l'examen de différents points tels que :

- les comptes consolidés de l'exercice 2019 ainsi que les comptes consolidés semestriels de l'exercice 2020 ;
- les budgets, plus particulièrement le budget 2021 ainsi que les plans à long terme ;
- l'impact de la crise sanitaire ;

- la mission et l'intervention des commissaires aux comptes et l'autorisation, le cas échéant, des missions n'entrant pas directement dans leur mission d'audit des comptes ;

- la revue des principaux risques et du dispositif mis en place de contrôle interne et de gestion des risques. À cet effet, le Comité a auditionné les Directions identifiées dans la procédure de gestion des risques et examiné l'évolution de la cartographie des risques ainsi que les plans de continuité d'activité ;

- le Comité d'audit a participé de manière active, au travers d'une procédure d'appel d'offre, à la sélection du nouveau commissaire aux comptes devant remplacer PricewaterhouseCoopers Audit, dont le mandat arrivera à expiration à l'Assemblée Générale d'avril 2021 et qui ne peut pas être renouvelé.

À l'issue de ce processus très formalisé, le Comité d'audit a proposé au Conseil d'Administration de retenir le cabinet DELOITTE & Associés.

- La procédure de suivi des conventions courantes conclues à des conditions normales.

B. Le Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Les missions principales du CMR couvrent les domaines suivants :

(i) formuler des recommandations au Conseil d'Administration sur la nomination, le renouvellement et la préparation de la succession des Administrateurs, des censeurs et des dirigeants mandataires sociaux ;

(ii) étudier et recommander la définition des rémunérations et avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les modalités de répartition des rémunérations allouées aux Administrateurs et aux censeurs ;

(iii) assister le Conseil d'Administration dans l'appréciation de la politique de Ressources Humaines du Groupe.

Pour accomplir ses missions, le CMR peut entendre les commissaires aux comptes, les Dirigeants mandataires sociaux, le Directeur des Ressources humaines, sans que cette liste soit limitative. Il se fait communiquer tous les documents nécessaires.

La Direction Générale le saisit de toute difficulté qu'elle rencontre dans son fonctionnement ou son organisation.

Le CMR rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, notamment à travers la remise de rapports assortis, s'il y a lieu, de ses propositions.

Le CMR comprend au moins trois membres, Administrateurs ou censeurs. Il ne peut compter dans ses membres ni le Président du Conseil d'Administration, ni l'un des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Il est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et présidé par un Administrateur indépendant.

La composition du Comité était la suivante au 31 décembre 2020 : Mesdames Clare CHATFIELD (Administrateur indépendant), Dominique DAMON, Présidente, Maliqua HAIMEUR (Administrateur indépendant) et Messieurs Armand BONGRAIN et Ignacio OSBORNE (Administrateur indépendant), membres.

En 2020, le Comité s'est réuni 5 fois. Dans le cadre de sa mission et s'agissant des sujets récurrents, le Comité a émis des recommandations sur la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration, plans de succession notamment. Ses travaux ont également porté sur la rémunération : les éléments clefs de la politique salariale pour le Groupe ainsi que la rémunération des

dirigeants mandataires sociaux (modalités et fixation des quantas pour la partie fixe et pour la partie variable et fixation d'une prime exceptionnelle). Le Comité a également arrêté les termes d'un dispositif de prime exceptionnelle dans le cadre du plan Alizé 21. Le Comité a fixé les règles de répartition de l'enveloppe de rémunération du Conseil d'Administration. Les travaux du Comité ont également porté sur l'évolution de l'organisation en cohérence avec le plan stratégique.

S'agissant des sujets plus ponctuels, le Comité a porté son attention sur l'impact de la crise sanitaire sur les axes RSE et sur les modes de travail et le projet de système d'information.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Informations personnelles

	Âge à la date de l'assemblée	Sexe	Nationalité	Nbre d'actions
BONGRAIN Alex Président du Conseil d'Administration	69 ans	M	Française	4 306
TORRIS Jean-Paul Directeur Général	68 ans	M	Française	-
BONGRAIN Armand	67 ans	M	Française	100
CAMBOURIEU Anne-Marie	61 ans	F	Française	100
CHATFIELD Clare	63 ans	F	Française	100
DAMON Dominique	74 ans	F	Française	400
GOVARE Xavier	64 ans	M	Française	100
HAIMEUR Maliqua	64 ans	F	Française	100
LIAUTAUD Martine	70 ans	F	Française	100
MESSEMER Annette	56 ans	F	Allemande	100
MOUILLON Christian	65 ans	M	Française	100
OSBORNE Ignacio	67 ans	M	Espagnole	206
PICONE Vincenzo	48 ans	M	Italienne	100
ROEDER Robert	56 ans	M	Franco-Américain	100
WOLFOVSKI François	62 ans	M	Française	3 008
CRUSE Xavier (représentant SAVENCIA Holding)	68 ans	M	Française	4 500

Expérience		Position au sein du conseil				Ancienneté au conseil à la date de l'assemblée	Membre de Comités de conseil	Taux de présence au CA
Nbre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat					
0	N	2004	Mandat d'un an		17 ans	N	100 %	
0	-	-	-	-	-	N	-	
						Membre du CMR RSE		
0	N	2004	Mandat d'un an		17 ans	100 %	100 %	
0	O	Avril 2019	Mandat d'un an		2 ans	N	100 %	
						CMR RSE		
0	O	Avril 2016	Mandat d'un an		5 ans	100 %	100 %	
						CMR RSE		
0	N	Avril 2007	Mandat d'un an		14 ans	100 %	100 %	
						Comité d'audit		
0	O	Avril 2017	Mandat d'un an		4 ans	100 %	100 %	
						CMR RSE		
0	O	Avril 2018	Mandat d'un an		3 ans	100 %	100 %	
						Comité d'audit		
0	O	Avril 2013	Mandat d'un an		8 ans	100 %	100 %	
0	O	Avril 2020	Mandat d'un an		1 an	N	100 %	
						Comité d'audit		
0	O	Avril 2018	Mandat d'un an		3 ans	100 %	100 %	
						CMR RSE		
0	O	Avril 2009	Mandat d'un an		12 ans	100 %	87,5 %	
0	O	Avril 2020	Mandat d'un an		1 an	N	100 %	
0	O	Avril 2020	Mandat d'un an		1 an	N	100 %	
						Comité d'audit		
0	N	Avril 2020	Mandat d'un an		1 an	100 %	100 %	
0	N	Avril 2018	Mandat d'un an		3 ans	N	87,5 %	

1.1.2. Liste des mandats et fonction exercés dans toute Société par chaque mandataire social

Monsieur Alex BONGRAIN, Président du Conseil d'Administration

né le 16/03/1952 à Neuilly-sur-Seine (92) – Nationalité française

Administrateur depuis avril 2004

4 306 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

ADMINISTRATEUR

- SODIPAG SA
- SPAGNY SA
- SIPARAL SAS

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- BIEN NOURRIR L'HOMME

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

- SB MANAGEMENT AND SERVICES SA
- SB INTERNATIONAL
- EUFIPAR
- EUREXPAN
- SAVENCIA Fromage & Dairy Europarticipations
- SAVENCIA Fromage & Dairy Nederland
- PATURAIN FINANCE BV

PRÉSIDENT

- BR INVESTISSEMENT

ADMINISTRATEUR

- EUROSPECIALITIES FOOD
- ZAUSNER FOODS CORP. et ses filiales
- SAVENCIA Fromage & Dairy Japon
- POLENGHI
- FROMUNION
- VALRHONA Inc.
- LMC Inc.
- SOPARIND
- BSI FOODS
- VILLARS
- SAVENCIA Fromage & Dairy Suisse

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

DIRECTEUR GÉNÉRAL

- SAVENCIA SA

ADMINISTRATEUR

- SCHRATTER FOODS Inc.

REPRÉSENTANT LÉGAL

- SAVENCIA Fromage & Dairy Europe
- SDG SAS
- BONGRAIN UK

Monsieur Armand BONGRAIN

Né le 9/06/1953 à Nancy (54) – Nationalité française

Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Administrateur depuis avril 2004

100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- SAVENCIA Holding

ADMINISTRATEUR

- BIEN NOURRIR L'HOMME

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

ADMINISTRATEUR

- Eurospecialities Food

GÉRANT

- EQUATEUR INVESTMENTS

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

- EUFIPAR SA
- SB MANAGEMENT AND SERVICES SA

ADMINISTRATEUR

- SODIPAG SA

PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR

- LMC 49th Inc.
- VALRHONA Inc.
- BONGRAIN UK

Madame Anne-Marie CAMBOURIEU

Née le 24/07/1959 à Aurillac (15) – Nationalité française
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2019
100 actions Savencia

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENTE ET FONDATRICE

- Sustainable Human Resources Consulting

EXECUTIVE TALENT ADVISOR

- Beyond-Associés

MEMBRE DU CONSEIL CONSULTATIF

- Human and Work

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- Nexans Deutschland GmbH

ADMINISTRATEUR

- Fondation Nexans

DRH

- Nexans

Madame Clare CHATFIELD

Née le 21/12/1957 à Santos (Brésil) – Nationalité française
Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2016
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

GÉRANT

- L.E.K Consulting SARL

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- XPO Logistics Europe

ADMINISTRATEUR

- Compagnie DAHER

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

- Managing Director, L.E.K Consulting

Monsieur Xavier CRUSE

Né le 23/03/1953 à Talence (33) – Nationalité française
Représentant permanent de la société Savencia Holding
Administrateur depuis avril 2018
4 500 actions Savencia

Autres mandats et fonctions exercés en France :

REPRÉSENTANT PERMANENT

- SAVENCIA HOLDING

MEMBRE DU CNR

- Groupe Bernard

GÉRANT

- SC Bernard Participations

MEMBRE CONSEIL DE SURVEILLANCE

- SAVENCIA HOLDING

ADMINISTRATEUR

- SA Groupe Bernard

MEMBRE DU CONSEIL DE GÉRANCE

- SC Domaine de Chevalier

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- BSI

REPRÉSENTANT PERMANENT

- BR Investissements, Administrateur d'Arab French Compagny
- SAVENCIA Fromage & Dairy Europe, Administrateur d'Arab French Compagny

ADMINISTRATEUR

- SB International
- Mashreq des produits laitiers
- SAVENCIA Fromage & Dairy India
- Fromagers Associés Japon
- SAVENCIA Fromage & Dairy Japon
- La Compagnie Fromagère

REPRÉSENTANT LÉGAL

- Sinodis Hong-Kong Limited
- Sinodis Shanghai

Madame Dominique DAMON

Née le 18/10/1946 à Paris 16^e (75) – Nationalité française

Présidente du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Administrateur depuis avril 2007

400 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENT

- EVALIND INTERNATIONAL

AUTRES

- Membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Yvelines
- Conseiller honoraire du Commerce Extérieur de la France
- Membre du Conseil du Centre de Recherche sur le Droit des Affaires et du CMAP.
- Professeur affilié ESCP Europe

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

ADMINISTRATEUR

- Compagnie DAHER
- Institut Français des Administrateurs
- Groupe Tessenderlo (Belgique)

AUTRES

- Membre du Conseil d'Établissement de ESCP Europe

Monsieur Xavier GOVARE

Né le 18/01/1958 à Suresnes (92) – Nationalité française

Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Administrateur indépendant

Administrateur depuis avril 2017

100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

ADMINISTRATEUR

- ALLIANCE ÉTIQUETTES
- PURE SALMON FRANCE

GÉRANT

- TOKI EDER Conseils et Participations
- TOKIMMO

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

- LABEYRIE FINE FOODS

ADMINISTRATEUR

- MY MONEYPAY
- LOGISMOSE MEYERS (DK)
- GERANT
- FAMILY SERVICE GROUPE

Madame Maliqua HAIMEUR

Née le 7/09/1956 à Le Rove (13) – Nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du Comité de Management et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale

Administrateur depuis avril 2018

100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- École Nationale Supérieure de Chimie de Rennes

Madame Martine LIAUTAUD

Née le 15/05/1950 à Rennes (35) – Nationalité française
Membre du Comité d'audit et des risques
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2013
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENTE ET FONDATEUR

- LIAUTAUD & Cie
- WOMEN BUSINESS MENTORING INITIATIVE (WBMI)
- WOMEN INITIATIVE FOUNDATION

MEMBRE

- Comité d'orientation stratégique de CentraleSupélec
- Comité d'orientation stratégique Université Paris-Saclay

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

ADMINISTRATEUR

- Chambre de commerce américaine en France, Amcham
- CentraleSupélec

MEMBRE

- Commission Dynamique Entrepreneuriale du MEDEF

Madame Annette MESSEMER

Née le 14/08/1964 à LUDWIGSHAFEN AM RHEIN (ALLEMAGNE) - Nationalité allemande
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2020
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

- Directrice des compagnies siégeant au Conseil d'Administration d'ESSILORLUXOTTICA S.A.
- Membre du Conseil d'Administration de SOCIÉTÉ GÉNÉRALE S.A.
- Membre du Conseil d'Administration d'IMERYS S.A.

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

- Administrateur d'ESSILORLUXOTTICA S.A. (jusqu'en 2020)
- Membre du Conseil de Surveillance de la société K+S AG (jusqu'en 2018)
- Membre du Comité Exécutif, Directrice Groupe/Directrice au sein de la division Corporate Clients de la Commerzbank AG à Frankfort (jusqu'en 2018)

Monsieur Christian MOUILLON

Né le 15/09/1955 à Macôn (71) – Nationalité française
Président du Comité d'audit et des risques
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2018
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

ADMINISTRATEUR ET PRÉSIDENT

- ESCP Business school
- Fondation ESCP Business school
- Comité Stratégique ESCP Business school

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

- Arc Financial Technology System Ltd (Irlande)
- CHM advisory

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

AUTRES

- Truster de l'International Valuation Standards Council (jusqu'au 15/10/2020)
- CEO Arc Financial Technology System Ltd (Irlande)

MEMBRE

- Comité d'audit ESCP Business school
- Comité de Nomination ESCP Business school
- Global Senior Advisor Duff and Phelps (jusqu'au 11/05/2020)
- Advisory Board member 73 strings, Supervisor

PRÉSIDENT

- Comité d'audit de l'International Valuation Standards Council
- Comité de Rémunération de l'International Valuation Standards Council

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

AUTRES

- Partner et Global Vice Chairman d'EY
- Administrateur et Président des différentes structures d'EY

Monsieur Ignacio OSBORNE

Né le 28/06/1953 à Puerto de la Cruz (Espagne) – Nationalité espagnole
Membre du Comité de Management et des Rémunérations
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2009
206 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

- Président et Administrateur Délégué du Groupe Osborne

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

AUTRES

- Administrateur et Directeur Général du Groupe Osborne

Monsieur Vincenzo PICONE

Né le 23/10/1972 à Palerme (Italie) – Nationalité italienne
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2020
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

- Senior Advisor – The Boston Consulting Group
- Président Vinx Partners (conseil)
- Gérant Vinx immobilier (investissements immobiliers)

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

- Directeur Associé McKinsey & Co.
- Partner, Bain Capital Private Equity Europe

Monsieur Robert ROEDER

Né le 27/09/1964 à North Platte, Nebraska
Nationalité franco – américaine
Administrateur indépendant
Administrateur depuis avril 2020
100 actions SAVENCIA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

- Co-Directeur et Secrétaire Général de LEDUNFLY SA
- Avocat aux barreaux de Paris, Londres et New York
- Membre du Conseil de Surveillance de DYNAES SAS
- Membre du Conseil d'Administration de l'Institut Fournier

Monsieur François WOLFOVSKI

Né le 02/06/1958 à Paris (75) – Nationalité française
Administrateur depuis avril 2020
3 008 actions Savencia

Autres mandats et fonctions exercés en France :

MEMBRE CONSEIL DE SURVEILLANCE :

- SAVENCIA HOLDING
- AgroCroisens

MEMBRE DU COMITÉ CONSULTATIF ET DE SUIVI :

- Bien Nourrir l'Homme

PRÉSIDENT

- Fondation Guérir du Cancer (abritée par la Fondation de France)

MEMBRE DU COMITÉ DE SURVEILLANCE

- Financière Louis

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

- S.B. Management and services

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

REPRÉSENTANT LÉGAL

- EUFIPAR
- La Maison du Chocolat Japon K.K.
- Valrhona Japon

ADMINISTRATEUR

- GIE SAME
- SAVENCIA Fromage & Dairy UK Ltd
- LMDC Hong Kong Limited
- SIPARAL INVESTMENTS PARTNERS
- Valrhona Italia SRL
- NOVOMILK a.s
- SAVENCIA Fromage & Dairy SK a.s.
- Zvenigorodskiy Cheese Processing Plant

GÉRANT

- COGESTI ET COMPAGNIE SNC

DIRECTEUR GÉNÉRAL

- S.B. AUDIT

PRÉSIDENT

- Alliance II
- Terre Bio
- La Maison du Chocolat Japon K.K.
- GIE SAME

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- SOFAVI SA

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- MLEKOPRODUKT d.o.o. Zrenjanin

REPRÉSENTANT PERMANENT

- SAVENCIA SA, administrateur de Compagnie Laitière Européenne

Monsieur Pascal BRETON

Né le 16/10/1946 à Sargé-sur-Braye (41) – Nationalité française
Censeur depuis avril 2020
9 110 actions Savencia

Autres mandats et fonctions exercés en France :

MEMBRE CONSEIL DE SURVEILLANCE

- SAVENCIA HOLDING

MEMBRE COMITÉ STRATÉGIQUE

- GLOBAL BABY SAS

CO-GÉRANT

- SCEA BBC-Les Rousseaux

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

- Administrateur de SAVENCIA SA.

