

RAPPORT ANNUEL
CONSOLIDÉ

2016

Façonner l'avenir
du secteur laitier



Sommaire

Rapport de gestion

- 2 2016 en bref
- 4 La roue du lait d'Arla
- 6 Aller de l'avant après une année volatile, par Åke Hantoft, président du conseil d'administration
- 8 Croissance des produits de marque sur un marché volatil, par Peder Tuborgh, CEO
- 10 Événements marquants en 2016
- 14 Stratégie
- 30 Gouvernance
- 42 Performances
- 58 Risques et opportunités
- 68 Valeurs et considérations

États financiers consolidés

- 80 États financiers consolidés
- 82 Principaux états financiers
- 90 Notes
- 136 Rapport du commissaire aux comptes indépendant
- 138 Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif

Gestion de projet : Corporate Finance and Corporate Communication, Arla
Rédaction, conception et production : We Love People
Traduction : TextMinded
Photos : Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg et Arla

Le rapport annuel consolidé est publié en danois, en suédois, en allemand, en français et en anglais.
Seule la version originale en langue danoise est juridiquement contraignante. La traduction est uniquement fournie à des fins pratiques.

État financier de la société mère

En application de l'article 149 de la loi danoise sur les rapports annuels, le présent rapport annuel consolidé constitue un extrait du rapport annuel complet de la société. Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, nous avons décidé de publier un rapport annuel consolidé sans les états financiers de la société mère, Arla Foods a.m.b.a. Le rapport annuel de la société mère fait partie intégrante du rapport annuel complet et est disponible sur le site www.arlafoods.com. La répartition des bénéfices et les versements complémentaires de la société mère sont décrits dans la section du rapport annuel consolidé consacrée aux capitaux propres. Le rapport annuel complet contient les déclarations du conseil d'administration et du comité exécutif ainsi que le rapport du commissaire aux comptes.

Glossaire

La **part de marché des marques** représente le rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marque stratégique et le chiffre d'affaires total d'Arla. Par « produits de marque stratégique », on entend les produits vendus sous l'une des trois marques internationales (Arla®, Lurpak® et Castello®) et les marques stratégiques.

Les **coûts administratifs** incluent les coûts tels que le personnel, la maintenance, l'énergie, l'informatique, les déplacements et les consultants.

Les **coûts de conversion** correspondent au coût total de production par kilo de lait cru, exclusion faite du coût du lait et des matériaux sur le site de production qui sont liés à la fabrication des produits.

L'**EBIT** (ou « earnings before interest and tax » en anglais) correspond au résultat d'exploitation.

L'**EBITDA** (ou « earnings before interest, tax, depreciations and amortization » en anglais) correspond à l'excédent brut d'exploitation.

La **marge EBIT** correspond à l'EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Le **ratio des capitaux propres** est le rapport entre les capitaux propres *hors* intérêts minoritaires et l'actif total.

Le **ratio de couverture de l'intérêt** est le rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

L'**effet de levier** correspond au rapport entre la dette nette productive d'intérêt, *y compris* les engagements de retraite et l'EBITDA.

Par « **dette nette productive d'intérêt, y compris les retraites** », on entend le passif à court terme producteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs producteurs d'intérêt, et majoré du passif à long terme.

La **croissance interne du chiffre d'affaires** correspond au chiffre d'affaires corrigé de l'effet des fusions, acquisitions et cessions d'entreprises et des effets de change.

L'**indice de groupe de pairs** évalue les performances relatives d'Arla par rapport aux concurrents, sans tenir compte de la politique de réinvestissement. Il est calculé comme le prix de performance d'Arla divisé par le prix de performance moyen pondéré du groupe de pairs.

Par « **prix de performance** » d'Arla Foods amba, on entend le prix du lait payé à l'avance, majoré des bénéfices nets par kilo de lait des associés-coopérateurs collecté durant la période concernée.

Le **prix du lait payé d'avance** correspond au versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilo de lait livré durant la période de règlement. Le prix repose principalement sur les constituants du lait, c.-à-d. les matières grasses et les protéines, et sur sa qualité.

Le **besoin en fonds de roulement** correspond au capital bloqué par Arla dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, *y compris* les dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Le **besoin en fonds de roulement hors lait des associés-coopérateurs** correspond au capital bloqué par Arla dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, exclusion faite des dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Par « **croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration** », on entend la croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, à prix constants.

L'**extensibilité** est définie comme le rapport entre la croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration et la croissance des coûts administratifs totaux, corrigé de postes spécifiques.

Par « **croissance des volumes des produits de marque stratégique** », on entend la croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes liés aux produits de marque stratégique, à prix constants. Par « produits de marque stratégique », on entend les produits vendus sous l'une des trois marques internationales (Arla®, Lurpak® et Castello®) et les marques stratégiques.

La **part des ventes industrielles** mesure le volume de lait total utilisé pour fabriquer des produits de base par rapport à la consommation totale de lait au sein d'Arla. Les produits de base sont vendus avec une moindre valeur ajoutée, voire aucune.

Par « **croissance de volume** », on entend la croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

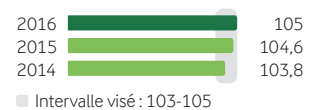
2016 en bref

Nous évaluons nos performances ainsi que le succès de notre stratégie et de notre modèle d'entreprise à l'aide d'indicateurs de performance clés. Nous avons choisi de mesurer ces indicateurs clés, car nous estimons qu'ils reflètent la qualité de nos performances et la valeur que nous créons pour nos associés-coopérateurs.

Nos solides performances en 2016 sont la preuve du succès de notre stratégie « Good Growth 2020 ». Malgré la baisse du prix du lait et des volumes, nous avons atteint pratiquement tous nos indicateurs de performance clés.

Indice de groupe de pairs*

105



Objectif pour 2016 : 103-105 ✓

Part de marché des marques**



44,5%



Extensibilité



>2,0

2014 : >2,0 2015 : >2,0 2016 : >2,0

Objectif pour 2016 : >2,0 ✓

- ✓ Objectif atteint.
- (✓) Objectif pas entièrement atteint.
- ✗ Objectif non atteint.

Tous les indicateurs de performance clés comprennent le gain de la vente de Rynkeby.

* L'indice de groupe de pairs pour 2016 est préliminaire et s'entend avant la publication des résultats annuels des sociétés Royal FrieslandCampina N. V. et Deutsches Milchkontor eG.

** La part des produits de marque et la part d'International sont basées sur le chiffre d'affaires enregistré dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, hors chiffre d'affaires lié à la production tierce (TPM). La part des ventes industrielles est basée sur la consommation de lait.

*** Sur la base des bénéfices répartis aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.

Volumes de lait



13,9

milliards de kg



Chiffre d'affaires

9,6

milliards EUR



Croissance des volumes de produits de marque stratégique



Suite à la restructuration de l'organisation, le taux de croissance des volumes de produits de marque stratégique pour 2014 n'est pas disponible.

Objectif pour 2016 : 4-5% ✓

Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration

2,7%



Objectif pour 2016 : 3-5% (✓)

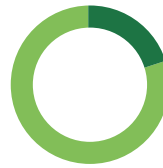
Part de l'International**



18,0%



Part des ventes industrielles**



20,1%



Coûts de conversion

99,2



Objectif pour 2016 : 98,5 X

Effet de levier

2,4



■ Intervalle visé : 2,8-3,4

Objectif pour 2016 : 3,2 ✓

Participation aux bénéfices***

3,6%

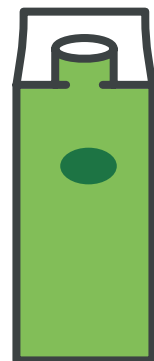
du chiffre d'affaires



■ Intervalle visé : 2,8%-3,2%

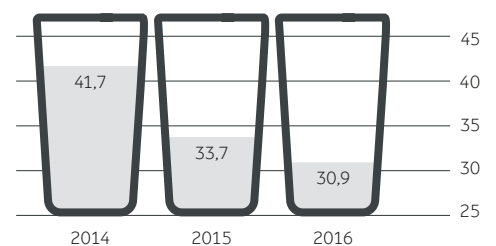
Objectif pour 2016 : 2,8-3,2% ✓

Prix de performance



30,9

centimes EUR/kg



La roue du lait d'Arla

En termes de volumes de lait collecté, Arla se place à la 4ème position au niveau mondial. Conformément à notre mission de coopérative détenue par les agriculteurs et à notre stratégie « Good Growth 2020 », nous visons principalement à garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos associés-coopérateurs.

Le modèle d'entreprise coopératif d'Arla se fonde sur le principe de la roue du lait : des volumes laitiers constants maintiennent la roue en mouvement et permettent de réaliser des économies d'échelle, d'innover, de développer les produits et de valoriser les marques, ce qui permet de créer une valeur ajoutée.

La création d'une valeur ajoutée pour le lait de nos producteurs fait partie intégrante de notre chaîne de valeur, de l'étable à la table. Afin de maintenir la roue en mouvement, nous cherchons en permanence à identifier des opportunités de croissance aux quatre coins du monde, à promouvoir un leadership durable sur les marchés et à améliorer la création de valeur grâce à l'innovation et à la valorisation de nos marques tout en créant des économies d'échelle et en rationalisant nos activités en interne. Nous gérons l'ensemble de notre chaîne de valeur sans jamais perdre de vue l'efficacité et l'optimisation de nos matières premières, de nos capitaux et de nos ressources humaines. Cette approche favorise la croissance de nos associés-coopérateurs actuels, encourage de nouveaux agriculteurs à adhérer à Arla et favorise une hausse durable de l'offre laitière. Avec, à la clé, de nouvelles économies d'échelle et un meilleur effet de levier pour l'innovation et les marques dans l'ensemble de notre entreprise, ce qui crée davantage de valeur par kilo de lait fourni par nos associés-coopérateurs.

Nos indicateurs de performance clés sont étroitement liés à notre modèle économique.

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1 Volumes de lait | 6 Part de l'International |
| 2 Chiffre d'affaires | 7 Part des ventes industrielles |
| 3 Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration | 8 Extensibilité |
| 4 Croissance de volume des produits de marque stratégique | 9 Coûts de conversion |
| 5 Part de marché des marques | 10 Participation aux bénéfices |
| | 11 Prix de performance |
| | 12 Indice de groupe de pairs |
| | 13 Effet de levier |

Agriculteurs

En tant que coopérative, Arla est tenue de collecter tout le lait de ses associés-coopérateurs, avec l'engagement de le valoriser.

1



Performance

Un prix du lait compétitif crée des possibilités de croissance pour les producteurs.



8
9 13

Production

D'importants volumes de lait assurent notre extensibilité et nous permettent d'innover, de développer les produits et de valoriser les marques.



Mission

Garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos agriculteurs tout en créant des opportunités de croissance.

Vision

Façonner l'avenir du secteur laitier en apportant santé et inspiration au monde, de manière naturelle.

3 4
7 5 6



Consommateurs et clients

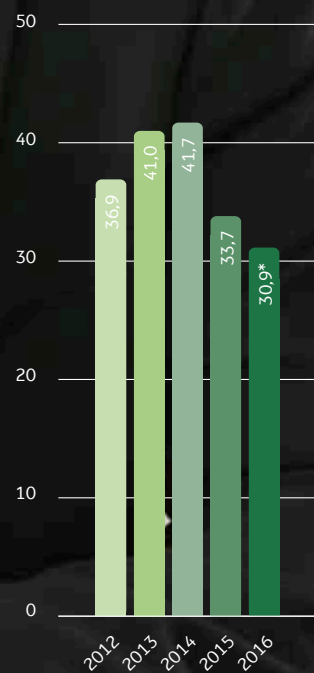
L'accroissement de la demande en produits sains et naturels de par le monde représente une opportunité pour Arla. Et nous disposons de la plateforme requise pour répondre à cette demande.



« Face à une année difficile, il était rassurant pour le conseil d'administration de savoir que nous disposons d'une solide stratégie pour guider nos activités. »

Åke Hantoft, président du conseil d'administration

Prix de performance (centimes EUR/kg)



* Y compris le gain de la vente de Rynkeby.

Aller de l'avant après une année volatile

Comment résumeriez-vous l'année 2016 ?

Plus que jamais, les marchés se sont montrés extrêmement volatils en 2016 en ce qui concerne la production de lait cru ainsi que les prix à la production. Toutefois, la robustesse des marques Arla et la vaste gamme de nos produits, combinées à notre présence sur les marchés aux quatre coins du monde, ont empêché notre prix du lait de chuter aux niveaux excessivement faibles observés dans notre secteur. Malheureusement, face à la situation sur les marchés, cela n'a pas suffi pour garantir un revenu durable pour nos exploitations.

Comme décririez-vous la situation des associés-coopérateurs au cours de l'année ?

La situation a été extrêmement difficile. Les réactions étaient différentes d'une région à l'autre, reflétant les conditions de marché locales et la situation politique et industrielle. Du point de vue du prix du lait, 2016 a été une année terrible, pendant laquelle nous avons enregistré des prix excessivement bas pour notre lait. Mes collègues-agriculteurs ont été soulagés lorsque nous avons été capable d'augmenter le prix du lait d'Arla à

l'automne. Cela montre bien la pression subite par chacun de nos agriculteurs suite aux conditions difficiles qui régnaient sur le marché. Petite lueur d'espoir : il semble maintenant qu'une période de rétablissement nous attende.

Quel rôle la stratégie d'Arla « Good Growth 2020 » joue-t-elle pour les associés-coopérateurs ?

La stratégie « Good Growth 2020 » est le moyen dont nous disposons pour exécuter notre mission. Elle a été définie pour prendre en compte chaque kilo de lait cru fourni et créer la plus haute valeur possible pour nous, les associés-coopérateurs.

Grâce à la qualité élevée de son lait, Arla fait désormais partie des plus grandes entreprises laitières au monde. Notre entreprise repose sur de nombreux piliers : de nos marques et produits à nos marchés, en passant par nos sites de production et nos processus clés. Ensemble, ces éléments renforcent Arla et notre prix du lait. Notre stratégie actuelle offre tant à nos employés, qui sont chargés de mettre en œuvre notre stratégie, qu'à nos associés-coopérateurs des indications claires concernant les domaines privilégiés par Arla. Face à une année aussi

difficile que 2016, il était rassurant pour le conseil d'administration de savoir que nous disposons d'une solide stratégie pour guider nos activités.

Le conseil d'administration et l'assemblée des représentants ont travaillé ensemble sur la nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs. Quel est l'impact des décisions et des orientations définies en 2016 ?

Après les fusions opérées entre 2011 et 2014, nous avons décidé d'aligner nos structures démocratiques locales pour renforcer le dialogue entre les membres, les représentants élus et les dirigeants. Cet exercice nous a également permis de rationaliser l'administration et de garantir une approche harmonisée.

Les réunions en face à face se sont encore une fois avérées un élément essentiel de notre coopérative. Nous souhaitons consolider davantage encore ce dialogue et l'engagement parmi nos associés-coopérateurs. Le conseil d'administration cherche également à déterminer s'il est possible, d'un point de vue juridique et coopératif, d'offrir à tous les associés-coopérateurs une adhésion directe à Arla Foods amba au cours des prochaines années. Si nous

Mission

Garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos agriculteurs tout en créant des opportunités de croissance.

réussissons à le faire, cela marquera une étape importante dans l'histoire de notre coopérative multinationale.

Quels sont les principaux défis et les principales opportunités qui nous attendent ?

Via notre stratégie, nous avons identifié des opportunités clés. La demande en produits naturels et sains, l'e-commerce et d'autres tendances guideront nos activités et nos marques à l'horizon 2020. Nous continuerons de raconter l'histoire de notre coopérative et de partager avec nos consommateurs et nos clients les efforts déployés par chacun de nos agriculteurs chaque jour de l'année. Ceux-ci veulent notamment à protéger les animaux et la nature et mettent un point d'honneur à produire du lait nutritif de haute qualité. Le défi consiste à faire croître notre entreprise au cours d'une année où nous nous attendons à ce que le même volume de lait cru fournis par nos associés-coopérateurs. Cela exige que nous définissions clairement les priorités, et notre stratégie sera là, une fois encore, pour nous guider dans cet effort.



L'histoire de notre coopérative

La coopérative Arla a une longue histoire derrière elle. Les premières coopératives laitières ont été fondées en Scandinavie il y a plus de 100 ans, dans le but d'acheter, de traiter et de vendre le lait de leurs membres dans les meilleures conditions possibles. Aujourd'hui, nos associés-coopérateurs sont toujours les détenteurs et fournisseurs d'Arla. Il s'agit là du principal atout de notre coopérative : une coopération à long terme mutuellement contraignante. D'une part, les associés-coopérateurs d'Arla sont tenus de fournir du lait à Arla (dont l'approvisionnement de matière première principale est ainsi garanti) et, d'autre part, Arla est tenue d'acheter leur lait au prix le plus élevé possible.



« L'année 2016
a prouvé que
notre stratégie
était la bonne
pour Arla. »

Peder Tuborgh, CEO

Croissance des produits de marque sur un marché volatil

L'année 2016 est la première année où nous avons appliqué notre nouvelle stratégie « Good Growth 2020 ».

Comment cela s'est-il passé ?

La stratégie « Good Growth 2020 » a bel et bien guidé nos activités en 2016 et nous avons bien avancé. Plus que jamais, nous avons concentré nos efforts sur le développement des marques et des catégories ainsi que sur les différentes régions. Nous sommes parvenus à limiter l'impact de l'extrême volatilité des marchés en Europe, et dans un grand nombre de régions, nous avons réussi à consolider nos parts de marché via notre activité 'International'. En outre, en focalisant nos efforts, nous avons augmenté la part de marché de nos marques de 42,1 % en 2015 à 44,5 % en 2016. Nous avons également amélioré nos capitaux propres et l'effet de levier. À mes yeux, l'année 2016 a clairement prouvé que notre stratégie était la bonne pour Arla.

En 2016, la nouvelle équipe exécutive de gestion et la nouvelle structure organisationnelle ont été mises en place. Quelle est l'idée à la base de ces changements ?

Au printemps, nous avons restructuré l'organisation pour l'adapter à notre dimension stratégique en mettant en place une configuration fonctionnelle qui favorise les synergies et définit clairement les responsabilités au sein de l'entreprise. Suite à cette approche davantage unifiée et rationalisée, plus de 500 postes administratifs ont été supprimés. Parallèlement, un programme d'optimisation au sein de la chaîne d'approvisionnement nous a permis d'économiser 100 millions EUR.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples montrant comment Arla a contribué au marché en 2016 ?

Le meilleur exemple est notre gamme Puck®. Un relancement de la marque, accompagné d'une nouvelle campagne de marketing convaincante, a stimulé les ventes au Proche-Orient et en Afrique du Nord. Nous sommes également occupés à renforcer nos activités et la marque Arla® en Europe. À titre d'exemple, on notera les produits Skyr et Protein Arla®, auxquels les consommateurs ont réservé un accueil extrêmement chaleureux. Comme tant d'autres, cet exemple montre que nous cherchons en permanence à répondre aux tendances des consommateurs en matière de produits naturels et sains. En outre, ces caractéristiques sont le fondement des produits Arla depuis de nombreuses années.

Arla accepte et traite tout le lait fourni par ses associés-coopérateurs, sans conditions. Cela est inscrit dans les gènes de notre coopérative et fait partie de notre mission. Néanmoins, les volumes ont baissé en 2016. Comment cela va-t-il affecter Arla à l'avenir ?

Arla dispose des capacités de traitement et des solutions logistiques requises pour prendre en charge de plus gros volumes de lait que ceux fournis actuellement par nos associés-coopérateurs. En 2015, et durant les premiers mois de 2016, lorsque nos volumes de lait étaient encore en hausse, nos laiteries tournaient à plein régime, améliorant ainsi nos coûts de conversion. Cependant, les associés-coopérateurs d'Arla ont répondu à l'effondrement des prix du lait de la même façon que

les autres agriculteurs laitiers européens à l'automne 2016, et nous avons enregistré une forte réduction des volumes de lait.

Actuellement, la hausse des prix du lait contribue à rétablir la confiance en l'avenir et nous espérons recevoir de plus gros volumes de lait de nos associés-coopérateurs de tous les pays dans les années à venir. Nous avons besoin du lait pour maintenir la roue en mouvement et exploiter pleinement le potentiel de croissance de nos marques et de nos marchés.

Quelles sont les perspectives pour 2017 ?

Arla va renforcer davantage encore sa position de coopérative laitière responsable et novatrice qui fournit des aliments naturels et sains aux consommateurs et aux clients.

Nous chercherons à renforcer largement notre engagement dans le secteur de la restauration via notre riche expérience et les solutions uniques que nous offrons. Nous exploiterons le potentiel de croissance recelé par l'e-commerce. Guidés par notre vision, notre identité et notre stratégie, nous créerons de la croissance sur le marché et assurerons un prix de performance plus élevé à nos associés-coopérateurs. J'en suis convaincu. Suite à une année 2016 difficile et volatile, l'organisation toute entière est plus que jamais résolue à atteindre nos objectifs en 2017.

Vision

Façonner l'avenir du secteur laitier en apportant santé et inspiration au monde, de manière naturelle.

Part de marché des marques

44,5%

2015 : 42,1%

Part d'International

18,0%

2015 : 16,5%

Extensibilité

>2,0

2015 : >2,0

Gamme de produits de marque

Notre solide gamme de produits de marque constitue l'un des piliers de notre entreprise et contribue largement à notre réussite. Nos marques stratégiques sont Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.



Événements commerciaux marquants en 2016

Pour Arla, l'année 2016 a été une année de changements, tant en interne qu'en externe. Suite à la restructuration de l'organisation et à l'alignement de nos activités sur tous les marchés, nous avons renforcé la création de valeur, comme indiqué dans notre stratégie « Good Growth 2020 ». Ceci s'est clairement reflété dans les événements commerciaux marquants de l'année.

Contribution dans la production laitière locale au Nigéria

Arla s'est officiellement engagée à contribuer dans la production locale de produits laitiers au Nigeria. Ce faisant, Arla contribue au développement durable et à la croissance du secteur laitier du pays.

T1

Nouveau partenariat stratégique aux États-Unis

Arla et la plus grande coopérative agricole au monde, Dairy Farmers of America, ont conclu un accord de coopération englobant la construction d'une usine laitière pour la production de cheddar et l'exploration de nouvelles opportunités sur le marché des produits haut de gamme.



T1

Une seule et même coopérative au Royaume-Uni

Suite à la fusion entre Arla Milk Link et Arla Milk Cooperative au 1^{er} janvier, les associés-coopérateurs d'Arla au Royaume-Uni ont créé une nouvelle coopérative baptisée UK Arla Farmers' Cooperative Ltd. Cette démarche a permis d'adopter une approche plus harmonieuse vis-à-vis des adhérents britanniques et d'optimiser ainsi les relations avec eux.

T1

Fermeture de la laiterie de Hatfield Peverel

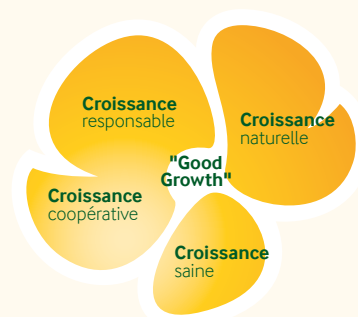
Suite à une étude des exigences en matière de traitement du lait au Royaume-Uni et aux importants investissements réalisés dans l'usine d'Aylesbury, il a été décidé de fermer les unités de production d'Hatfield Peverel au Royaume-Uni.



T1

Lancement de la nouvelle organisation

La nouvelle structure organisationnelle est entrée en vigueur le 1^{er} mars. Dans le cadre de la restructuration, plus de 500 postes administratifs ont été supprimés. La nouvelle organisation fonctionnelle est conçue pour mettre en œuvre la stratégie « Good Growth 2020 » et optimiser les performances d'Arla sur un marché laitier mondial hautement concurrentiel en renforçant la création de valeur et l'efficacité.



T1

- T1 Premier trimestre
- T2 Deuxième trimestre
- T3 Troisième trimestre
- T4 Quatrième trimestre



Arla préconise une alimentation animale sans OGM

S'appuyant sur une opportunité commerciale, le conseil d'administration a décidé d'encourager activement les agriculteurs à produire du lait à partir d'aliments pour animaux sans OGM, en payant un centime d'euro de plus au kilo de lait. En Suède, tous les produits laitiers sont déjà fabriqués à partir de ce type de nourriture.

T2

Plan de responsabilité d'entreprise à l'horizon 2020

L'équipe exécutive de gestion a approuvé le plan de responsabilité d'entreprise qui sous-tend l'engagement d'Arla à gérer ses activités de manière responsable. Ce plan vise notamment à garantir que la notion de responsabilité fait partie intégrante de notre entreprise.

T2



Ouverture d'une nouvelle usine de conditionnement au Sénégal

Une nouvelle usine de conditionnement pour le lait en poudre à longue durée de conservation Dano® a ouvert ses portes à Dakar, au Sénégal. Sa capacité s'élève à 5 000 tonnes de lait en poudre. Le Sénégal constituera un véritable tremplin pour notre expansion à venir en Afrique de l'Ouest.

T2

Émission obligatoire de 1 milliard SEK

Arla a lancé une émission obligatoire de 1 milliard SEK sur cinq ans visant des investisseurs professionnels. L'émission va servir à refinancer des éléments de la dette bancaire actuelle d'Arla parallèlement à d'autres sources de financement.

T2

Vente de Rynkeby Foods A/S

En vue de se recentrer ses activités de base et suite au processus entamé en 2015, Arla a vendu Rynkeby Foods A/S au leader européen des boissons à base de jus de fruits, Eckes-Granini Group GmbH. Rynkeby était le dernier grand actif non stratégique.

T2



Acquisition totale de Westbury Dairies Ltd.

Arla a fait l'acquisition totale de Westbury Dairies Ltd. au Royaume-Uni et a transféré stratégiquement une grande partie de la production de beurre de Lockerbie à Westbury afin de garantir des économies d'échelle.

T4

Nouvelle entreprise au Ghana

Conformément à la stratégie « Good Growth 2020 », Arla a établi une filiale dont elle est entièrement propriétaire à Accra, au Ghana. Le but : créer des débouchés pour les agriculteurs européens en assurant la promotion de la marque DANO®. Deuxième économie d'Afrique, le Ghana nous ouvre la porte sur l'Afrique de l'Ouest.

T4

Alignement des structures démocratiques sur la nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs

Après les fusions opérées entre 2011 et 2015, l'assemblée des représentants a décidé d'aligner les structures et processus démocratiques d'Arla dans les sept pays adhérents.

T4

Événements marketing marquants en 2016

Portée par le lancement de nouveaux produits novateurs, la majorité de notre croissance au cours de l'année 2016 tient à nos produits de marque et à nos puissantes campagnes de marketing. Nous avons poursuivi la campagne dédiée à notre structure coopérative afin d'attirer l'attention du consommateur sur la valeur de nos racines. Autant de développements que reflètent clairement les événements marketing marquants de l'année.



Lancement d'Arla® B.O.B

Au Royaume-Uni, le lancement d'Arla® « Best of Both » a connu un vif succès. Il s'agit d'un produit laitier unique et novateur, sans matières grasses, aussi savoureux que du lait demi-écrémé. Arla® B.O.B illustre à la perfection notre volonté de lancer des produits sains et d'inciter les consommateurs à adopter de bonnes habitudes alimentaires. Arla® B.O.B a également été nominé pour le Grocer et a remporté le prix du meilleur lancement de produit laitier en 2016.



Lancement du fromage à tartiner Arla aux Philippines

En avril, le fromage à tartiner Arla® Cheesy Spread a été lancé aux Philippines et a révolutionné le marché. Ce produit naturel fabriqué à base de lait pur est perçu comme étant de meilleure qualité que les produits concurrents. Efficace, la campagne a permis de valoriser largement la marque Arla® et nous a aidé à enregistrer une croissance de 5 % dans la catégorie des fromages à tartiner pouvant être conservés à température ambiante.



Arla Lactofree® révolutionne le marché des produits laitiers

En réponse à la demande croissante en produits sans lactose, nous avons lancé de nouveaux produits Arla Lactofree®, assortis d'une campagne de marketing au Royaume-Uni. Au Danemark, la marque Arla Laktosefri® a été lancée auprès des détaillants. Jamais un nouveau produit laitier frais n'avait connu une croissance aussi rapide.



Votre café revisité

En 2016, une nouvelle campagne a été menée pour lancer la boisson préférée des consommateurs dans une version réfrigérée à emporter. Le café frappé Starbucks poursuit sur sa lancée et est désormais disponible sur 28 marchés de par le monde. Pour bien finir l'année, un emballage spécial Noël a été lancé et invitait les consommateurs à partager un moment de connexion grâce à la toute première campagne Snapchat d'Arla au Royaume-Uni. Celle-ci nous a permis d'atteindre quelque cinq millions d'utilisateurs.



Stimuler la croissance des spécialités fromagères

Pour encourager les clients à consommer davantage de spécialités fromagères au quotidien, nous avons lancé avec succès une campagne et des spots télévisés de nature à stimuler la croissance et à créer de la valeur. Notre marque Castello® a obtenu de bons résultats sur de nombreux marchés, notamment au Royaume-Uni, en Australie et en Suède.



Bonnes performances pour la campagne dédiée à notre structure coopérative

La campagne dédiée à notre structure coopérative contribue à sensibiliser les consommateurs, à nous démarquer de la concurrence et à renforcer la confiance des consommateurs vis-à-vis de nos produits. Fin 2016, la marque était apposée sur 70 % de tous les emballages de marque Arla®, soit plus de 750 produits différents.



Puck remporte l'or

Au Proche-Orient et en Afrique du Nord, la marque Puck® a remporté un Effie d'or lors de l'un des événements marketing les plus réputés au monde. La campagne de relancement « Puck met en valeur vos talents de cuisinier » a enregistré un succès colossal et a permis à la marque Puck® de décrocher la première place dans la région, dans la catégorie des fromages en bocal. Puck® a également touché des milliers de cuisiniers amateurs en parrainant Top Chef, une émission très populaire qui voit s'affronter plusieurs candidats cuisiniers. La campagne a enregistré un GRP (indicateur de pression publicitaire) supérieur aux attentes de 55 %.



Lancement de la campagne mondiale Lurpak®

En incitant les consommateurs à se remettre à faire la cuisine, la campagne mondiale Lurpak® « Game on, Cooks » vise à renforcer la position de première marque de beurre au monde de Lurpak®. Rien qu'au Royaume-Uni, la campagne a atteint 34 millions de personnes via son contenu numérique. Depuis le début de la campagne, la notoriété de la marque a augmenté de 13 % et les ventes de beurre en bloc Lurpak® ont grimpé de 35 % au Royaume-Uni. Cette évolution positive est portée par la valeur plutôt que le volume.



Un goût exquis

2016 a été une grande année pour notre lait chocolaté-phare Cocio®. La marque a fêté son 65^e anniversaire avec une croissance à deux chiffres et une expansion mondiale rapide. Suite à son introduction en Inde et en Israël, Cocio® est désormais disponible sur 17 marchés.



Stratégie

« Good Growth 2020 »

Notre stratégie « Good Growth 2020 » définit comment nous entendons développer notre entreprise dans huit catégories de produits laitiers et dans six régions du monde sous la bannière d'une coopérative unifiée et puissante.



EXCELLER
dans huit catégories



SE CONCENTRER
sur six régions



**ATTEINDRE
NOS OBJECTIFS**
sous la bannière d'Arla

Sommaire

- 16 Répondre au changement
- 18 Créer une croissance saine d'ici à 2020
- 20 Exceller dans huit catégories pour accroître la création de valeur
- 22 Se concentrer sur six régions pour renforcer et étendre notre présence
- 24 Atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla afin de créer une coopérative mondiale, cohérente et efficace
- 26 Sept priorités essentielles pour créer une croissance saine d'ici à 2020
- 28 Sept priorités essentielles pour 2016
- 29 Sept priorités essentielles pour 2017

Répondre au changement

À mesure que nous nous rapprochons de 2020, le commerce mondial des produits laitiers est influencé par les dynamiques clés observées sur les marchés. Les mutations profondes observées dans l'environnement dans lequel évolue Arla représentent de nouveaux risques mais également de nouvelles opportunités. Nous avons identifié les tendances qui auront un impact important sur Arla afin d'y répondre efficacement. Les facteurs de transformation intégrés dans notre stratégie « Good Growth 2020 » seront déterminants pour notre succès à venir.

PRINCIPALES DYNAMIQUES DE MARCHÉ

Offre et demande de lait

Si le secteur laitier est mondialisé, l'offre et la demande de lait sont toutefois de plus en plus éloignées géographiquement. Certaines régions, comme l'Europe, les États-Unis et l'Océanie, ont des excédents laitiers, tandis que d'autres, comme l'Asie, le Proche-Orient et l'Afrique, souffrent d'un déficit.

En Europe, le faible niveau des prix en 2016 a engendré une grande volatilité dans la production laitière. En effet, les volumes de lait ont baissé en 2016, contrairement aux attentes de 2015. Ainsi, d'après les dernières prévisions connues, la reprise attendue de la consommation de lait devrait être repoussée vers 2020. Toutefois, la hausse des prix du lait observée fin 2016 a permis de rétablir la confiance en l'avenir. Entretemps, la demande mondiale en lait reste inchangée.

OPPORTUNITÉ POUR ARLA

Nous devons veiller à créer la meilleure valeur possible pour le pool laitier existant. Nous écoulons notre lait sur les marchés offrant la meilleure valeur ajoutée, indépendamment de son origine. Pour concrétiser cette ambition, nous avons créé un pool laitier européen unique, afin de garantir une utilisation plus holistique de notre lait cru au sein d'Arla. Plus d'infos sur notre pool laitier unique en page 76.

Un code pour déchiffrer le monde

Les marchés développés sont stables mais connaissent une croissance faible, tandis que les marchés émergents se développent à toute allure mais restent soumis à un risque élevé. Environ 95 % de la croissance laitière est générée en dehors de l'Europe, et les perspectives de croissance restent inchangées.

Le code PIN permet de déchiffrer la population mondiale tel que nous le connaissons. En 2016, le code est 1114 : 1 milliard de personnes vivent en Europe, 1 milliard en Amérique, 1 milliard en Afrique et 4 milliards en Asie. D'ici 30 ans, cette combinaison devrait être 1125, pointant un doublement de la population africaine et une croissance démographique massive en Asie.