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Jean-Paul TORRIS

Né le 11/12/1952 à Saigon (Vietnam) – Nationalité française
Directeur Général SAVENCIA SA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

PRÉSIDENT

- FROMAGERIES LESCURE SAS
- FROMAGERIES SAINT SAVIOL SAS
- Association La Compagnie des Maîtres Fromagers

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE/ADMINISTRATEUR

- DIGIMIND SA

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- CF & R Gestion SAS

GÉRANT

- S.I.T EUURL

ADMINISTRATEUR

- ANIA

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

GÉRANT

- EDELWEISS VERWALTUNG GmbH

REPRÉSENTANT PERMANENT

- EDELWEISS VERWALTUNG GmbH, Gérant d'EDELWEISS GmbH & Co. KG
- BRI, Administrateur de MASHREQ DES PRODUITS LAITIERS

CHAIRMAN ET ADMINISTRATEUR

- ZAUSNER

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- SAVENCIA Fromage & Dairy Italia
- MANTEQUERIAS ARIAS

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

- SAVENCIA Fromage & Dairy Benelux
- FROMUNION

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- SAVENCIA Fromage & Dairy SK, as
- NOVOMILK

ADMINISTRATEUR

- AIM
- BMK (Russie)
- BONPROLE
- BSI
- SB International
- MILKAUT
- POLENGHI
- LA COMPAGNIE FROMAGÈRE
- FERRARI GIOVANI INDUSTRIA CASEARIA

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- SAVENCIA Fromage & Dairy Hongrie

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

VICE-PRÉSIDENT

- CF & R Gestion SAS

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

- SAVENCIA SA

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- SAVENCIA Fromage & Dairy Suisse SA
- SAVENCIA Fromage & Dairy Nordics
- Food Garden of Sweden

ADMINISTRATEUR

- PROLAINAT SA

GÉRANT

- SAVENCIA Fromage & Dairy Deutschland GmbH

DIRECTEUR GÉNÉRAL

- SAVENCIA PRODUITS LAITIERS FRANCE

REPRÉSENTANT PERMANENT

- HOLDING BERTHAUT, Administrateur de FROMAGERIE BERTHAUT
- BRESSOR ALLIANCE SA, Administrateur de BRESSOR SA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Monsieur Robert BRZUSCZAK

Né le 24/05/1954 à Jélénia Gora (Pologne) – Nationalité belge
Directeur Général Délégué SAVENCIA SA

Autres mandats et fonctions exercés en France :

DIRECTEUR GÉNÉRAL ● ALE SAS	PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ● Compagnie Laitière Européenne SA	GÉRANT ● NEL	REPRESENTANT PERMANENT ● SAVENCIA Fromage & Dairy Europe, administrateur de PJB Advance SA
PRÉSIDENT ● FNIL ● Maison du Lait Gestion	ADMINISTRATEUR ● CF & R Gestion SAS	VICE PRÉSIDENT ● CNIEL	

Autres mandats et fonctions exercés à l'étranger :

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ● CORMAN MILOKO IRELAND ● CORMAN	ADMINISTRATEUR ● CORMAN ITALIA	GERANT ● PASLEK	REPRESENTANT PERMANENT ● CORMAN, président de la Société des Beurres et Crèmes des Régions d'Europe
---	--	---------------------------	---

Activités professionnelles/mandats au cours des 5 dernières années et qui ne sont plus exercés :

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ● Compagnie Générale Laitière ● Centre Bretagne Lait ● liquidateur ● Balderama	PRÉSIDENT SUPPLÉANT ● PETRA	REPRÉSENTANT PERMANENT ● CLE, Gérant de Prodilac	ADMINISTRATEUR ● MILKAUT ● POLENGHI INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LTDA ● BONPROLE INDUSTRIAS LACTEAS SA
---	---------------------------------------	--	---

1.1.3. Tableau récapitulatif des opérations sur titres des dirigeants et mandataires sociaux/exercice 2020

Néant

1.1.4. Direction Générale : organisation – limitations de pouvoirs

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2016 a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général : Monsieur Alex BONGRAIN a été nommé en qualité de Président du Conseil d'Administration. La Direction Générale de la Société est composée de Monsieur Jean-Paul TORRIS, Directeur Général et de Monsieur Robert BRZUSCZAK, Directeur Général Délégué, jusqu'au 31 décembre 2020, date à laquelle ce dernier a décidé de faire valoir ses droits à la retraite. Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas remplacer le Directeur Général Délégué dans ses fonctions, à date.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans le cadre des dispositions internes.

Le Règlement Intérieur comporte différentes dispositions destinées à favoriser une prise de décision éclairée s'agissant d'opérations importantes ou stratégiques. Ainsi, le Conseil d'Administration est saisi préalablement à la prise de décisions relatives à des engagements stratégiques et/ou supérieurs à 15 millions d'euros et, de manière générale, toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

1.1.5. Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

Le Conseil d'Administration se réfère au code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF.

Le Comité de *Management* et des Rémunérations et de la Responsabilité Sociale et Environnementale n'est pas présidé par un Administrateur indépendant. Il s'agit d'une situation temporaire liée aux changements intervenus au sein du Conseil d'Administration et à la volonté de celui-ci de confier la présidence des Comités à des Administrateurs qui ont un niveau de connaissance du Groupe significatif requérant une certaine ancienneté.

Le code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet www.medef.fr.

1.1.6. Récapitulatif des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Décisions	Opérations	Durée	Observations
AGM du 23/04/2020 = 31 ^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte	Émission d'actions ordinaires Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires, des actions ordinaires donnant accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à concurrence de 5 000 000 € pour les actions ordinaires à émettre et de 200 000 000 € pour les titres de créances à émettre	26 mois	Pas d'utilisation en 2020 Expire en juin 2022
AGM du 23/04/2020 = 30 ^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital en numéraire par incorporation de réserves, de bénéfices et/ou primes et/ou autres sommes, à concurrence de 5 000 000 €	26 mois	Pas d'utilisation en 2020 Expire en juin 2022
AGM du 23/04/2020 = 32 ^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte	Augmentation de capital réservée aux salariés Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital en faveur des salariés pour un montant maximum de 3 % du capital, soit 462 966 €	26 mois	Pas d'utilisation en 2020 Expire en juin 2022
AGM du 18/04/2019 = 30 ^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte	Augmentation de capital en rémunération d'apports de titres Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 10 %, pour rémunérer des apports de titres	26 mois	Pas d'utilisation en 2020 Expire en juin 2021

1.1.7. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les assemblées Générales se réunissent au siège social ou en tout autre lieu, même dans un autre département précisé dans la convocation.

Il est justifié du droit de participer à l'assemblée par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1, au deuxième jour ouvré précédent l'assemblée, zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres aux porteurs tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du code monétaire et financier.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement mandaté à cet effet par le Conseil d'Administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Le quorum des assemblées Générales Extraordinaires est de 25 % sur première convocation et de 20 % sur deuxième convocation, et celui applicable aux assemblées Générales Ordinaires est de 20 % sur première convocation, aucun quorum n'étant requis sur seconde convocation. Le quorum des assemblées spéciales est de 33,33 % sur première convocation et de 20 % sur deuxième convocation.

Chaque membre de l'Assemblée Générale a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, tant en son nom personnel que comme mandataire, sans limitation. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'inscription nominative depuis six (6) ans au moins, au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront également un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent ou degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de six (6) ans, prévu ci-dessus.

La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la Société absorbante si les statuts de celle-ci l'ont institué.

1.2. Politique de rémunération des mandataires sociaux

Sur recommandation du Comité de *Management* et des Rémunérations et de la RSE le Conseil d'Administration a établi une politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société conforme à son intérêt social, contribuant à sa pérennité et s'inscrivant dans sa stratégie commerciale visant au développement durable de l'entreprise et de ses parties prenantes. Pour ce faire, le Conseil d'Administration a fixé la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué en lien avec ces éléments, en particulier en fixant des critères de leur rémunération variable liés à la mise en œuvre de cette stratégie commerciale dans le respect de l'intérêt social. Il est précisé que la présente politique de rémunération s'est appliquée à Monsieur Robert BRZUSCZAK, en sa qualité de Directeur Général Délégué et jusqu'au terme de son mandat et s'appliquera à tout autre Directeur Général Délégué qui pourrait être amené à être désigné.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne pourra être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existant au sein de la Société. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération de chacun des mandataires sociaux est réalisée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de *Management* et des Rémunérations et de la RSE. Il est précisé que les intéressés ne participent pas aux délibérations sur ces questions et, lorsqu'ils sont par ailleurs Administrateurs de la Société, ne prennent pas part au vote sur les éléments ou engagements concernés.

Le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux s'attache à prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés au sein du Groupe, et prend en compte notamment la politique salariale déterminée pour l'ensemble des collaborateurs en France.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération sera appliquée aux nouveaux mandataires sociaux de la Société, le cas échéant avec les adaptations nécessaires.

1.2.1. Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

La politique de rémunération fixée par le Conseil d'Administration est décrite ci-après. Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué en raison du mandat concerné, ainsi que leur importance respective sont les suivants :

1.2.1.1. Rémunération fixe

La rémunération fixe comprend une partie payable mensuellement et une partie acquise annuellement mais payable de manière différée. Elle est déterminée en fonction des responsabilités et missions assumées par les intéressés ainsi que des pratiques de marché pour ce type de postes.

1.2.1.2. Rémunération allouée au titre du mandat d'Administrateur

Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué s'il advenait que ces deux derniers soient désignés en qualité de membre du Conseil d'Administration, peuvent percevoir une rémunération au titre de leur mandat d'administration en application de la politique de rémunération des Administrateurs visée à l'article 1.2.2.1 ci-après.

1.2.1.3. Rémunération variable annuelle :

La prime d'objectifs est liée à l'atteinte d'objectifs fixés en début d'exercice. La part variable cible est exprimée en pourcentage de la part fixe et est égale à 50 % de la rémunération fixe pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général et à 40 % de la rémunération fixe pour le Directeur Général Délégué.

Elle est liée à la performance économique de la Société à hauteur de 60 % de sa composition. Les critères

économiques prévoient notamment des objectifs de croissance du ROC et du ROCE.

La part variable comprend également, à hauteur de 40 % de sa composition, des critères individuels qualitatifs mesurables parmi lesquels des critères liés à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Ces critères de la rémunération variable contribuent aux objectifs de la politique de rémunération qui vise à reconnaître la contribution aux résultats opérationnels, à la rentabilité des investissements et au développement durable de SAVENCIA SA et de ses parties prenantes.

Le niveau de réalisation attendu des critères quantifiables est préétabli par le Conseil d'Administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

La rémunération de la part variable est égale au montant cible lorsque les objectifs sont atteints. Le dépassement des objectifs économiques peut donner lieu à un déplaçonnement de la rémunération variable cible dans la limite approuvée par le Conseil d'Administration.

1.2.1.4. Rémunération variable pluriannuelle

Le Conseil d'Administration peut attribuer une rémunération variable pluriannuelle dont il fixe les modalités de mise en œuvre.

1.2.1.8 Engagements et droits conditionnels :

Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient des engagements suivants :

Président du Conseil d'administration

Engagements pris par la société ou par une société contrôlée ou contrôlante	Caractéristiques principales des engagements	Critères conditionnant l'attribution si les droits ou engagements sont conditionnels	Conditions de résiliation des engagements
Engagements de retraite à prestations définies	Article 39 : acquisition d'une rente de 0,5 % de la dernière rémunération brute annuelle par année d'ancienneté, plafonnée à 2,5 %. Dispositif fermé le 31/12/2008*	NA	Être présent dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
Engagements de retraite à cotisations définies	Article 83 : financé par l'entreprise à hauteur de 3,5 % de la rémunération brute annuelle	NA	NA

1.2.1.5. Avantages en nature :

Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué peuvent bénéficier d'avantages en nature usuels comme un véhicule de fonction et la prise en charge des frais de représentation dans le cadre de leur activité professionnelle ;

1.2.1.6. Rémunération exceptionnelle :

Le Conseil d'Administration peut octroyer au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué une rémunération exceptionnelle au regard de circonstances très particulières justifiées telles que la réalisation d'une opération majeure ou l'atteinte d'une surperformance réalisée sur un ou plusieurs exercices.

1.2.1.7. Informations sur les mandats et/ou contrats de travail et/ou de prestations de services des Dirigeants Mandataires sociaux passés avec la Société

Néant

Directeur Général

Engagements pris par la société ou par une société contrôlée ou contrôlante	Caractéristiques principales des engagements	Critères conditionnant l'attribution si les droits ou engagements sont conditionnels	Conditions de résiliation des engagements
Indemnité de non concurrence	50 % de la rémunération mensuelle brute de base moyenne durant 2 années	Départ de l'entreprise quelqu'en soit le motif à l'exclusion du départ en retraite	NA
Engagements de retraite à prestations définies	Article 39 : acquisition d'une rente de 0,5 % de la dernière rémunération brute annuelle par année d'ancienneté, plafonnée à 2,5 %. Dispositif fermé le 31/12/2008*	NA	Être présent dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
Engagements de retraite à cotisations définies	Article 83 : financé par l'entreprise à hauteur de 3,5 % de la rémunération brute annuelle	NA	NA

Directeur Général Délégué (Monsieur Robert BRZUSZAK – jusqu'au 31 décembre 2020)

Engagements pris par la société ou par une société contrôlée ou contrôlante	Caractéristiques principales des engagements	Critères conditionnant l'attribution si les droits ou engagements sont conditionnels	Conditions de résiliation des engagements
Indemnité de non concurrence	50 % de la rémunération mensuelle brute de base moyenne en cas de licenciement et 15 % en cas de démission durant 2 années	Licenciement ou démission. Le versement de l'indemnité est exclu en cas de départ à la retraite	NA
Engagements de retraite à cotisations définies	Article 83 : financé par l'entreprise à hauteur de 3,5 % de la rémunération brute annuelle	NA	NA

* Description du régime de retraite à prestations définies :

S'agissant de l'information sur les engagements de retraite ou autres avantages viagers pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux (en application de l'article D. 225-104 créé par le décret n° 2016-182 du 23 février 2016) :

- (a) intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestation définie ;
- (b) référence aux dispositions légales : article 39 du code général des impôts et article 137-11 du code de la Sécurité Sociale ;
- (c) conditions d'éligibilité :
- être un dirigeant, au sens des accords RTT mis en place dans le Groupe, avoir un contrat de travail et exercer son activité en France ou, être un dirigeant ayant un contrat de travail de droit français, exercer son activité à l'étranger et avoir le statut de détaché ou d'expatrié au sens du Groupe ;
 - avoir perçu une rémunération annuelle supérieure à 5,5 plafonds annuels de la Sécurité Sociale pendant 2 années consécutives.
- Le régime a été fermé à tout nouveau salarié du Groupe à la date du 31 décembre 2006 et a pris fin au 31 décembre 2008.
- (d) modalités de détermination de la rémunération :
- Le salaire de référence est défini comme la moyenne des rémunérations des 36 derniers mois d'activité (base et primes d'objectif) revalorisée selon l'évolution de l'indice Insee.
- (e) rythme d'acquisition des droits :
- Conditions à remplir simultanément pour l'obtention des droits à retraite :
- avoir atteint l'âge de 60 ans ;
 - terminer effectivement son activité salariée dans une des sociétés du Groupe au moment du départ à la retraite ou de la mise à la retraite ;
 - avoir liquidé l'ensemble de ses pensions de retraite au titre des régimes de retraite de base Sécurité Sociale et complémentaires (ARRCO et AGIRC TB).
- RS (retraite supplémentaire) = 0,5 % x N x S avec :
- N = comme nombre d'années de présence dans le Groupe, calculé par différence entre :
- d'une part, l'année du départ ;
 - et d'autre part, l'année d'entrée dans le Groupe ou l'année d'entrée dans le régime si celle-ci lui est postérieure.
- Le nombre ainsi obtenu est arrondi au nombre entier supérieur.
- Pour les bénéficiaires potentiels du présent régime, les droits acquis à compter du 1er janvier 2009 – issus uniquement le cas échéant de la part financée par l'employeur – au titre du régime à cotisations définies « article 83 » préalablement mis en place au sein du Groupe, viennent en déduction du montant de la retraite supplémentaire (RS) précédemment calculé.
- (f) l'existence éventuelle d'un plafond : le nombre d'années (N) ne pourra excéder 5 ans :
- Ainsi, le montant de la retraite supplémentaire (RS) est égal au maximum à 2,5 % du Salaire de référence (S) pour tous les bénéficiaires potentiels du régime ; Les bénéficiaires potentiels n'ayant pas atteint ce plafond au 31 décembre 2006 continuent d'acquies de l'ancienneté (N) dans la limite de 5 années, jusqu'à l'obtention éventuelle du plafond de 2,5 %.
- (g) les modalités de financement des droits : l'engagement global est externalisé au sein d'un contrat d'assurance.
- (h) charges sociales et fiscales associées à la charge de la Société : 24 % sur les contributions.

1.2.2 Politique de rémunération des Membres du Conseil d'Administration

1.2.2.1 Rémunération

L'Assemblée Générale du 23 avril 2020 a fixé la rémunération des membres du conseil à la somme annuelle de 900 000 euros valable pour l'exercice 2020 et les exercices suivants jusqu'à décision contraire.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux membres du conseil sont les suivants :

- une somme fixe liée à l'assiduité, pour chaque réunion du Conseil d'Administration à laquelle participe l'Administrateur ;
- une somme fixe liée à l'appartenance à un ou plusieurs Comités du Conseil d'Administration, pour chaque réunion du Comité dont est membre l'Administrateur ;
- une somme fixe arrêtée sur la base d'une demi-journée de travail, lorsque l'Administrateur effectue des travaux ou prestations entre les réunions du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration fixe les *quantum* de ces sommes et peut par ailleurs attribuer une rémunération particulière liée à une mission exceptionnelle dans les conditions prévues par la réglementation.

1.2.2.2 Information sur les mandats et/ou contrats de travail et/ou de prestations de services des Membres du Conseil d'Administration passés avec la Société et sur les conventions intervenues entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une société comprise dans la consolidation (à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)

Néant.

1.2.2.3 Engagements et droits conditionnels :

Monsieur Armand BONGRAIN bénéficie des engagements suivants :

Engagements pris par la société ou par une société contrôlée ou contrôlante	Caractéristiques principales	Critères conditionnant l'attribution si les droits ou engagements sont conditionnels	Conditions de résiliation
Engagements de retraite à prestations définies	Article 39 : acquisition d'une rente de 0,5 % de la dernière rémunération brute annuelle par année d'ancienneté, plafonnée à 2,5 %. Dispositif fermé le 31/12/2008*	NA	Être présent dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
Engagements de retraite à cotisations définies	Article 83 : financé par l'entreprise à hauteur de 3 % de la rémunération brute annuelle	NA	NA

1.3 Consultation sur les éléments de rémunération au titre des dispositions relatives au *say on pay* soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Ordinaire du 23 avril 2020 a approuvé à la majorité le projet de résolution portant sur les informations mentionnées à l'article L.22-10-34 I du code de commerce.

Direction Générale

Monsieur Alex BONGRAIN

	Montants attribués à raison de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants versés en 2019
Rémunération fixe	709 205 €	629 205 €	626 005 €
Rémunération variable annuelle	349 838 €	362 000 €	323 000 €
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur	Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur	Le Président du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur
Avantages en nature	19 686 €	19 686 €	19 571 €
Régime de retraite supplémentaire	7 618 €	7 618 €	9 928 €
Prévoyance	4 554 €	4 554 €	5 748 €

Monsieur Jean-Paul TORRIS ⁽¹⁾

	Montants attribués à raison de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants versés en 2019
Rémunération fixe	748 146 €	668 146 €	659 570 €
Rémunération variable annuelle	366 144 €	481 231 €	350 000 €
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	200 000 € ⁽²⁾		
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué
Avantages en nature	7 626 €	7 626 €	7 077 €
Régime de retraite supplémentaire	10 078 €	10 078 €	9 928 €
Prévoyance	6 025 €	6 025 €	5 748 €

(1) le montant estimatif de la rente annuelle à la date de clôture de l'exercice est de 20 740 €.

(2) Liée à l'engagement exceptionnel et aux résultats de l'année.

Monsieur Robert BRZUSCZAK (Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2020)

	Montants attribués à raison de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020 ⁽¹⁾	Montants versés en 2019
Rémunération fixe	601 574 €	1 295 014 €	515 125 €
Rémunération variable annuelle	210 902 €	220 802 €	200 334 €
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle	Il n'a pas été versé de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	205 000 € ⁽¹⁾		
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué	Aucun titre n'a été attribué
Avantages en nature	6 723 €	6 723 €	9 008 €
Régime de retraite supplémentaire	12 119 €	12 119 €	11 938 €
Prévoyance	6 025 €	6 025 €	5 748 €

(1) La rémunération totale comprend les indemnités de départ à la retraite et le paiement d'une rémunération déjà attribuée mais différée.

Administrateurs

		Montants versés en 2020	Montants versés en 2019
Armand BONGRAIN ⁽¹⁾	Autres rémunérations Fixe/variable ⁽²⁾	240 511 €	260 008 €
Pascal BRETON ⁽³⁾	Rémunération d'administrateur/Censeur	38 500 €	40 800 €
Anne-Marie CAMBOURIEU	Rémunération d'administrateur	36 750 €	39 100 €
Clare CHATFIELD	Rémunération d'administrateur	43 750 €	44 200 €
Xavier CRUSE ⁽⁴⁾	Rémunération d'administrateur	31 500 €	34 000 €
Dominique DAMON	Rémunération d'administrateur	64 750 €	40 800 €
Béatrice GIRAUD ⁽⁵⁾	Rémunération d'administrateur	12 250 €	57 800 €
Xavier GOVARE	Rémunération d'administrateur	52 500 €	34 000 €
Maliqua HAIMEUR	Rémunération d'administrateur	43 750 €	51 000 €
Martine LIAUTAUD	Rémunération d'administrateur	57 750 €	34 000 €
Annette MESSEMER ⁽⁶⁾	Rémunération d'administrateur	28 000 €	Non applicable
Christian MOUILLON	Rémunération d'administrateur	59 500 €	64 600 €
Ignacio OSBORNE	Rémunération d'administrateur	42 000 €	37 400 €
Vincenzo PICONE ⁽⁶⁾	Rémunération d'administrateur	29 750 €	Non applicable
Jean-Yves PRIEST ⁽⁵⁾	Rémunération d'administrateur	14 000 €	57 800 €
Robert ROEDER ⁽⁶⁾	Rémunération d'administrateur	29 750 €	Non applicable
Jean-Michel STRASSER ⁽⁵⁾	Rémunération d'administrateur	14 000 €	37 400 €
François WOLFOVSKI ⁽⁶⁾	Rémunération d'administrateur	47 250 €	Non applicable

(1) Le montant estimatif de la rente annuelle à la date de clôture de l'exercice est de 13 548 €.

(2) Monsieur Armand BONGRAIN, qui est par ailleurs lié à une filiale du Groupe par un contrat de travail perçoit à ce titre une rémunération.

(3) Administrateur jusqu'au 23 avril 2020 puis Censeur.

(4) représentant permanent de la société Savencia Holding, Administrateur.

(5) administrateur jusqu'au 23 avril 2020.

(6) Administrateur depuis le 23 avril 2020.

RATIOS D'ÉQUITÉ (PÉRIMÈTRE SAVENCIA FROMAGE & DAIRY FRANCE)

	Président du Conseil d'Administration	Directeur Général	Directeur Général délégué
Exercice 2020			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	40 298 €	40 298 €	40 298 €
Rémunération médiane des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	33 565 €	33 565 €	33 565 €
Rémunération du dirigeant mandataire social ⁽²⁾	1 027 766 €	1 173 931 €	1 293 838 €
Evolution de la rémunération du dirigeant mandataire social vs Exercice N-1	3 %	14 %	75 %
Evolution de la performance de la Société vs Exercice N-1 ⁽⁴⁾	10 %	10 %	10 %
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération moyenne des salariés ⁽³⁾	25,5	29,1	32,1
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération médiane des salariés ⁽³⁾	30,6	35,0	38,5
Exercice 2019			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	39 288 €	39 288 €	39 288 €
Rémunération médiane des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	32 334 €	32 334 €	32 334 €
Rémunération du dirigeant mandataire social ⁽²⁾	993 911 €	1 033 120 €	740 317 €
Evolution de la rémunération du dirigeant mandataire social vs Exercice N-1	6 %	4 %	3 %
Evolution de la performance de la Société vs Exercice N-1 ⁽⁴⁾	8 %	8 %	8 %
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération moyenne des salariés ⁽³⁾	25,3	26,3	18,8
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération médiane des salariés ⁽³⁾	30,7	32,0	22,9
Exercice 2018			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	38 877 €	38 877 €	38 877 €
Rémunération médiane des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	32 008 €	32 008 €	32 008 €
Rémunération du dirigeant mandataire social ⁽²⁾	936 130 €	996 274 €	721 750 €
Evolution de la rémunération du dirigeant mandataire social vs Exercice N-1	- 14 %	2 %	- 12 %
Evolution de la performance de la Société vs Exercice N-1 ⁽⁴⁾	3 %	3 %	3 %
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération moyenne des salariés ⁽³⁾	24,1	25,6	18,6
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération médiane des salariés ⁽³⁾	29,2	31,1	22,5
Exercice 2017			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	38 686 €	38 686 €	38 686 €
Rémunération médiane des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	31 348 €	31 348 €	31 348 €
Rémunération du dirigeant mandataire social ⁽²⁾	1 091 200 €	976 793 €	818 449 €
Evolution de la rémunération du dirigeant mandataire social vs Exercice N-1	13 %	- 22 %	- 6 %
Evolution de la performance de la Société vs Exercice N-1 ⁽⁴⁾	- 8 %	- 8 %	- 8 %
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération moyenne des salariés ⁽³⁾	28,2	25,2	21,2
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération médiane des salariés ⁽³⁾	34,8	31,2	26,1

	Président du Conseil d'Administration	Directeur Général	Directeur Général délégué
Exercice 2016			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	37 802 €	37 802 €	37 802 €
Rémunération médiane des salariés hors mandataires sociaux ⁽¹⁾	30 825 €	30 825 €	30 825 €
Rémunération du dirigeant mandataire social ⁽²⁾	965 528 €	1 250 459 €	866 579 €
Evolution de la rémunération du dirigeant mandataire social vs Exercice N-1	26 %	88 %	54 %
Evolution de la performance de la Société vs Exercice N-1 ⁽⁴⁾	23 %	23 %	23 %
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération moyenne des salariés ⁽³⁾	25,5	33,1	22,9
Ratio rémunération du dirigeant mandataire social / rémunération médiane des salariés ⁽³⁾	31,3	40,6	28,1

(1) Conformément à l'article L.225-37-3 C.com, les rémunérations incluent la rémunération fixe, la rémunération variable, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature, la participation et l'intéressement, les cotisations employeur aux régimes frais de santé, prévoyance et régime de retraite supplémentaire (art 83) et les abondements de l'entreprise sur les régimes d'épargne salariale (PEG et PERCO). Les rémunérations ont été calculées sur une base équivalent temps plein (Pour les années 2018 et précédentes, seules la rémunération fixe et la rémunération variable ont été recalculées sur la base d'un équivalent temps plein). La notion de «salarié» inclut les salariés en CDI / CDD et les salariés en détachement «continument présents» sur l'exercice, soit des salariés présents sans interruption du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice. Certains éléments variables (primes sur objectifs, participation, intéressement) étant calculés sur la base du temps de présence en année N-1, les salariés retenus doivent justifier d'une ancienneté minimum de 3 mois sur l'exercice N-1. Pour ces salariés, les éléments de variable sont recalculés sur la base d'une année complète de présence en année N-1. Les rémunérations présentées correspondent aux rémunérations versées sur l'exercice.

(2) Les rémunérations incluent la rémunération fixe, la rémunération variable, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature, la participation et l'intéressement, les cotisations employeur aux régimes frais de santé, prévoyance et régime de retraite supplémentaire (art 83) et les abondements de l'entreprise sur les régimes d'épargne salariale (PEG et PERCO). Les rémunérations présentées correspondent aux rémunérations versées sur l'exercice.

(3) Pour le président du conseil d'administration, le directeur général, et chaque directeur général délégué, les ratios sont calculés entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux.

(4) La performance de l'entreprise correspond au Résultat opérationnel courant Fromage & Dairy.

1.4. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

- La structure du capital social au 4 février 2021, date du dernier relevé Titre au Porteur Identifié :
 - titres au nominatif = 9 985 024 représentant 19 616 490 droits de vote nets (excluant les actions privées de droit de vote),
 - titres au porteur 4 047 906 représentant 4 047 906 droits de vote nets (excluant les actions privées de droit de vote).
- Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions :
 - les actionnaires doivent déclarer à la Société les franchissements de seuil, à la hausse ou à la baisse, de 1 % du capital social ainsi que tous les multiples de ce pourcentage jusqu'au seuil de 34 %, dans les 15 jours de l'inscription en compte des titres, à peine d'être privés du droit de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du code de commerce.
- Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 (relatifs en particulier aux déclarations de franchissements de seuils) :
 - participation détenue par SAVENCIA HOLDING directement ou indirectement, au 4 février 2021 = 66,64 % du capital (soit 78,78 % en droits de votes bruts (tenant compte des actions privées de droit de vote) et 79,86 % en droits de votes nets (excluant les actions privées de droit de vote) ;
 - par ailleurs, la société Northern Trust détient 6,02 % du capital de SAVENCIA SA au 11 février 2021.
- La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci (résultant notamment des actions de préférence) :
 - un droit de vote double est attribué à toute action pour laquelle il est justifié d'une inscription en compte nominatif depuis 6 ans au moins au nom du même actionnaire.
- Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier (cas par exemple des FCPE) :
 - aucun.
- Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires) :
 - en cas de vente d'actions issues de l'exercice de stock-options, existence d'un droit de préemption au bénéfice de SAVENCIA SA pour le rachat de ses propres actions.
- Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société :
- les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle pour des mandats d'une durée de 1 an, renouvelables. La composition du Conseil d'Administration vise à refléter l'internationalisation du Groupe, et comprend 10 Administrateurs indépendants, en application des principes de bonne gouvernance d'entreprise,
 - la modification des statuts s'effectue aux conditions de quorum et de majorité prévus par la loi en matière d'assemblée Extraordinaire.
- Les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions :
 - délégations conférées par l'Assemblée Générale Ordinaire et/ou Extraordinaire au Conseil d'Administration pour :
 - augmenter en une ou plusieurs fois le capital en nature, en numéraire ou par incorporation de réserves,
 - le rachat d'actions de la Société à concurrence de 10 % maximum du capital social,
 - l'augmentation du capital en faveur des salariés à concurrence de 3 % maximum dudit capital.
- Les accords conclus par la Société qui seraient modifiés ou prendraient fin en cas de changement de contrôle de la Société :
 - une clause prévue à cet effet figure dans les principaux contrats de financement. Le montant des emprunts concernés porte sur environ 1 209 millions d'euros correspondants aux emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements financiers. Les ratios financiers figurant dans les contrats de financement sont respectés.
- Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique (en particulier, indemnités de départ et golden parachutes) :
 - aucun au-delà de ce qui est prévu dans les différentes conventions collectives.

2. Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

2.1. Les procédures de contrôle interne mises en place et la gestion des risques

2.1.1. Généralités

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez SAVENCIA Fromage & Dairy 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. 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 *Enterprise Risk Management* (ERM) 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.

2.1.2. Cartographies des risques

Le Groupe dispose de trois cartographies des risques construites 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 :

- une cartographie des risques « Groupe » ;
- une cartographie des risques « Loi Sapin II » ;
- une cartographie des risques « Loi sur le devoir de vigilance ».

2.1.2.1. Cartographie des risques « Groupe »

La formalisation de la démarche d'analyse des risques (ERM) par les principales entités opérationnelles se poursuit. Les résultats de ces cartographies locales viennent compléter la cartographie Groupe existante. En 2020, 98 % des cartographies filiales ont été achevées (une seule filiale n'a pas réalisé sa cartographie en 2020. Celle-ci sera effectuée début 2021).

Étapes de la cartographie des risques :

- 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.

Principaux risques identifiés au niveau du Groupe :

En 2020, la cartographie des risques a été recentrée sur dix-sept familles de risques listés ci-après :

Crise sanitaire

La confiance des consommateurs dans les marques du Groupe repose sur une matière première et un produit de qualité irréprochable. 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 géopolitique

Les tensions ou instabilités géopolitiques ainsi que l'éventuel renforcement des barrières douanières peuvent entraîner des impacts sur le développement du Groupe ou des pertes de volumes.

Le Groupe assure une veille afin d'anticiper au mieux ces évolutions.

Incapacité de fonctionnement des sites

Les sites du Groupe peuvent être exposés à des indisponibilités d'origines diverses : mouvements sociaux, indisponibilité d'un opérateur de lien télécom, blocage d'un outil informatique... etc. Le Groupe conduit une démarche exhaustive d'évaluation des risques au niveau de chacune de ses filiales, afin de définir le PCA le plus adapté.

Stratégie & gouvernance

Le Groupe est exposé à des risques de nature stratégique pouvant fragiliser son développement dans un univers où la concurrence est forte. À ce titre, le Groupe porte une attention particulière à des thèmes tels que la transformation digitale et le maintien des compétences.

Univers du lait

Le Groupe porte une attention particulière aux contrats de fourniture de lait, à l'adéquation des besoins et ressources à moyen terme, à l'évolution du prix d'achat du lait aux producteurs et à la valorisation obtenue sur les marchés notamment à l'export et sur les ingrédients laitiers.