Pour se démarquer à une échelle mondiale, il est indispensable de pouvoir comprendre la façon dont le monde évolue et les mouvements de populations vers les villes. Jusqu'ici, Arla était très concentrée sur l'Europe, où elle enregistre 66,1 % de ses ventes. Nos opportunités de croissance à long terme en Europe sont mises à mal par les faibles taux de croissance tandis que notre activité International affiche de solides taux de croissance à deux chiffres et des perspectives de croissance positives dans un avenir proche. Pour soutenir cette croissance internationale à deux chiffres et contrebalancer les risques, nous devons élargir nos réseaux de distribution et renforcer nos activités de production. Notre stratégie de croissance doit être équilibrée entre l'Europe et les marchés internationaux d'ici à 2020, et notre stratégie a été pensée pour faire de ces changements des opportunités locales pour Arla.

Les marques sont génératrices de bénéfices

Les prix sont volatiles et le resteront, ce qui souligne la nécessité d'améliorer le portefeuille d'activités sous-jacent. Grâce à la puissance de ses marques en tant que facteur de différenciation clé, notre entreprise peut être proche des consommateurs. Cette proximité est essentielle pour nous démarquer de la concurrence, renforcer la confiance et la fidélité des consommateurs et améliorer nos bénéfices. Le supplément de prix payé pour les produits de marque génèrent de plus grandes marges que les produits destinés aux ventes industrielles et les marques de distributeur. Sur le long terme, les activités liées aux marques l'emporteront sur le marché des matières premières en termes de stabilité accrue et des prix plus élevés.

Nos produits de marque ont enregistré une forte croissance ces dernières années. Ils représentent aujourd'hui 44,5 % de notre chiffre d'affaires total et génèrent quelque 80 % des bénéfices du groupe. En conséquence, il est essentiel, pour augmenter notre rentabilité et générer des bénéfices moins volatiles, que nous développiions nos marques. Il est également crucial que nous augmentions nos dépenses de marketing pour garantir le maintien de la croissance de nos chiffres de ventes liés aux produits de marque à l'horizon 2020.



Collations à emporter et produits de consommation courante

La consommation de produits de consommation courante et à emporter, sains et rassasiants, a été supérieure aux attentes et devrait continuer à croître. La catégorie des produits laitiers est fortement ancrée sur le marché des collations grâce aux yaourts et aux boissons lactées, et les snacks au fromage devraient être la prochaine grande tendance. Par ailleurs, la croissance des produits à emporter, à consommer en chemin, à l'école ou au bureau, proposés dans des emballages pratiques, devraient s'accroître en 2017.

Pour rester un leader du secteur, nous devons développer de solides concepts en phase avec les tendances du marché. Cela étant, nous prévoyons d'explorer les opportunités offertes dans de nouvelles catégories telles que les boissons lactées et les produits riches en protéines. Nous voulons investir dans l'innovation et le développement de produits à emporter permettant aux consommateurs de couvrir facilement leurs besoins nutritionnels journaliers.

Le monde numérique et l'e-commerce changent la donne

L'attrait des consommateurs pour le monde digital est une tendance en passe de bouleverser le secteur laitier. La numérisation du secteur avance à pas de géant et à plusieurs niveaux : par exemple, les plates-formes et marchés numériques devraient rapidement gagner du terrain en 2017. En Chine, l'e-commerce a connu une croissance d'environ 100 % entre 2011 et 2014.

Autre tendance susceptible d'affecter le secteur laitier : les consommateurs nomades, qui exigent un nouveau modèle opérationnel, où l'expérience du consommateur devient plus importante que le produit lui-même. Il est important de s'adapter au nouveau paysage commercial si l'on veut maintenir l'attrait des consommateurs.

La numérisation est un élément essentiel pour façonner l'avenir du secteur laitier. Elle a le pouvoir de modifier profondément le modèle économique d'Arla, avec l'e-commerce, le marketing numérique, mais aussi le développement des produits et leur conditionnement. Nous devons rester à la pointe de l'actualité et ne pas hésiter à expérimenter, à nous montrer audacieux et à collaborer dans nos modes de travail. Le monde numérique est la plate-forme parfaite pour nous faire progresser vers nos objectifs.

Si la manière traditionnelle d'envisager la distribution et le placement des produits en magasin reste une composante vitale des activités d'Arla, les plates-formes de commerce électronique nous offrent toutefois la possibilité de mettre en place non seulement une boutique en ligne, mais aussi un nouveau mode d'organisation de la distribution, ce qui va changer de plus en plus la manière dont Arla exerce ses activités.

Les produits sains ont le vent en poupe

Les tendances mondiales en matière de produits laitiers vont dans le sens de la santé, du bien-être et d'un mode de vie plus conscient. Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leur santé et de leur bien-être, ce qui conduit à la création non seulement de nouveaux produits laitiers, mais aussi d'alternatives sans lait. De plus en plus, les consommateurs sont à la recherche de transparence et d'authenticité, tant pour les produits que pour les emballages. Les tendances globales en pleine mutation engendrent des exigences diverses de la part des clients en termes de produits, de formats et de conditionnements.

Les détaillants cherchent de plus en plus à se démarquer de la concurrence et se concentrent toujours plus sur des produits fabriqués sans OGM qui respectent le bien-être des animaux. Ils cherchent sans cesse de nouveaux moyens de différencier leur lait pour fidéliser la clientèle.

Notre succès sera défini par notre capacité à profiter des tendances des consommateurs au lieu de les considérer comme des perturbations extérieures, et nous sommes bien placés pour exploiter ce potentiel. Pour Arla, les qualités naturelles de ses produits sont au cœur de son identité « Good Growth » et sa structure coopérative est inscrite dans ses gènes. En mettant l'accent sur des produits sains et authentiques, nous renforcerons notre crédibilité et gagnerons la confiance des consommateurs. Nous continuerons de privilégier l'innovation pour répondre aux exigences des consommateurs et nous entendons mener des initiatives au profit tant de nos activités commerciales que de notre production et de nos associés-coopérateurs.

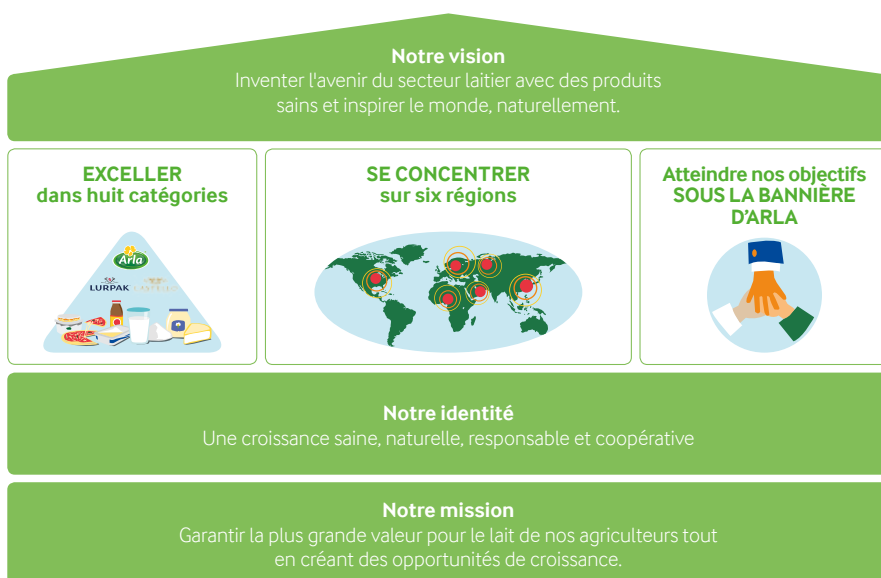
Nous ferons des promesses crédibles dans nos messages publicitaires afin de nous démarquer de la concurrence et de tirer parti des tendances, et nous développerons de solides concepts de produits.



Créer une croissance saine d'ici à 2020

En décembre 2015, Arla a présenté une nouvelle stratégie d'entreprise pour les cinq prochaines années. Baptisée « Good Growth 2020 », cette stratégie est notre réponse à l'environnement en pleine mutation dans lequel nous évoluons, où l'offre et la demande sont de plus en plus éloignées géographiquement, où la concurrence est féroce et où de nouvelles réalités démographiques et tendances à la consommation font leur apparition. Nous sommes fermement convaincus qu'Arla bénéficie aujourd'hui de nouvelles possibilités de croissance mondiale et de création de valeur pour ses associés-coopérateurs.

Avec notre stratégie « Good Growth 2020 », nous mettons clairement l'accent sur l'expansion de nos marques et volumes via l'innovation, axée sur les véritables désirs et besoins des consommateurs et des clients. Cela va nous aider à créer la valeur la plus rentable pour le lait de nos associés-coopérateurs. Avec cette stratégie, Arla entend désormais développer ses activités en se concentrant sur la création de valeur, le renforcement et l'expansion de sa présence ainsi que la création d'une entreprise mondiale, cohérente et efficace.



Démarrage sur les chapeaux de roues pour la stratégie « Good Growth 2020 »

Un an après le lancement de notre stratégie « Good Growth 2020 », nous restons convaincus qu'Arla est sur la bonne voie. Depuis notre restructuration de l'organisation en 2016, la stratégie est d'autant plus ancrée dans notre entreprise et les progrès accomplis par rapport à nos objectifs sont minutieusement contrôlés à intervalles réguliers.

Nous avons lancé 25 initiatives stratégiques à l'appui, d'une part, de notre stratégie « Good Growth 2020 » dans nos différentes catégories et régions et, d'autre part, des efforts déployés pour nous unir sous la bannière d'Arla. Fin 2016, nous avons réalisé d'importants progrès dans chacun de ces domaines stratégiques. Partout dans notre organisation, nous comptons de nombreux ambassadeurs, tels que les responsables des investissements stratégiques. Ceux-ci mettent l'accent sur l'exécution, la rapidité et la collaboration transversale.

Des objectifs ambitieux pour la stratégie « Good Growth 2020 »

Nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux pour les indicateurs de performance clés de notre stratégie, et nous consentons des efforts de chaque instant pour les atteindre.

Plus d'infos en page 45 de l'évaluation financière sur les résultats que nous avons enregistrés en 2016.

	Base de référence en 2015	Objectif en 2020
Indice de groupe de pairs	103-104	103-105
Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration	2%	4%
Part de marché des marques	42%	>45%
Part des ventes industrielles	22%	<20%
Part de l'International	17%	>23%

Notre stratégie va aider Arla à façonner l'avenir du secteur laitier à l'horizon 2020.



Exceller dans huit catégories pour accroître la création de valeur

L'industrie laitière mondiale se développe à toute allure et se caractérise par une évolution constante des habitudes et préférences des consommateurs. Nous avons analysé les besoins et tendances des consommateurs et les avons mis en corrélation avec nos propres points forts. Ensuite, nous avons recensé huit catégories de produits qui seront au cœur des efforts déployés par notre société pour façonner le marché des produits laitiers en proposant de nouveaux produits très savoureux, fabriqués à partir d'ingrédients naturels, présentant de bonnes valeurs nutritives et permettant ainsi aux consommateurs de mener plus facilement une vie saine.

Il nous faudra nous démarquer dans ces huit catégories et créer davantage de valeur grâce à des produits innovants, une chaîne d'approvisionnement de classe internationale, des campagnes marketing convaincantes et des partenariats solides avec nos clients. Nous développerons les catégories au travers de nos marques mondiales ainsi que de nos ventes dans les secteurs de la restauration et du B2B. En outre, pour rester un leader du secteur laitier, Arla devra se concentrer sur ses catégories fortes afin d'assurer sa croissance sur les marchés régionaux ou internationaux.

Les huit catégories de produits privilégiées s'articulent autour de nos marques mondiales :



- 1 **Lait et poudres** : nous entendons façonner le marché et en devenir le leader grâce à des produits nutritifs à valeur ajoutée.
- 2 **Boissons lactées** : nous entendons façonner le marché des boissons lactées à emporter fabriquées à partir d'ingrédients naturels, à consommer sur le pouce.
- 3 **Fromage à tartiner** : nous entendons devenir l'un des leaders du fromage crémeux à base d'ingrédients naturels et de fromage fondu de grande qualité.
- 4 **Yaourt** : nous entendons nous implanter solidement sur le marché, sur la base des avantages pour la santé et des propriétés naturelles de nos ingrédients.



- 5 **Beurre et pâtes à tartiner** : nous entendons devenir un leader mondial grâce à des produits de classe internationale fabriqués à partir d'ingrédients naturels.



- 6 **Spécialités fromagères** : nous entendons devenir un leader de ce segment, grâce à des concepts et produits conçus dans les règles de l'art.

Restauration

- 7 **Mozzarella** : nous entendons nous imposer sur le marché mondial de la restauration, grâce à une mozzarella de haute qualité.

Ventes B2B (Business-to-Business)

- 8 **Ingrédients** : nous entendons devenir le leader mondial du lactosérum à valeur ajoutée.

Découvrez comment nous excellons dans huit catégories en page 20.



Se concentrer sur six régions pour renforcer et étendre notre présence

Nous avons identifié les marchés sur lesquels Arla a le plus de chances de développer une activité rentable sur le long terme. D'ici à 2020, environ 50 % de notre croissance devrait venir de l'Europe, tandis que les 50 % restants devraient provenir d'autres régions du monde que nous gérons via International.

Au fil des ans, Arla s'est solidement positionnée en Europe du Nord, où elle bénéficie de la préférence des consommateurs, et au Proche-Orient, où ses marques sont parmi les plus puissantes de l'industrie alimentaire. Arla a également fait son entrée sur de nouveaux marchés en croissance tels que la Chine, l'Asie du Sud-Est et l'Afrique subsaharienne. Avec la stratégie « Good Growth 2020 », nous continuerons à développer ces positions, tout en intensifiant nos efforts au

continent Américain et en Afrique du Nord. Nous concentrerons sur ces marchés notre innovation, nos investissements et nos compétences.

Plus d'infos sur les six régions sur lesquelles nous nous concentrons en page 22.



Atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla afin de créer une coopérative mondiale, cohérente et efficace

Suite à diverses fusions et acquisitions en Europe centrale, au Royaume-Uni et en Suède, Arla a connu une forte croissance en Europe. Ces dernières années, nous nous sommes consacrés à aligner nos différentes sociétés pour ne plus en former qu'une seule et profiter ainsi des effets de synergie induits par les fusions. Avec la stratégie

« Good Growth 2020 », nous passons à la vitesse supérieure pour assurer cette unité. Nous allons améliorer nos compétences et utiliser les mêmes outils et processus dans toute l'entreprise. Nous allons clairement nous attacher à consolider la position de nos marques et de nos catégories sur le marché mondial, faire rayonner nos innovations par-delà les frontières et renforcer notre sens des affaires. Notre marketing sera globalisé et nous favoriserons l'innovation. Nous allons optimiser notre chaîne d'approvisionnement

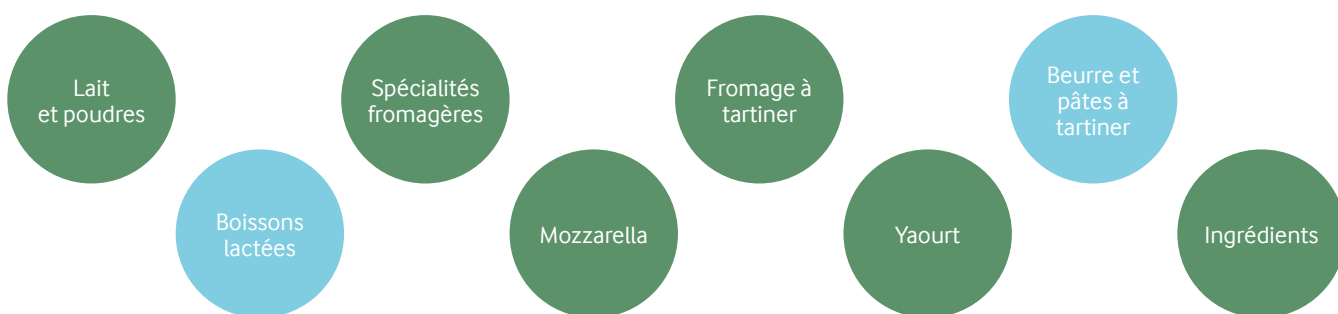
tout entière en mettant en place un pool laitier européen UNIQUE afin de garantir une utilisation plus holistique de notre lait au sein d'Arla. Ces changements nous permettront d'atteindre le nouvel objectif ambitieux d'amélioration des coûts de 400 millions EUR cumulés sur quatre ans que nous nous sommes fixé.

Découvrez comment nous entendons atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla en page 24.



Exceller dans huit catégories pour accroître la création de valeur

Les huit catégories de produits privilégiées dans notre stratégie « Good Growth 2020 » sont concentrées sur les marques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®. En 2016, nous avons enregistré une croissance exceptionnelle de nos produits de marque malgré les conditions difficiles régnant sur le marché. Cet exploit tient à nos efforts ciblés dans ces huit catégories.



● Plus d'infos ci-contre.

Croissance des volumes de produits de marque stratégique en 2016 de 5,2 % grâce à :



Le numéro un des produits laitiers qui apporte santé et bienfaits naturels au monde entier.

4,5%
2015 : 2,5%



Le numéro un des bons aliments.

7,7%
2015 : 6,1%



L'art du fromage.

3,0%
2015 : 0,1%



Met en valeur vos talents de cuisinier.

10,6%
2015 : 9,9%

L'année 2016 a démontré la force de nos marques stratégiques et mondiales, avec de bons résultats à la clé. Avec une croissance des volumes des produits de marque stratégique de 5,2 %, ceux-ci dépassent l'intervalle visé de 4-5 %.

Puck® est en tête de classement, avec une croissance des volumes stratégiques de 10,6 %, contre 9,9 % l'année dernière. Celle-ci est principalement liée aux résultats exceptionnels réalisés au Proche-Orient et en Afrique du Nord où la

marque est désormais en tête du marché des fromages en bocal sur tous les marchés traditionnels.

Lurpak®, numéro un de la catégorie du beurre, de la margarine et des pâtes à tartiner, a enregistré une croissance des volumes stratégiques de 7,7 %, contre 6,1 % en 2015. Nous avons lancé une campagne mondiale en 2016, baptisée « Game on, Cooks », qui a largement contribué à valoriser la marque et à renforcer ainsi la position de champion du beurre occupée par Lurpak®.

Arla® a enregistré une solide croissance des volumes de ses produits de marque stratégique de 4,5 %, notamment suite à l'intensification des investissements dans des gammes de produits spécialisés et novateurs tels que Arla Natural®, Arla Lactofree®, Skyr et d'autres produits riches en protéines, ainsi que dans des formules pour l'alimentation des nourrissons comme Arla Baby & Me®.

En 2016, nous avons encouragé les clients à consommer davantage de spécialités fromagères au quotidien, en toute occasion. Notre marque Castello® a obtenu de bons résultats sur de nombreux marchés, notamment au Royaume-Uni, en Australie et en Suède. Castello® a enregistré un taux de croissance stratégique de 3,0 % en 2016. Il s'agit d'une performance positive par rapport à l'année dernière.

Élargissement de la catégorie des boissons lactées

Nous nous sommes lancé le pari de saisir les opportunités offertes par le marché des boissons en ajoutant des alternatives lactées plus saines à notre gamme. Il s'agit là d'une initiative stratégique importante. En soutenant la croissance enregistrée par la marque Arla®, nous ambitionnons de tripler nos activités en dehors du lait frais standard sur le marché des boissons d'ici à 2020 (ces activités se chiffraient à 230 millions EUR en 2015).

Le marché mondial des boissons lactées correspond à quelque 100 milliards EUR en valeur annuelle des ventes au détail, ce qui équivaut à la taille du marché mondial des produits laitiers frais standard. Toutefois, le marché des boissons lactées croît beaucoup plus vite. À l'avenir, nous entendons adopter une approche plus stratégique du marché des boissons lactées et doubler notre part pour les produits laitiers liquides.

D'ici à 2020, nous entendons devenir le premier fournisseur de boissons lactées en Europe du Nord ainsi que l'un des principaux importateurs en

Asie, au Proche-Orient et en Afrique du Nord.

Les modes de vie urbains modernes poussent de plus en plus les consommateurs du monde entier à manger sur le pouce, ailleurs que chez eux. Les pauses déjeuners rétrécissent, les femmes participent de plus en plus à la vie active et davantage de personnes vivent dans les grandes villes. Dès lors, nous avons là une opportunité de fournir aux consommateurs des aliments qu'ils peuvent consommer à leur convenance, basés sur les propriétés naturelles de notre lait de haute qualité. Les conditionnements d'un litre vendus dans les supermarchés ne doivent pas être le seul moyen de savourer notre lait. Celui-ci doit également être disponible sous forme de délicieuses boissons à emporter.

Une boisson pétillante au lait et aux fruits, une boisson au lait et au thé et une boisson énergétique riche en protéines sont autant de composantes de notre plan d'expansion

dans cette catégorie, de même que des emballages innovants. Cela créera pour notre entreprise de nouvelles opportunités commerciales en dehors des canaux de vente au détail traditionnels. Dans la catégorie des boissons, Arla a déjà

remporté du succès grâce à sa filiale Cocio® et à sa coopération avec Starbucks®, dans le cadre de laquelle des boissons à base de café et de nouvelles boissons lactées novatrices ont vu le jour en 2016.



La catégorie du beurre et des pâtes à tartiner croît rapidement

La catégorie du beurre et des pâtes à tartiner joue un rôle clé dans la création d'une croissance saine d'ici à 2020. Dans cette catégorie, les marques sont très visibles et les produits contribuent donc largement aux bénéfices d'Arla.

De manière générale, la catégorie du beurre et des pâtes à tartiner a enregistré de solides résultats en 2016. La croissance des volumes était de 10,5 % en 2016 contre des taux de croissance négatifs en 2015. Nous sommes ainsi parvenus à renforcer cette catégorie au-delà de nos espérances en 2016 et à accroître nos parts de marché sur la majorité des marchés.

Dans cette catégorie, la part de marché des marques s'élevait à 74,8 % en 2016. Représentant 74,5 % du chiffre d'affaires total, Arla® et Lurpak® sont des marques importantes pour cette catégorie et elles sont présentes sur nos marchés clés. Pour Arla, les marchés d'Europe, du Proche-Orient et d'Afrique du

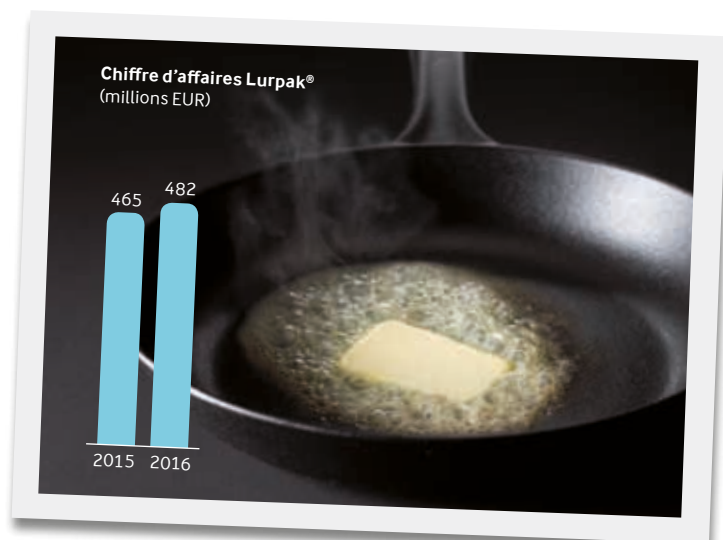
Nord sont cruciaux pour la catégorie du beurre et des pâtes à tartiner, car ces régions représentent 90,8 % du chiffre d'affaires total.

Lurpak® contribue particulièrement à la croissance enregistrée dans cette catégorie. Ses ventes sont en hausse et la part d'International est passée de 12,7 % en 2015 à 13,5 % en 2016.

Afin d'atteindre nos objectifs de croissance pour 2020 et de devenir le numéro un du beurre, nous devons continuer à consolider notre position sur les marchés, à stimuler la croissance dans cette catégorie et à renforcer nos marques. Nous disposons d'une stratégie cohérente et clairement définie, dotée d'excellentes initiatives qui nous permettront de réussir. Tout particulièrement, le Proche-Orient et l'Afrique du Nord recèlent de précieuses opportunités pour Arla à condition de maintenir nos solides performances.

Dans la catégorie du beurre et des pâtes à tartiner, nous mettons l'accent sur l'histoire, l'emballage novateur, les produits eux-mêmes et la communication. En 2016, nous

avons commencé par lancer la gamme Lurpak® Spreadable Infusion et notre nouvelle campagne internationale « Game on, Cooks ».





Se concentrer sur six régions pour renforcer et étendre notre présence

Élues régions d'importance stratégique dans notre stratégie « Good Growth 2020 », ces six régions font partie de nos deux zones commerciales : Europe et International. Les équipes de gestion nationales peuvent ainsi se concentrer davantage sur les clients, les consommateurs et les catégories grâce à un marketing robuste, basé sur une approche globale des catégories.

L'Europe représente notre zone commerciale traditionnelle et sa contribution au chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 66,1 % en 2016. La zone commerciale « International » englobe le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, la Russie et autres, le continent Américain, la Chine et l'Asie du Sud-Est ainsi que l'Afrique subsaharienne. Sa contribution au

chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 14,9 % en 2016. Arla Foods Ingredients, notre activité novatrice et croissante dédiée au lactosérum, a contribué au chiffre d'affaires du groupe à raison de 5,7 %, tandis que les autres recettes (issues des ventes industrielles, par exemple) représentaient 13,3 % du chiffre d'affaires du groupe.

Notre activité International a enregistré le plus haut taux de croissance des volumes (9,5 % en 2016) grâce notamment aux résultats excellents obtenus en Afrique subsaharienne, en Chine et en Asie du Sud-Est.



La Chine et l'Asie du Sud-Est en plein essor

Pour la Chine et l'Asie du Sud-Est, l'objectif pour 2020 est de maintenir les hauts taux de croissance enregistrés et de quadrupler d'ici à 2020 le chiffre d'affaires provenant des secteurs du commerce de détail et de la restauration par rapport à 2015, année du lancement initial de la stratégie. Nous sommes aujourd'hui en bonne voie : avec un taux de croissance de 32,4 %, le chiffre d'affaires est passé de 120 millions EUR en 2015 à 158 millions EUR en 2016.

Les populations en Chine et en Asie du Sud-Est augmentent et la classe moyenne est en plein essor. La majorité de cette croissance est attribuable à la Chine où nous mettons l'accent sur plusieurs catégories de produits afin de répondre toujours mieux à la demande grandissante en produits laitiers. Par exemple, Arla entend devenir un leader dans la catégorie des fromages en Chine, et notamment dans le secteur de la restauration. Par ailleurs, nous entendons recourir à des plateformes numériques et d'e-commerce pour entrer en contact avec les

consommateurs et leur vendre nos produits. En 2016, Arla ASCX Naifu® a été lancé à l'essai en Chine et, pour la première fois, les canaux numériques et d'e-commerce ont joué un rôle central dans le lancement.

Arla Baby & Me® est l'une de nos gammes de produits phares dans le domaine des produits à base de lait en poudre bio pour les enfants âgés de moins de cinq ans. En 2016, une nouvelle campagne a été lancée pour soutenir cette marque. Il s'agissait de notre première initiative avec l'entreprise laitière chinoise Yashili, qui fait partie du groupe Mengniu, avec qui nous collaborons étroitement dans cette catégorie importante.

La Chine est un marché crucial pour le succès d'Arla dans la région. Toutefois, d'autres marchés de l'Asie du Sud-Est restent tout aussi importants pour le maintien de nos taux de croissance. En 2016, le Bangladesh a largement contribué à la croissance dans la région, avec un taux de croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 24,0 %



Des objectifs ambitieux au Proche-Orient et en Afrique du Nord

Avec notre stratégie « Good Growth 2020 », nous entendons, à l'horizon 2020, doubler notre chiffre d'affaires dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration au Proche-Orient et en Afrique du Nord par rapport à 2015, année du lancement initial de la stratégie. Cet objectif ambitieux sera poursuivi en combinant une hausse des ventes de fromages, beurres, pâtes à tartiner et fromages crémeux de marque dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, le développement de notre activité en Égypte et l'entrée de la marque Arla® dans la catégorie des liquides.

En 2016, nous sommes parvenus à enregistrer une croissance de 3,8 % dans la région.

Tout particulièrement populaire, La gamme des produits Puck®, qui jouit

d'une grande popularité, a enregistré une croissance de ses volumes de 11,7 % en 2016 dans la région, contre 9,4 % en 2015. Le Proche-Orient et l'Afrique du Nord comptent environ 380 millions d'habitants. Dans cette région, les produits laitiers font partie intégrante de la plupart des repas et offre ainsi à Arla une occasion en or pour se démarquer de la concurrence. Notre gamme de Puck® comble une lacune sur le marché et aide les consommateurs locaux à dévoiler leurs talents de cuisinier au quotidien. La marque Puck® a remporté un Effie d'or lors de l'un des événements marketing les plus réputés au monde. De par le site web Puck® et sa présence sur les réseaux sociaux, la marque a mis à l'honneur les talents de cuisinière des mères au sein.

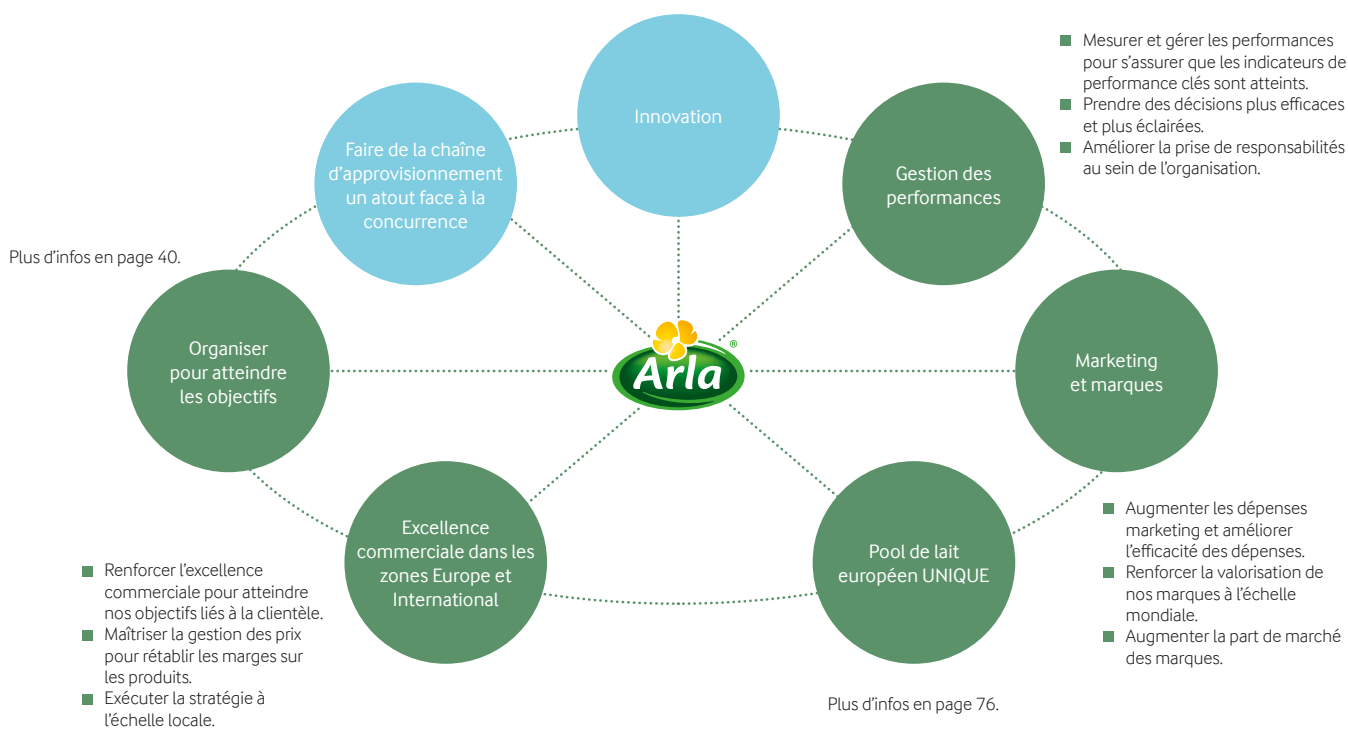




Atteindre nos objectifs sous la bannière d’Arla afin de créer une coopérative mondiale, cohérente et efficace

L’initiative « Atteindre nos objectifs sous la bannière d’Arla » est une initiative commune qui vise à unir Arla au-travers des secteurs fonctionnels et des zones commerciales. Les initiatives stratégiques identifiées jouent un rôle fondamental dans la création d’une croissance saine à l’horizon 2020. L’organisation assure en continu le suivi des initiatives et fin 2016, nous progressons comme prévu.

Composantes de l’initiative « Atteindre nos objectifs sous la bannière d’Arla » pour la création d’une croissance saine à l’horizon 2020



● Plus d’infos ci-contre.

« Organiser pour atteindre nos objectifs » : c’est ainsi que nous désignons la restructuration de notre organisation, qui a été réalisée en 2016 pour soutenir notre ambition de créer l’excellence commerciale dans nos zones commerciales Europe et International. Plus d’infos sur la restructuration en page 40.

La gestion des performances consiste à mesurer et gérer activement les performances pour s’assurer que l’entreprise atteint les indicateurs de performance clés de notre stratégie, en veillant

à engager tous les membres de notre organisation. Cela nous permet d’acquérir les connaissances extérieures, fondées sur des données, nécessaires pour piloter nos activités, rectifier le cap et gérer notre entreprise. Ces connaissances nous permettent de mieux orienter nos débats, de prendre des décisions plus claires et d’aider ainsi notre organisation à entreprendre des actions plus efficaces et plus éclairées.

Autre initiative importante pour la création d’une croissance saine à l’horizon 2020 : nous mettons

l’accent sur le marketing et les marques et avons, à cette fin, intensifié les dépenses marketing en 2016 tout en cherchant à augmenter la part de marché de nos marques. Plus d’infos en page 44.

La mise en place d’un pool de lait européen UNIQUE vient soutenir notre ambition visant à canaliser le lait des associés-coopérateurs vers les marchés présentant la plus haute valeur ajoutée possible, indépendamment des origines. Plus d’infos sur notre pool laitier unique en page 76.

Audace et innovation au service du secteur laitier

L'innovation est une composante essentielle de toute activité liée à une vaste gamme de produits de marque. Arla doit innover pour façonner l'avenir du secteur laitier, continuer à attirer les consommateurs et les clients du monde entier et rester à l'affût des tendances de demain. La concurrence s'intensifie et les consommateurs ont de plus en plus de choix. Aussi, l'innovation joue-t-elle un rôle crucial dans la création de valeur ajoutée pour notre lait.

Les consommateurs et les clients recherchent des aliments naturels et sains qui sont produits de manière responsable. Ils veulent avoir accès aux aliments et aux informations afférentes via des canaux intéressants, tels que les boutiques en ligne et les restaurants, créer leurs propres produits selon leurs besoins ou trouver de l'inspiration pour leurs repas. Pour innover, il ne s'agit donc pas seulement de développer de nouveaux produits. Il faut aussi considérer l'emballage sous un nouvel angle et ajouter de nouvelles

fonctionnalités à la gamme des produits.

L'équipe internationale consacrée à l'innovation va stimuler les innovations et le nouveau Centre d'innovation Arla, qui ouvrira ses portes en 2017, sera au cœur de cet effort. Sa tâche principale consistera à identifier de nouveaux moyens de convertir le lait de nos associés-coopérateurs en produits présentant la plus haute valeur possible.

La science et les nouvelles technologies nous permettent de continuer à transformer le lait en de nouveaux types de produits laitiers. En repensant sans cesse ce que nous sommes capables de faire, nous avons plus de chances de générer de la croissance et de nous démarquer de la concurrence. Innover, c'est prendre des risques et, parfois, commettre des erreurs. Mais nos erreurs sont une source d'apprentissage et nous pouvons utiliser notre expérience pour créer de nouvelles idées.



Le skyr est un exemple qui montre clairement comment Arla est parvenue à faire d'une idée novatrice un véritable succès sur le marché européen. Il y a quelques années, le skyr n'était encore qu'une nouveauté et un produit de niche. Aujourd'hui, les ventes explosent en Europe, avec des taux de croissance de 200 % entre 2014 et 2016. Après le lancement du skyr au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas, les ventes en dehors du Danemark représentent aujourd'hui la moitié de l'activité liée au skyr.

Selon l'agence de consultance internationale Future Market Insight, il existe un marché mondial de plusieurs milliards d'euros pour le skyr. C'est pourquoi nous avons testé le skyr en Chine et au Proche-Orient et les résultats se sont avérés positifs. La prochaine étape consiste à mettre sur pied une production locale pour offrir les savoureux produits à base de skyr aux consommateurs de ces marchés.



Faire de la chaîne d'approvisionnement un atout face à la concurrence

En 2016, les activités liées à la chaîne d'approvisionnement ont été simplifiées et rassemblées au sein d'une seule et même fonction englobant la production, les achats, le QEHS (Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité) et la logistique. La chaîne d'approvisionnement peut désormais poursuivre les objectifs de coûts, de qualité et de service fixés à l'appui de notre stratégie « Good Growth 2020 ». Nous pouvons créer des centres d'excellence plutôt que de fabriquer tous les produits dans tous les pays, générer des gains d'efficacité à l'échelle mondiale et utiliser de la meilleure façon possible notre pool de lait.

Début 2016, Arla s'est fixé un objectif ambitieux de réduction des coûts de 400 millions EUR cumulés sur quatre ans. Si, à terme, toutes les fonctions de l'entreprise et les zones commerciales contribueront à la réduction des coûts, l'accent est mis dans un premier temps sur une amélioration des coûts au sein de la chaîne d'approvisionnement. En 2016, la chaîne d'approvisionnement

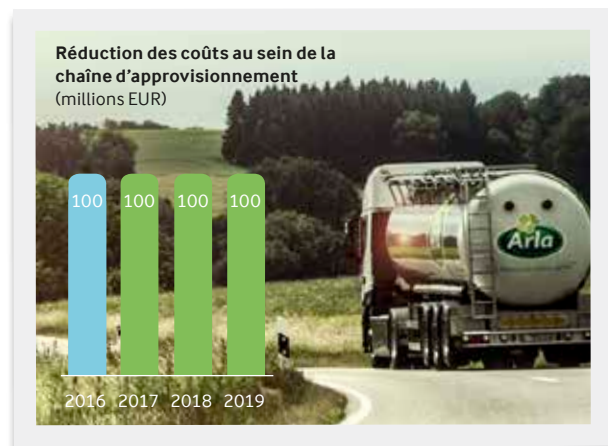
a économisé 100 millions EUR comme le voulait son objectif. Ce faisant, elle a clairement montré qu'il y a beaucoup à gagner en unifiant le travail des équipes sous une seule et même bannière.

Cet accomplissement est le fruit de nombreux facteurs, de projets locaux

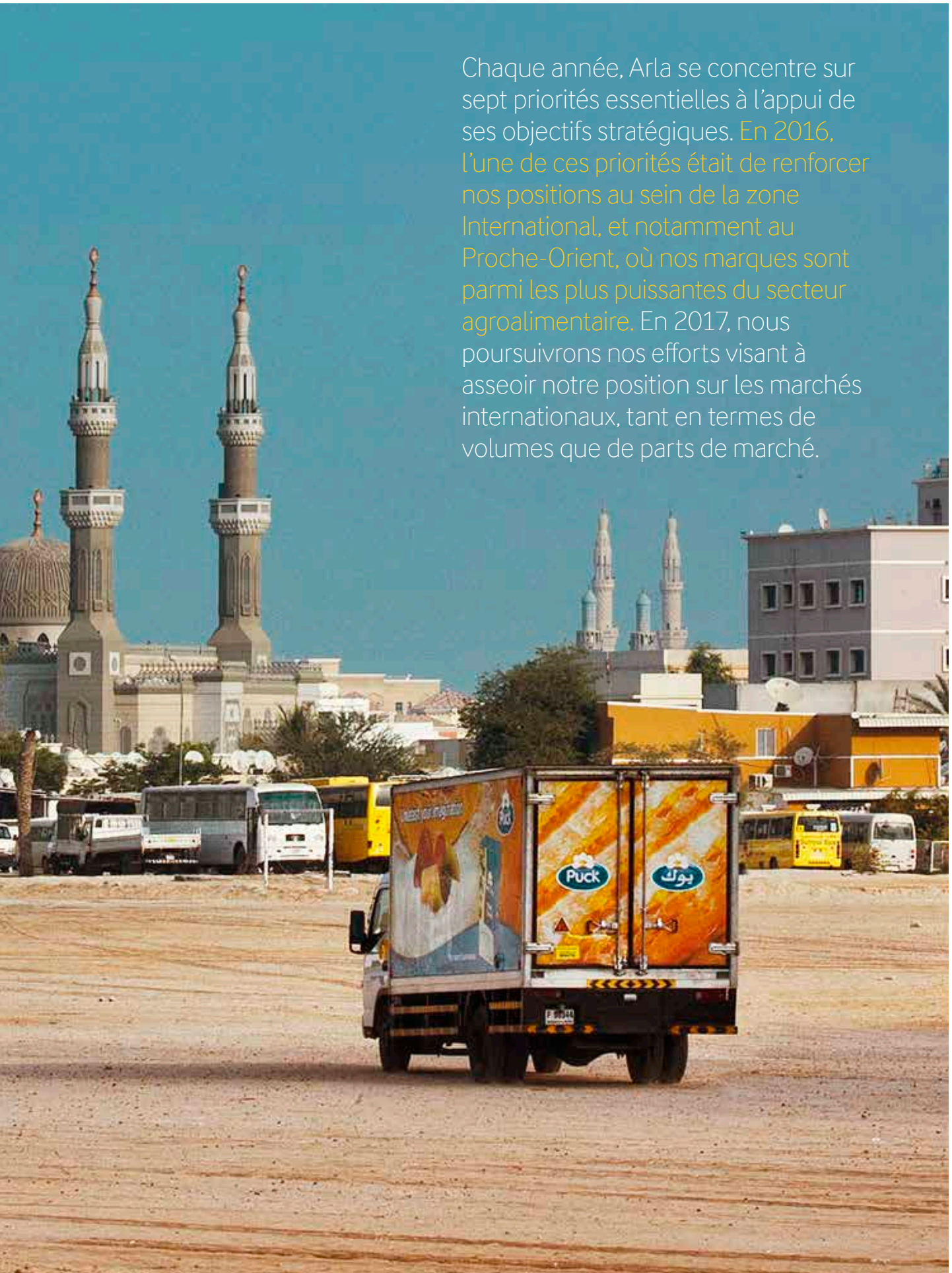
spécifiques à des projets structurels de grande envergure, tels que la réorganisation de la logistique des entrées de produits en Allemagne avec le nouvel entrepôt central à Heidenau et la fermeture de la laiterie Hatfield Peveler au Royaume-Uni.

Par ailleurs, un grand nombre de programmes d'amélioration continue en cours ont obtenu de bons résultats. Nos initiatives pour l'amélioration des coûts reposent sur des programmes d'optimisation existants, tels que LEAN, OPEX, TCO (Total Cost of Ownership), DTV (Design to Value) et notre projet consacré aux fonds de roulement net « Programme Zero ».

Néanmoins, le succès remporté en 2016 a apporté son lot de défis et plusieurs facteurs indépendant de la volonté de la chaîne d'approvisionnement ont fait pression sur cette fonction. Suite à notre stratégie, la chaîne d'approvisionnement est contrainte d'être davantage orientée vers les consommateurs, et l'élargissement des gammes de produits accroît la complexité sur les sites. Autre défi : la chaîne d'approvisionnement avait prévu de traiter davantage de lait en 2016, mais Arla a connu une baisse des volumes de lait fournis, qui s'est répercutée sur l'efficacité.



Chaque année, Arla se concentre sur sept priorités essentielles à l'appui de ses objectifs stratégiques. En 2016, l'une de ces priorités était de renforcer nos positions au sein de la zone International, et notamment au Proche-Orient, où nos marques sont parmi les plus puissantes du secteur agroalimentaire. En 2017, nous poursuivrons nos efforts visant à asseoir notre position sur les marchés internationaux, tant en termes de volumes que de parts de marché.



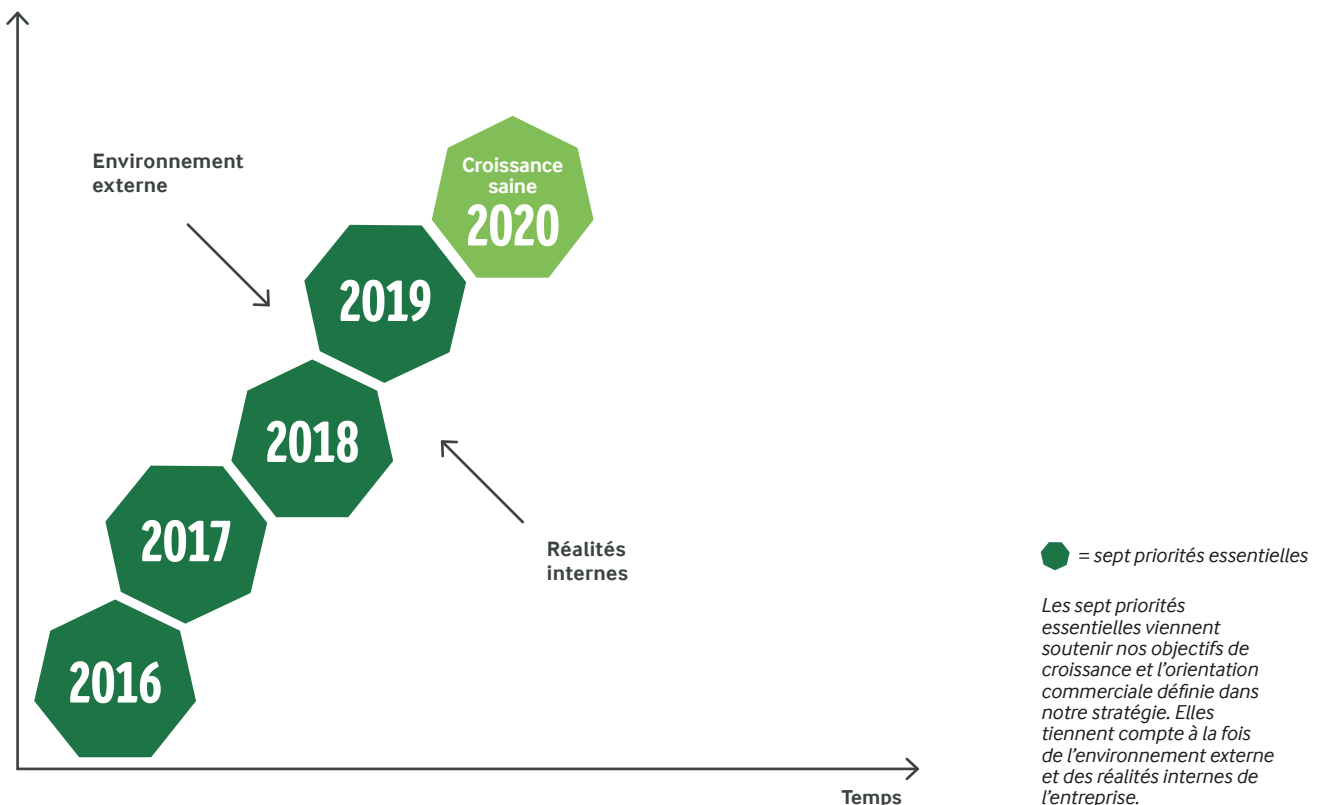
Sept priorités essentielles pour créer une croissance saine d'ici à 2020

Notre business plan annuel est articulé autour de sept priorités essentielles. Ce plan ne doit pas être confondu avec notre stratégie. Il complète notre stratégie par des informations plus détaillées et des activités qui peuvent être mises en œuvre et mesurées dans un espace de 12 mois. Nous voyons dans nos sept priorités essentielles un moteur pour notre stratégie « Good Growth 2020 », car elles correspondent à des priorités que nous devons impérativement réaliser pour réussir.

Chaque année, le comité de direction définit ces sept priorités, qui sont soumises à l'approbation du conseil d'administration, dans le but de maintenir de bons résultats pour nos associés-coopérateurs et de garantir le succès de notre stratégie. Les sept priorités sont un ensemble de priorités commerciales claires et harmonisées, chacune assortie d'une approche définie et cohérente en vue de sa mise en œuvre.

Les sept priorités essentielles sont répercutées dans l'ensemble de l'organisation, et toutes les fonctions et zones commerciales mettent en place des objectifs et activités visant à garantir que toutes les équipes travaillent dans le même sens et servent UN objectif commun..

Lien entre nos priorités essentielles et notre stratégie



Sept priorités essentielles pour 2016

Les sept priorités essentielles sont le fruit de notre processus de planification annuel. Elles décrivent les principales priorités pour la prochaine année, les activités clés ainsi que les indicateurs de performance clés associés et les objectifs qui définiront notre succès. Les sept priorités essentielles sont utilisées par toutes les fonctions et dans tous les zones commerciales afin d'assurer la réalisation de nos priorités stratégiques les plus importantes sous une bannière unique.

Pleins feux sur les volumes

Objectif : Injecter 400 millions de kilos supplémentaires de lait provenant de nos associés-coopérateurs dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration.

Avancement : 

Résultat : En 2016, nous avons enregistré une croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 2,7 %. Ce chiffre est légèrement inférieur à notre objectif de 3-5 %. Nous sommes parvenus à augmenter les volumes écoulés dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 341 millions de kilos. Il s'agit d'un bon résultat, proche de notre objectif, malgré un volume total de lait inférieur de plus de 800 millions de kilos aux attentes initiales. Certains ajustements entre les volumes et les prix ont été faits au cours du deuxième semestre 2016, suite à la pénurie de matière première et à l'envolée des prix du lait. La révision à la baisse des attentes liées aux volumes de lait fournis en 2016 reflète ce changement sous un angle stratégique.

Enregistrer une croissance importante pour nos produits de marque

Objectif : Enregistrer une croissance importante pour nos marques stratégiques, qui englobent Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

Avancement : 

Résultat : Une croissance de volume des produits de marque stratégiques de 5,2 % est un véritable record pour Arla. En 2016, la quasi-totalité de la croissance de nos activités clés dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration est liée à nos marques. Suite à l'intensification de nos efforts commerciaux et de nos investissements dans le marketing, nous devons avant tout la croissance de notre chiffre d'affaires aux marques Arla® (4,5 %), Lurpak® (7,7 %), Castello® (3,0 %) et Puck® (10,6 %). À 44,5 %, la part de nos produits les plus rentables n'avait plus atteint un taux aussi élevé depuis des années.

Améliorer les performances de Central Europe*

Objectif : Améliorer les performances de Central Europe en optimisant les coûts et les performances des marques et en exportant du lait de manière compétitive vers les secteurs du commerce de détail et de la restauration en dehors de l'Union européenne.

Avancement : 

Résultat : Conformément à ce qui était prévu, un effort important en termes d'amélioration des coûts a été effectué dans la chaîne d'approvisionnement et dans les fonctions administratives et commerciales. De même, les résultats dans le secteur fromager allemand ont été largement améliorés. Par ailleurs, les positions de nos produits de marque ont augmenté de 3,4 %, ce qui représente un solide résultat face aux conditions difficiles du marché. Les problèmes liés à l'offre laitière et à la volatilité des prix ont été plus particulièrement ressentis en Allemagne comparativement aux autres régions, et le marché est devenu plus fragmenté, plus dur et plus concurrentiel. Cela s'est avéré plus difficile que prévu, même si une amélioration s'est amorcée en fin d'année.

Renforcer nos positions dans le segment International**

Objectif : Renforcer notre position de leader en Chine, le continent Américain, au Nigeria, au Proche-Orient et en Afrique du Nord, en termes de volume et de part de marché.

Avancement : 

Résultat : En 2016, nous sommes parvenus à augmenter les volumes dans ces régions internationales de 9,5 % et les activités liées à nos produits de marque de 10,7 %. Le taux de croissance enregistré s'élève à 31,2 % en Chine et en Asie du Sud-Est, à 15,8 % en Afrique subsaharienne, à 3,8 % au Proche-Orient et en Afrique du Nord et à 3,4 % aux continents Américain. Face à une année volatile où les faibles prix du pétrole et leurs retombées sur les économies du Proche-Orient et Nigéria ont été gravement ressentis, nous sommes satisfaits de ces résultats, même s'ils se situent en dessous de notre objectif de 15 %.

Réduire le niveau des coûts structurels

Objectif : La croissance des volumes doit être plus de deux fois supérieure à la croissance des coûts administratifs. Enregistrer un indice de 98,5 pour les coûts de conversion dans la production.

Avancement : 

Résultat : Si notre forte rentabilité tient en partie aux efforts colossaux déployés pour optimiser la chaîne d'approvisionnement, l'indice des coûts de conversion (à 99,2) n'a pas complètement atteint son objectif suite à la baisse des volumes laitiers. L'extensibilité garantit que les coûts administratifs augmentent plus lentement que le chiffre d'affaires. Notre extensibilité a atteint l'objectif de >2,0, grâce à notre maîtrise rigoureuse des coûts administratifs. Sur l'ensemble de notre objectif ambitieux de 400 millions EUR pour l'amélioration des coûts au sein de la chaîne d'approvisionnement, nous avons économisé 100 millions EUR en 2016.

Améliorer les flux de trésorerie

Objectif : Améliorer les flux de trésorerie pour atteindre un effet de levier de 2,8 à 3,2 et dégager 130 millions EUR*** en liquidités dans le fonds de roulement net.

Avancement : 

Résultat : En 2016, nous avons atteint un effet de levier de 2,8, ce qui correspond à l'échelon le plus bas de l'intervalle de 2,8-3,4 visé à long terme. L'effet de levier enregistré sous-tend la solide position financière du groupe. Si l'on inclut les gains dégagés de la vente de Rynkeby, l'effet de levier s'élève à 2,4. Notre position en termes de besoins en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs, a été largement améliorée et des liquidités ont été dégagées pour un montant de 165 millions EUR.

Renforcer Arla comme coopérative

Objectif : Mettre en place une procédure avec le conseil d'administration, les conseils nationaux et l'assemblée des représentants afin d'établir de solides relations avec nos associés-coopérateurs.

Avancement : 

Résultat : La nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs va préparer Arla à affronter l'avenir et garantira une structure fondamentale efficace et harmonisée qui unit les associés-coopérateurs des différents pays. En octobre, l'assemblée des représentants a opté pour une structure harmonisée et un calendrier annuel, et s'est entendue pour examiner si les associés-coopérateurs du Royaume-Uni et d'Europe centrale pouvaient se voir proposer une adhésion directe à Arla Foods a.m.b.a. Les premiers éléments de la stratégie entreront en vigueur en 2017.

* Dans le cadre de la restructuration, « Consumer Central Europe » a été rebaptisée « Central Europe ». Les priorités restent inchangées.

** Dans le cadre de la restructuration, « Consumer International » a été rebaptisée « International ». Les priorités restent inchangées.

*** Changement en milieu d'année par rapport aux 150 millions EUR de départ, suite à la plus grande part des ventes de la division International.

- Objectif non atteint.
- Objectif atteint sur les principaux points.
- Objectif entièrement atteint.



Sept priorités essentielles pour 2017

Notre capacité à répercuter l'augmentation des prix sur les prix du commerce de détail sera capitale pour notre réussite.

Nous devons continuer à transformer notre entreprise, en accordant la priorité aux produits de marque à forte marge et en faisant preuve d'une grande discipline concernant nos coûts et nos liquidités afin de nous positionner au mieux possible pour l'avenir. Pour porter ces ambitions, nous entendons mettre davantage l'accent sur la gestion des prix, renforcer notre pipeline d'innovation, intensifier les investissements ciblés sur nos marques et optimiser les programmes liés à notre chaîne d'approvisionnement et aux coûts administratifs.

Assurer une hausse des prix et renforcer l'accent mis sur les marges

Pour assurer une hausse appropriée des prix du commerce de détail dans toutes les catégories et sur tous les marchés européens et internationaux, nous entendons introduire des processus et outils d'analyse avancés pour la gestion des prix, qui nous permettront de trouver le juste équilibre entre un potentiel de marge maximum pour nos produits et un impact minimal sur les parts de marché. En faisant preuve d'une grande discipline en termes commerciaux et financiers, nous sommes convaincus que nous pourrions garantir un prix du lait compétitif pour nos associées-coopérateurs ainsi que de solides performances par rapport au groupe de pairs.

Contrôle des coûts, renforcement de l'efficacité opérationnelle et déblocage de trésorerie

Nous entendons contrôler rigoureusement nos coûts en améliorant en permanence nos positions au sein de la chaîne d'approvisionnement ainsi que dans les fonctions administratives et commerciales. Notre objectif est d'obtenir un indice de coûts de conversion de <100 dans la chaîne d'approvisionnement et d'atteindre une extensibilité de >2,0. En outre, nous maintiendrons notre orientation sur le déblocage de trésorerie afin de nous assurer que nous disposons du capital nécessaire pour financer nos ambitions définies dans la stratégie « Good Growth 2020 ». À cette fin, nous entendons élargir nos programmes performants dédiés aux fonds de roulement et obtenir un effet de levier financier conformément à l'intervalle de 2,8-3,4 visé à long terme.

Stimuler la croissance de nos marques et une stratégie d'innovation audacieuse

Nous sommes convaincus que le renforcement de notre part des ventes de produits de marque est le changement structurel le plus important que nous pouvons réaliser pour garantir une plus forte croissance et une plus grande rentabilité à l'avenir. Bien que le taux de croissance sera sous pression en 2017 en raison de notre politique de hausse de prix, nous nous engageons à atteindre un objectif de plus de 45 % de nos ventes proviennent des marques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® d'ici à 2020. Avec l'ouverture du nouveau Centre d'innovation international cette année, nous avons clairement l'intention d'augmenter notre pipeline d'innovation aussi bien à court terme qu'à moyen terme et à long terme. Une nouvelle fois, nous entendons augmenter nos dépenses marketing pour réaliser à l'échelle mondiale des initiatives ciblées sur les marchés et dans les catégories où l'impact sera le plus fort.

Mettre en valeur notre leadership dans la catégorie du lait, du yaourt et des poudres

Nous nous sommes engagés à mettre en valeur notre leadership dans notre plus grande catégorie de produits. Nous entendons innover et valoriser nos marques du mieux possible, notamment en ce qui concerne nos produits spécialisés tels que les produits bio, les produits sans lactose, le skyr et les produits riches en protéines. Nous entendons également élargir les lancements de produits interrégionaux afin d'introduire plus rapidement des compétences et produits gagnants sur plusieurs marchés. Nous continuerons, d'une part, à innover en privilégiant une alimentation animale sans OGM et en réalisant d'autres projets dédiés et, d'autre part, à améliorer le service clients. Enfin, avoir une position de leader dans cette catégorie du secteur laitier présuppose également de gagner dans la catégorie des produits Marques de Distributeur.

Renforcer notre position de leader sur les marchés internationaux

Sur les marchés en dehors de l'Europe, nous entendons accélérer la croissance de nos catégories et marques internationales, c.-à-d. tant en termes absolus qu'en termes de parts de marché dans les régions privilégiées. Que ce soit au Proche-Orient et en Afrique du Nord, en Afrique subsaharienne, en Amérique, en Chine et en Asie du Sud-Est ou en Russie et avec nos distributeurs, notre objectif est de renforcer l'intérêt de nos produits aux yeux des consommateurs en intensifiant les investissements sur les marchés et en renforçant nos partenariats avec les distributeurs locaux.

Croître avec nos principaux clients

En Europe, nous entendons renforcer notre orientation clients et nous focaliser sur la réalisation de nos objectifs en compagnie de nos principaux clients. Cela exige des efforts ciblés sur la croissance, la rentabilité, la clientèle, la collaboration entre catégories et l'offre de services, entre autres. Les initiatives clés seront axées sur la gestion des catégories, des plans mutuels de valorisation des catégories et des marques, la collaboration entre les fonctions pour stimuler les ventes en ligne et la saisie des opportunités offertes par la numérisation. Dans le secteur de la restauration, nous lancerons une nouvelle organisation en Europe.

Renforcer notre position sur le précieux marché allemand

En 2017, nous renforcerons notre position sur notre marché le plus difficile, l'Allemagne, en créant un plan résolument gagnant, en réalisant des initiatives commerciales ciblées et en consolidant notre base opérationnelle. Il sera crucial de renforcer l'accent mis sur les marques et l'innovation pour améliorer la qualité et la rentabilité. Au sein de la chaîne d'approvisionnement, nous nous concentrerons sur notre compétitivité en matière de coûts ainsi que sur le développement continu de nos activités de production.



Gouvernance



ONE représente un effort constant pour harmoniser Arla à trois niveaux :

ONE | Des priorités partagées

Nos efforts sont centrés sur les idées et les convictions qui nous rassemblent et motivent chacune de nos actions.

ONE | Un leadership harmonisé

Les pratiques de gestion partagées permettent aux dirigeants d'agir de concert.

ONE | Des fonctions harmonisées

Les fonctions sont unifiées grâce à la collaboration mise en place au sein des programmes généraux « ONE ».

Sommaire

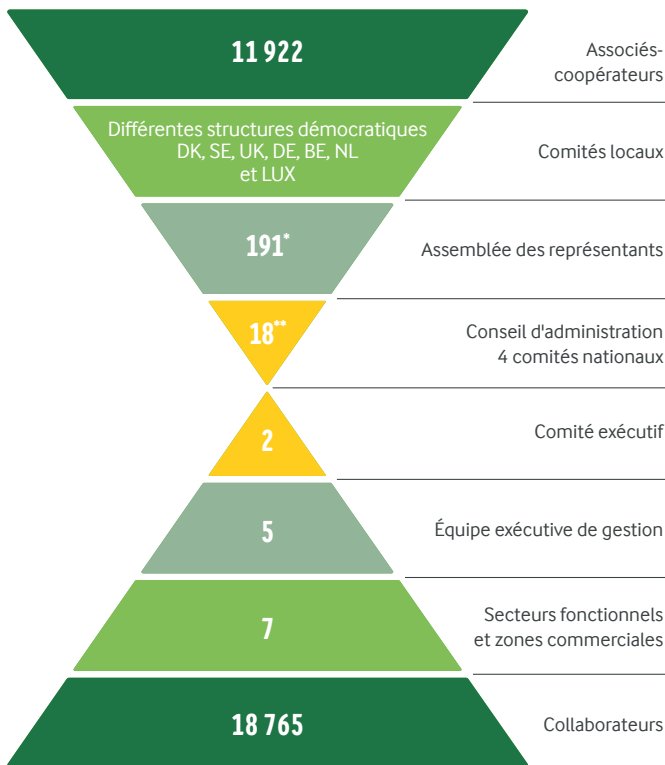
- 32 Cadre de gouvernance
- 35 Inclusion et diversité
- 36 Équipe exécutive de gestion
- 38 Conseil d'administration
- 40 Une organisation globale parée pour l'avenir
- 41 Une coopérative vivante, fidèle à ses principes

Cadre de gouvernance

Arla est une coopérative détenue par des agriculteurs laitiers. Si notre nature coopérative représente notre principal élément de différenciation, diriger notre entreprise dans sept pays constitue à la fois notre plus grand défi et notre plus grande force. En 2016, la structure de gouvernance d'Arla a été améliorée grâce à une réorganisation de notre structure de gestion, ce qui nous a permis de rationaliser davantage encore la structure démocratique de notre coopérative.

La gouvernance d'une entreprise fait référence à une gestion et un contrôle responsables et transparents de l'entreprise, orientés vers la création d'une valeur ajoutée durable. Nous sommes convaincus qu'une bonne gouvernance est essentielle pour assurer le succès durable d'une entreprise et renforcer la confiance accordée à notre groupe par nos associés-coopérateurs et notre collègues.



Modèle de gouvernance d'Arla

* Y compris 12 représentants des salariés.

** Y compris trois représentants des salariés.

« Au fil des ans, Arla a pris de l'ampleur suite à diverses fusions. Nous nous sommes attachés à aligner nos principes de base au cours de ces dernières années. Il s'agit d'un accomplissement significatif. L'heure est venue pour nous d'harmoniser notre mode de fonctionnement dans notre structure démocratique. »

Åke Hantoft, président du conseil d'administration

Gouvernance de la coopérative

Du fait de la structure démocratique d'Arla, le pouvoir de décision appartient au conseil d'administration et à l'assemblée des représentants. Leurs tâches principales sont le développement de la base d'associés-coopérateurs, la protection de la démocratie au sein de la coopérative, l'intégration des décisions et le développement des compétences.

Associés-coopérateurs

En 2016, Arla était conjointement détenue par 11 922 producteurs laitiers au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas. Du fait de notre structure coopérative, tous nos agriculteurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes. À mesure que nous pénétrons de nouveaux marchés, notre groupe d'associés-coopérateurs élit en son sein des représentants aux organes de direction de la société.

Comités locaux

Chaque pays adhérent dispose de sa propre structure démocratique, ce qui explique l'existence de différentes organisations locales. Chaque année, les associés-coopérateurs se réunissent dans le cadre d'une assemblée annuelle locale au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Europe centrale (Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Luxembourg) pour assurer leur influence démocratique dans les sept pays où nous sommes représentés. Les membres du comité local élisent des membres qui représentent leur région à l'assemblée des représentants.

Assemblée des représentants

L'assemblée des représentants est l'organe directeur suprême. Elle compte 191 membres, dont 179 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des collègues d'Arla. Les associés-coopérateurs sont élus toutes les années impaires, pour une période de deux ans. L'assemblée des représentants prend les décisions, y compris concernant l'affectation des bénéfices de l'année, et élit le conseil d'administration. L'assemblée des représentants se réunit au moins deux fois par an.

Conseil d'administration

Avec l'assemblée des représentants, le conseil d'administration est responsable des décisions liées aux stratégies à long terme, aux principaux investissements ainsi qu'aux fusions et aux acquisitions. Le conseil d'administration se compose de 15 agriculteurs Arla élus et de trois représentants du personnel qui possèdent les connaissances, les compétences et l'expertise professionnelle requises pour exécuter correctement leurs tâches. La composition du conseil d'administration reflète la composition des associés d'Arla. Le conseil d'administration est chargé de surveiller les activités et la gestion des actifs de l'entreprise, de tenir les comptes de manière satisfaisante et de nommer le comité exécutif. Le conseil d'administration est également chargé de veiller à ce qu'Arla soit gérée dans le plus grand intérêt de ses associés-coopérateurs et de prendre les décisions relatives à la structure de détention de la société.

En 2016, le taux de présence aux réunions du conseil d'administration était de

98 %

Comités nationaux

Arla compte quatre comités nationaux qui sont des sous-comités du conseil d'administration. Ils se composent de plusieurs membres du conseil d'administration et de l'assemblée des représentants. Les comités nationaux sont établis dans les quatre régions démocratiques (Suède, Danemark, Europe centrale et Royaume-Uni) pour s'occuper des questions présentant un intérêt particulier pour les associés-coopérateurs de chaque pays.

Nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs

En 2016, l'assemblée des représentants a entamé le développement de la nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs. Plus d'information sur la nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs en page 41.

Arla se compose de milliers de personnes qui aspirent toutes à faire une différence dans le monde. Si chacun d'entre nous a un rôle important à jouer dans la réalisation de notre mission et de notre vision, la meilleure façon de garantir notre succès à tous est de nous unifier sous la bannière d'Arla.

Gouvernance de l'entreprise

Au cours du premier semestre 2016, l'organisation a été efficacement restructurée en vue d'accélérer et de renforcer la réalisation des objectifs définis dans la stratégie « Good Growth 2020 » sous une bannière davantage unifiée. Plus d'information sur la restructuration de notre entreprise en page 40.

Comité exécutif

Le comité exécutif se compose du CEO et du Vice-CEO d'Arla, qui sont nommés par le conseil d'administration. Chargé de gérer indépendamment la société, le comité exécutif garantit ainsi sa croissance sur le long terme d'un point de vue global, poursuit son orientation stratégique, assure le suivi des objectifs de l'année et définit les principes de la société tout en veillant à renforcer de manière durable sa valeur. En outre, le comité exécutif garantit une gestion et un contrôle appropriés des risques ainsi que la conformité à la législation en vigueur et aux directives internes. C'est dans ce comité que les ambitions du groupe sont définies pour les efforts interdisciplinaires.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. L'équipe exécutive de gestion est basée sur des secteurs fonctionnels tels que chaîne d'approvisionnement, marketing et innovation, ressources humaines et affaires internes, lait, adhérents et ventes industrielles aussi bien que finances, IT et affaires juridique. Il spécifiques et inclut également deux zones commerciales : Europe et International. Indépendamment de leurs attributions générales, les membres de l'équipe exécutive de gestion sont tous responsables d'un domaine d'activité spécifique. Les membres de l'équipe exécutive de gestion se tiennent au courant de tous les événements importants qui se produisent dans leur domaine et alignent leurs activités sur toutes les mesures transversales.