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 à 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 terme. 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 de volatilité des prix matières

Sur l'ensemble des marchés où il opère, le Groupe doit faire face à une volatilité croissante des prix des matières premières 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 pourrait impacter ses résultats. Dans le cas d'une situation de marché fortement baissière, le Groupe pourrait devoir réduire ses prix de vente de produits industriels dans des proportions supérieures à celles du prix de ses matières premières.

Face à ce risque, le Groupe peut s'appuyer sur :

- un portefeuille unique de marques internationales et locales reconnues sur leurs marchés ;
- la diversité de ses métiers et de ses marchés géographiques qui lui permet de compenser au mieux les aléas conjoncturels pouvant affecter tant le niveau de consommation que les différents composants des prix de revient.

Ressources humaines

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 Règles d'or véhicule sur tous les sites 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.

Exposition produits infantiles & Ingrédients

Le Groupe considère comme une priorité la qualité et le respect des normes sanitaires de ces produits. Il a mis en place une organisation lui permettant également d'assurer une veille et une anticipation des crises potentielles renforcée.

Risque épidémiologique

Certains facteurs dont la mondialisation des flux, l'interconnexion des économies et les déplacements réguliers de la population mondiale favorisent le développement d'un risque épidémiologique pouvant réduire ou bloquer la production de sites industriels ou administratifs.

Le modèle économique du Groupe basé sur des clientèles différentes (consommateurs, restauration collective et industries), des productions et des marques locales réparties sur un nombre significatif d'usines situées sur tous les continents permet naturellement de limiter l'extension d'un risque épidémiologique. Il en est de même, pour ses sites administratifs. Par ailleurs, le Groupe développe sur l'ensemble de ses sites des plans de continuité d'activité qui permettent d'anticiper le redémarrage d'un site à distance.

Risques réglementaire & Conformité

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.

Risques commerciaux/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 et la rentabilité apportée à ses clients au travers d'une innovation régulière.

Risques RSE

Le Groupe, *via* son plan Oxygen et son plan sur le devoir de vigilance, prend en compte les risques RSE avec une ambition globale et des actions locales portées par ses filiales.

Concernant le risque climatique, 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.

Fraudes et attaques via les Systèmes d'Informations

L'indisponibilité des systèmes d'information en général constitue un risque pour le Groupe. La constitution d'une équipe renforcée en sécurité des systèmes d'information participe de la prise en compte de ce risque technologique nécessitant du personnel expert.

Sinistres majeurs sites stratégiques

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.

E-réputation des marques majeures

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'informations préjudiciables dans les médias et les réseaux sociaux relatifs 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.

Changement des tendances sociétales

La montée en puissance des mouvements végans, la notion de bien-être animal, ainsi que le changement des habitudes alimentaires (bio, végétal...) peuvent accroître la perception négative des produits industriels et conduire à une baisse des ventes de nos produits. Face à ces tendances sociétales, un plan RSE actualisé, la création d'une filiale tournée vers le végétal et une communication adaptée constituent les premiers éléments de réponse.

2.1.2.2. Cartographie des risques « Loi Sapin II »

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique de décembre 2016, dite loi Sapin II, impose l'établissement d'une cartographie détaillant les risques de sollicitations externes aux fins de corruption, notamment en fonction des zones géographiques dans lesquelles le Groupe déploie ses activités.

La cartographie des risques de corruption vise deux séries d'objectifs :

- identifier, évaluer, hiérarchiser les risques de corruption pour garantir un programme de conformité efficace et adapté ;
- informer la Direction et lui donner la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection proportionnées aux enjeux identifiés.

En 2020, un questionnaire spécifique a été adressé à l'ensemble des filiales afin d'élaborer une cartographie des risques nets. Ce dispositif sera affermi en 2021 avec un focus et l'élaboration de plans d'action adaptés aux filiales les plus exposées.

2.1.2.3. Cartographie des risques « Loi sur le Devoir de Vigilance »

Conformément à la loi relative au devoir de vigilance, SAVENCIA Fromage & Dairy a établi un plan de vigilance dont l'objectif est d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, résultant de ses activités, de celles des sociétés qu'elle contrôle ainsi que de celles de ses sous-traitants et fournisseurs.

Ce plan de Vigilance, dont l'édition 2019 reste inchangée (consultable sur le site internet savencia-fromagedairy.com) a vu sa déclinaison mise à jour par des actions notamment marquées en 2020 par la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Ralentis par la disponibilité des fournisseurs eux-mêmes impactés par la crise, les travaux d'analyse des risques générés sur les hommes et l'environnement ont néanmoins été poursuivis. En matière d'actions d'atténuation et de remédiation à ces risques, le Groupe s'est attaché à consolider les actions déjà en cours ; la mise en œuvre de nouveaux indicateurs de suivi a été décalée à 2021.

La cartographie des risques « vigilance » présentée dans le plan est articulée sur deux axes : un axe « matières premières/filières », et un axe « activités ».

2.1.2.4. Règlement Général Sur La Protection Des Données (RGPD)

Le Groupe a poursuivi sa mise en conformité au RGPD en 2020.

2.1.3. 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 les cartographies des risques élaborées 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.

3. Activités Vigilance concernant SAVENCIA SA en 2020

Décrivant les mesures propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains ainsi que l'environnement, le plan de Vigilance de SAVENCIA SA, dont l'édition 2019 reste inchangée et consultable sur le site internet savencia-fromagedairy.com, a vu sa déclinaison mise à jour par des actions notamment marquées en 2020 par la crise sanitaire liée à la Covid-19. De nombreuses ressources ont été mobilisées tant au niveau central que dans les filiales pour gérer cette crise sans précédent, et assurer la continuité de la chaîne alimentaire tout en garantissant la sécurité des collaborateurs.

Ralentis par la disponibilité des fournisseurs eux-mêmes impactés la crise, les travaux d'analyse des risques générés sur les hommes et l'environnement ont néanmoins été poursuivis. En matière d'actions d'atténuation et de remédiation à ces risques, SAVENCIA SA s'est attaché à consolider les actions déjà en cours ; la mise en œuvre de nouveaux indicateurs de suivi a été décalée à 2021.

3.1. Risques générés par les approvisionnements

3.1.1. Les approvisionnements laitiers

Les engagements de SAVENCIA SA portent sur l'extension de la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage à l'ensemble de sa collecte laitière dans le monde d'ici 2025. Le volume de lait collecté couvert par cette Charte est passé de 80 % en 2019 à 83,1 % en 2020. L'objectif 2025 d'atteindre 50 % de couverture en diagnostic de la Production Laitière Durable

est maintenu, le chiffre étant resté stable à 19,2 % en 2020. Le co-développement des productions de lait issues d'une alimentation sans organismes génétiquement modifiés (OGM) des troupeaux et de l'agriculture biologique s'est poursuivi.

3.1.2. Les approvisionnements en fruits secs

L'étude confiée en 2019 à la société GreenFlex sur les cerneaux de noix en Europe de l'Est a permis d'améliorer en 2020 la connaissance de la chaîne d'approvisionnement, de créer un support pour préparer et conduire des audits RSE/Vigilance de fournisseurs, et d'identifier de relais locaux potentiels pour des actions de réduction des risques. Sur la base des résultats de ces travaux, cette démarche sera étendue à d'autres fruits secs et zones géographiques dès 2021.

3.1.3. Les autres approvisionnements

En étroite collaboration avec ses filiales, SAVENCIA SA a poursuivi la promotion des achats responsables au travers du déploiement de la « Charte achats responsables ».

Sur la base d'un objectif « 80 % en 2025 », le pourcentage des dépenses externes du Groupe pilotées par l'organisation Achats et couvertes par le Charte est resté stable à 63,2 % tandis que celui des mêmes dépenses couvertes par une évaluation EcoVadis a légèrement progressé.

3.2. Risques générés sur les collaborateurs du Groupe

SAVENCIA SA fait de la santé et de la sécurité au travail (SST) un axe d'effort prioritaire partagé avec les partenaires intervenants sur ses sites. Son objectif est de tendre vers le « 0 » accident de travail avec arrêt. Dans le contexte de crise sanitaire, la démarche a été renforcée afin de protéger l'ensemble des personnes œuvrant pour nos sociétés (protocoles sanitaires, distribution d'équipements de protection individuelle, aménagement des horaires et des espaces de travail, télétravail).

Parallèlement, le Groupe a poursuivi ses formations à la SST, qui représentent 37,3 % des actions de formation en 2020, et mis en place les « 10 Essentiels Sécurité », ensemble de règles opérationnelles tournées vers la prévention des risques d'accidents potentiellement graves. Le rythme de visites de sécurité comportementale a pu être maintenu et plus de 15 000 visites ont été effectuées en 2020. Le taux de filiales n'ayant pas connu d'accident de travail avec arrêt (effectifs inscrits & intérimaires) a ainsi progressé de 34,9 % à 42,9 % en 2020.

3.3. Risques générés sur l'environnement et les riverains

L'activité industrielle est identifiée comme la principale source de risques sur l'environnement et les riverains. Cinq axes prioritaires d'effort ont ainsi été définis, en relation avec l'axe « empreinte environnementale » du plan Oxygen. Les risques de déversement de produits polluants ou de rejet d'effluents organiques hors normes sont réduits

par la mise en place de bonnes pratiques et la politique volontariste de maintenance, de rénovation et d'adaptation des installations de production et de traitement des effluents. Les prélèvements d'eau dans le milieu naturel sont réduits grâce à la rénovation ou le renouvellement des équipements de nettoyage existants, à la formation et sensibilisation aux bonnes pratiques du personnel en charge du nettoyage manuel et à la récupération d'une partie de l'eau contenue dans le lait.

3.4. Risques générés sur les consommateurs

La politique de prévention des risques pesant sur la santé des consommateurs repose sur la mise en œuvre de procédures, de bonnes pratiques, de plans de contrôle et de certifications. Cette politique s'est poursuivie en 2020 conformément aux objectifs fixés.

3.5. Le mécanisme d'alerte « Vigilance »

Le mécanisme d'alerte mis en place par le Groupe couvre tous les besoins internes et réglementaires de recueil de signalements. Les modalités de traitement de tout signalement relatif au devoir de vigilance transmis *via* ce mécanisme aussi bien par des parties prenantes internes que des parties prenantes externes sont définies dans un document diffusé en 2019.

Aucun signalement relevant de la Vigilance n'a été relevé en 2020 au sein la société.

4. Plan de vigilance

1. Préambule

SAVENCIA Fromage & Dairy (« la Société ») répond aux critères définis dans la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 (« la Loi ») relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres.

Elle doit donc établir et mettre en œuvre de manière effective un plan de vigilance qui comporte les mesures propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant :

- de ses activités et de celles des sociétés qu'elle contrôle ;
- des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

SAVENCIA Fromage & Dairy est la branche principale du Groupe SAVENCIA Saveurs & Spécialités (« le Groupe »).

La Société est couverte par le plan de vigilance du Groupe. Toutefois, en raison de sa cotation en Bourse, la Direction du Groupe a décidé d'émettre un plan de vigilance spécifique pour la Société.

Le présent plan de vigilance est donc la déclinaison du plan de vigilance du Groupe, limitée, lorsque cela était possible, aux seules activités de la Société et de ses filiales.

L'analyse des risques a été conduite au niveau du Groupe, et de nombreuses actions d'atténuation de ces risques sont mises en œuvre au niveau global au profit de l'ensemble de ses filiales.

2. Présentation de la Société

2.1. Généralités

SAVENCIA Fromage & Dairy est un acteur laitier mondial et n° 1 des spécialités fromagères. Elle est présente sur les cinq continents avec ses filiales proposant un portefeuille de marques premium ainsi qu'une offre de produits et de services destinés aux professionnels de la restauration et des marchés industriels (agroalimentaire, diététique, santé...).

SAVENCIA Fromage & Dairy est constituée d'entreprises à taille humaine, unies par une culture humaniste, familiale et entrepreneuriale. Elle s'appuie sur un *management* décentralisé et les filiales opérationnelles constituent le moteur de son développement. Des organisations communes assurent les synergies administratives, industrielles et commerciales.

2.2. Les filiales

SAVENCIA Fromage & Dairy est organisée en filiales consolidées qui sont techniquement classées en quatre catégories :

- « Services & Holding » (détenion de titres, détention de biens immobiliers, activités transversales de services, etc.) ;
- « Industrielles et Commerciales » ;
- « Industrielles » ;
- « Commerciales ».

La liste de ces filiales est disponible en note 35 des états financiers consolidés 2019 de SAVENCIA Fromage & Dairy.

2.3. Culture et valeurs

Le Groupe considère de longue date que le respect des droits humains, du droit du travail et de l'environnement, ainsi que la sécurité des aliments et la lutte contre la corruption, sont des règles exigeantes et incontournables, compatibles avec la recherche d'une performance économique optimale dont elles assurent la pérennité.

Cet engagement du Groupe se traduit notamment par :

- sa Charte éthique « le Groupe et sa culture », qui décrit les principes d'action et les règles de conduite qui doivent inspirer, guider et unir dans leur action tous les collaborateurs du Groupe ;
- sa démarche Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) « Oxygen » qui porte son ambition d'allier sens et performance, avec ses parties prenantes (collaborateurs, producteurs, clients, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, société civile), pour innover en faveur d'un monde durable (cf. § 2.5) ;
- son adhésion au Pacte Mondial de l'ONU. Depuis 2004, il renouvelle chaque année son engagement à soutenir et à mettre en œuvre, dans son domaine d'influence, les dix principes fondamentaux de ce pacte.

2.4. Mise en œuvre du devoir de vigilance au sein du Groupe

L'établissement et la mise en œuvre des plans de vigilance du Groupe et de la Société ont été confiés à la Direction de la Conformité Groupe, par ailleurs responsable de :

- la mise en œuvre de la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« Loi Sapin 2 ») ;

- la protection des données personnelles, encadrée en France par la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 (« Loi Informatique et Liberté ») et par le règlement européen n° 2016-679 du 27 avril 2016 dit Règlement Général sur la Protection des Données (« RGPD »).

La Direction de la Conformité travaille sur le devoir de vigilance en étroite collaboration avec :

- l'ensemble des responsables des fonctions Groupe transversales, et en particulier les fonctions achats, communication et RSE, finance, juridique, opérations et ressources humaines ;
- les différents responsables managériaux, selon l'organisation propre du Groupe (responsables marchés selon une logique géographique et responsables de catégories de produits ou d'activité), et leurs principaux collaborateurs.

Concernant les filiales, la Direction de la Conformité effectue le recensement des principales actions que ces dernières mettent déjà en œuvre ou envisagent de mettre en œuvre de manière autonome dans le but de réduire leur impact sur les personnes et l'environnement. L'objectif de la Direction est :

- d'améliorer sa connaissance des parties prenantes par domaine d'activité ;
- de contribuer à valoriser ces actions auprès des autres filiales dont l'activité est comparable ;
- d'étudier l'opportunité d'en reprendre certaines au niveau du Groupe afin de les coordonner et de les développer.

2.5. La démarche RSE du Groupe

Le plan Oxygen matérialise la démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise du Groupe :

- il intègre les attentes exprimées par les parties prenantes du Groupe *via* l'analyse de matérialité ;
- il renforce les efforts RSE du Groupe avec une ambition globale et des actions locales, portées par les filiales.

Les actions du plan Oxygen, déclinées selon quatre axes majeurs de progrès, sont en adéquation avec la loi sur le devoir de vigilance qui consiste à protéger les personnes et l'environnement.

Toutefois, seules celles qui contribuent directement à réduire les atteintes les plus graves sont reprises dans ce Plan.

Le devoir de vigilance s'inscrit dans la continuité des engagements du Groupe, et non pas seulement dans une démarche de seule conformité.

Le Groupe considère le devoir de vigilance comme vecteur de développement de filières durables et un levier pour l'innovation et la compétitivité.

3. Le plan de vigilance 2019 : une nouvelle approche

Le Groupe a mis en œuvre en 2018 une approche macroscopique par matière première. L'analyse des chaînes de valeur des 5 principales matières premières transformées par le Groupe (le lait, le cacao, la viande, les fruits secs et le poisson) a ainsi permis :

- d'identifier les détenteurs de droits potentiellement impactés par ses activités ;
- de recenser les risques générés sur ces détenteurs de droits.

Le résultat de ces travaux est présenté en annexe 1.

En 2019, il a été décidé de poursuivre les travaux :

- en ajoutant à la lecture horizontale de l'activité une lecture verticale en trois axes (activité externe amont, activité interne « production » et activité interne « vente ») ;
- en faisant apparaître les différents types de détenteurs de droits.

Avec cette nouvelle approche (cf. annexe 2), la structure du Plan évolue : au lieu de quatre chapitres reprenant chacun des mesures imposées par la Loi (cartographie des risques, plan d'actions d'atténuation et de prévention, dispositif de suivi et d'évaluation des mesures, processus d'évaluation des filiales et des fournisseurs), le Plan 2019 comporte un chapitre par axe d'activité, chaque chapitre reprenant ces mesures lorsque nécessaire :

L'activité externe amont

Elle regroupe l'activité de l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants. Le terme « fournisseur » englobe dans ce document aussi bien les fournisseurs de produits bruts (producteurs), que les intermédiaires présents dans les chaînes d'approvisionnement (transformateurs, collecteurs, négociants, transporteurs, etc.).