Secteurs fonctionnels et zones commerciales

Les équipes de direction au sein des secteurs fonctionnels et des zones commerciales sont les organes exécutifs d'Arla et s'attachent à garantir

l'orientation vers l'obtention de résultats des différentes unités organisationnelles d'Arla tout en définissant les principes et en partageant et mettant en œuvre les bonnes pratiques.

Collaborateurs

Dans le monde, Arla emploie 18 765 personnes qui sont représentées au conseil d'administration et à l'assemblée des représentants.

Philosophie de rémunération d'Arla

L'enveloppe de rémunération est conçue pour garantir le recrutement et la conservation de hauts dirigeants tout en stimulant les résultats commerciaux aussi bien à court terme qu'à long terme. À cette fin, nous offrons une enveloppe de rémunération évaluée qui présente un juste équilibre entre les composantes fixe et variable. L'enveloppe de rémunération compétitive fait l'objet d'une révision annuelle par des conseillers externes sur la base des données du marché.

Comité exécutif

L'enveloppe de rémunération des membres du comité exécutif repose sur des benchmarks externes liés à des sociétés européennes et internationales du domaine des « biens de consommation courante » et offre un équilibre compétitif et durable entre les composantes fixe et variable. La composante fixe de la rémunération se compose d'un salaire de base annuel, d'une cotisation de retraite et d'une série d'avantages sociaux. La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes variables annuelles et d'un système de primes sur trois ans.

Les membres du comité exécutif sont embauchés dans des conditions conformes aux normes internationales et sont notamment soumis à une clause de non-concurrence adéquate ainsi qu'à des clauses de confidentialité et de fidélité.

Service d'alerte professionnelle

Arla est une organisation qui attache une grande importance à la responsabilité et à l'intégrité. Le code de conduite d'Arla comprend des directives générales pour l'exécution des activités. En outre, Arla dispose d'un service d'alerte professionnelle (whistleblower) pour permettre aux membres du personnel de toutes les sociétés détenues en majorité ou contrôlées par Arla de signaler d'éventuelles irrégularités. Ce service permet également de soulever des inquiétudes en cas de violation potentielle du code de conduite d'Arla ou de la législation en vigueur.

Depuis la mise en œuvre du service en 2012, Arla a reçu 52 alertes. Les alertes proviennent de la plupart des sections de notre organisation et touchent des aspects les plus divers, tels que les audits, la comptabilité, le vol, la lutte contre la corruption, les divertissements ainsi que la santé et la sécurité. En 2016, le service a reçu 25 alertes, dont 15 ont donné lieu à une enquête approfondie. Selon l'issue de l'enquête, des mesures appropriées ont été prises. Dix alertes ont été classées comme un comportement inapproprié vis-à-vis d'une autre personne. Pour des raisons juridiques, nous ne pouvons pas enregistrer et traiter ce type d'alerte. À la place, les personnes ayant dénoncé les faits reçoivent le nom de la personne à qui elles doivent s'adresser au sein du département des ressources humaines.

Inclusion et diversité

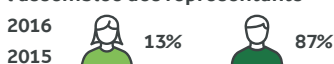
Chez Arla, nous sommes convaincus que l'inclusion et la diversité sont essentielles pour notre entreprise et que la diversité des équipes permet de renforcer les résultats commerciaux. Nous interprétons la diversité au sens large et entendons par là des personnes aux origines les plus diverses. Par inclusion, nous entendons le fait d'apprécier les différences qui existent entre nous pour créer des effets de synergie. En tant qu'organisation, nous cherchons à pratiquer une culture inclusive et chaleureuse à l'égard de tous nos collègues.

La diversité du point de vue des associés-coopérateurs

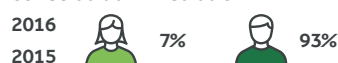
Conformément à la législation en vigueur, Arla a défini un objectif concernant le sexe sous-représenté au conseil d'administration. Les hommes étant largement surreprésentés dans notre industrie, l'objectif reflète la composition hommes-femmes parmi nos associés-coopérateurs. Nous considérons que la composition de l'assemblée des représentants est représentative du groupe d'associés-coopérateurs vu que ceux-ci sont démocratiquement élus tous les deux ans.

En 2016, la représentation des femmes à l'assemblée des représentants était de 13 % contre 7 % au conseil d'administration. Notre objectif est que la représentation des femmes au conseil d'administration reflète leur représentation à l'assemblée des représentants après les élections de 2019.

Représentation hommes-femmes à l'assemblée des représentants*



Représentation hommes-femmes au conseil d'administration**



Mettre tout en œuvre pour « Good Growth 2020 »

Dans le cadre de notre stratégie « Good Growth 2020 », nous cherchons à promouvoir un changement dans la composition de nos équipes en veillant à ce que pas plus de 70 % des membres d'une équipe répondent à un même ensemble de critères. Ces critères incluent la nationalité et les origines ethniques, le sexe, l'âge, la formation et le parcours professionnel.

Représentation hommes-femmes en 2016

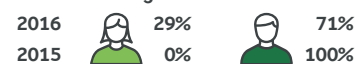
Nous nous sommes principalement attachés à rapporter la représentation hommes-femmes en 2016. Les femmes constituent 28 % de la main d'œuvre totale d'Arla, ce qui indique un élargissement des paramètres couverts par rapport à l'année précédente.

Hommes-femmes chez Arla



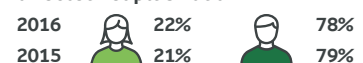
En janvier 2016, la désignation de deux femmes au sein de l'équipe exécutive de gestion a été annoncée, amenant ainsi la représentation des femmes à 29 %. Il s'agit d'un résultat important qui jette les bases pour l'accomplissement de nouveaux progrès.

Hommes-femmes au sein de l'équipe exécutive de gestion



Depuis 2013, nous cherchons à avoir plus de 20 % de femmes à l'échelon de directeur ou plus haut. En 2016, la représentation à l'échelon de directeur et plus haut a connu une modeste amélioration. Depuis notre récente restructuration, les femmes sont représentées à hauteur de 22 %.

Hommes-femmes à l'échelon directeur et plus haut



Exemples d'activités liées à l'inclusion et à la diversité en 2016

En 2016, nous avons entrepris plusieurs initiatives liées à l'inclusion et à la diversité.

Relancement de la structure « Our Leadership »

Nous avons rafraîchi et relancé la structure « Our Leadership » d'Arla afin de garantir la transparence et l'accessibilité de tout matériel pour tous. À cette occasion, des déclarations ont été ajoutées, qui montrent que des postes d'encadrement sont accessibles à tous les membres de notre collègue, quels que soient leurs fonctions ou leur échelon hiérarchique. De même, la structure indique clairement comment s'y prendre au mieux pour développer les compétences requises à chaque stade de sa carrière. Pour appuyer le nouveau lancement de la structure « Our Leadership », tous les programmes ont été remaniés pour aider les collègues à réaliser pleinement leur potentiel au sein d'Arla.

Programme « F15 Graduate »

Le programme « F15® Graduate » d'Arla permet à des candidats prometteurs de découvrir les différentes facettes d'Arla. Le programme comprend trois rotations internes et globales dans différentes fonctions. Pour 2015 et 2016, Arla a reçu des candidatures de 18 pays différents, réparties sur un nombre égal d'hommes et de femmes. En 2015 il y avait une représentation féminine de 50 % contre 75 % en 2016. Dans le cadre de la procédure de sélection pour 2017, nous avons reçu 1 485 candidatures de 72 pays différents, réparties sur un nombre égal d'hommes et de femmes.

Programme « Talent Accelerator »

Notre programme « Talent Accelerator » rassemble quelques-uns des jeunes cadres les plus brillants et les plus ambitieux pour leur donner l'occasion de renforcer leur compétences en leadership. En 2016, les cadres ont été invités à désigner leurs candidats masculin et féminin présentant le plus grand potentiel, éliminant ainsi toute discrimination fondée sur le sexe. Ainsi, un nombre égal d'hommes et de femmes se sont vus proposer de rejoindre le programme. Parmi les candidats qui ont réussi leur évaluation, 53 % étaient des femmes, soit une hausse de 18 % par rapport à l'année dernière.

* Hors représentation du personnel à l'assemblée des représentants.

** Hors représentation du personnel au conseil d'administration.

Équipe exécutive de gestion

Comité exécutif

1

Peder Tuborgh

CEO

Head of Milk, Members and Trading
Head of Arla Foods Ingredients

Année de naissance : 1963
Nationalité : danoise

2005 : CEO, Arla Foods

2002 : Executive Group Director, Arla Foods

2000 : Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods

1994 : Marketing Director, Denmark Division, MD Foods

1990 : Marketing Manager, Danya Foods Arabie saoudite

1987 : Product Manager, Allemagne, MD Foods

2

Povl Krogsgaard

Vice-CEO

Executive Vice President, Supply Chain

Année de naissance : 1950
Nationalité : danoise

2004 : Vice-CEO, Arla Foods

2000 : Executive Group Director, Arla Foods

1998 : Executive Group Director, MD Foods

1994 : CEO, Mejeriernes Produktionselskab

1991 : Director, Home Market Division, MD Foods

1989 : Production Manager, Yellow Cheese, MD Foods

1988 : Head of Home Market Division, MD Foods

1987 : Head of Mejeriselskabet

1979 : Danske Mejeriers Fællesorganisation

Autre équipe exécutive de gestion

3

Natalie Knight

CFO

Executive Vice President,
Finance, IT & Legal

Année de naissance : 1970
Nationalité : américaine

2016 : CFO, Arla Foods

2015 : Senior Vice President, Group Functions Finance, adidas

2011 : Senior Vice President, Brand and Commercial Finance, adidas

2008 : CFO, Amérique du Nord, adidas

2004 : Vice President, Mergers and Acquisitions and Investor Relations, adidas

1999 : Vice President, Head of Investor Relations, adidas

1998 : Investor Relations Manager, BASF

1995 : Investor Relations Specialist, Bankgesellschaft Berlin

4

Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs

Année de naissance : 1968
Nationalité : suédoise

2007 : CHRO, Arla Foods

2006 : HR Director, Arla Foods

2005 : HR Vice President, Unilever Nordic

2003 : HR Director, Unilever Home and Personal Care Europe

2001 : HR Director, Unilever

2000 : HR Director, Lever Faberge Nordic, Unilever

1998 : HR Director, Diverseylever Nordic, Unilever

1995 : HR Manager, Unilever

1988 : Officer, Royal Combat Engineering Corps, Swedish Army

5

Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,
Marketing and Innovation

Année de naissance : 1965
Nationalité : danoise

2016 : CMO, Arla Foods

2012 : Senior Vice President, Global Categories and Brands, Arla Foods

2010 : Senior Vice President, Butter, Spreads and Margarines and Arla Brand, Arla Foods

2007 : Vice CEO, Arla Foods UK

2001 : Marketing Director, Arla Foods UK

1999 : Sainsbury's BU Controller, MD Foods UK PLC

1996 : Category Controller, MD Foods UK PLC

1994 : Cheese Product Manager, MD Foods UK PLC

6

Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europe

Année de naissance : 1973
Nationalité : danoise

2016 : Executive Vice President, Europe, Arla Foods

2014 : Executive Vice President, Consumer UK, Arla Foods

2011 : Executive Vice President, Consumer Denmark, Arla Foods

2010 : Vice CEO, China, Bestseller Fashion Group

2008 : Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S

2003 : Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods

2002 : Business Development Director, Semco/Bravida

1999 : Management Consultant, Accenture Strategy Practice

7

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International

Année de naissance : 1964
Nationalité : danoise

2016 : Executive Vice President, International, Arla Foods

2012 : Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods

2007 : Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods

2001 : Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods

1999 : Group Project Manager, MD Foods

1996 : Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor

1993 : Product Manager, Danya Foods

1992 : Trade Marketing Manager, France, MD Foods

1991 : Trade Marketing Assistant, Cheese Division, MD Foods



Conseil d'administration

Åke Hantoft
Président

Année de naissance : 1952
Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration
depuis 2000



Jan Toft Nørgaard
Vice-Président

Année de naissance : 1960
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration
depuis 2000



Thomas Johansen

Année de naissance : 1959
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration
depuis 2002



Viggo Ø. Bloch

Année de naissance : 1955
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration
depuis 2003



Manfred Graff

Année de naissance : 1959
Nationalité : allemande
Membre du conseil
d'administration depuis 2012



Jonas Carlgren

Année de naissance : 1968
Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration
depuis 2011



Bjørn Jepsen

Année de naissance : 1963
Nationalité : danoise
Membre du conseil
d'administration depuis 2011



Markus Hübers

Année de naissance : 1975
Nationalité : allemande
Membre du conseil
d'administration depuis 2016



Palle Borgström

Année de naissance : 1960
Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2008



Heléne Gunnarson

Année de naissance : 1969
Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2008



Johnnie Russell

Année de naissance : 1950
Nationalité : britannique
Membre du conseil d'administration depuis 2012

Manfred Sievers

Année de naissance : 1955
Nationalité : allemande
Membre du conseil d'administration depuis 2013



Jonathan Ovens

Année de naissance : 1957
Nationalité : britannique
Membre du conseil d'administration depuis 2014



Torben Myrup

Année de naissance : 1956
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2006



Harry Shaw

Représentant des travailleurs

Année de naissance : 1952
Nationalité : britannique
Membre du conseil d'administration depuis 2013



Ib Bjerglund Nielsen

Représentant des travailleurs

Année de naissance : 1960
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2013



Steen Norgaard Madsen

Année de naissance : 1956
Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2005

Haakan Gillström

Représentant des travailleurs

Année de naissance : 1953
Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2015



Une organisation globale parée pour l'avenir

En février 2016, Arla a annoncé des changements structurels majeurs dans son organisation devant permettre à l'entreprise de réaliser ses ambitions. Cette restructuration comprend la formation d'une nouvelle équipe exécutive de gestion, ainsi que la création d'une structure plus fonctionnelle, plus efficace et plus globale, permettant aux marchés de se montrer plus proche du consommateur et de renforcer les priorités commerciales.

Ces dernières années, Arla a considérablement développé ses activités, de manière organique et au travers de fusions. Toutefois, la production laitière devrait augmenter à l'échelle mondiale et l'Europe est confrontée à la fois à une pression sur les prix et à une croissance très limitée, de sorte que la concurrence est acharnée. Par ailleurs, les besoins de consommateurs se diversifient, et les clients s'attendent à un niveau de service supérieur. Pour renforcer sa compétitivité, Arla a revu ses méthodes, de manière à être plus agile et rentable.

La nouvelle organisation est conçue pour optimiser les performances d'Arla sur un marché laitier mondial hautement concurrentiel en renforçant la création de valeur et l'efficacité fonctionnelle conformément à la stratégie « Good Growth 2020 ». La nouvelle organisation définit clairement les responsabilités fonctionnelles et assure une

exécution efficace des fonctions globales. Elle développe en outre des façons plus collaboratives de travailler, tout en réduisant les doublons entre pays. Arla a remercié plus de 500 collaborateurs administratifs sur l'ensemble de ses marchés. Ceux-ci ont quitté leur poste en juin. Nous devrions atteindre notre objectif d'amélioration des coûts en 2017 et au cours des années suivantes.

Une nouvelle équipe exécutive de gestion

Les changements ont commencé au sommet de l'organisation. Le 1^{er} mars, la nouvelle structure organisationnelle est entrée en vigueur, avec une nouvelle équipe exécutive de gestion construite autour de secteurs fonctionnels et marchés commerciaux spécifiques, articulés autour de deux zones géographiques. L'équipe exécutive de gestion compte sept membres, au lieu de neuf par le passé.

Les principaux changements

Arla a rationalisé et simplifié sa structure organisationnelle globale et définit des priorités pour l'utilisation de ses ressources pour appuyer sa stratégie « Good Growth 2020 ».

Le nouveau modèle opérationnel découlant de la restructuration de l'organisation se fonde sur une logique fonctionnelle avec des capacités solides et des responsabilités claires. Ce modèle nous garantit que nos ambitions fonctionnelles mondiales sont réalistes au regard de nos marchés, si nous entendons créer une croissance saine d'ici à 2020.

Dans la nouvelle organisation, la responsabilité du marketing et de l'innovation sont confiées à l'équipe exécutive de gestion, de manière à mettre en place des marques mondiales et à devenir leader sur nos catégories. De même, deux zones commerciales ont été formées :

Europe et International. Les équipes de gestion par pays peuvent ainsi se concentrer davantage sur les clients, les consommateurs et les catégories grâce à un marketing robuste, basé sur une approche globale des catégories.

En outre, un pool laitier européen UNIQUE et une chaîne d'approvisionnement globale UNIQUE ont été créés, regroupant la production, les achats, le QEHS (Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité) et la logistique. Ceux-ci devraient nous permettre d'utiliser notre lait de la meilleure façon possible, de générer des gains d'efficacité à l'échelle mondiale et de garantir une exploitation optimale des capacités de nos 60 sites.

Modèle opérationnel : Des producteurs aux consommateurs



Lait, adhérents et ventes industrielles
Évoluer vers un pool laitier mondial UNIQUE et s'assurer que les priorités des producteurs sont bien établies.

Chaîne d'approvisionnement
Se regrouper sous la bannière d'Arla, avec une responsabilité mondiale et une forte orientation consommateurs.

Marketing et innovation
Stimuler la réalisation des objectifs liés aux catégories au sein d'Arla – créer des marques mondiales fortes et accroître la valeur.

Europe
Réaliser 50 % de la stratégie « Good Growth 2020 », renforcer les synergies et accroître la valeur sur nos marchés européens.

International
Être le moteur de la croissance d'Arla d'ici à 2020 et doubler le chiffre d'affaires.



Ressources humaines et affaires internes

Renforcer les capacités organisationnelles, contribuer à l'exécution de la stratégie et communiquer avec les parties prenantes.

Finances, IT et affaires juridiques

Optimiser la gestion des performances et soutenir le processus de mondialisation d'Arla.

Une coopérative vivante, fidèle à ses principes

En tant que démocratie coopérative en plein essor, nous nous efforçons constamment de développer plus avant nos processus démocratiques. En 2016, nous avons revu notre structure coopérative ainsi que les organes démocratiques qui supervisent les intérêts des associés-coopérateurs lors des élections, des réunions et des processus décisionnels. Au cours de l'année à venir, notre nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs sera à l'origine de changements dans tous les pays où nous sommes représentés.

En 2015, le conseil d'administration, en coopération avec l'assemblée des représentants, a décidé d'alléger la structure de la démocratie participative d'Arla. Cette modification était indispensable pour aligner les différentes structures suite aux fusions opérées entre 2011 et 2015 et constitue une étape naturelle dans l'harmonisation de nos structures.

S'appuyant sur le principe fondateur « Une personne, un vote – dans une coopérative détenue et gérée par les producteurs et pour les producteurs », adopté dans les années 1880, la nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs a pour but de développer Arla plus avant, en vue de la préparer à l'avenir. La majorité des représentants des producteurs élus ont été associés à ce processus au cours de l'année 2016, et notamment aux débats qui ont eu lieu lors de l'assemblée des représentants d'octobre. Lors cette réunion, les 191 membres élus ont décidé des mesures à prendre pour

rationaliser les structures démocratiques au cours des années à venir. À plus long terme, le but est aussi d'harmoniser les processus entourant les réunions des associés-coopérateurs et représentants d'Arla ainsi que les élections des représentants des producteurs au sein des différents organes.

Créer une structure uniforme et transparente

La démocratie coopérative permet à chaque membre d'influencer la prise de décisions au sein d'Arla et de se tenir informé de l'évolution des activités. Cette révision permettra d'uniformiser la structure de détermination et de la rendre plus transparente dans les sept pays où nous sommes représentés. Aujourd'hui, les producteurs du Royaume-Uni et d'Europe centrale, contrairement à ceux originaires du Danemark et de Suède, sont membres par l'entremise de leurs coopératives qui, à leur tour, sont membres d'Arla Foods amba.

L'assemblée des représentants a décidé d'explorer plus avant s'il serait possible de permettre à tous les agriculteurs de devenir directement membres d'Arla Foods amba. Si cela devait être le cas, chaque coopérative et ses agriculteurs pourraient décider d'opter pour cette solution, via un processus démocratique local.

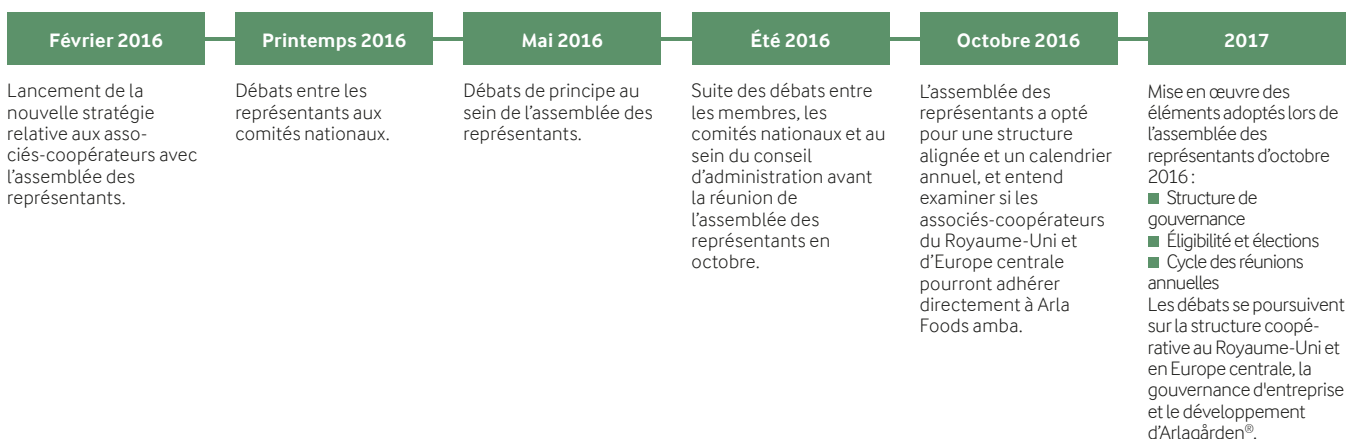
Améliorer la communication au sein du groupe

La force d'une entreprise gérée par ses associés-coopérateurs repose dans la vivacité de sa démocratie coopérative, ainsi que dans l'engagement de ses adhérents. L'harmonisation doit donc garantir une communication rapide et une réelle transparence concernant les processus décisionnels. La nouvelle structure devrait aussi améliorer le dialogue au sein du groupe.

Les progrès accomplis dans le domaine de la stratégie relative aux associés-coopérateurs devraient se

poursuivre en 2017. Entre autres priorités, nous procéderons à des modifications statutaires afin de refléter la nouvelle structure et envisagerons la possibilité d'une adhésion directe pour les associés-coopérateurs en Europe centrale et au Royaume-Uni.

La nouvelle stratégie liée aux associés-coopérateurs





Performances



Nos
agriculteurs
comptent sur
nous pour
apporter de la
valeur ajoutée
à chaque kilo
de lait fourni.

Sommaire

- 44 Évaluation des marchés
- 45 Évaluation financière
- 49 Perspectives financière
- 51 Évaluation financière quinquennale
- 52 Analyse du segment
- 54 Europe
- 55 International
- 56 Arla Foods Ingredients

Évaluation des marchés

En fin d'année, les prix du lait ont atteint leur niveau le plus élevé en deux ans et demi et ont connu une forte amélioration par rapport aux faibles niveaux de milieu d'année. Cependant, les agriculteurs ont subi des pertes importantes à l'échelle de leur exploitation, tout au long de l'année ; malgré un optimisme croissant emmené par la hausse des prix, ils sont restés prudents face à l'environnement de prix difficile de ces dernières années.

2016 a été une année difficile et hautement volatile pour le secteur laitier mondial. Les fortes fluctuations de l'offre en Europe se sont principalement répercutées sur les volumes et les prix. En Amérique, l'offre a légèrement augmenté tandis qu'en Océanie, elle a continué de diminuer sous l'effet des faibles prix mondiaux du lait qui ont caractérisé le marché au cours des sept-huit premiers mois de l'année 2016. La demande a augmenté conformément au produit intérieur brut (PIB) sur la plupart des marchés, ce qui a entraîné une faible croissance à un chiffre dans la plupart des pays. Cette situation a également touché la plupart des marchés émergents et les principales régions exportatrices de pétrole comme le Proche-Orient et l'Afrique subsaharienne, dont la croissance était plus lente que les années précédentes.

L'offre laitière européenne s'est largement accrue au cours des quatre premiers mois de l'année, sous l'effet de la suppression du système de quotas de l'Union européenne en avril 2015. Pouvant désormais produire des quantités illimitées de lait pour la première fois, les agriculteurs ont produit 5 % de lait en plus durant le premier trimestre de l'année. Dans les pays où l'industrie laitière est particulièrement forte, comme l'Irlande et les Pays-Bas, les taux de croissance ont respectivement plafonné à 25 % et 12 %. Bien que cette tendance se soit ralentie par la suite au cours du premier semestre 2016 suite à l'absence d'une hausse correspondante de la demande, les prix du lait prépayé ont rapidement chuté et

atteint un niveau plancher historique entre mai et juin 2016. Face aux impulsions limitées d'autres régions, les prix mondiaux du lait (Global Dairy Trade - GDT) ont suivi la même voie et ont terminé le premier trimestre 2016 au niveau le plus faible depuis cinq ans, avec un prix de 2 000 USD à 2 100 USD par tonne métrique pour le lait entier en poudre.

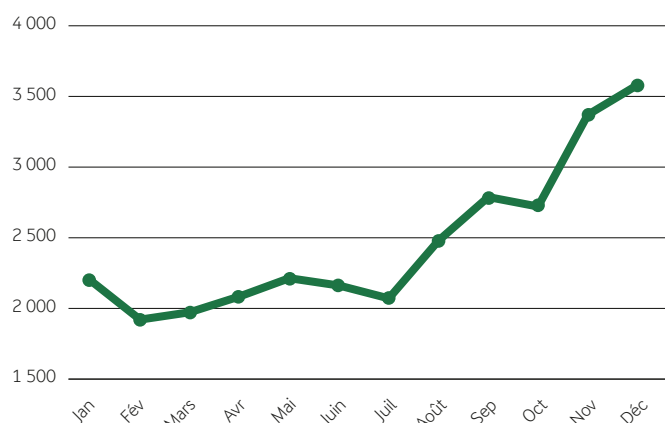
En revanche, l'offre laitière en Europe a largement diminué durant le second trimestre 2016, ce qui a entraîné la hausse la plus rapide jamais enregistrée pour le prix du lait. La croissance de l'offre, qui s'était ralentie au deuxième trimestre, s'est stabilisée avant de chuter fortement au fil des mois. Cette situation est due aux agriculteurs qui ont réagi de manière proactive en réduisant rapidement leur production de lait de 5 % au quatrième trimestre suite à la baisse insoutenable des prix du lait. Face au nombre record d'abattages de troupeaux et de fermetures d'exploitations agricoles et aux fortes pressions politiques, l'Union européenne a également lancé un programme d'intervention pour contribuer à la stabilisation du marché. Suite au vif ralentissement de l'offre et à l'inertie de la demande, les prix du lait ont finalement commencé à augmenter au début du second semestre 2016. Des améliorations ont commencé à apparaître dans les catégories du beurre et du fromage à pâte pressée en Europe sous l'effet direct de la pénurie croissante de matière première sur le marché laitier européen. L'inflation des prix s'est rapidement répandue aux produits en poudre européens, puis à d'autres

produits laitiers de base vendus sur le marché mondial (GDT). Les marchés mondiaux étaient à la traîne en début d'année, mais ont fini par rattraper ces tendances en fin d'année. Les prix des produits laitiers ont ainsi augmenté de 90 à 100 % en Europe et de 70 % sur le marché mondial, en sept mois, et ont totalement inversé les tendances négatives observées sur les prix ces deux dernières années.

Au total, l'offre laitière en 2016 a diminué d'environ 1 % en Europe par rapport à 2015. Cependant, cette évolution masque une forte différence entre la sur offre

constatée au premier semestre et les baisses importantes voire, dans certaines catégories, de réelles pénuries au second semestre. En fin d'année, les prix du lait ont atteint leur niveau le plus élevé en deux ans et demi et ont connu une forte amélioration par rapport aux faibles niveaux de milieu d'année. Cependant, les agriculteurs ont subi des pertes importantes à l'échelle de leur exploitation, tout au long de l'année ; malgré un optimisme croissant emmené par la hausse des prix, ils sont restés prudents face à l'environnement de prix difficile de ces dernières années.

Évolution du commerce laitier mondial en 2016, Poudre de lait entier
(USD/tonne)



Évaluation financière

Arla a maintenu de solides performances commerciales tout au long de 2016 malgré la forte volatilité des marchés laitiers. Tandis que le chiffre d'affaires a baissé suite aux conditions de prix extérieures, nous avons répondu aux fluctuations des volumes de lait fournis en mettant l'accent sur nos marques pour améliorer la qualité de notre chiffre d'affaires. Nous avons continué de promouvoir l'innovation afin de garantir la croissance durable de notre gamme de produits de marque. Nous avons enregistré des résultats financiers supérieurs aux objectifs fixés sur la plupart des indicateurs, avec des bénéfices nets correspondant à une part de 3,6 % (y compris la cession de Rynkeby) du chiffre d'affaires, une croissance de volume des produits de marque stratégique de 5,2 % et une hausse de la part de marché des marques qui atteint désormais 44,5 %. Le prix de performance de l'année se montait à 30,9 centimes EUR/kg.

Les performances d'Arla ont reflété la volatilité des marchés cette année. Nous sommes en effet parvenus à profiter du faible niveau des prix du lait au premier semestre pour augmenter la part de marché et les volumes sur les principaux marchés européens et internationaux. Au second semestre, les résultats financiers du groupe ont été moins solides, car nous avons fait le choix stratégique de nous concentrer davantage sur une hausse des prix, aux dépens des volumes, dans un marché caractérisé par une réduction de l'offre. De même, au fur et à mesure que les prix se sont améliorés, nous avons voulu payer les agriculteurs aussi rapidement que possible, afin d'aider nos associés-coopérateurs à améliorer leur position sur les marchés et de soutenir leur économie agricole.

Les prix du lait d'Arla reflètent un marché difficile et volatile

Le niveau de prix généralement faible des produits de base, qui a caractérisé la majorité de l'année 2016, a affecté la capacité d'Arla à préserver le prix du lait pour ses associés-coopérateurs. À 29,0 centimes EUR/kg, contre 32,0 centimes EUR/kg en 2015, le prix du lait prépayé moyen pour 2016 a chuté de 9,4 %. Cependant, il est important de noter que l'évolution des prix prépayés s'est fortement améliorée en fin d'année, grâce à une gestion solide des prix. Entre août et décembre 2016, Arla a annoncé une augmentation soit de 30 % du prix du lait prépayé, soit 7,25 centimes EUR/kg. Il s'agit de

l'augmentation la plus rapide du prix du lait prépayé, qu'Arla ait jamais enregistrée.

Le prix de performance en 2016 a diminué de 8,3 %, atteignant 30,9 centimes EUR/kg, contre 33,7 centimes EUR/kg en 2015. Le prix de performance reflète notre capacité globale à valoriser le lait de nos associés-coopérateurs et donc à créer de la valeur à travers notre innovation, nos marques, nos programmes de coûts, notre croissance globale et d'autres efforts stratégiques et opérationnels. Le prix de performance est un élément clé pour mesurer les performances relatives d'Arla par rapport à ses pairs. Cette comparaison s'effectue de manière constante grâce à notre indice de groupe de pairs, étroitement lié à notre mission.

L'indice de groupe de pairs préliminaire pour 2016 est de 105. Cela démontre qu'Arla a généré en moyenne 5 % de valeur supplémentaire par kg de lait fourni par ses adhérents, par rapport à la moyenne du groupe de pairs en 2016. Le groupe de pairs englobe tous les concurrents accessibles au public sur les marchés d'Europe du Nord, représentant 80 % du volume total de lait produit dans la région. Cet indice permet de mesurer de manière solide la capacité d'Arla à payer un prix de lait compétitif sur le marché. Notre ambition stratégique est d'atteindre un indice de groupe de pairs compris entre 103 à 105, comme l'indique notre stratégie « Good Growth 2020 ».

Un niveau de profit élevé lié à la cession de Rynkeby

Malgré la baisse des ventes et des volumes de lait, les bénéfices nets d'Arla ont augmenté de 20,7 % pour l'année fiscale 2016, pour atteindre 356 millions EUR, contre 295 millions EUR en 2015. En pourcentage des ventes, les bénéfices de 2016 (à l'exclusion de la part des intérêts minoritaires sur le résultat) se montaient à 3,6 %, contre 2,8 % en 2015. Ce résultat est supérieur à l'intervalle visé de 2,8-3,2 % que nous avions communiqué.

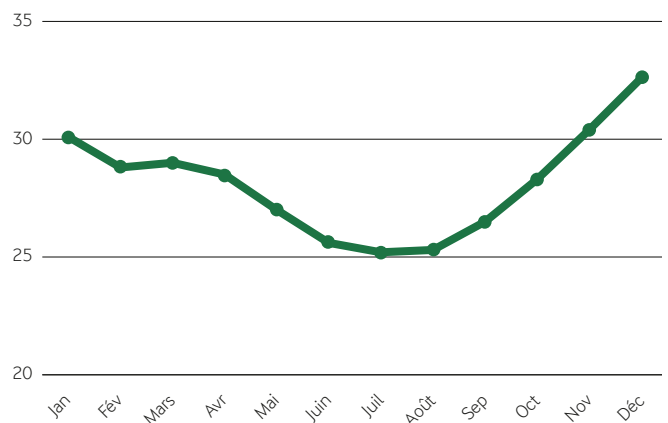
Nos bénéfices nets ont été influencés par des événements non récurrents importants en 2016. Parmi les facteurs positifs, la vente de Rynkeby a augmenté les bénéfices

nets de 1,2 %, soit 120 millions EUR. Le bénéfice net a principalement été affecté par les pertes enregistrées par notre entreprise associée en Chine, Mengniu, ainsi que par le manque de liquidités et la dévaluation monétaire au Nigeria. Bien que cela ait eu des répercussions négatives sur le résultat net, nous avons délibérément augmenté le prix du lait payé d'avance au dernier trimestre afin de soutenir nos associés-coopérateurs.

Les volumes de lait diminuent de 2,2 % après une année de production mouvementée

Les volumes de lait totaux ont diminué de 2,2 %, atteignant 13,9 milliards de kg en 2016, contre 14,2 milliards de kg de volume collecté en 2015. Les volumes de lait des

Prix du lait payé d'avance en 2016
(centimes EUR/kg)



associés-coopérateurs ont diminué de 1,1 % pour atteindre 12 320 millions de kg, contre 12 463 millions de kg en 2015. Les volumes de lait sous contrat, de lait de spécialité et de lait acquis pour répondre aux exigences des marchés locaux ont diminué de 10,1 %, atteignant 1 554 millions de kg, contre 1 729 millions de kg l'année précédente.

Malgré les difficultés rencontrées sur le marché, peu d'adhérents ont quitté la coopérative dans d'autres circonstances que celles prévues, comme les départs à la retraite.

Diminution du chiffre d'affaires de 6,8 % en 2016

Chez Arla, quatre composants principaux déterminent l'évolution des ventes : les prix du lait, les volumes, l'assortiment de produits et les taux de change. En 2016, le chiffre d'affaires a diminué de 6,8 % pour atteindre 9 567 millions EUR, contre 10 262 millions EUR en 2015. Ce résultat tient principalement à la chute des prix du lait, qui ont dominé le marché lors des trois premiers trimestres de l'année. Les fluctuations défavorables des taux de change, conséquence principale de l'affaiblissement de la livre sterling, qui représente 25 % du chiffre d'affaires du groupe, se sont également répercutées sur le chiffre d'affaires global. Plus d'information en page 91.

Raffermissement des prix au second semestre 2016

Notre gestion des prix nous a permis d'enregistrer une nette augmentation de 7,25 centimes EUR/kg pour le prix du lait prépayé depuis août 2016. Arla a été l'un des premiers à augmenter les prix. Ce résultat tient à la rapide répercussion des prix sur le marché des produits de base sur les produits Arla destinés au commerce de détail et à la restauration et sur nos produits de marque.

Pour 2017, nous prévoyons de cibler des hausses de prix sur une base annuelle dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration. Les hausses de prix dans le secteur du commerce de

détail présentent un retard suite aux différentes périodes de référence pour la négociation des contrats sur les marchés européens et internationaux. Cette tendance se voit principalement en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark, où les durées de préavis accordées aux clients du commerce de détail varient. Les produits destinés au commerce de détail représentent 80 % de l'activité d'Arla, dont 44,5 % sont des produits de marque. La composition de notre activité est donc davantage orientée sur les marques que nos concurrents, ce qui s'est répercuté de manière négative sur nos performances par rapport au groupe de pairs au second semestre 2016.

Des étapes importantes ont été franchies pour assainir et restructurer notre entreprise

Nous nous sommes engagés à mettre en œuvre notre stratégie et à poursuivre la croissance dans un marché volatil. Notre stratégie est principalement axée sur l'amélioration de la qualité de notre chiffre d'affaires, avec d'importantes augmentations pour les ventes de nos produits de marque et les ventes internationales, ainsi que sur le maintien d'un contrôle strict des coûts.

Améliorer la qualité du chiffre d'affaires, renforcer les performances des produits de marque et consolider les positions internationales

L'amélioration de la qualité de notre chiffre d'affaires est un élément essentiel de notre stratégie « Good Growth 2020 ». Par le passé, plus de nos produits étaient vendus via les canaux industriels et d'autres canaux semblables basés sur les matières premières. Tel est toujours le cas pour la majorité de nos concurrents. Soucieux de nous rapprocher des consommateurs, de réduire la volatilité des ventes et d'atteindre une rentabilité supérieure à moyen et long termes, nous avons choisi d'injecter des volumes de lait largement supérieurs dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration. Malgré une réduction des volumes de lait

collectés, Arla est parvenue à transférer plus de 340 millions de kg depuis les ventes industrielles vers ces secteurs bien plus rentable. Les volumes de ventes dans ces secteurs ont ainsi augmenté de 2,7 % en 2016.

En plus de se recentrer sur le commerce de détail et la restauration, Arla s'est fermement engagée à améliorer la part des produits de marque. Nous estimons qu'il s'agit de l'opportunité la plus importante qui s'offre à nous pour apporter une valeur maximale à nos produits. Les consommateurs paient un supplément de prix pour les produits de marque qu'ils connaissent et auxquels ils font confiance. Ils sont plus fidèles aux marques qui offrent un juste équilibre entre valeur et innovation, avec un positionnement auquel ils s'identifient. Nous sommes donc convaincus qu'en intensifiant sans cesse le pourcentage de ventes des produits de marque au sein de notre gamme, nous parviendrons à renforcer notre position sur le long terme. En 2016, les volumes de ventes de nos produits de marque stratégique ont augmenté de 5,2 %, le taux le plus élevé jamais atteint, doublé par rapport à 2015. Les ventes de produits de marque représentent désormais 44,5 % des ventes totales, soit une augmentation de 2,5 % par rapport à 2015. À l'appui de ce développement, les dépenses en marketing ont atteint 309 millions EUR en 2016, contre 283 millions EUR en 2015.

La croissance de nos activités internationales est un autre domaine que nous devons privilégier d'un point de vue stratégique. Conformément à sa stratégie « Good Growth 2020 », Arla vise à ce que 50 % de son chiffre d'affaires proviennent d'une augmentation des ventes sur les marchés internationaux où les marges sont supérieures à la moyenne et où les pénuries de lait, la forte croissance démographique et la classe moyenne émergente sont autant de facteurs qui stimulent la demande en produits laitiers de haute qualité. En 2016, la croissance de volume enregistrée dans le segment International s'élevait à

Croissance de volume des produits de marque stratégique en 2016



4,5%

2015: 2,5%



7,7%

2015: 6,1%



3,0%

2015: 0,1%



10,6%

2015: 9,9%

9,5 %. Bien que ce chiffre reste inférieur à notre objectif de 15 % pour l'année, il nous a permis d'augmenter considérablement la valeur du lait de nos associés-coopérateurs et d'élever la part des ventes internationales à 18 % du total des ventes, contre 16,5 % en 2015.

Arla Foods Ingredients est un autre segment commercial clé générant de fortes marges. Les ventes sur ce segment ont augmenté en 2016 grâce à une très forte croissance des ventes de protéines à valeur ajoutée.

Suite à son recentrage sur le commerce de détail, la restauration, les produits de marque et le segment International, Arla est parvenue à réduire les ventes industrielles basées sur les matières premières à 2 936 millions kg de lait. Avec une part de 20,1 % des ventes contre 21,5 % en 2015. Bien qu'il soit important d'entretenir une activité dans ce canal pour garantir notre flexibilité face aux variations saisonnières et aux variations de la demande, Arla se réjouit de cette évolution qui s'inscrit dans le droit fil de l'objectif défini dans notre stratégie « Good Growth 2020 » : réduire les ventes industrielles à moins de 20 % des ventes à l'horizon 2020.

Assurer un contrôle strict des coûts

Comme nous sommes une entreprise à faible marge bénéficiaire, il est crucial pour notre succès et notre compétitivité que nous effectuions un contrôle strict des coûts et que nous optimisions au mieux nos activités. Afin de pouvoir maximiser son potentiel, Arla s'efforce en permanence de réduire au minimum les coûts de capacité et ceux de la chaîne d'approvisionnement.

Les coûts d'Arla sont répartis sur trois domaines majeurs : la production, la vente/distribution et l'administration. Ces coûts ont baissé de 6 %, atteignant 9 254 millions EUR en 2016 contre 9 847 millions EUR en 2015. Cette réduction de 593 million EUR tient principalement à la baisse

des prix du lait, la réduction des volumes de lait, les économies réalisées et les effets de change. Plus d'information en page 92.

Le développement des coûts par poste budgétaire est cependant moins important pour nous que leur développement sur deux indicateurs clés : l'extensibilité et les coûts de conversion. Ceux-ci nous renseignent sur la manière dont nos coûts évoluent dans des domaines essentiels par rapport aux fluctuations des volumes de ventes. Au sein du groupe, nous surveillons régulièrement ces indicateurs dans l'ensemble des secteurs fonctionnels et des régions commerciales.

L'extensibilité est une mesure primordiale des coûts chez Arla, car elle constitue à nos yeux un critère objectif d'évaluation de l'efficacité globale de nos opérations clés lors de l'augmentation des volumes de lait. L'extensibilité représente le rapport entre la croissance de volume et les coûts de capacité. Ces derniers permettent de mesurer notre base de coûts fixes et donc d'évaluer la base de notre extensibilité. Nous souhaitons augmenter notre croissance de volume deux fois plus rapidement que notre base de coûts de capacité et accroître ainsi continuellement nos marges en contrôlant rigoureusement les coûts. En 2016, l'extensibilité d'Arla était de >2,0, ce qui la place dans le droit fil de notre objectif et témoigne de notre contrôle strict des coûts de capacité. Au premier semestre 2016, nous avons restructuré l'organisation en supprimant plus de 500 postes administratifs afin de poursuivre un programme fonctionnel et harmonisé au sein de groupe. La majorité des économies ainsi réalisées seront visibles en 2017.

Miroir de l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement, l'indice des coûts de conversion permet d'évaluer l'évolution des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement par rapport aux volumes. Après de solides résultats au premier semestre, l'indice des coûts de conversion a clôturé l'année à 99,2

suite à la baisse des volumes de lait collectés au second semestre. L'indice visé était de <98,5. Néanmoins, cette évolution met en évidence une baisse des coûts absolus liés à la chaîne d'approvisionnement par rapport à l'année précédente, et ce malgré l'inflation, la fermeture de plusieurs laiteries et l'augmentation des coûts de capacité relatifs dans la production suite aux plus faibles volumes de lait. Pour appuyer notre objectif en matière de coûts de conversion, notre stratégie inclut une amélioration cumulative des coûts de 400 millions EUR. Au fil du temps, toutes les zones et fonctions contribueront à la réalisation de ces économies, l'accent étant mis avant tout sur l'amélioration des coûts au sein de la chaîne d'approvisionnement. Notre programme d'optimisation a été lancé début 2016 et a permis d'économiser 100 millions EUR la première année.

Amélioration nette des flux de trésorerie

En 2016, Arla a affiché de très solides flux de trésorerie. Les flux de trésorerie d'exploitation ont augmenté de 20 %, atteignant 806 millions EUR contre 669 millions EUR en 2015, principalement grâce aux activités d'exploitation sous-jacentes (c'est-à-dire l'EBITDA) et à l'évolution des besoins en fonds de roulement net.

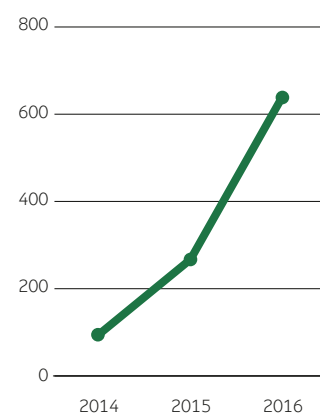
Les flux de trésorerie d'investissement ont subi une baisse de 26 %, atteignant -305 millions EUR contre -410 millions EUR en 2015, notamment en raison des investissements plus faibles dans les immobilisations corporelles. Nous avons ainsi montré notre aptitude à utiliser notre capacité de production avec davantage d'efficacité sur les sites existants et ainsi à réduire temporairement les dépenses en capital. Celles-ci ont diminué de 25 %, passant de 350 millions EUR en 2015 à 263 millions EUR en 2016. La vente de Rynkeby a également contribué à hauteur de 138 millions EUR aux flux de trésorerie d'Arla issus d'autres activités d'investissement.

Suite à ces évolutions, les flux de trésorerie disponibles ont augmenté de 239 % en 2016 pour atteindre 639 millions EUR, contre 267 millions EUR en 2015, soit une amélioration de 372 millions EUR. Les fonds libérés ont été utilisés en partie pour le versement d'un paiement supplémentaire de 108 millions EUR dans le cadre de l'affectation des bénéfices de 2015. Et ce, conformément à notre pratique consistant à verser à nos associés-coopérateurs 1 centime d'euro supplémentaire par kilo de lait fourni. En outre, 22 millions EUR ont été versés aux agriculteurs qui ont décidé de quitter Arla ou de prendre leur retraite afin de leur rembourser leur capital individuel. Le montant restant a été utilisé pour rembourser la dette, améliorant ainsi considérablement notre situation financière.

Consolider notre situation financière pour l'avenir

Nos importants flux de trésorerie disponibles ont eu un impact favorable sur notre dette nette et nous ont permis d'enregistrer un effet de levier sain de 2,4 (y compris la cession de Rynkeby) en fin d'année, contre 3,3 en 2015.

Évolution des flux de trésorerie disponibles (millions EUR)



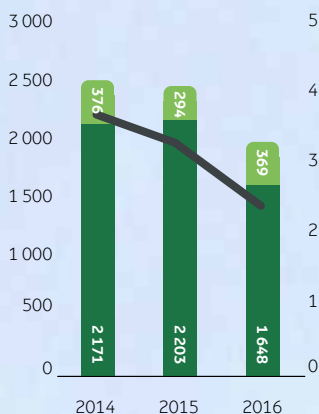
Le groupe a amélioré sa situation financière et entretient de solides relations avec les établissements de crédit. L'effet de levier financier est, au bilan, le plus important indicateur de rendement clé d'Arla, dans la mesure où il est utilisé par des acteurs extérieurs pour évaluer notre solidité financière et notre solvabilité. Il exprime le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts et la rentabilité, c'est-à-dire l'EBITDA. En 2016, ces deux éléments de levier ont été améliorés, témoignant du fort accent mis par Arla sur les flux de trésorerie. La dette nette porteuse d'intérêts (hors engagements de retraite) décliné de 25 % pour atteindre 1 648 millions EUR en 2016, contre 2 203 millions EUR l'année précédente. L'EBITDA (y compris la cession de Rynkeby) a

augmenté de 11 %, atteignant 839 millions EUR en 2016 contre 754 millions EUR l'année précédente. Le ratio financier d'effet de levier d'Arla s'est amélioré en 2016 passant de 3,3 en 2015 à 2,4 (y compris la cession de Rynkeby), ce qui nous a permis de dépasser notre objectif à long terme qui est compris entre 2,8 et 3,4. Ceci montre la position financière solide du Groupe. Cela est appuyé par une amélioration de l'indice de rentabilité, qui se chiffre à 34 %.

En consolidant son bilan pour l'avenir, Arla pourra effectuer des choix stratégiques, saisir les opportunités qui se présentent à elle, mettre en œuvre la stratégie « Good Growth 2020 » et assurer ainsi un prix du lait aussi élevé que possible

pour ses agriculteurs. Nos performances et notre capacité à proposer un prix compétitif aux agriculteurs en 2016 tout en renforçant largement notre situation financière tiennent à notre discipline financière rigoureuse et aux efforts résolument déployés pour injecter de plus gros volumes de lait dans les produits à plus forte marge. Suite à notre restructuration en 2016, nous sommes devenus une coopérative encore plus forte, tant sur les plans opérationnel et financier que dans notre manière de penser. Nous bénéficions ainsi de la dynamique nécessaire pour atteindre notre stratégie « Good Growth » à l'horizon 2020.

Dette nette porteuse d'intérêts et effet de levier (millions EUR)



- Effet de levier
- Engagements de retraite
- Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite



Perspectives financières

Nous sommes convaincus que grâce à la meilleure qualité de nos activités, à notre nouvelle structure organisationnelle et à notre stratégie, nous pourrions nous positionner de manière favorable en 2017 et exploiter pleinement le potentiel d'un marché qui ne cesse d'évoluer et de se globaliser.

Une croissance économique plus faible et potentiellement plus volatile en 2017

En 2017, Arla prévoit un PIB légèrement moins élevé qu'en 2016 sur la plupart des marchés, surtout sur les marchés émergents où les régions productrices de pétrole font toujours face à diverses contraintes financières. En Occident, les élections récentes et à venir risquent de donner naissance à des stratégies protectionnistes qui pourraient avoir un impact sur les politiques commerciales, fiscales et monétaires sur de nombreux marchés européens et mondiaux.

Les experts prévoient une plus grande stabilité des prix du lait en 2017

L'envolée du prix des matières premières aux troisième et quatrième trimestres en 2016 devrait générer une hausse des prix de vente au détail correspondantes en Europe et sur d'autres marchés mondiaux au cours du premier semestre 2017.

Cette situation va entraîner des augmentations de prix, qui devraient se répercuter directement sur les prix à la consommation selon nos prévisions.

Rétrospectivement, le raffermissement des prix observé au second semestre 2016 était principalement lié au repli de l'offre laitière en Europe, qui a engendré une pénurie croissante de matières premières.

Contrairement aux cycles de prix antérieurs, de 2007 à 2008 et de 2012 à 2013, où la demande mondiale jouait un rôle moteur dans

les augmentations de prix, les mécanismes de prix en 2016 ont été emmenés par l'offre. En 2017, il s'agira de déterminer comment l'offre va répondre aux prix du lait en hausse sur le marché, et la vitesse à laquelle l'offre va se rétablir. D'importants facteurs réglementaires, comme la réglementation européenne sur les phosphates et d'autres réglementations environnementales, devraient affecter l'équilibre entre l'offre et la demande en 2017.

Les experts externes estiment désormais que la baisse des volumes de lait va stimuler une stabilisation de l'environnement des prix, contrairement à ce que nous avons vu lors du second semestre 2016. Pour l'instant, nous ne prévoyons pas de changements significatifs au niveau des tendances de consommation mondiales ou des modèles du commerce mondial en 2017.

Le chiffre d'affaires d'Arla devrait augmenter en 2017

En 2017, le chiffre d'affaires d'Arla devrait augmenter, tant en termes absolus que qualitatifs. La croissance relative du chiffre d'affaires devrait atteindre des taux à un chiffre, sous l'impulsion principalement des augmentations de prix sur l'année. D'un point de vue qualitatif, nous devrions en 2017 poursuivre la croissance de notre activité liée aux produits de marque stratégique et la part globale de ces produits devrait donc augmenter.

En 2017, nous prévoyons que la prise de lait de nos membres sera relativement au même niveau qu'en

2016, cependant elle demeure incertaine en raison de l'environnement actuel du marché. En 2017, la production laitière devrait répondre positivement à l'augmentation des prix du lait, bien qu'il soit très difficile de prévoir le moment auquel l'offre est susceptible de s'accroître.

Suite à la baisse attendue des volumes de lait collectés, tous nos indicateurs de croissance axés sur les volumes devraient quelque peu ralentir, contrairement aux niveaux élevés enregistrés en 2016. Nous nous attendons toujours à enregistrer une croissance solide dans notre activité liée aux produits de marque, rentables et d'une grande importance stratégique, ainsi que dans notre activité International, mesurée comme une part de notre chiffre d'affaires total. En 2017, nous continuerons à investir davantage dans les positions liées à nos produits de marque stratégique, qui sous-tendent notre ambition stratégique sur le long terme visant à créer de la valeur à travers nos produits de marque.

Si nous voulons réussir en 2017, nous devons renforcer la rentabilité et la croissance des produits de marque. Pour cela, nous devons augmenter davantage encore les prix et favoriser une forte croissance des produits de marque en ciblant l'innovation. De plus, nous entendons obtenir des gains d'efficacité et libérer de la trésorerie au sein de notre entreprise. Notre croissance est axée sur la consolidation et une véritable mise à profit de notre solide position dans le segment du lait, du yaourt et des poudres, ainsi que sur

le développement de nouvelles positions de leader dans notre segment International.

Suite à la diminution de la consommation de lait et à la croissance continue de notre activité liée aux produits de marque, la part des ventes industrielles devrait rester inférieure à 20 %.

L'accent est toujours mis sur les coûts, mais la baisse des volumes risque de compromettre les performances

En 2017, nous continuerons de mettre l'accent sur la réalisation de nos objectifs liés aux coûts. Comme les années précédentes, l'année 2016 a prouvé que pour progresser, il était indispensable de se concentrer clairement et systématiquement sur une amélioration des facteurs de coûts. Nous ciblons régulièrement un rapport d'extensibilité de deux sur un. Cela signifie que la croissance des volumes doit augmenter deux fois plus vite que le taux de nos coûts de capacité, c.-à-d. notre base de coûts fixes. En 2017, étant donné que nous attendons une baisse des volumes de lait et des taux de croissance globalement inférieurs, il va être très difficile d'atteindre cet objectif. Cependant, d'autres facteurs de coûts, comme les coûts de conversion et les coûts administratifs, vont jouer un rôle de plus en plus important.

Au sein de la chaîne d'approvisionnement, nous restons attachés à atteindre les objectifs fixés dans les programmes de coûts planifiés et à enregistrer un indice égal ou inférieur à 100 pour les coûts de conversion,

Perspectives financières

	Réalisé en 2016	Attentes pour 2017
Performances par rapport au groupe de pairs (indice de groupe de pairs)	105*	103-105
Volumes de lait (milliards de kg)	13,9	~13,9
Chiffre d'affaires (milliards EUR)	9,6	10-10,5
Bénéfices	3,6%**	2,8-3,2%
Effet de levier	2,4**	2,8-3,4
Croissance de volume des produits de marque stratégique	5,2%	1-3%
Part de marché des marques	44,5%	>45%
Part d'International	18,0%	>20%
Part des ventes industrielles	20,1%	<20%

* Valeurs préliminaires de l'indice de groupe de pairs.
** Y compris la cession de Rynkeby.

qui constituent l'indice de performance clé sous-jacent.

Nous poursuivons la solide gestion de nos liquidités en 2017

Pour 2017, nos perspectives en matière de liquidités restent positives, et nous devrions pouvoir nous appuyer davantage sur l'évolution positive de ces dernières années. D'année en année, nous resterons attachés à améliorer nos comptes de fonds de roulement et, malgré une forte croissance internationale, pour permettre au groupe de réduire clairement les fonds de roulement mobilisés.

Nous estimons que 2017 sera une nouvelle année d'amélioration pour l'effet de levier financier et d'autres indicateurs de performance clés liés aux liquidités et aux bilans. L'effet de levier restera inscrit dans l'intervalle de 2,8-3,4 visé à long terme, calculé comme le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts et la rentabilité, c.-à-d. l'EBITDA.

Dans ces limites, nous nous attendons à voir une augmentation significative de nos dépenses en

capital en 2017. Cette situation fait suite à deux années de faibles niveaux d'investissement dû à notre position financière. Nos dépenses en capital devraient passer de 263 millions EUR en 2016 à environ 335 millions EUR en 2017. La plupart des investissements sont axés sur des améliorations de la production qui renforceront la rentabilité des produits vendus sur des marchés tels que l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Danemark, la Suède, les Pays-Bas et la Finlande, ainsi que sur les sites de production qui fournissent des produits laitiers de haute qualité aux marchés émergents d'Arda en dehors de l'Union européenne. Voici quelques exemples : Rødkærsbro, qui est l'un des sites leaders mondiaux de la mozzarella ; Danmark Protein, spécialisée dans les protéines, le lactose et d'autres ingrédients à base de lactosérum à forte valeur ajoutée destinés à l'industrie agroalimentaire mondiale ; un site de production de fromage crémeux à Holstebro qui a lancé de nouveaux emballages innovants ; et, enfin, notre investissement dans l'amélioration de l'efficacité énergétique de tous nos sites. Nous entendons clairement montrer notre engage-

ment à mettre en œuvre notre stratégie « Good Growth 2020 » en investissant dans nos marchés stratégiques et nos produits prioritaires.

Notre capacité à accroître nos dépenses en capital reflète la rigueur avec laquelle nous avons géré nos liquidités ces dernières années. Grâce à cela, nous avons acquis la liberté financière nécessaire pour poursuivre sans relâche notre stratégie à long terme.

Bénéfices nets attendus dans l'intervalle visé de 2,8-3,2%

Tandis que nous restons attachés à reverser une part aussi grande que possible de nos bénéfices via le prix du lait prépayé à nos associés-coopérateurs, nous continuons de viser notre intervalle de 2,8-3,2% pour la part des bénéfices nets.

À l'instar des années précédentes, il est à prévoir que le caractère saisonnier de nos opérations se reflètera dans les résultats semestriels en 2017. L'intervalle visé pour nos bénéfices nets s'étend sur une année complète.

Les résultats du premier semestre 2017 pourront ainsi s'avérer supérieurs ou inférieurs à l'objectif annuel. Pour 2017, l'équipe exécutive de gestion a présenté sept priorités essentielles qui nous aideront à réaliser nos objectifs actuels et à créer des opportunités de croissance pour l'avenir. Plus d'information en page 29.

Évaluation financière quinquennale

	2016	2015	2014	2013	2012
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 728	4 705	4 550	4 508	4 419
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 909	1 995	2 035	2 016	2 059
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 758	1 741	1 526	1 332	685
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 210	3 320	3 088	1 254	286
Volume provenant des associés-coopérateurs en Belgique	515	531	403	253	53
Volume provenant des associés-coopérateurs au Luxembourg	144	130	119	111	27
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas	56	41	17	-	-
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 554	1 729	1 832	3 202	2 881
Volume total de lait cru	13 874	14 192	13 570	12 676	10 410
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs au Danemark	2 877	3 027	3 144	3 168	3 354
Associés-coopérateurs en Suède	2 972	3 174	3 366	3 385	3 661
Associés-coopérateurs en Allemagne	2 461	2 636	2 769	2 500	2 911
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 485	2 654	2 854	2 815	1 584
Associés-coopérateurs en Belgique	852	882	997	529	501
Associés-coopérateurs au Luxembourg	218	221	228	232	245
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	57	56	55	-	-
Nombre total d'associés-coopérateurs	11 922	12 650	13 413	12 629	12 256
Prix de performance					
centime EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	30,9	33,7	41,7	41,0	36,9
Chiffres clés (millions EUR)					
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	9 567	10 262	10 614	9 870	8 479
EBITDA*	839	754	681	737	597
EBIT	505	400	368	425	336
Résultat financier, net	-107	-63	-30	-88	-70
Résultat de l'exercice	356	295	320	300	255
Consolidation de l'exercice					
Capital d'apport	30	31	39	43	38
Capital collectif	193	141	171	131	63
Versements complémentaires	124	113	104	121	149
Bilan					
Actif total	6 382	6 736	6 613	6 187	5 828
Actif non-courant	3 714	3 903	3 774	3 427	3 273
Actif courant	2 668	2 833	2 839	2 760	2 555
Capitaux propres	2 192	2 148	1 874	1 708	1 463
Total du passif non-courant	1 742	2 084	2 137	2 189	2 049
Total du passif courant	2 448	2 504	2 602	2 290	2 316
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris passif des régimes de retraites	2 017	2 497	2 547	2 394	2 298
Besoin en fonds de roulement	831	999	928	906	790
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	806	669	511	342	510
Flux de trésorerie d'investissement	-167	-402	-416	-470	-715
Flux de trésorerie disponibles	639	267	95	-128	-204
Flux de trésorerie issus des activités de financement	-624	-274	-93	110	235
Investissements en immobilisations corporelles	-263	-348	-429	-505	-444
Rachat d'entreprises	-	-29	15	-	-39
Ratios financiers					
Marge EBIT	5,3 %	3,9 %	3,5 %	4,3 %	4,0 %
Effet de levier*	2,4	3,3	3,7	3,2	3,9
Ratio de couverture de l'intérêt	11,4	13,2	8,2	11,1	11,5
Ratio de capitaux propres	34 %	31 %	28 %	28 %	25 %

Veillez vous reporter au glossaire à l'intérieur du rabat avant.
* Y compris la cession de Rynkeby.

Analyse du segment



Closer to Nature™

Arla® has over 130 years of professional dairy experience, developed a unique quality programme, Arla Guardian, to ensure consistently high quality milk. Pursuing a concept of "Closer to Nature™", Arla® is one of the leading dairy companies in Europe. This organic milk is sourced from a selected group of farms, ensuring that every drop of organic milk is pure and natural.

Arla®拥有超过130年专业乳制品经验，制定了独有的质量管理体系Arla Guardian，确保始终提供高品质牛奶。秉承“贴近自然”理念，Arla®已成为欧洲领先的乳制品企业之一。我们的牛奶均来自精选地区的有机牧场，在这里，您将获得最纯净、最自然、最优质的牛奶。

Country of Production: Denmark
原产地：丹麦
Produced by Arla Foods a.m.b.a. (84-826) via
生产商：丹麦阿拉食品集团Arla Foods a.m.b.a.
进口商地址：北京中粮可口可乐饮料有限公司
Customer Hotline 品牌服务热线：420-129-3333
www.arla.com.cn

Instructions: Store in a cool and dry place.
After opening keep refrigerated at 2°C - 4°C and use within 5 days. Please don't heat milk with package in microwave.
冷藏方式：请置于阴凉干燥处存放，开封后请在2°C - 4°C冷藏，并于5天内饮用完毕。请勿将带包装的牛奶放入微波炉加热。

Arla est la 4^{ème} entreprise laitière au monde en termes de volumes de lait collecté. Nos activités s'étendent sur tous les continents. Nous les avons rationalisées en 2016, de manière à nous recentrer sur nos activités clés et nos objectifs stratégiques. Ces activités s'articulent autour de trois grands segments commerciaux : Europe, International et Arla Foods Ingredients. Nos activités sont organisées de manière à répondre le mieux possible aux différents besoins des marchés, en partageant les synergies mondiales tout en respectant les spécificités locales.



*Les ventes industrielles et autres recettes ne sont pas affichées comme un segment à part entière étant donné qu'elles sont liées à la vente des volumes de lait excédentaires.

Europe

« La stratégie Good Growth 2020 a fait un bon départ en Europe avec une croissance de marques et des gains de parts de marché sur la plupart des marchés et catégories. La franchise liée aux yaourts a connu une excellente année, avec des innovations primées pour le skyr et les protéines qui ont entraîné une forte croissance progressive dans cette catégorie. Malgré cela, le chiffre d'affaires a été mis à mal par la régression observée sur le marché mondial des produits laitiers lors du premier semestre 2016. »

Peter Giørtz-Carlsen, Executive Vice President

Chiffre d'affaires par pays, 2016



	2016	2015
● Royaume-Uni	35%	38%
● Suède	22%	21%
● Allemagne	19%	19%
● Danemark	15%	13%
● Finlande	5%	5%
● Pays-Bas et Belgique	4%	4%

Marques clés



Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, 2016

1,3%
2015 : 3,3%

Part de marché des marques, 2016

47,6%
2015 : 46,3%

Croissance de volume des produits de marques stratégiques, 2016

3,2%
2015 : 3,7%

Évolution du chiffre d'affaires, 2016

-6,9%
2015 : -2,9%

En 2016, l'Europe du Nord a enregistré une croissance de volume positive malgré la stagnation des marchés sous-jacents. Conformément aux objectifs de la stratégie « Good Growth 2020 », la croissance a été stimulée par les marques stratégiques dans tous les marchés majeurs, surtout au sein de la catégorie BSM (beurre, pâtes à tartiner et margarine) et celle du fromage. Nos marques BSM ont affiché une croissance

impressionnante même étant dans un contexte de déclin de la catégorie, et notre activité fromagère a progressé sur tous les marchés avec des développements positifs dans la plupart des sous-catégories.

La franchise liée aux yaourts a connu une excellente année, avec des innovations primées pour le skyr et les protéines qui ont entraîné une forte croissance. Lurpak® et les

propositions de valeur ajoutée au Royaume-Uni ont permis de gagner de solides parts de marché. En Allemagne, les prix ont subi une pression considérable du fait des conditions traditionnellement difficiles du marché jusqu'à la fin de l'été, surtout en ce qui concerne les MDD. La marque Arla® a toutefois enregistré de fortes performances, affichant presque un taux de croissance de volume à deux chiffres.

La croissance en Suède a été portée par Arla® et Castello® dans la catégorie du fromage, tandis que la catégorie du lait frais a connu une légère baisse. Au Danemark, 2016 a été une année très performante, avec des taux de croissance positifs pour les produits de marque et des progrès solides dans la gamme Arla Baby & Me®.

International

« Nous avons gagné des parts de marché dans un grand nombre de nos marchés internationaux clés, même si nous avons fait face à des facteurs extérieurs difficiles comme la faiblesse des prix du pétrole et les contraintes monétaires. Au regard de ces circonstances, nous sommes satisfaits de nos accomplissements en 2016. »

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Chiffre d'affaires par région, 2016



	2016	2015
Moyen-Orient et Afrique du Nord	36%	39%
Continent Américain	23%	24%
Russie et autres	24%	22%
Chine et Asie du Sud-Est	11%	9%
Afrique subsaharienne	6%	6%

Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, 2016

9,5%
2015 : 6,9%

Croissance de volume des produits de marques stratégiques, 2016

10,7%
2015 : 6,2%

Marques clés



Part de marché des marques, 2016

81,4%
2015 : 80,2%

Évolution du chiffre d'affaires, 2016

5,9%
2015 : 6,3%

2016 a également vu la croissance de volume hors Europe croître de 9,5 % en grâce au meilleur positionnement international de nos produits de marque. Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la croissance du marché sous-jacent a été ralentie en 2016 par la faiblesse des prix du pétrole. Nous avons toutefois atteint une croissance de volume de 3,8 %, due avant tout aux progrès importants de la gamme

Puck®, et nous avons gagné des parts dans la plupart des marchés. L'Afrique subsaharienne a commencé l'année en force, avec la nouvelle joint-venture établie au Nigéria comme principal moteur des meilleures ventes de lait en poudre. Cependant, la dévaluation en juin de la monnaie locale, le naira, suite à la pénurie des dollars USD, a limité la croissance au second semestre. La Chine et l'Asie du

Sud-Est ont vu se poursuivre la forte croissance de volume des produits de marque en 2016, sous l'impulsion de la Chine et principalement pour le lait UHT bio. Des marchés comme le Bangladesh et les Philippines ont également montré des progrès importants.

Le continent Américain a presque enregistré une croissance des produits

de marque à deux chiffres, surtout grâce à la marque Arla® au sein de l'important marché des États-Unis. Nous avons de plus établi une joint-venture avec la plus grande coopérative au monde, Dairy Farmers of America.



Arla Foods Ingredients

« Notre ambition est de découvrir et de distribuer à la population toutes les merveilles que le lactosérum peut lui apporter. En 2016, les activités de production tierce d'Arla ont été transférées à AFI. De plus, nous avons achevé notre nouvelle usine de pointe de production d'hydrolysats et avons amorcé une expansion de capacité majeure de notre gamme de protéines de lactosérum destinées à une nutrition infantile de haute qualité. »

Henrik Andersen, Group Vice President

Arla Foods Ingredients (AFI) est un leader mondial des ingrédients à base de lactosérum utilisés dans un vaste éventail de catégories, des produits de boulangerie aux boissons, en passant par les produits laitiers, les crèmes glacées, les produits de nutrition médicale, infantile et sportive. Les produits, créés au Danemark ou par l'une de nos trois joint-ventures situées en Argentine et en Allemagne, sont vendus dans plus de 90 pays.