Les détenteurs de droits concernés par cette activité sont tous externes au Groupe. Certains sont internes à la chaîne d'approvisionnement : ce sont les collaborateurs des fournisseurs. Les autres sont externes à la chaîne d'approvisionnement : ce sont les populations et l'environnement potentiellement impactés par les activités des fournisseurs.

L'activité interne « production »

Il s'agit de toutes les activités réalisées par les filiales du Groupe avant la vente des produits : ce sont essentiellement des activités de production ou de transformation, et d'éventuelles activités amont ou aval (transport par exemple).

Les détenteurs de droits identifiés sont les suivants :

- internes au Groupe : collaborateurs ;
- externes au Groupe : l'environnement et les riverains des sites d'activité des filiales.

L'activité interne « vente »

Cette activité comporte deux volets :

- la vente directe aux consommateurs (activités BtoC du Groupe = *business to consumer*) ;
- la vente à des professionnels (activités BtoB du Groupe = *business to business*).

Le plan de vigilance consacre un chapitre spécifique aux détenteurs de droits que sont les consommateurs des produits du Groupe, qu'ils aient obtenu leur produit auprès d'une filiale ou d'un distributeur/revendeur.

Nota :

- l'activité externe aval (opérations effectuées par les distributeurs/revendeurs de produits du Groupe après livraison par les filiales) n'est pas couverte par le devoir de vigilance. Le Groupe porte toutefois une grande attention aux conditions dans lesquelles sont effectuées ces opérations au regard des responsabilités qui sont les siennes auprès des clients finaux (les consommateurs) ;
- certaines filiales du Groupe en fournissent d'autres. Le risque « Vigilance » d'une filiale est donc analysé une seule fois, lors de l'analyse de l'activité interne.

Remarque concernant le classement des filiales

Après avoir analysé les activités des différents types de filiales, le Groupe a déterminé que :

- les risques principaux sont générés par les filiales « Industrielles » et « Industrielles et Commerciales ». Ces risques sont présents au niveau de la chaîne d'approvisionnement (activité externe amont), au niveau de l'activité interne de production (en particulier sur l'environnement) et au niveau des consommateurs (santé principalement) ;
- les filiales purement « commerciales » réalisent des activités d'achat et de revente, essentiellement de produits du Groupe. Le risque « Vigilance » se trouve donc :
 - en quasi-totalité au niveau de la chaîne d'approvisionnement (activité externe amont, analysée comme activité interne lorsqu'il s'agit de produits du Groupe),
 - au niveau des consommateurs ;
- les filiales « Service & Holding » ne génèrent qu'un niveau de risque « Vigilance » très faible au regard des autres filiales. Ces filiales ne font donc pas l'objet de mesures particulières.

4. « L'activité externe amont » du Groupe

4.1. Les approvisionnements laitiers

4.1.1. Les pratiques en vigueur

GÉNÉRALITÉS

Les approvisionnements laitiers comprennent les achats de lait à proprement parler (lait de vache, de brebis ou de chèvre) et l'achat de crème.

Le Groupe transforme l'intégralité du lait dans les pays d'achat.

Les chaînes d'approvisionnement de la « famille » lait sont des chaînes d'approvisionnement courtes.

EN FRANCE

La totalité du lait transformé par les filiales françaises du Groupe est achetée en France. Les acheteurs ont une connaissance précise de cette filière d'approvisionnement qui représente une grande partie des approvisionnements laitiers mondiaux du Groupe :

- les exploitations et les éleveurs sont tous membres d'une organisation de producteurs ou d'une coopérative ;
- ces exploitations sont réparties sur 44 départements.

La collecte du lait auprès des producteurs, son transport et sa livraison aux filiales du Groupe sont gérées en interne :

- soit en régie par ses moyens propres ;
- soit par les moyens propres des coopératives ;
- soit par des prestataires externes avec lesquels un « protocole de sécurité transport » est signé afin de garantir des conditions de travail et de sécurité conformes à la réglementation en vigueur en France.

Afin de mieux répondre aux interrogations de ses clients sur les conditions de production du lait, le Groupe a mis en place une démarche « approvisionnements laitiers responsables » qui repose sur quatre piliers :

- la Charte de bonnes pratiques d'élevage (CBPE), élaborée par des éleveurs. Pour adhérer à la CBPE un éleveur doit en respecter les 41 rubriques. Après adhésion, il est audité tous les deux ans pour faire le point sur ses pratiques. Tout manquement à la Charte relevé au cours de l'audit doit être résorbé en moins de 6 mois. À défaut, l'éleveur perd son adhésion, et le Groupe suspend son approvisionnement auprès de lui (engagement contractuel) ;
- la possibilité de réaliser un diagnostic « Production laitière durable » couvrant dix leviers d'amélioration : qualité de vie du producteur, empreinte carbone, autonomie alimentaire du troupeau, bien-être animal, biodiversité, fertilité du sol, gestion durable des ressources en eau ainsi que trois leviers relatifs à l'exploitation (*management*,

autonomie financière et rentabilité). Ce diagnostic permet à l'éleveur d'identifier les points forts et les points d'amélioration au sein de l'exploitation et de définir les axes de progrès qu'il souhaite développer avec l'aide des animateurs ressources laitières du Groupe.

HORS FRANCE

Les achats lait hors France sont réalisés dans les pays où le Groupe dispose d'une implantation industrielle.

Le Groupe va poursuivre en 2020 les travaux visant à déployer des démarches identiques à celles mises en œuvre en France :

- la Charte des bonnes pratiques d'élevage : en cours depuis début 2019 ;
- le diagnostic « Production laitière durable » : finalisation de la formation des techniciens qui réaliseront ces diagnostics, puis début des diagnostics, en commençant dans la mesure du possible par les exploitations les plus importantes.

LE SOJA ET LES OGM

En France, le soja représente une petite proportion de l'alimentation du bétail fournissant du lait au Groupe (le reste de l'alimentation étant composé de produits majoritairement issus de la ferme).

Le soja est identifié comme provenant très majoritairement d'Amérique du Sud : il est générateur de déforestation et porteur d'OGM.

Le Groupe a mis en place en 2019 une politique visant à augmenter la part d'approvisionnement en lait issu d'une alimentation sans OGM des troupeaux. Pour ce faire, il accompagne les éleveurs dans le remplacement du soja OGM par :

- du soja européen, non générateur de déforestation et sans OGM ;
- du colza produit en Europe ;
- des protéines produites sur leur exploitation.

Hors France, les modes d'alimentation du bétail fournissant du lait aux filiales du Groupe seront mieux appréhendés à l'occasion des diagnostics « Production laitière durable ». Comme en France, des démarches d'accompagnement des éleveurs sont mises en place en Allemagne, Belgique, République tchèque et Slovaquie.

4.1.2. Plans d'actions et dispositif de suivi

PLAN DE DÉPLOIEMENT DE LA CHARTE DES BONNES PRATIQUES D'ÉLEVAGE

La première phase de ce plan a consisté à déployer la Charte en France. La totalité des fournisseurs du Groupe en lait français a signé cette Charte (obligation insérée dans les contrats d'achat avec les producteurs de lait depuis 2012).

La seconde phase concerne le déploiement de la Charte hors France. L'objectif du Groupe est de déployer la CBPE à **100 % de la collecte laitière Monde d'ici 2025**.

Le taux de déploiement au 31/12/2019 est de 80 % (incluant la France à 100 %).

	2017	2018	2019	Objectif 2025
Déploiement de la CBPE dans le monde (% volume lait collecté)	75,2 %	73,0 %	80,0 %	100 %

PLAN DE DÉPLOIEMENT DU DIAGNOSTIC « PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE »

Ce déploiement a débuté en 2010 sur le seul territoire français. Il sera poursuivi en 2020 en dehors du territoire national, après formation du personnel nécessaire à la réalisation de ces diagnostics.

L'objectif défini à ce jour pour ce plan est un objectif mondial : **50 % des fournisseurs lait Monde, France incluse, d'ici fin 2025**.

Au 31/12/2019, le taux de déploiement du pronostic sur la collecte Monde est de **19 %** (incluant la France à 27 %).

	2017	2018	2019	Objectif 2025
Déploiement du diagnostic production laitière durable (% volume lait collecté *)	14,8 %	16,4 %	19,0 %	50 %

* Le volume de lait collecté avec déploiement du Diagnostic production laitière durable est estimé sur la base d'un volume moyen de lait collecté par exploitation sur le périmètre concerné.

CHARTRE ACHAT LAIT GROUPE

En complément de ces plans, les approvisionnements laitiers envisagent pour fin 2020 la rédaction d'une Charte achat lait Groupe comparable à celle existant pour les achats hors lait (voir § 4.2).

4.2 Les achats Hors Lait

4.2.1 Les pratiques en vigueur

LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

La Charte éthique « le Groupe et sa culture » (cf. § 2.3) constitue le fondement des engagements et de la démarche du Groupe.

Le Groupe a renforcé ces engagements dans le domaine des achats :

- en signant le 10 janvier 2012 la « Charte relation fournisseurs responsables » (dite Charte RFR) ;
- en mettant en place le « code de conduite des acheteurs du Groupe SAVENCIA ». La dernière version est datée du 26/05/2015.

LA DEMANDE D'ENGAGEMENT DU GROUPE

Le Groupe sélectionne ses fournisseurs sur des critères de qualité, de sécurité, de service, de compétitivité et sur leur capacité d'accompagnement durable. Il privilégie les collaborations durables et inscrit ses relations avec les fournisseurs dans une dynamique de progrès partagé.

Ainsi, depuis 2010, il demande à ses principaux fournisseurs de s'associer à sa culture et à ses valeurs en signant une Charte relative aux achats. Cette « Charte Achats Responsables » est établie en cohérence avec la Charte Éthique du Groupe.

LE « PLAN DE VIGILANCE FOURNISSEURS GLOBAL »

Afin de piloter ces achats dans le respect des obligations relatives à la lutte contre le travail dissimulé, à la transparence et à la prévention de la corruption, et à la prévention des atteintes aux droits humains et environnementaux, la Direction des achats du Groupe a mis en place en 2018 un « plan de vigilance fournisseurs global ».

Ce plan consiste à :

- établir une cartographie interne des risques fournisseurs qui tient compte :
 - du niveau de risque « Pays » élaboré en interne à partir des scores environnement, santé et social, droits humains et gouvernance attribués par le prestataire indépendant EcoVadis aux dits pays,
 - du niveau de risque « catégorie d'achat » élaboré en interne à partir de critères RSE et opérationnels ;
- faire évaluer les fournisseurs les plus à risques. Le Groupe a également choisi EcoVadis depuis 2010 pour effectuer cette évaluation ;
- assurer avec les fournisseurs un suivi continu de la performance ;
- si besoin, auditer et/ou mettre sous surveillance les fournisseurs les plus sensibles ou les moins performants.

Au regard de leur nombre, la sélection et la sollicitation des fournisseurs que le Groupe souhaite évaluer se fait par vagues successives. Le calendrier et le contenu de ces différentes vagues est établi en fonction :

- des besoins de la Direction des achats Groupe (selon cartographie des risques et objectifs de couverture des achats) et des autres Directions du Groupe (dont la Direction de la Conformité pour le plan de vigilance) ;
- des besoins exprimés par les filiales.

4.2.2 Plan d'actions et dispositif de suivi

Déploiement de la Charte achats responsables

Le déploiement de la « Charte Achats Responsables » s'opère :

- lors des appels d'offres ;
- par vagues successives pilotées par les Achats Groupe.

PROCESSUS D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DES FOURNISSEURS DE RANG 1

Depuis 2010, et jusque fin 2019, les principaux fournisseurs du Groupe ont été évalués par EcoVadis. L'objectif du Groupe est de couvrir, à terme, 80 % de ses dépenses hors matières premières agricoles.

La note moyenne des fournisseurs évalués est de 48,8 versus 42,4 de moyenne selon le panel sectoriel EcoVadis (*Food & Beverage*).

Le Groupe a entamé fin 2019, avec l'assistance d'un cabinet externe, une réflexion destinée à formaliser les conditions de suivi continu des fournisseurs et à trouver des solutions aux problématiques qui se présentent, en particulier :

- comment évaluer autrement un fournisseur lorsque celui-ci refuse de se faire évaluer par EcoVadis ?
- comment investiguer plus en profondeur en cas de mauvais résultat d'un fournisseur à son évaluation EcoVadis ?
- comment passer de l'évaluation EcoVadis d'un fournisseur à l'identification des risques que celui-ci génère effectivement ?
- comment, et avec l'appui de quelles parties prenantes, amener un fournisseur à une logique d'amélioration de son évaluation et de réduction des risques lorsqu'ils sont identifiés ?

5. « L'activité interne production » du Groupe

Comme indiqué au § 3, ce chapitre aborde les risques générés par la seule activité « production » des filiales du Groupe.

Pour mémoire, les détenteurs de droits potentiellement impactés par cette activité sont soit internes au Groupe (collaborateurs), soit externes au Groupe (l'environnement et les riverains des sites d'activité des filiales).

5.1. Les risques sur les détenteurs de droits internes**5.1.1. Les pratiques en vigueur**

Les risques qui pèsent sur les collaborateurs du Groupe du fait de ses propres activités sont tous liés au travail (cf. **annexe 1** : nomenclature des risques potentiels) :

- santé et sécurité des travailleurs ;
- cadre légal au travail, rémunération, travail forcé, travail de migrants, travail d'enfants (« hors santé et sécurité » pour la suite du paragraphe).

Le cadre mis en place par le Groupe pour la gestion et l'administration des ressources humaines est appliqué à l'ensemble de ses filiales. Le *reporting* social du Groupe intègre les indicateurs nécessaires au suivi du Groupe dans ce domaine.

RISQUES SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Le Groupe fait de la santé et de la sécurité au travail (SST) un axe d'effort prioritaire et une valeur partagée avec les partenaires intervenants sur ses sites (prestataires de services et sociétés d'intérimaires).

La démarche SST, déployée depuis 2009, a été dynamisée en 2016 sous le slogan « La Sécurité c'est NOTRE affaire », afin de souligner l'importance du collectif et de la co-responsabilité. Elle est co-animée au niveau du Groupe, par la Direction des Ressources Humaines (RH) Groupe et la Direction des opérations.

Elle repose sur :

- une Charte SST, co-signée par la présidence du Groupe et diffusée dans toutes les filiales. Cette Charte soutient l'objectif de tendre vers le zéro accident de travail ;
- un « Référentiel SST » dont l'objectif est de mettre en place, dans tous les établissements du Groupe, un système de *management* de la santé et de la sécurité qui :
 - concerne toutes les activités, tous les métiers, tous les risques professionnels, physiques ou psychiques ;
 - s'adresse à tous les collaborateurs, sous-traitants, visiteurs ;
 - favorise l'épanouissement professionnel et social des collaborateurs en améliorant leur sécurité et en leur offrant des conditions de travail respectueuses de leur santé ;
 - priorise la prévention dans tous les domaines, de la conception de nouveaux projets à la mise en œuvre des tâches au quotidien.
- des instances transversales de pilotage, d'animation et de suivi ;
- des actions SST qui se répartissent en plusieurs volets :
 - l'organisation, une fois par an, de la Semaine Mondiale SST qui implique l'ensemble des filiales du Groupe,
 - un volet formation ⁽¹⁾ ;
 - formations obligatoires répondant à une réglementation ;
 - formations imposées par le Groupe pour répondre aux besoins managériaux des Directions et des filiales, ou effectuées dans le cadre de plans SST spécifiques ;
 - formations volontaires répondant aux demandes des salariés ou réalisées à l'occasion de la semaine mondiale de la SST ;

- un volet sensibilisation : diffusion d'une lettre d'information mensuelle ⁽²⁾ ;
- un volet contrôle : des audits internes SST permettent d'évaluer le niveau de prise en compte des directives et recommandations contenues dans le Référentiel SST par les sites, et de mettre en œuvre d'éventuelles mesures correctives.

RISQUES HORS SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Le *reporting* social annuel permet au Groupe d'assurer le suivi entre autres sur :

- les effectifs annuels (permanents et non permanents), avec détail sur les embauches et les sorties ;
- l'âge des effectifs ;
- l'égalité professionnelle hommes – femmes, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées ;
- le temps de travail, l'absentéisme ;
- la formation ;
- les salaires et charges.

Les données font l'objet d'une analyse détaillée qui permet de mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique, et de déterminer les éventuelles corrections à y apporter.

Parallèlement, le Groupe attache une grande importance à la qualité de vie au travail et aux relations sociales, source d'épanouissement et de performance durable. La promotion du dialogue social est encouragée au travers de la représentation des salariés mise en place à tous les niveaux du Groupe :

- des instances représentatives locales au niveau des filiales ;
- un Comité de Groupe France, qui se réunit deux fois par an ;
- des commissions paritaires France, qui pilotent les dispositifs mis en place par voie d'accord (prévoyance, frais de santé, plan d'épargne pour la retraite collectif) ;
- un Comité d'entreprise européen qui se réunit une fois par an.

À l'écoute de ses collaborateurs, le Groupe réalise régulièrement, avec ses filiales, une enquête d'opinion interne selon la méthodologie de GPTW (*Great Place To Work*).

(1) Ces formations concernent aussi bien le personnel permanent que les intérimaires (formation à la prise de poste en relation avec les agences d'intérim).

(2) Cette lettre d'information SST est articulée en deux parties :

- un volet quantitatif, qui présente la synthèse des indicateurs suivants :
 - le Taux de Fréquence des effectifs inscrits et intérimaires (TFI = nombre d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées),
 - le Taux de Gravité des effectifs inscrits (TG = nombre de jours d'arrêt suite à accident du travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées) ;
- un volet qualitatif, avec le partage de bonnes pratiques et un retour d'expériences survenues au sein du Groupe.

5.1.2. Plans d'actions et dispositifs de suivi

RISQUES RÉSIDUELS SUR LES COLLABORATEURS, HORS SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le risque de non-respect par une filiale de la législation sociale en vigueur dans son pays d'implantation et de la politique RH définie par le Groupe ne peut être totalement exclu. Il est considéré comme plus important :

- dans les filiales ayant une activité industrielle (typologie des postes, importance des effectifs, recours potentiellement important à des saisonniers ou intérimaires) ;
- dans les pays pour lesquels les évaluations EcoVadis « Droits humains » et « Santé/social » sont les plus faibles (utilisation de la note moyenne de ces deux évaluations).

5.2. Risques sur les détenteurs de droit externes

5.2.1. Généralités

Depuis de nombreuses années, le Groupe veille à réduire l'empreinte de ses activités sur son environnement. Ces risques font l'objet d'un axe majeur de progrès dans le plan RSE du Groupe.

L'activité industrielle est identifiée comme la principale source de risques sur l'environnement et les riverains. La Direction des Opérations a ainsi :

- défini 5 axes prioritaires d'effort qui recoupent l'axe majeur Oxygen « empreinte environnementale » :
 - la prévention des pollutions,
 - la réduction des prélèvements d'eau dans le milieu naturel,
 - la réduction des consommations d'énergies,
 - la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES),
 - le renforcement du tri et de la valorisation des déchets,
- mis en place une organisation qui élabore la politique en la matière, la met en œuvre et s'assure du suivi de cette mise en œuvre.

Le plan de vigilance ne détaille que les deux premiers axes qui couvrent les atteintes considérées comme potentiellement les plus graves, et à courte échéance.

Les autres axes d'effort sont détaillés dans le plan Oxygen.

5.2.2. Les pratiques en vigueur

GUIDES DE BONNES PRATIQUES (GBP)

Dans chacun des domaines d'attention, des guides des bonnes pratiques ont été rédigés à l'attention des sites industriels. Ce sont des référentiels internes thématiques qui permettent aux sites de production d'optimiser les procédés et de rendre les installations plus sûres et plus performantes. Ces bonnes pratiques sont issues de l'état de l'art mais aussi des expériences accumulées sur le terrain.

Parmi ces guides, il est possible de citer le guide RSE/Volet industriel, le guide Énergies/Eau, le guide Prévention des dommages, et le guide NEP (installation permanente de nettoyage).

Les bonnes pratiques industrielles font l'objet d'actions de formation régulièrement organisées pour tous les collaborateurs concernés du Groupe. La Savencia Academy assure notamment cette mission auprès des cadres de l'entreprise.

Nota : si les bonnes pratiques sont partagées entre toutes les filiales du Groupe, chaque filiale reste tenue de respecter la réglementation de son pays d'implantation.

RENCONTRES « ENVIRONNEMENT »

Ces rencontres, organisées deux fois par an, rassemblent les référents environnement autour de thématiques ciblées selon l'actualité et/ou les besoins du Groupe. Elles sont l'occasion de présentations par des intervenants externes, de partage des bonnes pratiques et de retour d'expérience, et de points de situation sur la réglementation, l'avancement des projets et les évolutions en cours.

En 2019, deux thèmes centraux ont été abordés au cours de ces réunions :

- l'eau et le traitement des effluents, avec un focus sur les problématiques de stress hydrique ;
- la préparation des sites européens à l'évolution de la réglementation européenne.

RÉUNIONS RSE « ÉNERGIE ET MATIÈRES »

Ces réunions bisannuelles ont pour objet de faire le point sur les résultats des actions RSE de l'année précédente sur ce thème et sur les actions conduites sur l'année en cours.

PRÉVENTION DES POLLUTIONS

Au regard des domaines d'activité des filiales du Groupe, les deux risques identifiés comme les plus importants (en probabilité et/ou en impact) sont :

- le rejet de produits chimiques dans l'environnement en cas de déversement accidentel ;
- le rejet d'effluents organiques hors normes dans le milieu naturel, et en particulier dans le réseau hydrographique autour des sites.

La survenance de ces risques peut d'être origine interne (dysfonctionnement sur les installations, incendie, erreur humaine...) ou externe (phénomène climatique en particulier).

Pour limiter les causes internes et techniques, le Groupe conduit une politique de maintenance, de rénovation et d'adaptation des installations de production et de traitement des effluents qui prend en compte :

- les volumes de production envisagés ;
- l'ancienneté des installations et les audits conduits sur leur état ;

- la mesure de la DCO (Demande Chimique en Oxygène).

Pour limiter les causes internes humaines, les filiales ont la responsabilité de mettre en place des plans de formation adaptés aux fonctions et responsabilités tenues.

Nota concernant le risque incendie :

Des évaluations du risque incendie sont réalisées sur les sites industriels. Chaque évaluation fait l'objet d'une notation (ou grade) et d'un compte rendu comportant des mesures à mettre en œuvre pour améliorer si besoin cette notation. Ces mesures sont classées en deux catégories :

- des mesures de prévention, qui comprennent la mise en place ou le développement de bonnes pratiques (volet organisationnel ou managérial) ;
- des mesures de protection physiques (extincteurs, robinets d'incendie armés, réseaux de sprinklers, portes coupe-feu, utilisation de matériaux spécifiques...) qui nécessitent des investissements.

Nota sur la DCO :

La DCO est mesurée par le Groupe :

- sur les effluents bruts en entrée du système de traitement. Son recoupement avec le volume de production du site permet d'identifier un éventuel incident sur les installations (pic de la DCO), ou une dégradation de leur état (lente progression de la DCO) ;
- sur les effluents après traitement et avant rejet dans le milieu naturel lorsque le Groupe est responsable du processus d'épuration. Cette DCO est réglementée. Une valeur non conforme est analysée dans les meilleurs délais ⁽¹⁾ et donne lieu à des actions correctives.

Nota concernant les autres pollutions :

Le Groupe prend également en compte les pollutions sonores, olfactives et aériennes (particules dans l'atmosphère). Le niveau de ces pollutions est globalement réduit. Elles font l'objet d'un traitement au cas par cas.

RÉDUCTION DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU DANS LE MILIEU NATUREL

L'eau joue un rôle important dans différents procédés mis en œuvre par les filiales industrielles :

- comme auxiliaire technologique dans la fabrication des produits ;
- pour les opérations de nettoyage, garantes du haut niveau d'hygiène et de sécurité des produits ;
- comme fluide caloporteur ou frigoporteur ;
- au sein des installations de prévention et de lutte contre les incendies.

Le Groupe a mis en œuvre un certain nombre de mesures visant à réduire ces prélèvements :

- optimisation, rénovation voire renouvellement complet des équipements de nettoyage existants ;

- formation et sensibilisation aux bonnes pratiques du personnel en charge du nettoyage manuel ;
- récupération, par évaporation ou osmose inverse, d'une partie de l'eau contenue dans le lait ou le sérum. Cette eau est utilisée comme fluide caloporteur ou, après traitement, pour le nettoyage externe des installations.

Parallèlement :

- il poursuit avec l'interprofession laitière et fromagère française la réflexion visant à définir des pratiques et des technologies plus efficaces en matière d'utilisation de l'eau ;
- tout projet de rénovation ou de renouvellement des infrastructures de production du Groupe intègre cet enjeu.

Enfin, chaque filiale effectue un suivi précis et régulier des quantités d'eau prélevées dans le milieu naturel afin :

- d'identifier toute surconsommation accidentelle et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires ;
- mesurer sur le long terme l'efficacité des mesures mises en œuvre.

5.2.3. Plans d'actions et dispositifs de suivi

PRÉVENTION DES POLLUTIONS

Au-delà des mesures organisationnelles, le Groupe procède à des investissements importants :

- sur les stations d'épuration (STEP). Des travaux de rénovation complète ont été engagés sur 5 sites importants en 2019 ;
- sur les systèmes anti-incendie.

RÉDUCTION DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU DANS LE MILIEU NATUREL

Objectif du plan Oxygen : réduire à l'échéance 2025 la consommation d'eau des sites industriels, en m3 par tonne produite, de 25 % par rapport à 2015.

	2016	2017	2018	2019	Objectif 2025
Réduction de la consommation d'eau (en m ³ /tonne produite)	0,2 %	1,4 %	2,8 %	0,8 %	- 25 %

Nota 1 : l'indicateur a été recalculé depuis 2015 et intègre désormais les eaux de refroidissement d'un des sites.

Nota 2 : malgré les mesures de réduction mises en œuvre sur les sites, le renforcement des procédures d'hygiène et de sécurité des aliments sur les sites industriels, ainsi que le développement de nouvelles gammes de produits issus de laits différenciés exigeant des lavages plus fréquents, ont pour conséquence une augmentation provisoire de la consommation en eau.

(1) Une DCO trop élevée s'explique soit par le dépassement de la capacité de traitement du système d'épuration (trop d'effluents bruts), soit par le dysfonctionnement du système d'épuration lui-même.

6. Les consommateurs

Les consommateurs sont des détenteurs de droits externes à la Société, potentiellement impactés par son activité soit directement (vente directe par une filiale au consommateur), soit indirectement (produits acquis par le consommateur *via* des revendeurs).

Leurs droits sont les suivants :

- droit à l'information relative aux produits consommés ;
- droit à la sécurité des aliments.

6.1. L'information des consommateurs

L'ensemble des filiales du Groupe respecte la réglementation relative à l'information du consommateur sur tous les marchés où des produits sont fabriqués et commercialisés.

Cette réglementation comporte deux volets :

- un volet relatif à la sécurité de consommation des produits : la déclaration des allergènes, les conditions de conservation (notamment la température de conservation) et les dates de durabilité (Date Limite de Consommation ou Date de Durabilité minimale) ;
- un volet relatif aux caractéristiques du produit qu'il achète : dénomination de vente, liste d'ingrédients, tableaux nutritionnels, quantité, etc.

Au-delà du strict respect de la réglementation, le Groupe est attentif à ce que l'information donnée aux consommateurs sur ses produits soit sincère, claire, ne suggère pas des bénéfices non existants ou exagérés et n'induit pas le consommateur en erreur sur les caractéristiques des produits. La communication responsable fait notamment partie des engagements RSE du Groupe dans le cadre du programme Oxygen.

Le contrôle de la conformité réglementaire des étiquettes et des supports de communication au consommateur, quels qu'ils soient, et le contrôle de la conformité aux engagements de communication responsable sont assurés par les filiales.

Ce contrôle est effectué par des responsables réglementaires, par des responsables qualité, ou encore par des juristes sur certains marchés. Ils sont épaulés, en cas de besoin, par la Direction du droit alimentaire (DDA).

Au sein de la Direction Juridique, la DDA assure les missions suivantes :

- veille réglementaire ;
- formation ;
- aide aux filiales dans l'identification, l'interprétation et l'application des réglementations ;

- conseil auprès des Directions du Groupe sur la stratégie réglementaire et de représentation du Groupe dans les commissions réglementaires des fédérations professionnelles ;
- animation de la communauté des interlocuteurs réglementaires du Groupe.

Le Groupe considère que cette organisation et ce mode de fonctionnement permettent d'éviter toute atteinte grave à ces droits des consommateurs.

6.2. La santé des consommateurs (hors aspects nutritionnels)

6.2.1. Pratiques en vigueur

La Direction de la Qualité du Groupe analyse les risques pesant sur la santé des consommateurs du fait des activités du Groupe, et, en liaison avec les différents acteurs du Groupe (Directeurs d'activité, Directeurs de filiale, Directeurs d'usine, experts), définit la politique de prévention et met en œuvre les plans de réduction de ces risques.

Les risques sur la santé des consommateurs (hors aspects nutritionnels) sont essentiellement liés à la potentielle contamination des produits du Groupe par :

- des micro-organismes pathogènes, responsables d'intoxications alimentaires ;
- de corps étrangers ;
- de contaminants chimiques (pesticides par exemple) ;
- les allergènes (substances génératrices de réactions allergiques) alimentaires identifiés par la réglementation.

Pour réduire ces risques, le Groupe a mis en place des procédures, des bonnes pratiques, des plans de contrôle et une politique de certification.

PROCÉDURES

Elles sont applicables dans tous les domaines de production du Groupe :

- le contrôle libératoire : tous les lots de produits du Groupe SAVENCIA cédés à l'extérieur du Groupe sont soumis à un contrôle, basé sur un ou plusieurs critères microbiologiques de sécurité des aliments, conditionnant leur libération ;
- des agréments spécifiques : en cas de lancement d'un produit nouveau, de modification significative sur un produit existant, ou de transfert d'un produit entre deux sites.

BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques de maîtrise des risques précités sont issues de la capitalisation de l'expérience des experts et du personnel opérationnel. Communes ou spécifiques à un métier, elles sont déployées dans tout le Groupe et se traduisent par la mise en place de plans de surveillance.

POLITIQUE DE CERTIFICATION ET LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ DES ALIMENTS

Il existe plusieurs référentiels en matière de certification de la sécurité des aliments :

- le référentiel international ISO 22000 (International Organization for Standardization) ;
- des référentiels privés, dont certains répondent aux exigences de la GFSI (Global Food Safety Initiative) comme :
 - le FSSC 22000 (Food Safety System Certification), basé sur l'ISO 22000 ;
 - le BRC (British Retail Consortium) ;
 - l'IFS (International Featured Standards) ;
- des agréments « pays », imposés sur certains marchés d'importation.

En matière de sécurité des aliments, la politique de certification du Groupe, établie en 2016, précise que chaque site de production doit être certifié sur la base d'un référentiel international reconnu par le Groupe.

La Direction de la Qualité accompagne les sites dans la mise en œuvre de ces systèmes de *management* et des audits associés. Elle réalise également le recensement de toutes les certifications détenues ou en cours de mise en place.

MAÎTRISE DES RISQUES FOURNISSEURS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES ALIMENTS

Le Groupe a développé des procédures d'audit chez les fournisseurs stratégiques de matières premières et de MICAIE (Matériaux Incorporables, Consommables, Additifs et Emballages).

Ces audits sont effectués par des binômes achats/qualité sur la base d'une grille comportant des exigences propres au Groupe. Le résultat de ces audits fait l'objet d'un suivi dans le temps.

6.2.2. Plans d'actions et dispositifs de suivi

Le Groupe va poursuivre en 2020 sa politique de certification.

7. Le Service Audit Interne du Groupe

Le service Audit Interne du Groupe est rattaché hiérarchiquement à la Présidence et est en relation régulière avec le Comité d'audit et des Risques du Conseil d'Administration de SAVENCIA Fromage & Dairy.

Par ses propositions, il contribue à améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de l'organisation.

Ses missions sont les suivantes :

- identifier et maîtriser les risques par une approche structurée et focalisée sur les enjeux du Groupe et de ses métiers pour veiller à la sauvegarde de son patrimoine ou de ses actifs ;
- évaluer la maîtrise des processus opérationnels, fonctionnels ainsi que la réalisation des opérations au regard des préoccupations de l'organisation, en matière stratégique, opérationnelle et financière ;
- évaluer la pertinence et l'efficacité de ces processus par rapport à leur conformité avec les règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations produites ;
- proposer des axes d'améliorations ou de progrès pour l'organisation par le partage des bonnes pratiques des différentes lignes métiers ;
- participer, le cas échéant, à certaines missions d'assistance notamment dans le cadre des opérations de développement externe.

Dans l'exercice de ses fonctions, l'Audit Interne est donc amené à revoir les moyens et contrôles mis en place au sein des filiales du Groupe dont ceux relevant du présent Plan de Vigilance. Cet exercice est :

- complémentaire aux audits réalisés par les lignes métiers (audits Qualité, SST, Assurance, etc.) et les audits externes ;
- transversal (relatif à plusieurs cycles ou thématiques) ;
- périodique (chaque filiale est auditée tous les 3 à 4 ans).

8. Le mécanisme d'alerte

La Direction de la Conformité du Groupe a décidé de mettre en place un système technique unique d'alerte et de recueil des signalements « Conformité » consistant en :

- un numéro de téléphone : + 33 1 34 58 64 14
- une adresse électronique : compliance@savencia.com
- une adresse postale :

Monsieur/Madame le Directeur de la Conformité
du Groupe SAVENCIA
42 rue Rieussec
78223 Viroflay Cedex
FRANCE

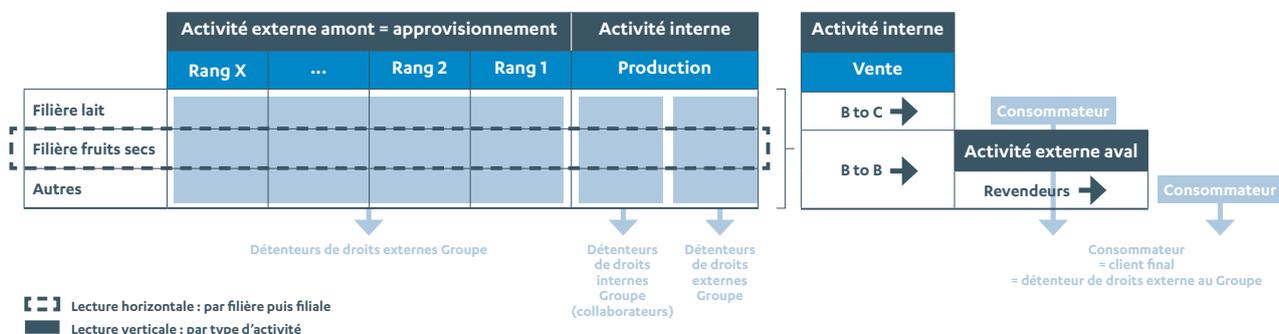
Les modalités de traitement de tout signalement relatif au devoir de vigilance transmis *via* ces canaux, aussi bien par des parties prenantes internes que des parties prenantes externes au Groupe, sont définies dans une procédure actualisée début 2020.