AFI est une filiale détenue à 100 % par Arla et bénéficie grandement de sa participation dans la coopérative en matière de contrôle de la qualité des matières premières, de la vache jusqu'au produit final. Les liens étroits entre notre approvisionnement en lait, notre production de fromage et notre transformation du lactosérum nous fournissent des opportunités uniques pour répondre aux attentes des clients en ce qui concerne la qualité des produits et la sécurité alimentaire.

Domaines commerciaux d'Arla Food Ingredients

AFI couvre deux domaines commerciaux : la transformation du lactosérum et la production tierce (TPM). La société fonctionne sur un modèle interentreprises, tous les clients étant des clients industriels.

L'objectif d'AFI est de transformer le lactosérum, le sous-produit du fromage, en ingrédients pour l'industrie alimentaire et nutritionnelle. AFI produit des protéines et du lactose de lactosérum à partir de ce qui n'était autrefois qu'un simple résidu. Grâce à une poursuite acharnée de l'innovation, le

lactosérum est devenu une matière première précieuse, utilisée pour la création de nouveaux ingrédients à valeur ajoutée pour Arla et les autres clients industriels.

Les installations de recherche et de développement de Nr. Virum, au Danemark, sont utilisées pour l'élaboration de produits innovants et le développement proactif de nouveaux ingrédients. Nos deux centres d'application, au Danemark et en Argentine, disposent d'installations de test et de développement de pointe, et AFI collabore étroitement avec plusieurs instituts de recherche et universités pour développer de nouveaux produits.

Objectif stratégique

L'ambition d'AFI est de devenir le premier fournisseur mondial de lactosérum en maximisant la valeur ajoutée, en élargissant sa gamme de matières premières, en développant son organisation et sa capacité de production et en devenant le premier fournisseur de MDD pour la nutrition infantile.

Parmi les moments forts d'AFI en 2016 figurent l'expansion considérable des capacités de production de lactose, aussi bien à Danmark Protein que dans notre joint-venture ArNoCo, en Allemagne, ces deux sites fonctionnant désormais au maximum de leur capacité. Le transfert de la production tierce (TPM) d'Arla vers AFI permet d'exploiter l'effet de synergie entre les deux sites, d'autant plus que les deux catégories de produits sont destinées à la même clientèle. La section TPM d'AFI fabrique une gamme de produits de

nutrition infantile bio et conventionnel et prévoit d'élargir son activité dans les années à venir. Enfin, la nouvelle usine de pointe de production d'hydrolysats à Danmark Protein a été achevée en 2016.



Santé et performance

Nutrition médicale, saine et pour les sportifs de haut niveau. L'équipe Santé et Performance développe des ingrédients laitiers aux bienfaits uniques pour les personnes souffrant de maladies spécifiques, ainsi que pour les athlètes et autres personnes soucieuses d'adopter un mode de vie plus sain.

Arla Food Ingredients opère au sein de quatre catégories



Pédiatrique

Des ingrédients de haute qualité destinés au segment des nourrissons et obtenus à partir de la filtration et du fractionnement du lait et du lactosérum. Ces produits contiennent des glucides, des lipides et des protéines dont les enfants ont besoin pour un bon départ dans la vie.



Solutions fonctionnelles

Protéines de lait de spécialité offrant une fonctionnalité optimale dans différents produits alimentaires, comme les produits laitiers frais, le fromage, la boulangerie, les boissons, la cuisine et la viande.



Alimentation générale

Leader mondial en solutions économiques pour l'industrie alimentaire, comme les glaces, les produits sportifs, les confiseries, les solutions abordables et les aliments pour animaux.

Évolution du chiffre d'affaires, 2016

5,0 %

2015 : 2,0 %

Chiffre d'affaires par région, 2016



Volume de lactosérum, 2016

6,6 milliards de kg

2015 : 6,5 milliards de kg

	2016	2015**
● Europe, Moyen-Orient et Afrique	47%	51%
● Asie	40%	37%
● Amériques	13%	12%

*Une grande partie des activités d'Arla Foods Ingredients sont assurées via des joint-ventures qui ne sont pas incluses dans les états financiers consolidés. Le chiffre d'affaires, joint-venture comprises, s'élève à 644 millions EUR.

** Le chiffre d'affaires par région n'est pas comparable par rapport à l'année précédente du fait des changements structurels réalisés au sein de l'organisation suite au transfert de la production tierce (TPM) d'Arla vers Arla Foods Ingredients.

AFl produit une gamme d'ingrédients uniques à base de lactosérum à valeur ajoutée, aux caractéristiques avancées et innovantes

L'alpha-lactalbumine, qui est utilisée dans les aliments lactés pour nourrissons et peut diminuer la teneur en protéines des aliments, ce qui pourrait réduire le risque d'obésité pour l'enfant. Elle améliore également la digestion et le confort gastro-intestinal.

L'ostéopontine, qui est utilisée dans les aliments lactés pour nourrissons et favorise le développement d'un bon système immunitaire chez les nourrissons.

Les hydrolysats de protéine de lactosérum, qui sont utilisés dans la nutrition sportive et les aliments lactés pour nourrissons. Les hydrolysats favorisent l'absorption des protéines dans l'estomac et peuvent réduire les risques de réactions allergiques chez les bébés allergiques au lait.

Les isolats de protéine de lactosérum, qui sont utilisés dans les boissons claires, excellents pour la nutrition clinique, les aliments fonctionnels et la nutrition sportive.



**Risques et
opportunités**

risques

Sommaire

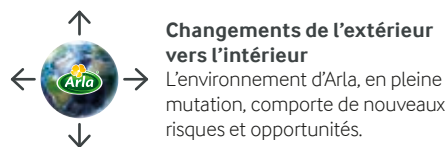
- 60 Rapport de risques et d'opportunités : nous promovons la sensibilisation aux risques
- 62 Nous voulons davantage anticiper
- 64 Notre paysage des risques en 2016
- 66 Agir correctement
- 67 L'étoile du Nord

oppo rtunités

Rapport de risques et d'opportunités : nous promouvons la sensibilisation aux risques

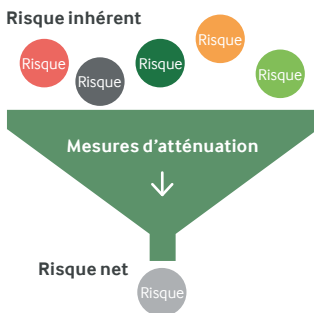
Le monde évolue rapidement et devient de plus en plus volatile, présentant à la fois de nouveaux risques et de nouvelles opportunités. Le potentiel de notre stratégie « Good Growth 2020 » est prometteur, mais plusieurs nouvelles initiatives comportent toujours un grand nombre de risques accrus et d'incertitudes auxquels Arla sera confrontée dans sa poursuite de la croissance.

Chez Arla, nous promouvons et soutenons la sensibilisation aux risques et aux opportunités pour une prise de décision plus courageuse, afin de saisir les opportunités commerciales clés et d'assurer une exécution plus efficace. Nous y parvenons via notre processus de gestion des risques stratégiques.



En évolution rapide et de plus en plus volatile, le monde présente à la fois de nouveaux risques et de nouvelles opportunités. À condition de bien gérer les risques et les opportunités, nous disposons d'un énorme potentiel.

La défaillance ou la panne d'un site de production peut affecter nos opérations commerciales et constitue un risque important pour Arla.



Chez Arla, l'évaluation des risques s'appuie sur les risques nets, qui sont les risques résiduels après les mesures d'atténuation.

Définition de notre gestion des risques stratégiques

Le contrôle de toute la chaîne de valeur, de la vache jusqu'au consommateur, est l'une des principales raisons pour lesquelles Arla est bien placée pour gérer un grand nombre de ses risques. Cependant, nous sommes une entreprise laitière réellement internationale, engagée dans les ventes et la production dans le monde entier, et nous sommes donc sans cesse exposés à des incertitudes et au changement. Il est essentiel qu'Arla saisisse les opportunités de croissance dans les marchés émergents pour garantir sa réussite sur le long terme. Dans le même temps, la gestion de l'exposition aux risques potentiels est cruciale pour assurer la rentabilité de nos activités. De plus, le rôle croissant de notre activité liée aux produits de marque requiert une plus grande sensibilisation aux risques concernant les impacts sur notre renommée et les réseaux sociaux, afin de protéger la valeur de marque de notre entreprise. En 2016, nous avons harmonisé nos efforts et principes sur la manière dont nous traitons les risques au sein de notre entreprise, en veillant à ce que cette opération soit effectuée selon une structure, une évaluation et une compréhension plus commune. Nous prévoyons d'augmenter nos capacités de gestion des risques en 2017.

Classification des risques et des opportunités

Chez Arla, nous travaillons avec trois pôles de risques principaux : émergents, stratégiques et opérationnels. La différenciation entre ces trois pôles nous permet d'appliquer différents outils et techniques et nous aide également à identifier et à attribuer la propriété principale des différents risques dans chaque groupe.



Risques émergents

En nous concentrant sur les risques émergents, nous disposons d'une perspective à plus long terme et pouvons envisager les risques et les opportunités au-delà de notre stratégie actuelle « Good Growth 2020 ». L'évaluation de ce groupe de risques exige notre étroite collaboration avec les parties prenantes internes et externes ainsi que l'utilisation de nombreuses sources afin de déterminer les tendances futures et de tirer parti des informations. Les informations récoltées sont ensuite transformées en risques et opportunités pertinents que nous pouvons surveiller ou analyser plus avant.

Risques stratégiques

Les choix stratégiques que nous effectuons s'appuient sur une série d'hypothèses et impliquent tout naturellement un certain niveau d'incertitude. Nous vérifions donc les risques liés à nos hypothèses stratégiques, en plus des risques liés aux choix stratégiques que nous faisons dans le cadre de notre stratégie « Good Growth 2020 ». Ces risques touchent directement notre modèle d'entreprise et peuvent nuire à nos ambitions sur le long terme.

Risques opérationnels

Un certain nombre de risques clés que nous devons gérer font partie intégrante de notre quotidien. Dans le groupe de risques opérationnels, nous nous concentrons sur l'intégration des processus, domaines d'activité et fonctions d'entreprise existants. Fondée sur une définition claire des propriétés et des responsabilités, la gestion des risques opérationnels englobe une série d'activités à réaliser pour éviter et limiter efficacement les risques.

L'organisation générale de notre fonction de gestion des risques stratégiques s'inscrit dans un cadre d'activités annuelles, de rôles et de responsabilités définis pour différentes parties prenantes, avec l'implication du conseil d'administration et de l'équipe exécutive de gestion. Tous les collègues sont responsables des risques dans leur zone de contrôle et sont supervisés par les propriétaires des risques, qui sont responsables de la gestion des risques dans les principaux secteurs commerciaux et fonctionnels.

Nous voulons davantage anticiper

Pour pouvoir réussir dans un environnement de plus en plus volatile, nous devons, à un stade précoce, anticiper les développements et comprendre les tendances émergentes, susceptibles de déboucher sur de nouveaux risques et opportunités. C'est ce que nous entendons par « anticiper » : dès que possible, nous souhaitons adopter une approche proactive de la gestion des risques stratégiques, plutôt que réactive et davantage axée sur la résolution des problèmes.



Notre système de gestion des risques stratégiques fournit à Arla une infrastructure commune, offrant ainsi un bon équilibre entre l'exploration continue des opportunités et l'évitement des risques.

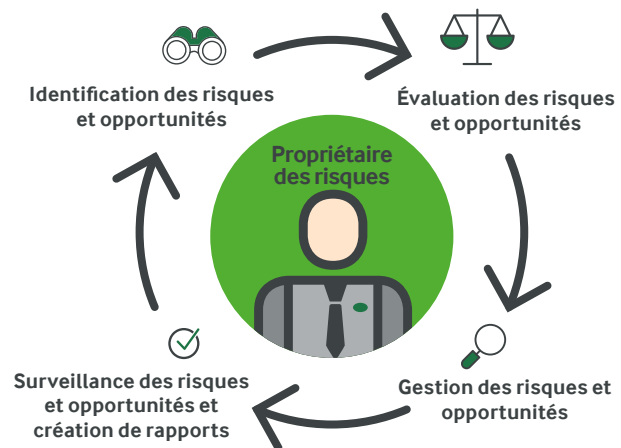
Nos efforts dans la gestion des risques stratégiques concernent principalement la création de capacités. Nos collègues peuvent ainsi prendre des décisions courageuses avec un niveau de conscience du risque approprié, qui leur permet de rechercher les opportunités pertinentes. Notre approche de la gestion des risques stratégiques nous aide également à identifier les risques de manière proactive et à développer les plans d'action nécessaires. Notre gestion des risques stratégiques se concentre sur l'intégration des efforts liés aux risques dans les processus existants via le renforcement des capacités ainsi que le développement de méthodologies et outils harmonisés.

De l'identification à l'action

Les structures de prise de décision claires, les directives normalisées et un langage commun, favorisés par notre fonction de gestion des risques stratégiques, forment la base d'une gouvernance efficace pour les risques et les opportunités.

Une gestion efficace des risques pour la création de valeur

Pour produire de la valeur, la gestion des risques stratégiques doit trouver le juste équilibre entre la rapidité des prises de décision et la possibilité d'effectuer des analyses en profondeur si nécessaire. En 2016, nous avons élargi notre approche de gestion des risques stratégiques afin qu'elle englobe tous les domaines de l'organisation. Par l'assignation de rôles et de responsabilités précis aux propriétaires de risques, nous souhaitons pouvoir prendre des risques et saisir les opportunités avec succès, ce qui favorise également la rentabilité.





Identification des risques et opportunités

Chez Arla, nous surveillons continuellement la situation globale du marché, en plus des processus internes, afin d'identifier les risques et opportunités dès que possible et d'assurer une prise de décision proactive.

La gestion des risques stratégiques identifie les risques majeurs en collaboration avec les dirigeants des principales sections du groupe. De plus, certaines fonctions d'expertise telles que la fonction fiscale globale, le service comptable, le service juridique et le service des achats surveillent leur profil de risque séparément et de manière régulière, tout au long de l'année.

Dans le cadre de la planification annuelle des activités, le conseil d'administration et l'équipe exécutive de gestion évoquent les risques essentiels pour l'entreprise. Le conseil d'administration et l'équipe exécutive de gestion identifient également les opportunités présentant le plus grand potentiel. Part croissante du processus de planification annuelle de nos activités, l'identification des risques et des opportunités est également intégrée dans les activités locales de nos secteurs fonctionnels et zones commerciales.



Gestion des risques et opportunités

Travaillant en étroite collaboration avec la fonction de gestion des risques stratégiques, les propriétaires de risques développent et mettent en œuvre des mesures de limitation appropriées et explorent des opportunités dans leur fonction ou domaine commercial.

L'objectif de la gestion des risques stratégiques est de prendre des mesures appropriées pour réduire la probabilité des risques et minimiser leurs répercussions en exécutant et en conduisant des mesures d'atténuation ou en saisissant les opportunités disponibles ou émergentes. Ce processus s'appuie sur un langage commun et la mise en œuvre d'une méthodologie claire d'évaluation des risques et de définition des opportunités au moyen d'outils et d'actions conçus sur mesure pour les risques opérationnels, stratégiques et émergents.

Lancée pour la première fois en 2016, la fonction de gestion des risques stratégiques opère en étroite collaboration avec les propriétaires de risques afin de contrôler les progrès des mesures d'atténuation planifiées et d'évaluer la viabilité des mesures déjà mises en œuvre. Il en résulte un plan d'action d'une page, mis à jour quatre fois par an pour tous les risques et opportunités identifiés.



Évaluation des risques et opportunités

L'évaluation des risques et des opportunités est une responsabilité clé du propriétaire des risques. Elle est soutenue et guidée par la fonction de gestion des risques stratégiques dans le processus d'évaluation.

Une fois les risques et opportunités identifiés, nous les évaluons individuellement et systématiquement, afin de définir les priorités et d'allouer les ressources requises, tout en créant une base solide pour une prise de décision saine.

Les risques et opportunités sont évalués selon deux critères :

- L'impact financier potentiel sur les bénéfices (millions EUR) par incident. Ils incluent des mesures non seulement quantitatives, mais aussi qualitatives, telles que la renommée (par ex. handicap pour la valeur de la marque), l'impact sur la position sur le marché et la couverture des médias.
- La probabilité qu'un risque ou une opportunité donné(e) se matérialise dans les trois à cinq ans.

D'après cette évaluation, les risques et opportunités sont classés selon leur importance relative. Les risques et opportunités sont évalués selon l'effet net du risque après toutes les mesures de limitation attendues.



Surveillance des risques et opportunités et création de rapports

Les risques comme les opportunités étant sujets à des évolutions constantes, les propriétaires de risques doivent non seulement surveiller ces évolutions de près, mais également assurer en continu l'adéquation et l'efficacité de nos stratégies d'atténuation et de résolution des risques.

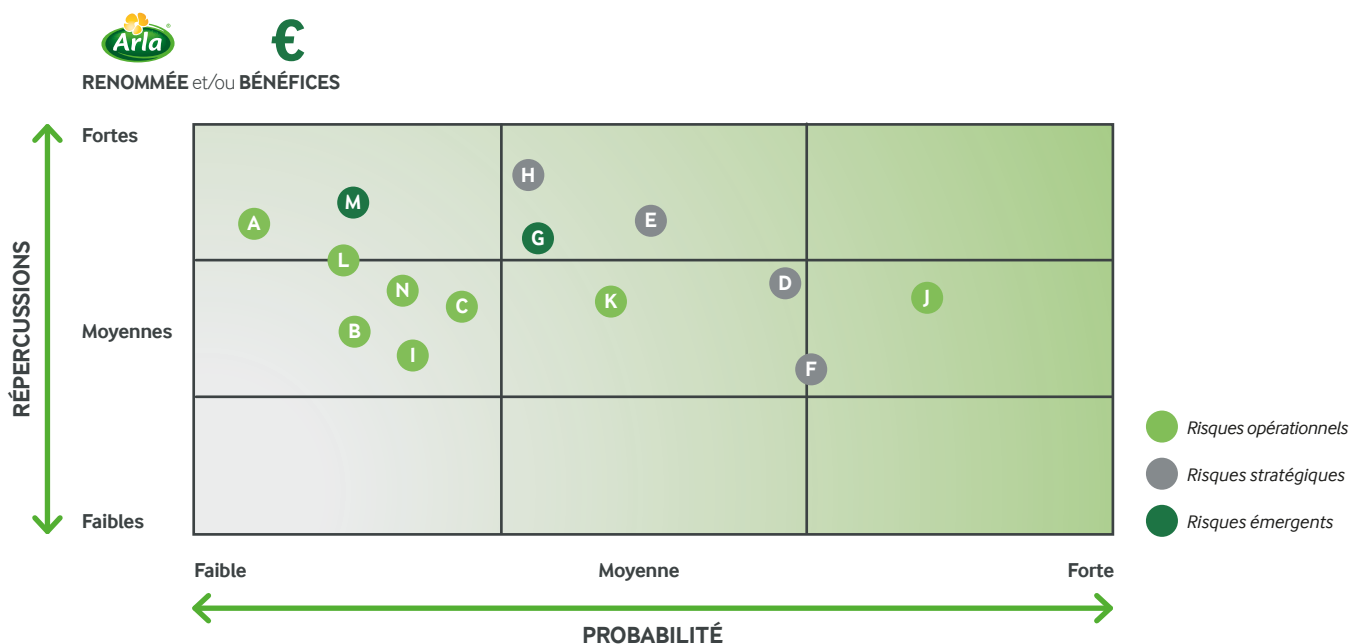
Notre objectif est de renforcer la transparence des risques et des opportunités pour Arla.

Pour éviter la bureaucratie inutile et permettre une création de valeur réelle, les rapports sur les risques et les opportunités sont intégrés à nos procédures de suivi et à nos outils de gestion déjà existants et appliqués. Cela favorise un transfert efficace des informations au sein du groupe. En 2017, un rapport sur les risques et les opportunités sera produit et présenté à l'équipe exécutive de gestion deux fois par an, tandis que les risques et les opportunités seront rapportés officiellement au conseil d'administration tous les ans.

Par ailleurs, une mise à jour du statut est communiquée aux actionnaires externes dans la présente section du rapport annuel.

Notre paysage des risques en 2016

La carte thermique d'Arla inclut les principaux risques émergents, stratégiques et opérationnels que nous avons identifiés en 2016. Notre évaluation des risques se fonde sur les répercussions potentielles sur la renommée et/ou les bénéfices d'Arla pour chaque incident et la probabilité de leur réalisation dans les trois à cinq prochaines années.



Perturbations de l'approvisionnement et de la production

Une panne des installations vitales d'Arla pourrait nuire aux opérations du groupe et occasionner des blessures du groupe et occasionner des blessures de collègues ou une dégradation de l'infrastructure. Les incendies, les déversements chimiques, les explosions et les sabotages, entre autres dangers, de même que l'inaccessibilité de nos sites due à des grèves ou à des quarantaines pourraient interrompre longuement nos activités et compromettre la distribution des produits aux clients. De manière générale, la spécialisation des laiteries augmente le niveau d'exposition. Toutefois, il existe un programme d'urgence, applicable au sein de tous les sites de production, auquel sont incorporés continuellement les enseignements tirés de tous les incidents passés. Parmi les autres mesures d'atténuation figurent la

prévention et la lutte contre les incendies, les inspections annuelles, les installations de secours et les stocks de sécurité.

Garantir la sécurité alimentaire est également une priorité essentielle. Un incident majeur de contamination d'un produit pourrait aboutir à son retrait et ainsi nuire à moyen/long terme à nos marques et à nos positions. En plus des processus précis et professionnels de gestion des risques et de récupération, nous nous efforçons de renforcer la prévention des incidents en adhérant pleinement au programme d'assurance agricole Arlagården® et en adoptant un modèle qualitatif, sanitaire, environnemental et de sécurité assurant l'impeccabilité de tous nos produits à travers toute la chaîne de valeur.

Risques du marché et instabilité mondiale

En tant que société laitière mondiale disposant de bureaux de vente et de production aux quatre coins de la planète, nous sommes exposés aux risques spécifiques à chaque pays ainsi qu'à toute aggravation de l'instabilité mondiale. La tendance mondiale des politiques plus protectionnistes pourrait entraîner la hausse des coûts du commerce international. Au vu de nos objectifs de croissance rentable dans les marchés émergents, le terrorisme, les crises économiques ou politiques et les troubles civils dans certains de ces pays pourraient compromettre nos initiatives stratégiques. Un ralentissement économique prolongé dans les pays exportateurs de pétrole pourrait, par exemple, avoir des répercussions négatives sur le pouvoir d'achat local et la disponibilité des devises étrangères, affaiblissant ainsi la demande dans des régions comme le Moyen-Orient et l'Afrique subsaharienne. Cependant, la

diversification dans de nombreux marchés internationaux réduit la dépendance à un marché unique.

Pour nos marchés européens essentiels, l'instabilité politique est également en augmentation. Il s'agit par exemple de l'incertitude quant aux conséquences finales du retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne, et plus généralement de la tendance en faveur du nationalisme et du protectionnisme visant à favoriser les produits nationaux. Dans un scénario extrême mais improbable, cela pourrait conduire à un effondrement de l'Union Européenne consécutif au retrait d'autres pays. Nous avons mis sur pied une Task Force qui surveille en permanence les négociations sur le Brexit, analyse l'impact de différents scénarios et définit des réponses stratégiques et activités de lobbying appropriées pour Arla.

Risque	Scénario du risque	Tendance
A	Panne majeure sur un site de production clé	→
B	Rappel majeur de produits	→
C	Défaillance d'un sous-traitant nuisant à la marque et à l'image d'Arla	→

Risque	Scénario du risque	Tendance
D	Instabilité politique et perturbations économiques sur les marchés émergents	→
E	Conséquences du Brexit et autres départs de l'Union européenne et protectionnisme	↗

Besoins changeants des clients et perturbation numérique

Les habitudes alimentaires se différencient et évoluent à un rythme toujours plus élevé. Par exemple, certains clients souhaitent consommer des produits locaux, tandis que d'autres se soucient davantage des aspects fonctionnels de leur alimentation. Il existe également des clients pour qui le niveau de prix est une préoccupation majeure. La manière dont les clients décident d'acheter les produits d'épicerie évolue aussi, des courses dans la boutique du coin à la livraison à domicile via le commerce en ligne, en passant par la consommation nomade. Toutes ces tendances de consommation présentent des opportunités nouvelles et stimulantes pour Arla. En restant à l'écoute de nos clients, nous pouvons nous assurer de saisir ces opportunités. Afin d'être armés pour réaliser cet objectif, nous disposons

d'équipes compétentes de recherche et de développement, de marketing et d'innovation qui surveillent et explorent constamment les nouvelles technologies, les modèles commerciaux numériques et les produits novateurs.

Le souci du bien-être des animaux et la popularité grandissante des régimes végétaliens nous amènent également à questionner la manière dont les produits animaux sont créés. En nous appuyant sur notre programme d'assurance qualité Arlagården®, nous mettons l'accent sur les produits naturels et sains comme le lait bio et sans OGM et adoptons une approche proactive pour rester en prise sur l'intérêt que les consommateurs modernes portent au bien-être des animaux et aux régimes sains.

Risque	Scénario du risque	Tendance
F	Mouvements végétaliens contre les produits laitiers	↗
G	Perturbation numérique et nouveaux concurrents ou détaillants	↗

Risques financiers

Les principaux risques financiers d'Arla sont liés aux taux de change, aux litiges fiscaux, à l'évolution des taux d'intérêt et à l'évaluation des engagements de retraite. En Europe, la majorité des ventes sont effectuées en EUR, GBP, DKK et SEK. En raison de l'élargissement de nos activités sur le plan international, les ventes en USD et autres monnaies étrangères ont augmenté. Pour gérer ce risque, le groupe couvre les flux de trésorerie escomptés pour les devises clés sélectionnées. Plus d'infos sur notre exposition aux risques de change en page 116 et sur nos engagements de retraite en page 123.

Le projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) de l'OCDE, achevé fin 2015, a accru l'attention des autorités fiscales dans le monde entier sur les prix de transfert entre sociétés affiliées. Le projet BEPS a donné lieu à des exigences supplémentaires en matière de documentation sur les prix de transfert. Notre objectif est de nous adapter à ce fardeau de conformité accru. Pour en savoir plus à la page 78, veuillez consulter nos principaux principes d'imposition.

Risque	Scénario du risque	Tendance
I	Incidence fiscale et risque du prix de transfert	→
J	Risques liés aux taux de change, aux taux d'intérêt et aux retraites	→
K	Cyberattaque majeure	↗

Approvisionnement en lait insuffisant et mécontentement des membres

La production de lait a considérablement augmenté en Europe après l'abolition des régimes de quotas laitiers en 2015. Parallèlement à la baisse de la demande en Chine et à l'embargo russe sur les produits agricoles européens, les agriculteurs ont connu une forte baisse des prix du lait et, par là, une dégradation de leur situation financière. Suite aux faibles prix du lait, la croissance de la production a commencé à ralentir au second semestre 2016. Le nouveau paradigme lié à la volatilité du prix du lait et aux différences de prix selon les régions pourrait entraîner une fragmentation du groupe des associés-coopérateurs. Une baisse prolongée des prix du lait et l'impossibilité de proposer un prix compétitif par rapport à la concurrence pourraient entraîner une perte d'associés-coopérateurs et un

approvisionnement en lait insuffisant. Vers la fin de l'année 2016, les prix du lait ont recommencé à augmenter, et les perspectives de prix pour 2017 confirment cette évolution positive qui améliore la situation financière de nos associés-coopérateurs. Notre stratégie se concentre donc sur la création de valeur et le renforcement de nos performances dans le but d'assurer notre capacité à payer un prix du lait compétitif à nos associés-coopérateurs. Cela s'accompagne d'une nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs qui renforce les processus démocratiques au sein d'Arla.

Risque	Scénario du risque	Tendance
H	Réduction significative des effectifs	↘

Risque commerciale et juridiques

Une violation des droits de l'homme ou de l'éthique ou une fraude au sein d'Arla, par ses partenaires ou par ses fournisseurs nuirait à la réputation du groupe et de ses marques. En 2016, nous avons ainsi renforcé nos programmes, processus et contrôles internes relatifs à la gestion des fraudes et des droits de l'homme. Il existe d'autres risques comme la perte de droits de propriété intellectuelle et l'acquisition de tels droits par nos clients ou nos concurrents, surtout dans le domaine des ingrédients. Ces risques peuvent restreindre notre marge de manœuvre. Parmi les autres risques juridiques figurent la non-conformité à la législation de l'Union Européenne concernant l'antitrust et la divulgation des données privées. Les services juridique, informatique et de responsabilité

sociale sont bien établis au sein d'Arla et appliquent des politiques claires auxquelles s'ajoute une formation approfondie visant à prévenir efficacement les risques au moyen des mesures d'atténuation. La perte de personnel clé à des postes stratégiques et l'incapacité d'identifier, recruter et retenir suffisamment de personnel hautement compétent et qualifié entraînent des risques substantiels pour notre performance d'entreprise. Afin de limiter ce risque, nous avons créé une culture d'entreprise et un environnement de travail appropriés. Nous proposons également des opportunités de carrière et de développement à nos employés et nous avons établi une organisation globale pour le recrutement.

Risque	Scénario du risque	Tendance
L	Cas majeur de corruption, de fraude et de non-respect des lois en vigueur	↘
M	Violation des droits de l'Homme ou de l'éthique au sein d'Arla ou parmi ses fournisseurs ou ses partenaires	↘
N	La perte de personnel clé à des postes stratégiques ainsi que le recrutement et la rétention des meilleurs talents.	→

Agir correctement

Chez Arla, nous considérons le respect des lois en vigueur et des réglementations internes et externes comme un impératif. Tous les collègues sont tenus d'agir conformément à l'éthique ainsi qu'aux réglementations et à la législation applicables. Toutefois, discerner le bien du mal n'est pas seulement une question de loi. Notre système de gestion de la conformité nous aide à bien faire les choses.

Pour assurer une conduite responsable, nous devons pratiquer les valeurs de notre entreprise via une culture axée sur l'ouverture et la transparence, depuis le sommet de notre organisation jusqu'aux secteurs fonctionnels et zones commerciales, tout au long de notre chaîne de valeur. Les directives et politiques d'Arla sont l'étoile du Nord de notre entreprise et font clairement le lien entre nos valeurs et la façon dont nous exerçons nos activités et communiquons avec les parties prenantes.



Notre code de conduite reflète nos valeurs et incarne la culture d'Arla. Il nous guide dans nos actions et indique comment nous devons nous conduire et communiquer. Le code de conduite s'applique à tous les collègues et de la direction aux quatre coins du monde et est accessible sur notre site web.



Nos politiques portent sur certains aspects critiques de notre conduite. Elles s'appliquent à tous les collègues et de la direction aux quatre coins du monde et doivent être strictement respectées. Les politiques indiquent comment agir afin de respecter des réglementations et exigences spécifiques.



Nos processus et procédures précisent les modalités d'application de nos politiques et s'appliquent à tous les collègues et de la direction aux quatre coins du monde.



Nos directives sont des recommandations détaillées, conçues pour nous guider dans nos actions au quotidien, dans certains domaines. Elles s'appliquent aux collègues concernés aux quatre coins du monde dans le cadre de leurs activités journalières.

Gestion de la conformité
L'identification des risques potentiels liés à la conformité est essentielle pour notre système de gestion des risques et des opportunités, car ceux-ci font partie intégrante de la gestion des risques. Le système de gestion de la conformité nous indique comment réagir face à des risques spécifiques. Il apporte une valeur ajoutée en appuyant les priorités stratégiques.

Notre système de gestion des risques remet en question la façon dont notre entreprise envisage les risques d'un point de vue stratégique. Il optimise les fonctions ou les processus et intègre des solutions durables au sein de l'organisation afin de prévenir, de détecter et d'atténuer les risques.

Prévention

Les mesures de prévention incluent nos politiques, la formation du collègues et d'autres types de communication relative à la conformité. En 2016, nous avons renforcé davantage encore le cadre des politiques. Tous les collègues sont régulièrement inscrits à une formation en ligne et nos politiques sont à tout moment disponibles sur les appareils mobiles de notre entreprise. En 2016, 87 % des collègues ont accompli une formation concernant au moins l'une de nos politiques. Par ailleurs, nous avons lancé un vaste programme de formation sur la conformité pour les entités à plus haut risque en Afrique, au Proche-Orient et en Asie.

Détection

Afin de garantir la détection en temps opportun de toute violation potentielle des lois, réglementations ou directives internes en vigueur, nous avons mis en place un service d'alerte professionnelle (whistle-blower) pour permettre aux collègues de toutes les sociétés détenues en majorité ou contrôlées par Arla Foods amba de signaler d'éventuelles irrégularités et de partager leurs inquiétudes concernant d'éventuelles violations de non-conformité. De plus, nous disposons d'un système d'alerte obligatoire pour les cadeaux et les invitations. Ce système garantit la parfaite transparence et le plein respect des lois anti-corruption et des politiques internes en matière de divertissements. Par ailleurs, nous analysons les données pour détecter les problèmes liés à la conformité et réalisons des visites de conformité auprès d'une série d'entités à haut risque.

Réponse

Le respect de nos directives et politiques d'entreprise est minutieusement contrôlé dans l'ensemble de notre organisation et des actions sont immédiatement entreprises pour remédier aux cas de non-conformité. Des sanctions appropriées (avertissements ou cessation d'emploi, par exemple) sont utilisées pour réagir rapidement en cas de non-conformité et les expériences acquises servent à renforcer le système de contrôle interne.

L'étoile du Nord

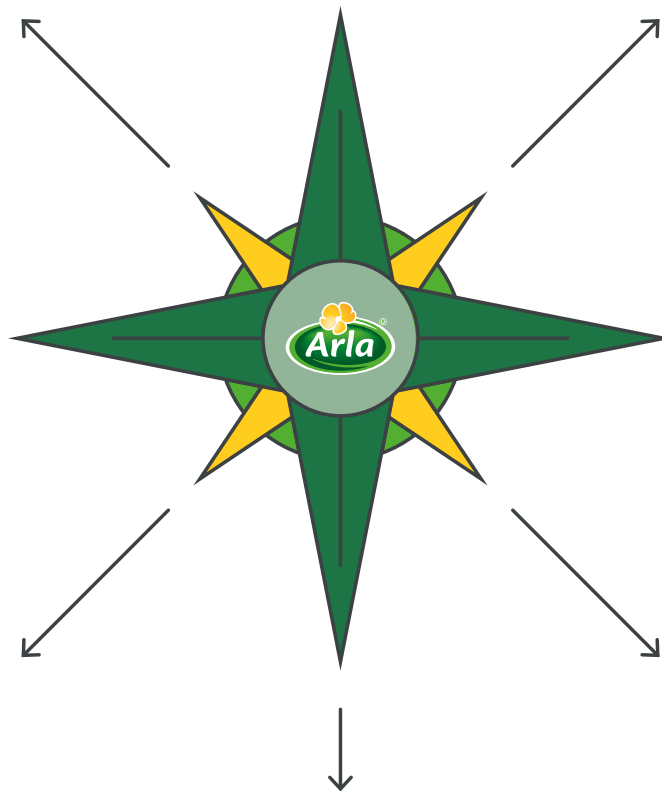
Notre identité repose notamment sur notre engagement à agir de manière responsable. Telle l'étoile du Nord, nos politiques générales nous guident dans nos actions et nous disent comment nous conduire et travailler ensemble de manière responsable.

Sécurité informatique

Arla évalue en continu la menace provenant du monde numérique afin de s'assurer que nous disposons d'un niveau de sécurité informatique approprié et que des contrôles internes sont en place. Notre collègue étant notre première ligne de défense, nous accordons une grande priorité aux formations dans le domaine de la sécurité informatique. En 2015, Arla a lancé la campagne internationale « Are you cyber-safe? » auprès de ses collègues et clients vulnérables sur les marchés internationaux afin de les sensibiliser aux risques informatiques. Nous avons également décrit les vulnérabilités générales liées à la sécurité informatique et lancé une feuille de route pour renforcer notre résistance aux menaces informatiques.

Fraude

Arla adopte une approche « tolérance zéro » face à la fraude et prend toute forme de transaction non conforme très au sérieux. Nous nous engageons clairement à mener une enquête approfondie pour déterminer la validité de toute dénonciation crédible d'un cas de fraude et à veiller à ce que des mesures appropriées soient prises.



Bonnes pratiques

Nous sommes une coopérative de grande envergure et nous nous fions au fait que chacun d'entre nous agit de manière responsable, conformément à nos valeurs communes. Nous nous sommes engagés à gérer nos ressources du mieux possible. À cette fin, nous avons défini des politiques et une culture pour encadrer notre conduite. Notre conduite est surveillée activement et des mesures correctives sont mises en place si nécessaire.

Corruption

Conformément à notre politique, nous exerçons nos activités en toute honnêteté et conformément à l'éthique. Nous adoptons une approche « tolérance zéro » face à la corruption, comme les pots-de-vin et les paiements de facilitation. Nous nous sommes engagés à agir de manière professionnelle et juste et avec intégrité dans l'ensemble de nos contacts et relations et à mettre en œuvre et appliquer des systèmes efficaces pour lutter contre la corruption.

Contrôles internes

Un solide environnement de contrôle interne est indispensable pour assurer une culture « zéro surprise ». Nous renforçons et automatisons en permanence les contrôles internes au sein de nos processus de transaction et de reporting clés. La conformité est surveillée chez Arla à l'aide d'une approche fondée sur l'analyse des risques. Pour ce faire, diverses activités de conformité et des enquêtes de conformité locale permettent de garantir la mise en œuvre de mesures adéquates pour la limitation des risques. Afin d'assurer une seconde ligne de défense, nous devons améliorer en continu notre cadre de contrôle interne et veiller à l'ancrer dans notre organisation.

Une culture « zéro surprise » pour l'information financière

Pour Arla, la qualité et l'efficacité de l'information financière est un objectif fondamental. Notre approche structurée du contrôle interne et des risques liés aux rapports financiers permet, dans une mesure raisonnable, de garantir la fiabilité de notre information financière externe, en assurant le respect des normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne,

des dispositions complémentaires de la loi danoise sur les rapports annuels et d'autres politiques, procédures et directives pertinentes.

Toutes les entités du groupe sont tenues de se conformer à notre manuel financier. Nous nous efforçons de garantir le respect du manuel financier en veillant à assurer la séparation requise des tâches dans les procédures comptables. Par ailleurs, nous avons mis en place des contrôles minimaux dans toutes les

entités du groupe afin de renforcer notre base de contrôle et de réduire les risques de fraude et d'erreur.

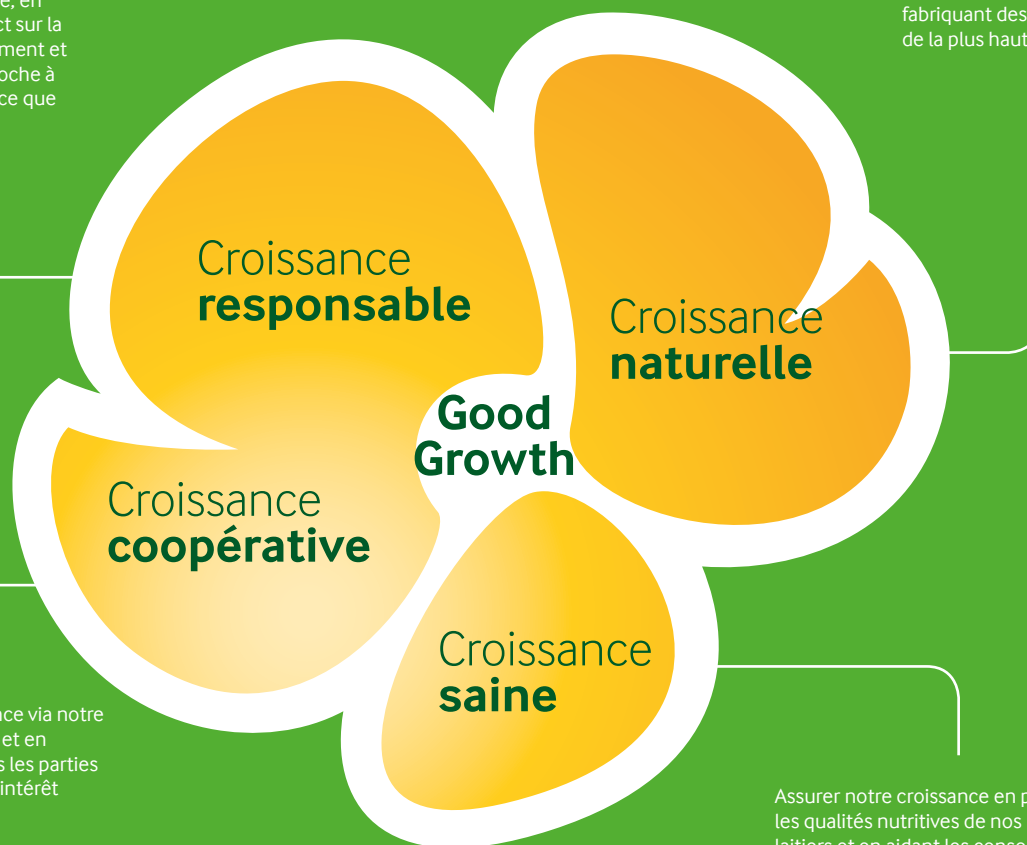
Nous avons structuré les contrôles internes et les activités liées à la conformité conformément au cadre COSO, afin d'identifier, d'évaluer, de limiter et de contrôler les risques dans la procédure liée aux états financiers consolidés, qui risqueraient sans cela de ne pas être conformes aux réglementations internes et externes.



Valeurs et considérations

Assurer notre croissance en garantissant la sécurité, en assumant notre impact sur la société et l'environnement et en adoptant une approche à long terme dans tout ce que nous faisons

Assurer notre croissance en fabriquant des produits naturels de la plus haute qualité.



Assurer notre croissance via notre structure coopérative et en coopérant avec toutes les parties prenantes dans notre intérêt mutuel.

Assurer notre croissance en promouvant les qualités nutritives de nos produits laitiers et en aidant les consommateurs à mener une vie plus saine.

Assurer une croissance saine : cette stratégie fait partie de l'ADN de notre entreprise. Elle est au cœur de chacune de nos actions et décrit qui nous sommes et comment nous façonnons l'avenir des produits laitiers.

Sommaire

- 70 Valeurs et considérations
- 72 Ambitions en matière de développement durable
- 74 Le fait d'être une coopérative détenue par les agriculteurs est générateur de valeur aux yeux des clients
- 75 La valeur commerciale d'Arlagården®
- 76 Un pool laitier UNIQUE
- 77 Une moyenne pour tous
- 78 Fiscalité
- 79 Préparer notre entreprise aux conséquences éventuelles du Brexit

Valeurs et considérations

Arla est une coopérative laitière démocratique, détenue par les agriculteurs, dont l'histoire remonte aux années 1880. Notre structure coopérative joue un rôle moteur dans nos activités et nous permet de nous démarquer de la concurrence sur le marché mondial des produits laitiers. Toutefois, notre envergure multinationale présente également des réalités auxquelles nous devons faire face.

Valeurs

Les études montrent que les consommateurs modernes attachent une grande importance à la traçabilité, à la sécurité alimentaire et à une haute qualité. Ils s'intéressent à la manière dont le lait est produit dans l'exploitation et aux personnes qui se cachent derrière le produit Arla. Notre esprit de coopérative et de responsabilité fait partie intégrante de notre identité. Il se fonde sur les racines de notre entreprise qui prouvent aux consommateurs que nous tenons à assurer une croissance durable. Par ailleurs, Arlagården® et la campagne dédiée à notre structure coopérative sont une source de clarté et de confiance quant aux normes que nous appliquons en matière de responsabilité.

Une croissance saine, la base de notre identité

Notre entreprise est définie par quatre principes qui nous aident à nous assurer que nous sommes sur la bonne voie : une croissance responsable, une croissance saine, une croissance coopérative et une croissance naturelle. Ces principes sont au cœur de chacune de nos actions et guident le développement de notre coopérative, de nos produits, de nos marchés et de nos méthodes.

Plus d'infos en page 69.

La valeur commerciale d'Arlagården®

Arlagården® est le programme d'assurance qualité appliqué par nos exploitations pour garantir la sécurité alimentaire, la traçabilité et la qualité de notre lait cru. En tant que coopérative, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur, comme en témoigne notre programme d'assurance qualité qui garantit un lait de la plus haute qualité. La sécurité alimentaire, le bien-être animal et le développement durable sont des valeurs essentielles pour nos agriculteurs et leurs efforts permettent à Arla d'exercer ses activités dans un monde toujours plus transparent.

Plus d'infos en page 75.

Le fait d'être une coopérative détenue par les agriculteurs est générateur de valeur aux yeux des clients

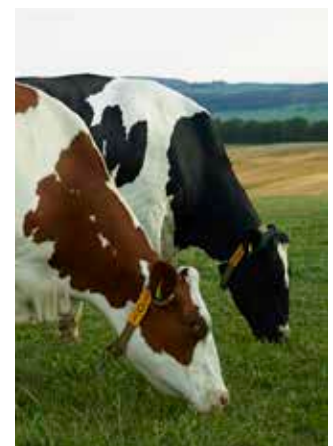
Savoir qu'Arla est détenue par les agriculteurs engendre une plus grande confiance dans nos produits et permet de facilement les identifier comme provenant de circuits responsables. Nous avons lancé la marque « détenu par les agriculteurs » afin d'attirer l'attention des consommateurs sur le fait qu'Arla est aux mains des agriculteurs.

Plus d'infos en page 74.

Se rapprocher du développement durable

Nous nous efforçons de préparer le secteur laitier de demain. Ce faisant, nous restons attentifs à la responsabilité sociale de notre entreprise, garante du succès d'Arla sur le long terme. Agir de manière responsable vis-à-vis de l'environnement et des communautés au sein desquelles nous opérons nous sera également profitable sur le plan commercial.

Plus d'infos en page 72.



Considérations

Œuvrer pour parvenir à s'imposer sur un marché de plus en plus mondialisé nécessite de prendre en compte de nombreux facteurs. En dépit de la portée globale des valeurs coopératives d'Arla, nous sommes constamment confrontés aux réalités des marchés locaux, à la législation des différents pays et à des climats politiques très variables. En conséquence, la réussite d'Arla ne se définit pas à l'échelle des entités locales, mais bien en examinant le groupe de manière holistique.

Un pool laitier UNIQUE

Les consommateurs exigent des produits régionaux, qui soutiennent l'économie locale, et ils tendent à associer les produits locaux à des produits plus frais, plus nutritifs et plus sûrs. Le succès d'Arla sur le long terme dépendra aussi de sa capacité à écouler le lait sur les marchés offrant la meilleure valeur ajoutée, indépendamment de son origine.

Plus d'infos en page 76.

Une moyenne pour tous

Les bénéfices de certaines entités juridiques sont plus élevés que la moyenne, tandis que d'autres sont plus bas. Suite au principe de coopérative, c'est la moyenne de tous les bénéfices qui détermine le prix du lait payé par Arla aux associés-coopérateurs pour les volumes de lait cru fournis.

Plus d'infos en page 77.

Fiscalité

Opérant sous le régime fiscal d'une coopérative, nous devons assurer une vigilance de tous les instants. Arla est consciente du rôle que jouent les impôts au sein de la société. En tant que coopérative basée au Danemark, nos activités relèvent de la législation fiscale danoise applicable aux coopératives. Nos associés-coopérateurs sont aussi nos fournisseurs, et les bénéfices ne sont pas cumulés au sein de l'entreprise, mais redistribués aux producteurs, sous la forme du prix le plus élevé possible pour leur lait.

Plus d'infos en page 78.

Préparer notre entreprise aux conséquences éventuelles du Brexit

L'issue des négociations concernant les relations commerciales futures entre l'UE et le Royaume-Uni est incertaine suite au résultat du référendum britannique. Arla collabore avec toutes les parties prenantes concernées, tant au Royaume-Uni qu'en Europe, en vue de limiter au maximum l'impact du Brexit sur notre entreprise. Il est important qu'un accord commercial soit conclu et que celui-ci n'entrave pas la libre circulation des produits laitiers, afin de garantir la prospérité du secteur.

Plus d'infos en page 79.



Ambitions en matière de développement durable

Face à l'augmentation de la population mondiale et au désir d'assurer la prospérité, il est toujours plus nécessaire de fournir des produits alimentaires durables et accessibles à tous. Nous souhaitons développer notre entreprise et répondre à ce besoin, et nous tenons à bien nous y prendre. Nous gérons nos activités de manière durable et responsable, afin de préserver et d'asseoir la réputation et la rentabilité d'Arla tout en prenant soin des personnes et en générant de la croissance.

Nos principes-clés



Une entreprise responsable

Nous agissons de manière crédible et intègre dans le cadre de toutes nos opérations. Nous gérons nos affaires de manière responsable, dans un esprit de coopération, favorisant les intérêts financiers de nos associés-coopérateurs. Nous entretenons des relations sincères et honnêtes avec toutes les parties prenantes. Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils nous soutiennent dans notre engagement à respecter notre code de conduite.



Santé et nutrition

Nous veillons à ce que nos produits ne présentent aucun danger, où qu'ils soient fabriqués. Nous fabriquons des produits laitiers sains et naturels, que nous mettons à la disposition des consommateurs du monde entier pour améliorer leur qualité de vie.



Une production laitière durable

Nous nous soucions de l'environnement et du climat et, en conséquence, nous améliorons constamment nos performances environnementales en appliquant des principes sains et durables sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Nous appliquons des normes élevées en matière de bien-être animal et soutenons un élevage laitier durable.



Des relations responsables

Nous disposons de collaborateurs compétents, dévoués et engagés à qui nous fournissons des conditions de travail sûres et saines. Nous respectons et soutenons les droits de l'homme reconnus internationalement, et nous mettons en place des relations sincères, respectueuses et constructives avec les communautés locales. Quelle que soit notre relation, nous nous engageons à assurer un respect et une compréhension mutuels.

Un comportement responsable

Chez Arla, nous mettons un point d'honneur à développer notre entreprise de manière responsable. Ce principe est ancré dans notre identité « Good Growth ». Nous sommes convaincus que le développement durable et la rentabilité vont de pair et que notre volonté d'agir de manière responsable portera ses fruits sur le plan commercial. Notre code de conduite renforce les attentes que nous avons vis-à-vis de nous-mêmes et celles de nos parties prenantes, et inscrit davantage encore la responsabilité dans notre culture.

Des produits laitiers durables

Fournir des produits alimentaires durables : tel est le but ultime de notre engagement en matière de responsabilité sociale et de développement durable. Nous nous rapprochons de cet objectif via notre leadership, notre innovation et notre recherche, ainsi qu'en développant des produits et marques novateurs, caractérisés par la qualité, la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement et la responsabilité sociale.

Des produits naturels sans additif

Les qualités naturelles de nos produits sont au cœur de nos priorités depuis de nombreuses années. Nous continuons de développer des produits sans additif artificiel, tels qu'un nouveau fromage crémeux que nous avons lancé avec succès sur plusieurs marchés. Nous menons différentes initiatives pour communiquer les qualités naturelles de nos produits à nos consommateurs en réponse à leur intérêt croissant dans ce domaine. Par exemple, nous avons commencé à signaler à nos consommateurs que notre beurre Lurpak® est entièrement fabriqué à partir de lait frais.

Pleins feux sur la recherche

Via la recherche, nous cherchons à toujours mieux comprendre le rôle joué par les produits laitiers dans une alimentation équilibrée et durable. Nous souhaitons également acquérir un maximum de connaissances sur le lien qui existe entre la valeur nutritive de nos produits et la santé des consommateurs. Nous contribuons à la recherche internationale en participant activement à différents réseaux et organismes internationaux, tels que la Global Dairy Platform et la Fédération Internationale de Laiterie.

En 2015, Arla a lancé un partenariat public-privé dans le domaine de la recherche alimentaire « Arla Food for Health » en collaboration avec les universités de Copenhague et d'Aarhus au Danemark. Nous voulons assurer une application rapide et efficace de la recherche pour renforcer les compétences et réaliser des prototypes de futurs produits et solutions sains. Les projets de recherche en cours sont axés sur les connaissances scientifiques les plus pointues concernant les bienfaits pour la santé des ingrédients laitiers et des ingrédients à base de produits laitiers.

Perspectives globales

En plus de refléter les priorités commerciales et la chaîne de valeur d'Arla, notre approche en matière de responsabilité sociale et de développement durable vise aussi à répondre aux défis qui se posent à l'échelle mondiale. Nous avons défini une liste de domaines prioritaires après avoir analysé les tendances alimentaires mondiales ainsi que les défis auxquels est confronté notre secteur. Ensuite, nous avons mis ces priorités en corrélation avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.



Le rapport dédié à notre responsabilité sociale montre comment nous y prenons pour développer une entreprise responsable et respecter notre code de conduite. Nous sommes fiers de notre engagement et de ce que nous avons accompli en 2016, et nous avons hâte de pouvoir rapporter de nouvelles améliorations.

Pour en savoir plus sur la manière dont nous assumons nos responsabilités, vous pouvez consulter le rapport consacré à la responsabilité sociale d'Arla à l'adresse <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/>, établi conformément à la section 99a de la loi danoise sur les états financiers.

« Chez Arla, nous mettons un point d'honneur à développer nos activités de manière responsable, afin de contribuer à relever les défis mondiaux. »

Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager
Corporate Responsibility

Objectifs de développement durable

En septembre 2015, les Nations Unies ont adopté 17 nouveaux objectifs de développement durable (ODD), applicables à tous les pays. Pour atteindre ces objectifs, tous les pays, entreprises et organisations ont été invités à mettre en œuvre les changements requis. Pour Arla, ce travail a déjà commencé. Les nouveaux objectifs de développement durable portent notamment sur la santé, la paix et l'équité, en plus des priorités initiales telles que la pauvreté, l'éducation et le climat. Le but est de créer des communautés résilientes sur le long terme.

Notre contribution aux objectifs de développement durable

Chez Arla, nous avons des priorités claires en matière de développement durable, et en les rapprochant des ODD, il est possible de mieux comprendre leur importance. Nous suivons les défis mondiaux pied à pied et analysons constamment les grandes tendances à la consommation, ainsi que les variations locales, de manière à évaluer leur impact sur notre groupe et à saisir les nouvelles opportunités commerciales.

Nos engagements couvrent l'ensemble de notre chaîne de valeur, d'un point de vue social, économique et environnemental. Arla a choisi de mettre l'accent sur les objectifs de développement durable sur lesquels nous pourrions avoir le plus d'impact. Tout en soutenant l'ensemble des objectifs de développement durable, Arla contribuera tout particulièrement aux objectifs 2, 8 et 12. L'innovation, la technologie et la production durable sont autant d'éléments essentiels pour avancer sur tous les objectifs. Nous avons mis en évidence quelques exemples d'actions entreprises en 2016.



17 objectifs de développement durable

Adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015. Pour en savoir plus : sustainabledevelopment.un.org (en anglais)

Objectif n° 2 : « Zéro » Famine
Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

- Fourniture de produits sains et de qualité pour répondre aux besoins d'un large éventail de consommateurs ; par exemple, produits riches en protéines, produits contenant des probiotiques, des vitamines et des fibres, produits pauvres en matières grasses et en sel, produits sans sucre ajouté et sans lactose.
- Collaboration avec nos associés-coopérateurs pour améliorer les performances environnementales et promouvoir un élevage laitier durable.
- Soutien à la stratégie « Milky Way to Development » en Afrique occidentale, en collaboration avec les parties prenantes externes.

Objectif n° 8 : Travail décent et croissance économique

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

- Emploi local d'un personnel diversifié.
- Formation technique et pratique sur la sécurité alimentaire. Programme de sécurité axé sur le comportement. Mise à disposition d'outils et procédures préventifs sur davantage de sites.
- Évaluation du respect des droits de l'homme lors de toute entrée sur un marché et collaboration avec les partenaires commerciaux.
- Arla soutient des marchés ouverts et promeut le libre-échange. Nous sommes en faveur de la négociation d'accords d'équivalence avec nos partenaires commerciaux, de manière à éviter les obstacles techniques aux échanges.

Objectif n° 12 : Consommation et production responsables

Établir des modes de consommation et de production durables.

- Utilisation efficace des ressources dans la production tout au long de la chaîne de valeur, en recourant davantage aux énergies renouvelables, en optimisant l'utilisation de l'eau et de l'énergie et en réduisant les déchets, par exemple.
- Soutien à la recherche pour trouver des sources de protéines pour l'alimentation des vaches autres que les sources pouvant servir à l'alimentation humaine.
- Arla est le plus grand producteur au monde de produits laitiers bio, et cette activité ne cesse de se développer.

- Nous encourageons les consommateurs à réduire le gaspillage alimentaire de différentes manières, par exemple en optimisant la taille des emballages et en proposant des listes de courses.

Le fait d'être une coopérative détenue par les agriculteurs est générateur de valeur aux yeux des clients

C'est un fait établi : partout dans le monde, les consommateurs et les clients s'intéressent de plus en plus à ce qui se passe dans les exploitations agricoles – ce qui fait de la structure coopérative d'Arla un réel atout commercial. Au cours de l'année 2016, nous avons continué à promouvoir nos racines coopératives auprès des consommateurs au travers de notre campagne dédiée à notre structure coopérative, mettant en avant la responsabilité de nos associés-coopérateurs et leur souci de la qualité. Savoir qu'Arla est détenue par les agriculteurs eux-mêmes engendre une plus grande confiance dans nos produits et permet de facilement les identifier comme provenant de circuits responsables.

Nous avons introduit la marque « déte­nu par les agriculteurs » pour attirer l'attention du grand public sur le fait qu'Arla est détenue par les agriculteurs, ainsi que sur la valeur que cela crée pour le consommateur. La structure coopérative d'Arla présente deux avantages majeurs pour nos consommateurs : ils peuvent être sûrs que les produits Arla® sont fabriqués de manière responsable et que tous les bénéfices reviennent aux producteurs.

Stimuler la croissance des associés-coopérateurs

Lorsque les consommateurs achètent un produit Arla®, les bénéfices sont redistribués aux associés-coopérateurs. C'est fondamental dans la structure d'une coopérative. Notre mission est de garantir une situation financière durable pour nos associés-coopérateurs pour leur permettre de développer leur entreprise. Nous savons que les clients et les consommateurs sont de plus en plus soucieux de savoir qu'ils soutiennent en achetant un produit. Il est donc précieux de pouvoir leur dire que quand ils achètent un produit Arla, leur

argent va directement aux producteurs laitiers, et non à des actionnaires sans aucun lien avec le monde agricole – et il est très important de le faire.

Cette démarche est particulièrement critique à une époque où la volatilité des marchés mondiaux soumet de nombreux producteurs laitiers à de fortes pressions.

Maîtrise de toutes les étapes de la production

Les consommateurs peuvent en outre être assurés que tous les produits Arla® sont réalisés à partir d'un lait de haute qualité, puisque nous contrôlons toutes les étapes de la chaîne de production, de l'étable à la table. Nous connaissons tous nos associés-coopérateurs et travaillons en étroite collaboration avec eux afin de garantir la traçabilité de nos produits et de faire la transparence sur leur origine – ce que les consommateurs sont de plus en plus nombreux à exiger. Les associés-coopérateurs d'Arla s'engagent à fournir du lait naturel, riche en nutriments, produit de manière responsable, conformément à notre programme d'assurance qualité Arlagården®.



Une initiative mondiale à long terme

La marque « déte­nu par les agriculteurs » apposée sur les produits a vu le jour dans le cadre de la campagne dédiée à notre structure coopérative, en août 2015, et elle a été déployée sur tous les marchés aux quatre coins du monde en 2016. Tout au long de l'année 2016, diverses activités ont été organisées. Parmi celles-ci, citons la diffusion de spots publicitaires à la télévision, des campagnes sur les réseaux sociaux, l'ouverture des exploitations agricoles aux consommateurs, et les témoignages d'agriculteurs et de collègues à propos de la coopérative. Ces activités couvrent tant nos marchés clés que les marchés internationaux, où les produits agricoles européens sont très convoités.

La valeur commerciale d'Arlagården®

Nos strictes normes alimentaires et notre engagement en matière de bien-être animal sont au cœur de notre entreprise. Ils génèrent de la croissance pour nos produits et nos marques et, ce faisant, pour nos associés-coopérateurs. Notre programme d'assurance qualité Arlagården® garantit un lait de haute qualité produit de manière responsable.

La qualité est un élément clé de notre stratégie. Elle est essentielle pour la création d'une croissance saine à l'avenir. Et comme la qualité de nos produits commence à la ferme, nos 11 922 associés-coopérateurs respectent tous notre programme d'assurance qualité Arlagården®.

Arlagården® couvre l'ensemble des opérations qu'effectuent nos agriculteurs chaque jour, afin de garantir un lait cru de qualité supérieure et un haut niveau de bien-être tant pour les animaux que pour l'environnement. Nos agriculteurs sont fiers de leurs pratiques et d'Arla. L'engagement de nos associés-coopérateurs vis-à-vis de nos normes et principes communs constitue une force. Arlagården® renforce notre compétitivité sur les marchés européens et internationaux et préserve notre réputation de fournisseur de lait de haute qualité, fabriqué suivant des normes rigoureuses.

Arlagården® garantit la sécurité alimentaire, la traçabilité et la qualité du lait cru. Le programme d'assurance qualité Arlagården® repose sur quatre piliers : la qualité du lait, la sécurité alimentaire, l'environnement et le bien-être animal. Il inclut des réglementations et directives qui sont auditées et activement appliquées en vue de garantir une sécurité alimentaire,

une traçabilité et une qualité du lait cru irréprochables. Chaque exploitation membre d'Arla fait l'objet d'un audit par des conseillers agricoles qualifiés, afin de garantir la conformité. En tant que coopérative détenue par les agriculteurs, Arla veille à ce que ces mêmes agriculteurs reçoivent l'aide et les conseils dont ils ont besoin.

■ **Composition du lait** : nous nous efforçons, d'une part, de parvenir à un lait d'une composition garantissant que nos produits répondent aux besoins et aux souhaits des consommateurs et, d'autre part, de rémunérer nos associés-coopérateurs selon la qualité du lait.

■ **Sécurité alimentaire** : dès l'étable, nous fournissons aux consommateurs des produits laitiers sûrs. Nos associés-coopérateurs traitent le lait avec le plus grand soin et avec le plus grand respect, afin de préserver sa saveur et sa fraîcheur naturelle, ainsi que ses bienfaits pour la santé.

■ **Bien-être animal** : nous nous efforçons de subvenir aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux afin d'améliorer leur santé et leur bien-être. Parce que des vaches heureuses et en bonne santé produisent plus de lait – et du lait de meilleure qualité.

■ **Considérations environnementales** : nous nous efforçons d'encourager une production laitière respectueuse de l'environnement dans des exploitations respectueuses de la nature.

Mise en place du Arlagården® Plus au bénéfice des consommateurs et des associés-coopérateurs

Plus que jamais, il est important de dire tout le bien que nous faisons chaque jour dans nos exploitations, car les consommateurs et les clients s'intéressent de plus en plus à la production de lait cru. Nos modes de production sont devenus un atout commercial pour Arla. Nos principes, données et chiffres sont cruciaux pour montrer que nos agriculteurs prennent soin de leurs vaches et de leurs exploitations. Nous assurons ainsi la transparence pour les consommateurs et clients. En conséquence, nous avons mis en place un cadre ambitieux, dans lequel Arla et les représentants des travailleurs collaborent au développement d'un plan directeur numérique concernant, par exemple, le bien-être animal dans les exploitations d'Arla.

Un pool laitier UNIQUE

Grâce à notre pool laitier unique, nous sommes à même d'écouler le lait sur les marchés offrant la meilleure valeur ajoutée, indépendamment de son origine. Cela permet à Arla d'engendrer une nouvelle croissance pour ses associés-coopérateurs et telle est la mission de notre société.

Nous recherchons constamment de nouvelles opportunités de croissance globale afin d'optimiser le lait cru fourni par nos associés-coopérateurs. Jusqu'il y a peu, nous traitions le lait cru pays par pays. Avec la stratégie « Good Growth 2020 », nous avons franchi un nouveau cap, en créant un pool laitier européen unique, afin de garantir un usage plus holistique de notre lait cru sur l'ensemble d'Arla.

Ces dernières années, les volumes laitiers d'Arla ont augmenté pour atteindre 13 822 millions de kg, principalement via des fusions et acquisitions. Cela veut dire que la majorité du lait cru supplémentaire provient de l'élargissement de notre position sur les marchés. Ces dernières années, nous nous sommes consacrés à aligner nos différentes sociétés pour ne plus en former qu'une seule et profiter ainsi des effets de synergie créés par les fusions. La stratégie « Good Growth 2020 » a encore renforcé cette unité, avec la création d'un pool laitier UNIQUE.

Utilisation holistique du lait cru d'Arla

Selon nos prévisions, les associés-coopérateurs d'Arla devraient augmenter leur production laitière de 2 % de plus d'ici à 2020, offrant à la coopérative des opportunités de croissance sans précédent. Toutefois, notre succès sur le long terme dépend de notre capacité à valoriser davantage le lait cru et à développer des positions rentables pour les volumes laitiers en hausse de nos associés-coopérateurs actuels. Grâce à notre programme d'assurance qualité ArlaGården®, nous entendons, via notre pool laitier unique, de créer

une valeur maximale pour les plus gros volumes de lait cru fournis, tout en maintenant les mêmes exigences de qualité. Cela assurera en outre une chaîne d'approvisionnement plus efficace, permettant à Arla d'équilibrer plus facilement les volumes de lait cru de la manière la plus rentable possible.

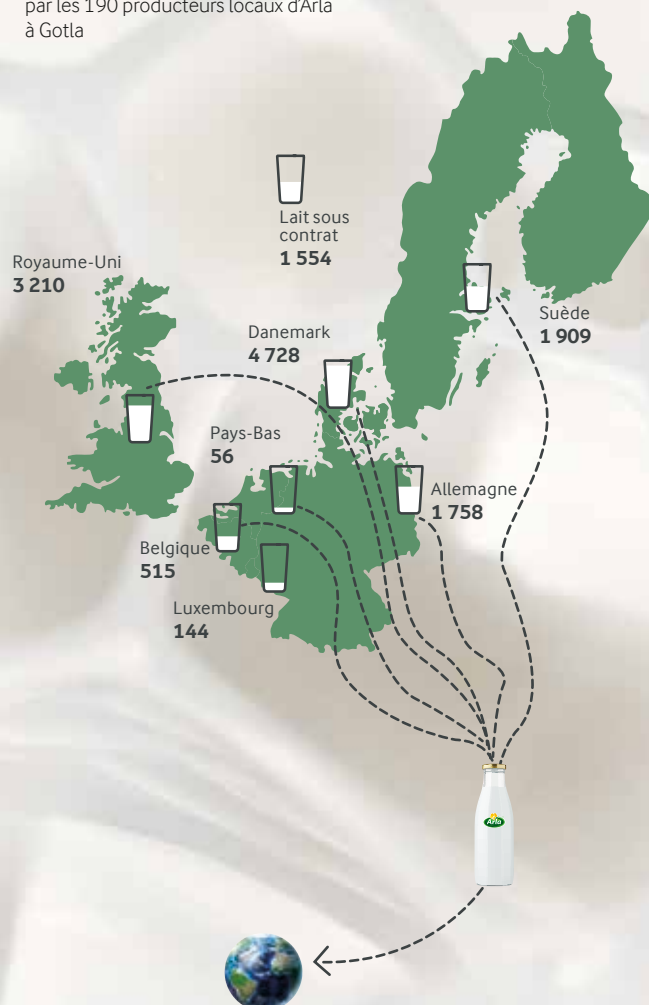
Grâce à notre pool laitier unique, nous pourrions écouler le lait sur les marchés offrant la meilleure valeur ajoutée, indépendamment de son origine. Cela va permettre à Arla d'engendrer une nouvelle croissance pour ses associés-coopérateurs, conformément à notre mission.

Penser globalement, agir localement

Pour réussir, nous devons penser globalement tout en agissant à l'échelon local. De plus en plus, les consommateurs sont à la recherche de produits régionaux, qui soutiennent l'économie locale et génèrent le meilleur impact social possible. Ils tendent à associer les produits locaux avec une plus grande fraîcheur, de meilleures qualités nutritives et une sécurité accrue, en comparaison avec les produits venant de loin. Ils sont aussi davantage enclins à payer plus pour un produit local. Nous tenons compte de cette tendance, et nous nous efforçons de constamment mettre des produits locaux à la disposition des consommateurs à la recherche de ces options.