Annexe 1 : Nomenclature des risques potentiels

Nomenclature des risques « Vigilance » potentiellement générés par l'activité du Groupe SAVENCIA

Catégories de risques	Exemples	Détenteurs des droits	Droits impactés	
Travail	Cadre légal de travail	Pas de contrat, horaires excessifs, pas de congés...	Salariés du Groupe et travailleurs chez les fournisseurs, en particulier :	
	Rémunération	Pas de paiement, pas d'application des minima si existants, imposition de montants par position de monopole...	<ul style="list-style-type: none"> • les travailleurs migrants, non qualifiés, temporaires ; • les enfants ; • les responsables syndicaux. = Détenteurs de droits internes et externes au Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Droit au travail • Droit à ne pas être en situation de travail forcé • Droit à une rémunération juste et favorable • Droit à une protection égale contre les formes de discrimination • Droit de jouir de conditions de travail justes et favorables (dont droit à la sécurité et à l'hygiène du travail) • Droit de former des syndicats et de s'affilier au syndicat de son choix • Droit au repos, aux congés payés périodiques, au respect des temps de travail et de loisirs • Droit à la santé, à la sécurité sociale, et aux assurances sociales • Droit à l'éducation (enfants)
	Travail forcé	Intimidation, violence, rétention de papiers, dénonciation autorités migratoires...		
Santé et sécurité	Travailleurs	Non-respect des normes pour les infrastructures, manipulation de produits chimiques, absence d'équipements de sécurité, absence d'accès aux soins en cas d'accident...	= Détenteurs de droits internes et externes au Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Droit de jouir de conditions de travail justes et favorables (dont droit à la sécurité et à l'hygiène du travail) • Droit à la santé, et d'accès aux soins de santé • Droit à la sécurité sociale • Droit à l'information
	Consommateurs	Impact des produits sur la santé.	= Détenteurs de droits externes au Groupe	Droit à la santé et à l'information sur les produits consommés.
Environnement	Pollution (air, eau, sols)	Pollution par rejets (industriels, élevages...) Pollution par utilisation de produits chimiques (pesticides...)	Riverains, communautés locales, populations indigènes = Détenteurs de droits externes au Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Droit de vivre dans un environnement sain • Droit à l'alimentation • Droit à l'eau • Droits fonciers • Droit à la santé • Droit d'accès à la justice • Droit à l'information
	Réduction habitat humain et animalier	Déforestation Expropriation pour extension d'activité		
	Utilisation excessive des ressources	Déforestation Épuisement ressources halieutiques Épuisement ressources en eau		

Annexe 2 : Méthode de cartographie des risques



Nomenclature des risques «Vigilance» potentiellement générés par l'activité du Groupe Savencia				
Catégories de risques		Exemples	Détenteurs des droits	Droits impactés
TRAVAIL	Cadre légal de travail	Pas de contrat, horaires excessifs, pas de congés...	Salariés du Groupe et travailleurs chez les fournisseurs, en particulier : - les travailleurs migrants, non qualifiés, temporaires, - les enfants, - les responsables syndicaux. = Détenteurs de droits internes et externes au Groupe	- Droit au travail - Droit à ne pas être en situation de travail forcé - Droit à une rémunération juste et favorable - Droit à une protection égale contre les formes de discrimination
	Rémunération	Pas de paiement, pas d'application des minima si existants, imposition de montants par position de monopole...		- Droit de jouir de conditions de travail justes et favorables (dont droit à la sécurité et à l'hygiène du travail) - Droit de former des syndicats et de s'affilier au syndicat de son choix - Droit au repos, aux congés payés périodiques, au respect des temps de travail et de loisirs
	Travail forcé	Intimidation, violence, rétention de papiers, dénonciation autorités migratoires...		- Droit à la santé, à la sécurité sociale, et aux assurances sociales - Droit à l'éducation [enfants]
SANTÉ ET SÉCURITÉ	Travailleurs	Non respect des normes pour les infrastructures, manipulation de produits chimiques, absence d'équipements de sécurité, absence d'accès aux soins en cas d'accident...	= Détenteurs de droits internes et externes au Groupe	- Droit de jouir de conditions de travail justes et favorables (dont droit à la sécurité et à l'hygiène du travail) - Droit à la santé, et d'accès aux soins de santé - Droit à la sécurité sociale - Droit à l'information
	Consommateurs	Impact des produits sur la santé	= Détenteurs de droits externes au Groupe	- Droit à la santé et à l'information sur les produits consommés
ENVIRONNEMENT	Pollution (air, eau, sols)	Pollution par rejets (industriels, élevages...) Pollution par utilisation de produits chimiques (pesticides...)	Riverains, communautés locales, populations indigènes	- Droit de vivre dans un environnement sain - Droit à l'alimentation - Droit à l'eau - Droits fonciers
	Réduction habitat humain et animalier	Déforestation Expropriation pour extension d'activité	= Détenteurs de droits externes au Groupe	- Droit à la santé - Droit d'accès à la justice
	Utilisation excessive des ressources	Déforestation Epuisement ressources halieutiques Epuisement ressources en eau		- Droit à l'information



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 AVRIL 2021

1. Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions	176
2. Rapport du Conseil d'Administration sur les options d'achat d'actions et informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties et/ou levées en 2020	180
3. Rapports des commissaires aux comptes	181
4. Texte des projets de résolutions	186

1. Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée Générale pour soumettre à votre approbation les projets de résolutions que nous vous présentons ci-après.

Vous entendrez, préalablement à votre vote, la lecture des rapports des commissaires aux comptes, Monsieur Jean-Charles SIMON, représentant le Cabinet KPMG Audit et Madame Amélie WATTEL, représentant le Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS Audit, commissaires aux comptes titulaires, sur ces projets de résolutions.

Les rapports des commissaires aux comptes ont été mis à votre disposition au siège social dans les conditions et délais prévus par la loi, afin que vous puissiez en prendre connaissance.

1.1 De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, résultat de l'exercice et proposition d'affectation

Nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils vous sont présentés. Nous vous proposons d'affecter la perte de l'exercice qui s'élève à 21 618 760,89 euros, ce qui, augmenté du report à nouveau antérieur de 402 674 003,76 euros, constitue un montant disponible de 381 055 242,87 euros, ainsi qu'il suit :

En euros

Aux actionnaires, un dividende brut de 1,5 euro par action	21 049 395,00 *
Au poste report à nouveau	360 005 847,87
TOTAL	381 055 242,87

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Le dividende serait payé le 19 mai 2021 directement aux actionnaires qui sont titulaires d'actions inscrites dans un compte nominatif pur ou aux intermédiaires financiers chargés de la gestion des actions au porteur ou inscrites en compte nominatif administré, par l'intermédiaire de Caceis.

La date de détachement du coupon serait fixée au 17 mai 2021.

Quatrième résolution

Approbation des conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du code de commerce

Nous vous demandons d'approuver les conventions nouvelles présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-40 du code de commerce et notamment l'engagement pris par la Société en faveur de Monsieur Jean-Paul TORRIS, Directeur Général, au titre du régime de retraite à prestations définies dont il bénéficie.

Cinquième à vingtième résolutions

Composition du Conseil d'Administration

Les mandats de la totalité des 15 Administrateurs composant le Conseil d'Administration arrivent à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Nous vous proposons de renouveler les mandats des Administrateurs suivants pour une période d'un an soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : Mesdames Anne-Marie CAMBOURIEU, Clare CHATFIELD, Martine LIAUTAUD, Annette MESSEMER et Maliqua HAIMEUR, et Messieurs Alex BONGRAIN, Armand BONGRAIN, Xavier GOVARE, Christian MOUILLON et Ignacio OSBORNE, Vincenzo PICONE, Robert ROEDER et François WOLFOVSKI, ainsi que la société SAVENCIA Holding.

Madame Dominique DAMON ayant fait part de sa décision de ne pas voir son mandat d'Administrateur renouvelé, il sera proposé de nommer Madame Sophie de ROUX, en qualité d'Administrateur :

Née en 1964 et diplômée de Sciences Po Paris, de l'ESSEC Grande École, et titulaire d'une licence en droit de l'Université Paris II Assas, Sophie de Roux a débuté sa carrière au sein de la banque d'affaires Wasserstein Perella à New York, Londres puis Paris. Elle a ensuite exercé pendant plus de 20 ans des fonctions de direction financière opérationnelle et corporate, tant au sein de grands groupes multinationaux - notamment chez Dassault Systèmes successivement en qualité de Directrice des Services Financiers Groupe, puis de Chief Financial Officer Europe - que de PME - notamment en qualité de directrice administrative et financière du groupe Librairies du Savoir. Depuis 2011, elle est Présidente non exécutive de la filiale française du groupe de conseil en stratégie Corporate Value Associates et exerce (ou a exercé) divers mandats d'administrateur indépendant en France et en Belgique au sein de AXA Assurances IARD Mutuelle, AXA Assurances Vie Mutuelle, Verlinvest, Microwave Vision Group, Saptec et Zetes. Elle est par ailleurs membre du Conseil de surveillance de Savencia Holding, et accréditée administrateur par Bpifrance.

Il sera également proposé de renouveler le mandat de Censeur de Monsieur Pascal BRETON.

Vingt-et unième résolution

Nomination de la société DELOITTE & ASSOCIES en qualité de commissaire aux comptes titulaire en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit,

Le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit arrive à échéance. Nous vous proposons de nommer la société DELOITTE & ASSOCIES en remplacement, pour une durée de 6 exercices soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Vingt-deuxième résolution

Non-renouvellement et non remplacement de Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant

Le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU arrive à échéance. Nous vous proposons de ne pas procéder à son renouvellement ni à son remplacement, en application de la loi, le Commissaire aux comptes titulaire étant une personne morale.

Vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs, du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué (dans l'hypothèse de la désignation d'un Directeur Général Délégué)

Conformément aux dispositions du code de commerce sur le *say on pay* (L. 22-10-8 du code de commerce) il vous est demandé d'approuver la politique de rémunération des Administrateurs, du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué (dans l'hypothèse où il serait désigné un nouveau) telle que présentée dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise au paragraphe 1.2., à compter de l'exercice 2021.

Vingt-cinquième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux visés au I de l'article L. 22-10-9 du code de commerce

Conformément aux dispositions du code de commerce sur le *say on pay* (L. 22-10-34 I du code de commerce) il vous est demandé d'approuver les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du code de commerce concernant chaque mandataire social, telles que présentées dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-sixième à vingt-huitième résolutions

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué (jusqu'au 31 décembre 2020)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du code de commerce, il vous est demandé d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de leur mandat à Messieurs Alex BONGRAIN, Président du Conseil d'Administration, Jean-Paul TORRIS, Directeur Général et Robert BRZUSCZAK, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2020, tels que présentés dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-neuvième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour le rachat par la Société de ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

Nous vous demandons d'approuver la reconduction pour 18 mois de l'autorisation précédemment donnée au Conseil par l'assemblée d'avril 2020 pour que la Société puisse procéder au rachat de ses propres actions, et ce à concurrence de 10 % maximum du capital social de la Société au jour du rachat, compte tenu des rachats effectués au cours des exercices antérieurs.

Ces rachats pourront être effectués pour les objectifs ci-après, conformément à la réglementation en vigueur :

- la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe

(ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;

- la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- l'annulation de tout ou partie de ces actions, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des titres de la Société, cette animation étant réalisée par un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- la conservation de ces actions et leur remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans la limite de 5 % du capital.

1.2 De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Trentième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du code de commerce

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation conférée au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, d'annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, les actions acquises par la société en application des dispositions de l'article L. 22-10-62 du code de commerce, ainsi que de réduire le capital social à due concurrence.

Cette autorisation, conformément à la loi, sera donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 24 mois.

Trente-et-unième résolution

Délégation à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, durée de la délégation

Nous vous demandons de renouveler la délégation conférée au Conseil d'Administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du code de commerce ne sont pas applicables, procéder à une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital à la date d'utilisation de l'autorisation.

Cette autorisation, conformément à la loi, sera donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois.

Trente-deuxième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux

Nous vous demandons d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et L. 22-10-59 du code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié de la société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce, et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra dépasser 3 % du capital. L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an. Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée, fixée par le Conseil d'Administration, au moins égale à celle nécessaire pour que la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation ne puisse être inférieure à deux ans. Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale. L'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions à attribuer par bénéficiaire et les conditions et critères d'attribution définitive des actions seront fixés par le Conseil d'Administration.

Cette autorisation, conformément à la loi, sera donnée au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois.

Trente-troisième résolution

Introduction dans l'article 8.1 des statuts d'une clause prévoyant la désignation d'un Administrateur nommé par les salariés actionnaires

Nous vous demandons d'approuver l'introduction dans les statuts de la société d'une clause prévoyant la nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires dans les conditions de l'article L. 225-23 du code de commerce, c'est-à-dire lorsque le rapport présenté par le Conseil d'Administration lors de l'Assemblée Générale en application de l'article L. 225-102 du code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la

société ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 représentent plus de 3 % du capital social de la société.

L'Assemblée Générale des actionnaires statuera au vu d'une liste de candidats proposés par les salariés actionnaires et désignés selon les modalités suivantes :

- un candidat désigné en son sein par les membres du Conseil de Surveillance du Fonds Commun de Placement d'Entreprise ;
- un candidat désigné parmi eux par les salariés détenant des actions de la Société issues d'attributions gratuites et enregistrées sous la forme nominative.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou par les statuts seront arrêtées par le Président du Conseil d'Administration de la Société, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation.

Trente-quatrième résolution

Modification de l'article 8.1 des statuts en vue de prévoir les modalités d'élection du représentant des salariés au Conseil conformément à l'article L. 225-27 C.com

Il vous est proposé d'approuver l'introduction dans les statuts de la société d'une clause permettant la nomination d'un Administrateur par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français conformément à l'article L. 225-27 du code de commerce.

Nous vous précisons qu'en dépit des dispositions réglementaires qui imposent aux sociétés qui prévoient la modification de leurs statuts, pour permettre la désignation d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires (tel que prévu par la trente-troisième résolution ci-dessus), de proposer, concomitamment, un projet de résolution prévoyant l'élection d'un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés, votre Conseil d'Administration n'agrée pas cette résolution. En effet, les salariés sont déjà représentés au niveau du Conseil de SAVENCIA HOLDING. La nomination d'un Administrateur représentant les salariés au niveau de SAVENCIA SA n'est donc pas nécessaire.

Trente-cinquième résolution

Modification de l'article 13 des statuts en vue de prévoir la possibilité de participer à l'Assemblée Générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication

Nous vous demandons d'approuver l'introduction dans les statuts de la société d'une clause permettant de participer à l'Assemblée Générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication.

2. Rapport du Conseil d'Administration sur les options d'achat d'actions et informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties et/ou levées en 2020

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2012 au Conseil d'Administration pour consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit :

- soit à l'achat d'actions provenant d'un rachat préalable par la Société ;
- soit à la souscription d'actions nouvelles à émettre à titre d'augmentation de capital.

a expiré au cours de l'exercice 2015 et n'a pas été renouvelée. Aussi au cours de l'exercice 2020 votre Conseil d'Administration n'a attribué aucune option d'achat ou de souscription d'actions.

Du 1^{er} au 31 décembre 2020, un total de 750 options a été levé, afférentes au plan 2011.

Options d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et levées d'options par ces derniers	Nombre d'options consenties/levées	Prix	Dates d'échéance
Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe :	néant		
TOTAL	0		
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social :	néant		
TOTAL	0		

Options d'achat d'actions consenties à chacun des dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options consenties/levées	Prix	Dates d'échéance
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et/ou de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Néant		
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et/ou de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	750	46,87 €	15 déc 2021
TOTAL	750		

3. Rapports des commissaires aux comptes

3.1. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbat on des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société SAVENCIA SA,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

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

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

- Personne concernée :

Monsieur Jean-Paul Torris, Directeur Général de la société SAVENCIA SA.

- Nature et objet :

Le Conseil d'Administration du 23 avril 2020 a autorisé l'engagement de retraite pris au bénéfice du Directeur Général, Monsieur Jean-Paul Torris. Un régime de retraite relevant de l'article 39 du code général des impôts a été mis en place en 2002 prévoyant le versement à certains cadres dirigeants d'une somme correspondant à 0,5 % du dernier salaire par année d'ancienneté, avec un plafond de 2,5 % et ce, en complément du régime de base. Ce régime a été fermé aux nouveaux potentiels bénéficiaires au 31 décembre 2006.

- Modalités :

L'engagement souscrit par la Société a conduit à actualiser chaque année la rente potentielle, en fonction de l'évolution du salaire de référence des bénéficiaires du régime. C'est ce complément de rente, généré par la variation de rémunération, qui peut être considéré comme un accroissement des droits au sens de la loi Macron et doit être autorisé par le Conseil d'Administration.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Financement de la société de droit belge S.B.M.S. S.A.

● Nature et objet :

Votre société a consenti, en 2018, à la société de droit belge S.B.M.S. S.A. un prêt d'un montant de 200 millions d'euros, pour une durée de 5 ans portant intérêt au taux EURIBOR à 6 mois majoré d'une marge de 0,875 %.

● Modalités :

Les intérêts dus au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 886 322 euros.

● Nature et objet :

Votre société a consenti, en 2018, à la société de droit belge S.B.M.S. S.A. un prêt d'un montant de 50 millions d'euros, pour une durée de 5 ans portant intérêt au taux EURIBOR à 6 mois majoré d'une marge de 0,875 %.

● Modalités :

Les intérêts dus au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 307 069 euros.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé et qui porte sur le régime de retraite suivant qui correspondaient à des engagements réglementés visés par l'article L. 225-42-1 du code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

Régime complémentaire de retraite

● Nature et objet :

Un régime de retraite relevant de l'article 39 du code général des impôts a été mis en place en 2002 prévoyant le versement à certains cadres dirigeants d'une somme correspondant à 0,5 % du dernier salaire par année d'ancienneté, avec un plafond de 2,5 %, et ce, en complément du régime de base.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 mars 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles SIMON

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2021

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel

3.2. Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2021 – résolution n° 31

À l'Assemblée Générale des actionnaires de la société SAVENCIA SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature, consentis à la société, et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, cette opération.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital social susceptibles d'être réalisées ne s'imputera pas sur tout autre plafond de délégation consenti par l'Assemblée Générale.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes sur l'émission proposée et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Nous vous signalons que le rapport du Conseil d'Administration ne comporte pas l'indication des modalités de détermination du prix d'émission prévue par les textes réglementaires.

Par ailleurs, les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 30 mars 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles Simon
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2021

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

3.3. Rapport des commissaires aux comptes réduction du capital

Assemblée Générale d'approbation Générale Mixte du 22 avril 2021 – résolution n° 30

À l'Assemblée Générale de la société SAVENCIA SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par périodes de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 mars 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles Simon
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2021

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

3.4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Assemblée Générale d'approbation Générale Mixte du 22 avril 2021 – résolution n° 32

À l'Assemblée Générale de la société SAVENCIA SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié, et/ou des mandataires sociaux de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 3 % du capital de la société.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 mars 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Charles Simon
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2021

PricewaterhouseCoopers Audit

Amélie Wattel
Associée

4. Texte des projets de résolutions

4.1. De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

Première résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration, et des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels se soldant par une perte de 21 618 760,89 euros, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe arrêtés au 31 décembre 2020, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende

L'Assemblée Générale Ordinaire décide d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui se monte à 21 618 760,89 euros, ce qui, augmenté du report à nouveau antérieur de 402 674 003,76 euros, constitue un montant disponible de 381 055 242,87 euros, ainsi qu'il suit :

En euros

Aux actionnaires, un dividende brut de 1,5 euro par action	21 049 395,00 *
Au poste report à nouveau	360 005 847,87
TOTAL	381 055 242,87

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

L'Assemblée Générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 1,5 euro.

Lorsque le dividende est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis lors de son exercice d'imposition soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (article 200 A, 13 et 158 du code général des impôts). Le prélèvement forfaitaire non libératoire de 12,8% perçu lors du versement du dividende sera imputé sur l'imposition due. Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 78 812 151 euros, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe arrêtés au 31 décembre 2020, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

La date de détachement du coupon est fixée au 17 mai 2021.

Le dividende sera payé le 19 mai directement aux actionnaires qui sont titulaires d'actions inscrites dans un compte nominatif pur ou aux intermédiaires financiers chargés de la gestion des actions au porteur ou inscrites en compte nominatif administré, par l'intermédiaire de Caceis.

Il sera précisé que les sommes correspondant au dividende non versé sur les actions propres détenues par la Société au jour du détachement du coupon seront affectées au report à nouveau.

Pour satisfaire aux prescriptions légales, il est rappelé que les dividendes versés aux actionnaires au titre des trois derniers exercices s'établissent comme suit :

Versés en	Au titre de l'exercice	Nombre d'actions composant le capital	Dividende total ⁽¹⁾	Dividende brut par action	Abattement
2018	2017	14 032 930	19 493 943,00 €	1,40 €	40 %
2019	2018	14 032 930	13 783 566,00 €	1,00 €	40 %
2020	2019	14 032 930	-	-	-

(1) Excluant les actions n'ouvrant pas droit à dividende.

L'Assemblée Générale prend acte qu'il n'y a pas eu en 2020 de dépenses somptuaires au sens de l'article 223 quater du code général des impôts.

Quatrième résolution

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées – approbation de ces conventions

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du code de commerce approuve successivement chacune des nouvelles conventions qui sont mentionnées dans ledit rapport.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Alex BONGRAIN

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Alex BONGRAIN prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Alex BONGRAIN dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Armand BONGRAIN

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Armand BONGRAIN prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Armand BONGRAIN dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie CAMBOURIEU

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie CAMBOURIEU prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Madame Anne-Marie CAMBOURIEU dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Clare CHATFIELD

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Clare CHATFIELD prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Madame Clare CHATFIELD dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Neuvième résolution

Nomination de Madame Sophie DE ROUX, en qualité d'Administrateur en remplacement de Madame Dominique DAMON

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Dominique DAMON prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de nommer Madame Sophie DE ROUX en qualité d'Administrateur en remplacement de Madame Dominique DAMON, pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dixième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Xavier GOVARE

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Xavier GOVARE prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Xavier GOVARE dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Onzième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Maliqua HAIMEUR

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Maliqua HAIMEUR prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Madame Maliqua HAIMEUR dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Douzième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Martine LIAUTAUD

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Martine LIAUTAUD prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Madame Martine LIAUTAUD dans ses fonctions d'Administrateur, pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Treizième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Annette MESSEMER

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Madame Annette MESSEMER prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Madame Annette MESSEMER dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Quatorzième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Christian MOUILLON

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Christian MOUILLON prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Christian MOUILLON dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Quinzième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur IGNACIO OSBORNE

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Ignacio OSBORNE prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Ignacio OSBORNE dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Seizième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Vincenzo PICONE

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Vincenzo PICONE prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Vincenzo PICONE dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dix-septième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Robert ROEDER

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur Robert ROEDER prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur Robert ROEDER dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dix-huitième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur François WOLFOVSKI

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Monsieur François WOLFOVSKI prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Monsieur François WOLFOVSKI dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dix-neuvième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Savencia Holding

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris acte que le mandat d'Administrateur de Savencia Holding prend fin à l'issue de la tenue de la présente assemblée, décide de renouveler Savencia Holding dans ses fonctions d'Administrateur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Vingtième résolution

Renouvellement du mandat de Censeur de Monsieur Pascal BRETON

L'Assemblée Générale Ordinaire après avoir pris acte que le mandat du censeur de Monsieur Pascal BRETON prend fin à l'issue de la tenue de la présente Assemblée, décide de renouveler de Monsieur Pascal BRETON dans ses fonctions de censeur pour une période d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Vingt-et-unième résolution

Nomination de la société DELOITTE & ASSOCIES en qualité de commissaire aux comptes titulaires en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale nomme la société DELOITTE & ASSOCIES (572 028 041 RCS Nanterre) en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Vingt-deuxième résolution

Non-renouvellement et non remplacement de Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide, après avoir constaté que les fonctions de commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU arrivaient à échéance à l'issue de la présente assemblée, de ne pas procéder à son renouvellement ou à son remplacement, en application de la loi.

Vingt-troisième résolution

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du code de commerce, approuve la politique de rémunération des Administrateurs telle que présentée dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.2., à compter de l'exercice 2021.

Vingt-quatrième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué (dans l'hypothèse de la désignation d'un Directeur Général Délégué),

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué telle que présentée dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.2., à compter de l'exercice 2021.

Vingt-cinquième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux visés au I de l'article L. 22-10-9 du code de commerce

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-34 I du code de commerce, approuve les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du code de commerce concernant chaque mandataire social telles que présentées dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-sixième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Alex BONGRAIN, Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice en raison de son mandat à Monsieur Alex BONGRAIN, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-septième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Paul TORRIS, Directeur Général

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice en raison de son mandat à Monsieur Jean-Paul TORRIS, Directeur Général, tels que présentés dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-huitième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Robert BRZUSCZAK, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2020

L'Assemblée Générale Ordinaire, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice en raison de son mandat à Monsieur Robert BRZUSCZAK, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2020, tels que présentés dans le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise au paragraphe 1.3.

Vingt-neuvième résolution

Autorisation conférée au Conseil d'Administration pour le rachat par la société de ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du code de commerce, le Conseil d'Administration à procéder à des rachats d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues au jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % maximum du nombre d'actions composant le capital de la Société à la date de réalisation des rachats, le cas échéant

ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

L'Assemblée Générale Ordinaire décide que les objectifs de ces rachats sont :

- la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- l'annulation de tout ou partie de ces actions, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des titres de la Société, cette animation étant réalisée par un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- la conservation de ces actions et leur remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans la limite de 5 % du capital.

L'Assemblée Générale Ordinaire décide que le montant maximum des fonds consacrés à ce programme sera de 196 461 020 euros, le prix maximum d'achat des actions ne devant pas être supérieur à 140 euros par action, ce prix par action étant ajusté en conséquence en cas d'opération sur le capital, notamment en cas de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

L'Assemblée Générale Ordinaire décide que l'achat, la cession, le transfert, par la Société de ses propres actions pourra s'opérer par tous moyens sur le marché réglementé et hors marché en une ou plusieurs fois, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et notamment par utilisation de mécanismes optionnels ou de produits dérivés, aux époques que le Conseil d'Administration appréciera et en toute proportion.

La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

L'Assemblée Générale Ordinaire donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de délégation, pour passer notamment tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations y compris envers l'Administration Fiscale et toutes formalités et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

Cette autorisation annule et remplace l'autorisation précédemment conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2020 dans sa 29^e résolution à caractère ordinaire.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée

4.2. De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Trentième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du code de commerce

L'Assemblée Générale Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise, avec faculté de subdélégation, le Conseil d'Administration à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions acquises par la société en application des dispositions de l'article L. 22-10-62 du code de commerce, ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale Extraordinaire confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour :

- 1) procéder à la réduction du capital par annulation des actions ;
- 2) en arrêter le montant définitif dans la limite maximale prévue par la loi de 10 % du capital social à la date de la réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- 3) imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous les postes de réserves et de primes disponibles ;
- 4) procéder à la modification corrélative des statuts ;
- 5) effectuer toutes déclarations y compris envers l'Administration Fiscale et toutes formalités et généralement faire le nécessaire.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la présente assemblée.

Trente-et-unième résolution

Délégation à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, durée de la délégation

L'Assemblée Générale Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-92 et suivants du code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, sur rapport du Commissaire aux Apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du code de commerce ne sont pas applicables, les pouvoirs de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- 2) décide que le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 10 % de son capital social à la date d'utilisation par le Conseil d'Administration de la présente délégation, compte non tenu du montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- 3) décide que ce plafond est indépendant de tout autre plafond de délégation consenti par la présente Assemblée Générale ;
- 4) délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, de décider l'augmentation de capital en

résultant, d'en constater la réalisation, d'imputer le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et de procéder à la modification corrélative des statuts, et de faire le nécessaire en pareille matière ;

- 5) fixe à vingt-six mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée ;
- 6) prend acte que cette délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Trente-deuxième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et L. 22-10-59 du code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la société ou des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce ;
- et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra dépasser 3 % du capital, étant précisé que ce plafond est indépendant. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver les droits des bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions en cas d'opérations sur le capital de la Société pendant la période d'acquisition.

L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an.

Les bénéficiaires devront, le cas échéant, conserver ces actions pendant une durée, fixée par le Conseil d'Administration, au moins égale à celle nécessaire pour que la durée cumulée des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation ne puisse être inférieure à deux ans.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration à l'effet de :

- fixer la durée de la période d'acquisition ;
- décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition et le cas échéant en déterminer la durée et prendre toutes mesures utiles pour assurer son respect par les bénéficiaires ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution définitive des actions ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant :
 - constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,
 - décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement,
 - procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution,
 - déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant la période d'acquisition et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires,
 - et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée.

Trente-troisième résolution

Introduction dans l'article 8.1 des statuts d'une clause prévoyant la désignation d'un Administrateur nommé par les salariés actionnaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide d'introduire dans les statuts une clause prévoyant qu'un Administrateur devra être nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires parmi les salariés actionnaires.

En conséquence, elle décide d'ajouter à la fin de l'article 8.1 des statuts les clauses suivantes, le reste de l'article demeurant inchangé :

« Lorsque le rapport présenté par le Conseil d'Administration lors de l'Assemblée Générale en application de l'article L. 225-102 du code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la société ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 représentent plus de 3 % du capital social de la société, un Administrateur est élu par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition des salariés actionnaires, selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Ce membre du Conseil d'Administration n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal des Administrateurs fixé par les présents statuts, ni pour le calcul de la proportion des membres de chaque sexe.

La durée des fonctions de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires et les modalités d'exercice de son mandat sont identiques à celle des autres Administrateurs.

L'Assemblée Générale des actionnaires statue au vu d'une liste de candidats proposés par les salariés actionnaires et désignés selon les modalités suivantes :

- un candidat désigné en son sein par les membres du Conseil de Surveillance du Fonds Commun de Placement d'Entreprise.
- un candidat désigné parmi eux par les salariés détenant des actions de la Société issues d'attributions gratuites et enregistrées sous la forme nominative ;

Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou par les présents statuts sont arrêtées par le Président du Conseil d'Administration de la Société, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation.

La liste des candidats valablement désignés est annexée à l'avis de convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à nommer l'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

En cas de pluralité de candidats, sera nommé membre du Conseil d'Administration le candidat qui aura obtenu le plus grand nombre de voix lors du vote de l'Assemblée Générale. En cas de perte, pour quelque raison que ce soit, soit de la qualité de salarié, soit de la qualité d'actionnaire, soit de la qualité de membre du Fonds Communs de Placement d'Entreprise soit de la qualité de membre de Conseil de Surveillance du FCPE selon les cas, l'Administrateur nommé en application des présentes dispositions sera réputé démissionnaire d'office au jour de survenance de l'évènement. Jusqu'à la date de nomination d'un nouvel Administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement. Il n'est cependant pas procédé à la nomination d'un nouvel Administrateur représentant les salariés actionnaires si le seuil de 3 % du capital social visé ci-dessus n'était plus atteint. »

Trente-quatrième résolution

Modification de l'article 8.1 des statuts en vue de prévoir les modalités d'élection du représentant des salariés au Conseil conformément à l'article L. 225-27 C.com

L'Assemblée Générale Extraordinaire, statuant en application des dispositions des articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- de modifier les statuts pour permettre l'élection d'un Administrateur par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français conformément à l'article L. 225-27 du code de commerce ;
- d'intégrer en conséquence et comme suit un dernier alinéa à l'article 8.1 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé :

« Le Conseil d'Administration comprend en outre un Administrateur élu par les salariés de la société et de ses filiales directes et indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, conformément aux dispositions des articles L. 225-27 et L. 225-28 du code de commerce. L'élection a lieu au scrutin secret et sous enveloppe. »

Trente-cinquième résolution

Modification de l'article 13 des statuts en vue de prévoir la possibilité de participer à l'Assemblée Générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication

L'Assemblée Générale Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- de permettre, conformément à l'article L. 225-107 II du code de commerce, aux actionnaires d'être réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité aux assemblées générales, lorsqu'ils y participent par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et conformes à la réglementation en vigueur, lorsque le Conseil d'Administration décide l'utilisation de tels moyens

de participation, antérieurement à la convocation de l'Assemblée Générale ;

- d'ajouter en conséquence après le second alinéa de l'article 13 des statuts un nouvel alinéa rédigé comme suit, le reste de l'article demeurant inchangé :

« Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée Générale par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et conformes à la réglementation en vigueur, lorsque le Conseil d'Administration décide l'utilisation de tels moyens de participation, antérieurement à la convocation de l'Assemblée Générale. »

4.3. De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

Trente-sixième résolution

Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale Ordinaire donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait des présentes à l'effet d'accomplir toutes les formalités légales.



Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

SAVENCIA SA
Société Anonyme au capital de 14 032 930 €
Siège social : « L'Alliance » - 42, rue Rieussec - 78223 Viroflay Cedex (France)
Tél : +33 (0) 1 34 58 63 00 - RCS Versailles B 847 120 185