Par exemple, les investissements liés au lait produit localement à Gotland, en Suède, par la laiterie Visby Dairy montrent comment Arla répond à la

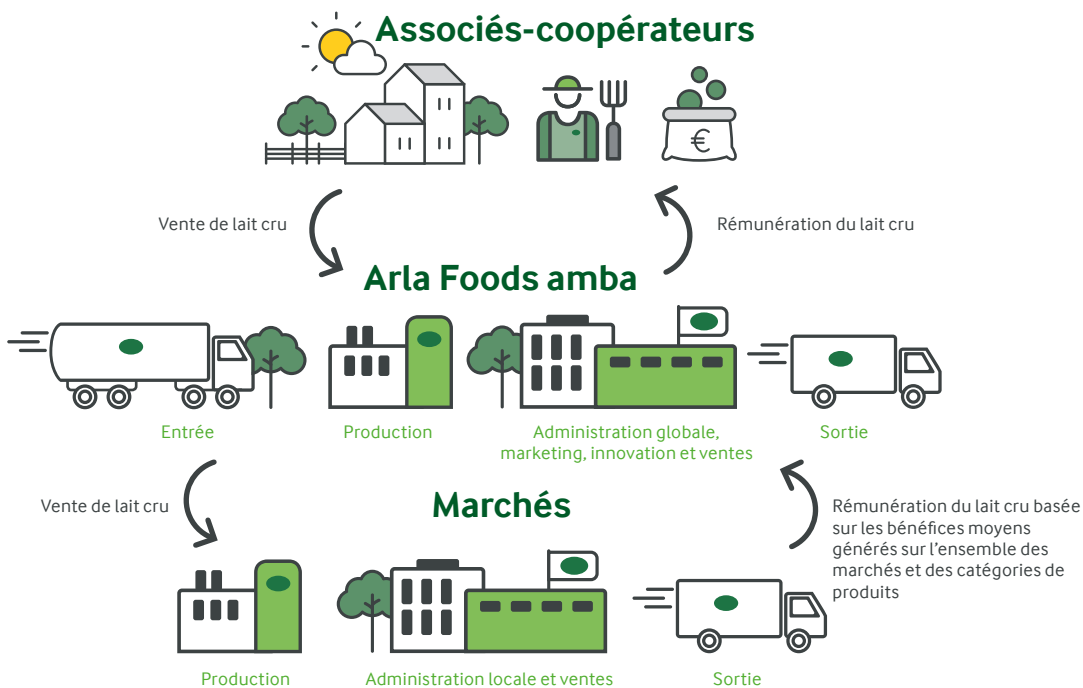
demande accrue en produits régionaux. Nous avons lancé Arla Ko® Gotlandsmjök, avec un emballage inspiré par le paysage local, montrant ainsi clairement que ce lait est fourni par les 190 producteurs locaux d'Arla à Gotla



Inflow of raw milk (mkg) to consumers around the world.

Une moyenne pour tous

En tant que coopérative laitière, notre matière première principale est le lait cru fourni par nos associés-coopérateurs. Pendant l'année, Arla rémunère ce lait cru au prix à valeur. Arla rémunère tous ses associés-coopérateurs au même prix, exception faite de la brève période de transition suivant l'arrivée des nouveaux membres. Le prix à valeur du lait est fixé avec l'ambition d'atteindre un résultat spécifique en fin d'exercice. Dans le cadre de la redistribution annuelle des bénéfices, les associés-coopérateurs reçoivent un paiement supplémentaire basé sur leurs volumes de lait annuels, moyennant l'approbation de l'assemblée des représentants.



Dans notre coopérative, tout le lait cru est collecté par Arla Foods amba, notre société mère. Ensuite, Arla Foods amba vend le lait cru à différentes entités du groupe à un prix basé sur la moyenne des bénéfices générés sur l'ensemble des marchés et des catégories de produits. Autrement dit, les entités juridiques du groupe, avec une chaîne de valeur complète, achètent le lait cru au même prix, quelle que soit son origine.

Des activités globales

pour un prix du lait UNIQUE

Les activités laitières d'Arla sont globales et les bénéfices varient d'un marché et d'une catégorie de produits à l'autre. Les bénéfices de certains marchés et entités juridiques sont plus élevés que la moyenne, tandis que d'autres sont plus bas. Toutefois, suite au principe de coopérative, c'est la moyenne de tous les bénéfices qui détermine le prix du lait payé par Arla aux associés-coopérateurs pour les volumes de lait cru fournis.

La rentabilité des entités du groupe peut largement différer d'un marché à l'autre et d'une année à l'autre, mais toutes les entités continuent de contribuer positivement à notre coopérative.

Fiscalité

Chez Arla, nous mettons un point d'honneur à développer nos activités de manière responsable, et nous sommes convaincus qu'une approche responsable de la fiscalité est essentielle pour la pérennité de notre entreprise dans les pays où nous opérons. Notre approche de la fiscalité est conforme à notre code de conduite général « Notre responsabilité » et se fonde sur un ensemble de principes fiscaux clés approuvés par le conseil d'administration. Nous visons à assurer une pleine conformité et sommes en faveur de la transparence. Notre objectif consiste à gérer nos impôts de manière proactive, afin d'identifier, d'atténuer et de rapporter nos risques en la matière.

Nos principes fiscaux clés

L'ambition stratégique d'Arla consiste à agir en bon partenaire sur toutes les questions fiscales, en trouvant un juste équilibre entre la gestion des charges fiscales, la création d'efficacités et une optimisation responsable.

Nos principes fiscaux clés sont alignés sur cette ambition. Ils constituent la pierre angulaire de toutes les questions fiscales chez Arla. Ces principes s'appliquent tant à Arla Foods a.m.b.a qu'à toutes les autres entités du groupe contrôlé. Nos principes fiscaux clés sont les suivants :

- Arla s'efforce de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de la valeur.
- Arla s'engage à payer l'impôt légalement dû et à veiller à se conformer aux exigences légales dans toutes les régions où l'entreprise opère.
- Arla n'a pas recours à des paradis fiscaux pour réduire ses charges fiscales.
- Arla ne met pas en place des structures visant à éluder l'impôt, sans substance commerciale et non conforme à l'esprit de la loi.
- Arla fait preuve de transparence dans son approche des impôts et de sa situation fiscale. Les informations sont divulguées conformément aux réglementations pertinentes et aux normes de reporting applicables, dont les normes internationales d'information financière (IFRS).
- Arla entretient de bonnes relations avec les autorités fiscales et est convaincue que la transparence, la collaboration et la proactivité permettent de réduire les litiges.

Responsabilité et gouvernance

La complexité de nos activités exige que nous suivions de très près les questions fiscales. Notre fonction fiscale globale est organisée et gérée de manière à garantir que notre entreprise applique les bonnes politiques et procédures pour respecter les principes fiscaux clés et garantir une gestion fiscale robuste et transparente.

Nous travaillons continuellement à l'établissement des normes et mécanismes de contrôles internes requis pour observer nos principes fiscaux clés. Les responsabilités liées aux processus fiscaux sont décrites et, à quelques rares exceptions près, elles relèvent de notre fonction fiscale globale.

Opérer sous le régime fiscal d'une coopérative

Arla est consciente du rôle que jouent les impôts au sein de la société. En tant qu'entreprise coopérative, nos activités relèvent de la législation fiscale danoise applicable aux coopératives. La réglementation danoise relative à l'impôt sur les coopératives se fonde sur le fait que la coopérative agit comme l'extension des associés-coopérateurs. Nos associés-coopérateurs sont aussi nos

fournisseurs, et les bénéfices ne sont pas cumulés au sein de l'entreprise, mais redistribués aux producteurs, sous la forme du prix le plus élevé possible pour leur lait. Les bénéfices de l'entreprise peuvent de ce fait être considérés comme les revenus personnels de nos associés-coopérateurs.

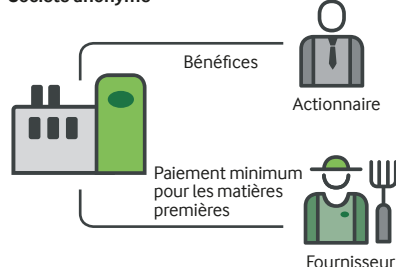
Autrement dit, nos associés-coopérateurs paient un impôt sur le revenu lié aux volumes de lait fournis sur une année, multipliés par le prix du lait payé d'avance et tout versement complémentaire conformément à la réglementation en vigueur dans leurs pays. Cela signifie également qu'Arla, en tant que coopérative, paie un impôt sur le revenu au Danemark, sur la base de ses actifs (capitaux propres). Cet impôt sur le revenu peut être considéré comme un intérêt sur l'impôt perçu sur la part des bénéfices conservés au sein de l'entreprise.

Arla détient plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont généralement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés, exactement comme toute autre entreprise de ce type.

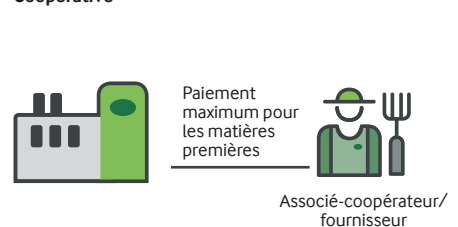
Guide concernant l'impôt sur les coopératives

Le régime fiscal applicable aux coopératives au Danemark tient compte du fait que les fournisseurs d'Arla sont aussi ses associés-coopérateurs, et que les bénéfices ne sont pas dévolus à l'entreprise, mais bien à ses associés-coopérateurs, sous la forme des prix laitiers les plus élevés possible.

Société anonyme



Coopérative



Préparer notre entreprise aux conséquences éventuelles du Brexit

Suite au référendum sur l'Union Européenne du 23 juin 2016, le Royaume-Uni devrait entamer ses négociations en vue de son départ de l'Union en mars 2017. L'issue des négociations concernant les relations commerciales futures entre l'Union européenne et le Royaume-Uni est incertaine.

En tant qu'entreprise laitière comptant 11 922 associés-coopérateurs dans sept États membres de l'Union européenne et enregistrant quelques 80 % de son chiffre d'affaires total au sein de l'Union, il est essentiel pour Arla que ses produits puissent circuler librement sur ses marchés d'implantation afin d'optimiser l'utilisation de son pool laitier unique. Hébergeant 2 485 associés-coopérateurs, le Royaume-Uni est le plus grand marché européen d'Arla, représentant environ 26 % comprenant Arla Foods Ingredients de son chiffre d'affaires total, dont approximativement 75 % sont basés sur le lait local et le reste sur la vente de produits importés. En plus d'être notre plus grand marché, le Royaume-Uni est une priorité essentielle pour nos activités en Europe. Concernant nos marques au Royaume-Uni, Lurpak® est la

marque qui sera la plus impactée par le référendum Britannique.

Jusqu'à la date du référendum et dans les heures qui l'ont suivi, le taux de change entre la livre et l'euro était hautement volatil. En comparaison avec le taux de change moyen en 2015, la livre a perdu plus de 10 %. Toutefois, grâce à la stratégie de couverture d'Arla, cette volatilité des taux de change n'a pas eu d'impact majeur sur les bénéfices de 2016.

Arla s'attachera à minimiser les conséquences éventuelles du Brexit et saisira, le cas échéant, les opportunités commerciales qui se présenteront à elle suite au résultat du référendum. Pour Arla, il est important qu'un accord commercial soit conclu et que celui-ci n'entrave pas la libre circulation des produits laitiers, afin de garantir la

prospérité du secteur. Nous collaborons avec toutes les parties prenantes concernées, tant au Royaume-Uni qu'en Europe, en vue de limiter au maximum l'impact du Brexit sur Arla. Malgré ces nouveaux défis, la nouvelle donne ne changera en rien l'importance du rôle joué par le marché britannique au sein d'Arla.

Pour soutenir ses activités sur fond de négociation du Brexit, Arla a établi une Task Force composée de cadres supérieurs en vue d'analyser et de surveiller les conséquences possibles et de nous préparer à faire face à la situation post-Brexit. La Task Force informera régulièrement l'équipe exécutive de gestion et le conseil d'administration de l'état d'avancement de ses travaux.



États financiers consolidés

Sommaire

Principaux états financiers

- 82** Compte de résultat consolidé
- 83** Proposition d'affectation du résultat
- 84** Compte de résultat global consolidé
- 85** Bilan consolidé
- 86** État consolidé des variations des capitaux propres
- 88** État consolidé des flux de trésorerie

Note 1 Bénéfice d'exploitation

- 91** Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 92** Note 1.2 Charges
- 94** Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement net

- 96** Note 2.1 Besoin en fonds de roulement net

Note 3 Capitaux engagés

- 99** Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 100** Note 3.2 Tests de dépréciation
- 102** Note 3.3 Immobilisations corporelles
- 104** Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 106** Note 3.5 Provisions pour risques et charges
- 106** Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

- 108** Note 4.1 Résultat financier
- 109** Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts
- 114** Note 4.3 Risques financiers
- 114** Note 4.3.1 Risque de liquidité et de financement
- 116** Note 4.3.2 Risque de change
- 118** Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt
- 119** Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières
- 120** Note 4.3.5 Risque de crédit
- 121** Note 4.4 Instruments financiers dérivés
- 122** Note 4.5 Informations sur les instruments financiers
- 123** Note 4.6 Transfert d'actifs financiers
- 123** Note 4.7 Engagements de retraite

Note 5 Divers

- 129** Note 5.1 Impôts
- 131** Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- 131** Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 132** Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- 132** Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 133** Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 134** Note 5.7 Sociétés du groupe



Compte de résultat consolidé

1^{er} janvier - 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015	Évolution
Chiffre d'affaires	1.1	9 567	10 262	-7%
Coûts de production	1.2	-7 177	-7 833	-8%
Résultat brut		2 390	2 429	-2%
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 642	-1 597	3%
Charges administratives	1.2	-435	-417	4%
Autres produits d'exploitation	1.3	91	37	146%
Autres charges d'exploitation	1.3	-29	-74	-61%
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3.6	120	-	
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.4	10	22	-55%
Résultat d'exploitation (EBIT)		505	400	26%
<i>Spécifications :</i>				
<i>EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>		719	754	-5%
<i>Plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>	3.6	120	-	
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	1.2	-334	-354	-6%
Résultat d'exploitation (EBIT)		505	400	26%
Produits financiers	4.1	7	14	-50%
Charges financières	4.1	-114	-77	48%
Résultat avant impôt		398	337	18%
Impôt	5.1	-42	-42	0%
Résultat de l'exercice		356	295	21%
Intérêts minoritaires		-9	-10	-10%
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		347	285	22%

Proposition d'affectation du résultat

(millions EUR)	2016	2015
Résultat de l'exercice	356	295
Intérêts minoritaires	-9	-10
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	347	285
<i>Proposition pour la répartition du bénéfice :</i>		
Versements complémentaires pour le lait	121	110
Intérêts sur le capital d'apport	3	3
Total des versements complémentaires	124	113
<i>Report aux capitaux propres :</i>		
Réserve spéciale	193	141
Capital d'apport	30	31
Report total aux capitaux propres	223	172
Bénéfice réparti	347	285



Impacts sur le résultat de l'année

Un indicateur-clé exprimant la performance globale d'Arla est le prix de performance. Elle se mesure par la valeur ajoutée de chaque kilo de lait fourni par nos associés-coopérateurs. Le prix de performance est calculé comme le prix du lait prépayé - inclus dans les coûts de production - majoré du résultat pour l'année attribuable aux associés-coopérateurs de Arla Foods amba divisés par le volume de lait fourni. Le prix de performance en 2016 était de 30,9 EUR-cent par kg de lait de nos associés-coopérateurs contre 33,7 EUR-cent par kg en 2015. Plus d'informations en page 44.

Le compte de résultat a été largement impacté par la volatilité des marchés au sein de l'industrie laitière et des marchés financiers. Malgré nos efforts pour améliorer la qualité de nos ventes, la situation difficile sur les

marchés a entraîné une baisse du chiffre d'affaires de 7 % par rapport à l'année dernière. Plus d'infos en note 1.

De manière générale, le compte de résultat a été fortement impacté par les changements de devises. Le chiffre d'affaires a été affecté négativement de EUR 357 millions, tandis que les coûts opérationnels ont été réduits de EUR 260 millions. Les effets positifs des instruments de couverture ont été inclus dans les autres produits d'exploitation, tandis que les coûts financiers ont été affectés négativement par les ajustements de change.

Plusieurs facteurs extraordinaires, spécifiques à l'exercice 2016, ont affecté de manière significative le résultat en fin d'année. Les principaux facteurs extraordinaires ayant marqué

l'année incluent la plus-value dégagée de la vente de Rynkeby, l'impact défavorable lié à l'entreprise associée Mengniu en Chine ainsi que les dévaluations monétaires au Nigeria et d'autres événements importants.

Le bénéfice net du groupe s'élevait à 356 millions EUR, contre 295 millions EUR en 2015, soit une hausse de 21 %. Le bénéfice net réparti aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba se montait à 347 millions EUR, soit 3,6 % du chiffre d'affaires contre 2,8 % l'année dernière. Ce chiffre est supérieur à l'intervalle visé de 2,8-3,2 %. Le bénéfice net, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires hors cession, représentait 2,4 % en 2016, contre 2,8 % en 2015.

Le versement complémentaire proposé pour 2016 se monte à 124 millions EUR, soit 1 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs après corrections conformément aux accords de fusion.

Compte de résultat global consolidé

1^{er} janvier - 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015
Résultat de l'exercice		356	295
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies	4.7	-132	34
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies		21	-13
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie		-23	-49
Ajustement de valeur des instruments de couverture reclassés en autres produits et charges d'exploitation		-34	53
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés dans le résultat financier		17	20
Ajustements de valeur des instruments de couverture reportés en charges de production		18	12
Ajustements de valeur des actifs financiers de l'exercice classés comme destinés à la vente		-2	-
Écarts de conversion, entités étrangères		-40	41
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement en résultat net		-5	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-180	97
Résultat global total		176	392
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		169	380
Intérêts minoritaires		7	12
Total		176	392

Bilan consolidé

31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015	Évolution
Actif				
Actif non-courant :				
Immobilisations incorporelles	3.1	825	873	-5%
Immobilisations corporelles	3.3	2 310	2 457	-6%
Participations dans les entreprises associées	3.4	434	434	0%
Participations dans les co-entreprises	3.4	51	50	2%
Impôt différé	5.1	74	64	16%
Autres éléments d'actif non courant		20	25	-20%
Total de l'actif non-courant		3 714	3 903	-5%
Actif courant :				
Stocks	2.1	950	1 007	-6%
Créances clients	2.1	876	910	-4%
Dérivés		31	75	-59%
Impôt courant		1	1	0%
Autres créances		222	202	10%
Valeurs mobilières		504	509	-1%
Trésorerie		84	70	20%
Total de l'actif courant, hors actifs destinés à la vente		2 668	2 774	-4%
Actifs destinés à la vente		-	59	-100%
Total de l'actif courant		2 668	2 833	-6%
Actif total		6 382	6 736	-5%
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres :				
Capitaux avant versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		2 033	2 000	2%
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		124	113	10%
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs		2 157	2 113	2%
Intérêts minoritaires		35	35	0%
Total des capitaux propres		2 192	2 148	2%
Passif				
Passif non courant :				
Engagements de retraite	4.7	369	294	26%
Provisions pour risques et charges	3.5	12	8	50%
Impôt différé	5.1	80	65	23%
Prêts	4.2	1 281	1 717	-25%
Total du passif non-courant		1 742	2 084	-16%
Passif courant :				
Prêts	4.2	947	1 076	-12%
Dettes fournisseurs, etc.	2.1	995	918	8%
Provisions pour risques et charges	3.5	13	19	-32%
Dérivés		168	158	6%
Impôt courant		18	5	260%
Autres éléments de passif courant		307	298	3%
Total du passif courant, hors passifs classés comme destinés à la vente		2 448	2 474	-1%
Passifs classés comme destinés à la vente		-	30	-100%
Total du passif courant		2 448	2 504	-2%
Passif total		4 190	4 588	-9%
Total des capitaux propres et du passif		6 382	6 736	-5%

État consolidé des variations des capitaux propres

1^{er} janvier - 31 décembre

	Capital collectif		Capital individuel			Autres comptes de capitaux propres			Total	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Compte de capital	Réserve spéciale	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport	Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	Réserves de variation de valeur des instruments de couverture	Réserves de variation de valeur des actifs disponibles à la vente	Réserve de conversion			
(millions EUR)											
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2016	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	121	-	-	-	121	-	121
Intérêts sur le capital d'apport	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserve spéciale	-	193	-	-	-	-	-	-	193	-	193
Capital d'apport	-	-	-	30	-	-	-	-	30	-	30
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Résultat de l'exercice	-	193	-	30	124	-	-	-	347	9	356
Autres éléments du résultat global	-111	-	-	-	-	-27	-2	-38	-178	-2	-180
Résultat global total	-111	193	-	30	124	-27	-2	-38	169	7	176
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-6	-16	-	-	-	-	-22	-	-22
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8	-8
Cession d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-108	-	-	-	-108	-	-108
Écarts de conversion	31	-	-1	-25	-5	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	31	-	-7	-36	-113	-	-	-	-125	-7	-132
Capitaux propres au 31 décembre 2016	829	766	87	416	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1 851	23	1 874
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	110	-	-	-	110	-	110
Intérêts sur le capital d'apport	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserve spéciale	-	141	-	-	-	-	-	-	141	-	141
Capital d'apport	-	-	-	31	-	-	-	-	31	-	31
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Résultat de l'exercice	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Autres éléments du résultat global	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Résultat global total	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Cession d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Écarts de conversion	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Capitaux propres au 31 décembre 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148

À propos des capitaux propres

Les comptes de capitaux propres réglementés par les statuts peuvent être répartis en trois catégories principales : capital collectif, capital individuel et autres comptes de capital. Les comptes sont détaillés ci-après :

Capital collectif

Le capital collectif est, de par sa nature, indivisible et se compose du *compte de capital* et d'une *réserve spéciale*. Le compte de capital constitue une solide base pour les capitaux propres de la coopérative étant donné que la clause de non-dévalorisation décrite ci-après stipule que le compte ne peut pas servir à effectuer des paiements aux

associés-coopérateurs. La *réserve spéciale* est un compte qui, dans des circonstances extraordinaires, peut être utilisé pour indemniser les associés-coopérateurs d'éventuelles pertes ou dépréciations affectant le bénéfice à répartir. Les montants transférés du bénéfice annuel réparti vers le capital collectif sont comptabilisés sur ce compte.

Capital individuel

Le capital individuel est le capital alloué à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait fourni. Le capital individuel se compose de *certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital d'apport*. Sous réserve de

l'approbation de l'assemblée des représentants, les montants inscrits sur ces comptes sont, le cas échéant, reversés aux associés-coopérateurs qui décident de quitter la coopérative. Les montants affectés au capital individuel dans le cadre de la répartition du bénéfice annuel sont porteurs d'intérêts. Est également considéré comme capital individuel le compte pour les *versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs* qui seront versés après l'approbation du rapport annuel.

Autres comptes de capitaux propres

Les autres comptes de capitaux propres incluent les comptes prescrits

par les normes IFRS, qui doivent être indiqués séparément et ne peuvent pas être utilisés pour les paiements opérés aux associés-coopérateurs.

Cela inclut les *réserves de variation de valeur des instruments de couverture*, les *réserves de variation de valeur des actifs disponibles à la vente* et la *réserve de conversion*.

Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires incluent la part des capitaux propres du groupe attribuable aux détenteurs d'intérêts minoritaires dans des sociétés du groupe.



Les capitaux propres se sont améliorés malgré les pertes significatives sur le passif des régime de retraite

En 2016, les capitaux propres ont augmenté de 44 millions EUR par rapport au 31 décembre 2015.

Répartition du bénéfice

Le versement complémentaire proposé se base sur le montant de 123 millions EUR, soit 1 centime EUR par kilo de lait d'associés-coopérateurs. Comme défini dans les accords de fusion des années précédentes, 2 millions EUR de versements supplémentaires ont été transférés séparément vers la réserve spéciale. Les intérêts sur le capital d'apport consolidé s'élevaient à 3 millions EUR, ce qui donne lieu à un versement

complémentaire de 124 millions EUR. Cela correspond à une hausse de 11 millions EUR, due principalement à l'impact plus faible des accords de fusion en 2016. Le versement complémentaire moyen de 1 centime EUR par kilo de lait d'associés-coopérateurs kg reste inchangé par rapport à l'année dernière.

La plus-value dégagée de la vente de Rynkeby, qui s'élève à 120 millions EUR, a été transférée vers la réserve spéciale conformément à la politique de consolidation approuvée par l'assemblée des représentants. La base de consolidation ajustée de la

plus-value dégagée de la vente est de 101 millions EUR. Cette somme est répartie à raison de 1/3 pour le capital d'apport (34 millions EUR) et de 2/3 pour la réserve spéciale (67 millions EUR). Comme défini dans les accords de fusion, 4 millions EUR du capital d'apport ont été transférés vers la réserve spéciale.

Autres éléments du résultat global

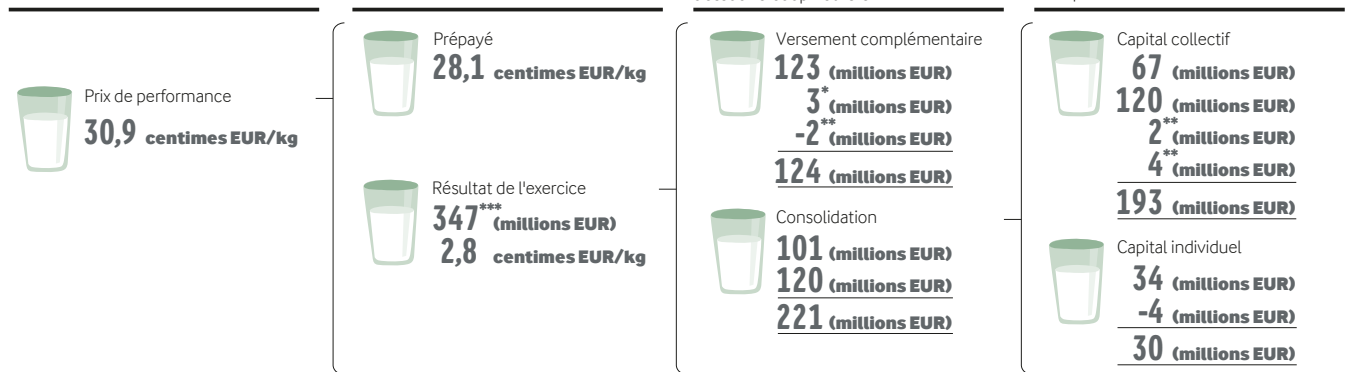
Les autres éléments du résultat global enregistrent une perte de 180 millions EUR, principalement liée aux pertes actuarielles sur les engagements de retraite, aux ajustements de valeur

négatifs sur les instruments de couverture et aux actifs nets évalués en devises étrangères.

Montants versés à et par les associés-coopérateurs

Un versement complémentaire relatif à 2015, d'un montant total de 108 millions EUR, a été opéré en mars 2016. En outre, la somme de 22 millions EUR a été versée aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative. En 2017, la somme versée aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative devrait se monter à 22 millions EUR.

Répartition du bénéfice



* Intérêts sur le capital d'apport : 0,03 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs ** Conformément aux accords de fusion *** Sur la base des bénéfices répartis aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba

Réglementation en vertu des statuts de la société et des normes IFRS

Le *compte de capital* sert à comptabiliser les éléments techniques tels que les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies, les effets des cessions et acquisitions d'intérêts minoritaires dans des filiales et les écarts de taux de change sur les titres de participation des associés-coopérateurs. En outre, le compte est affecté par les apports convenus fournis par les nouveaux membres de la coopérative.

La répartition du bénéfice annuel vers le capital collectif est comptabilisée dans la *réserve spéciale*. Sur proposition du conseil d'administration, la réserve peut être utilisée par l'assemblée des représentants en vue de compenser, en tout ou en partie, d'importantes pertes ou dépréciations extraordinaires conformément à l'article 21(iii), des statuts.

Les *certificats coopératifs basés sur les livraisons* sont établis conformément à l'art. 21, al. 1^{er}, (ii), des statuts et à la réglementation correspondante en vigueur. La consolidation de ce compte est suspendue depuis 2010.

Le *capital d'apport* est établi conformément à l'art. 21, al. 1^{er}, (iii), des statuts et à la réglementation en vigueur. Les montants consolidés à titre de capital d'apport via la répartition annuelle du bénéfice net produisent des intérêts à hauteur de CIBOR 12 mois + 1,5 %. Les montants versés sur le capital d'apport dans le cadre de fusions ne sont pas producteurs d'intérêts. Les intérêts sont versés en même temps que les versements complémentaires.

Le solde des différents associés-coopérateurs sur leur certificat coopératif basé sur les livraisons et le capital d'apport peut leur être reversé sur une période de trois ans à compter de leur départ d'Arla Foods amba conformément aux statuts, sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants. Le solde des différents comptes est libellé dans la devise pertinente pour le pays d'enregistrement des associés-coopérateurs. Les ajustements de taux de change sont calculés une fois par an. Leur montant est ensuite transféré sur le compte de capital.

Les *versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs* sont comptabilisés séparément dans les capitaux propres jusqu'à l'approbation de l'assemblée des représentants.

La réserve pour ajustements de valeur des instruments de couverture englobe la juste valeur des instruments financiers dérivés répondant aux conditions de couverture des futurs flux de trésorerie et pour lesquels la transaction couverte n'a pas encore été réalisée.

La *réserve de juste valeur des titres disponibles à la vente* comprend les ajustements de valeur des titres classés comme disponibles à la vente.

La *réserve de conversion* englobe les écarts de taux de change survenant lors de la conversion des états financiers des sociétés étrangères, y compris les corrections de valeur liées aux éléments de l'actif et du passif qui font partie des investissements nets du groupe et les corrections de valeur liées aux transactions qui couvrent les investissements nets du groupe.

Clause de non-dévalorisation En vertu des statuts, aucun versement n'est opéré par Arla Foods amba aux associés-coopérateurs, qui contribuerait à réduire le montant du compte de capital et les comptes de capitaux propres requis par la législation en vigueur et les normes IFRS. La clause de non-dévalorisa-

tion est évaluée sur la base du rapport annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes, la réserve spéciale et les versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs ne sont pas visés par la clause de non-dévalorisation.

Intérêts minoritaires

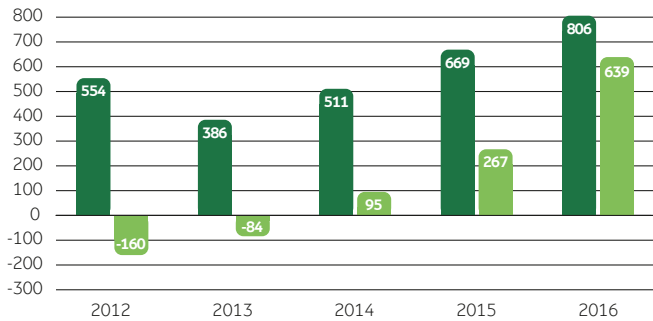
Les filiales sont intégralement comptabilisées dans les états financiers consolidés. La part des intérêts minoritaires sur le résultat de l'exercice et la part des intérêts minoritaires sur les capitaux propres des filiales qui ne sont pas entièrement détenues sont respectivement comptabilisées dans le résultat consolidé et dans les capitaux propres, mais sont inscrites séparément. Lors de la comptabilisation initiale, les intérêts minoritaires sont évalués soit à la juste valeur des participations, soit à la part proportionnelle de la juste valeur de l'actif, du passif et du passif éventuel identifiés dans les sociétés acquises. L'évaluation des intérêts minoritaires est sélectionnée sur une base transactionnelle, et les informations sont fournies dans la note relative aux groupements d'entreprises.

État consolidé des flux de trésorerie

1^{er} janvier - 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015
EBITDA		839	754
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3.6	-120	-
EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises		719	754
Part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées	3.4	-10	-22
Variation du besoin en fonds de roulement	2.1	138	-23
Variation des autres besoins en fonds de roulement		-3	10
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		22	11
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		12	8
Intérêts payés		-59	-56
Intérêts reçus		5	6
Impôt versé	5.1	-18	-19
Flux de trésorerie d'exploitation		806	669
Investissements dans immobilisations incorporelles	3.1	-58	-70
Investissements dans immobilisations corporelles	3.3	-263	-348
Vente d'immobilisations corporelles	3.3	16	8
Activités d'investissements d'exploitation		-305	-410
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		501	259
Rachat d'entreprises	3.6	-	-29
Vente d'entreprises	3.6	138	37
Activités d'investissements financiers		138	8
Flux de trésorerie d'investissement		-167	-402
Flux de trésorerie disponibles		639	267
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-108	-105
Libéré par de nouveaux associés-coopérateurs		-	5
Prélevé sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants		-22	-18
Emprunts contractés, net	4.2	-400	-173
Paiement pour les engagements de retraite		-45	-70
Variation du passif courant		-54	37
Variation nette des titres négociables		5	50
Flux de trésorerie de financement		-624	-274
Flux de trésorerie nets		15	-7
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		70	81
Corrections de taux de change sur disponibilités		-8	3
Report aux actifs destinés à la vente		7	-7
Disponibilités au 31 décembre		84	70

Évolution des flux de trésorerie (millions EUR)



- Flux de trésorerie d'exploitation
- Flux de trésorerie disponibles



Amélioration des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie d'exploitation sont passés de 669 millions EUR en 2015 à 806 millions EUR en 2016, soit une amélioration de 137 millions EUR. Cette évolution tient aux changements au niveau du BFR, en ce sens que les efforts actuels visant à réduire le BFR continuent de libérer des liquidités.

Les flux de trésorerie d'investissement s'élevaient à -167 millions EUR, contre -402 millions EUR en 2015. Les flux de trésorerie d'investissement opérationnels étaient principalement liés aux sites d'Upahl et de Pronsfeld en Allemagne, au site d'Aylesbury au Royaume-Uni, aux sites de Linköping et de Falkenberg en Suède et à un centre d'innovation mondial en construction au Danemark. Les flux

de trésorerie de financement reflètent la vente de Rynkeby Foods. Les flux de trésorerie disponibles s'élevaient à 639 millions EUR en 2016, contre 267 millions EUR en 2015. Ceux-ci sont calculés comme les flux de trésorerie d'exploitation minorés des flux de trésorerie d'investissement.

Les flux de trésorerie de financement s'élevaient à -624 millions EUR, contre -274 millions EUR l'année dernière. Ces flux ont principalement souffert des versements complémentaires liés à 2015 et opérés en 2016 ainsi que d'importants remboursements de prêt.

Les disponibilités au 31 décembre 2016 étaient de 84 millions EUR, contre 70 millions EUR l'année précédente.



Méthodes comptables

L'état consolidé des flux de trésorerie est présenté conformément à la méthode indirecte, selon laquelle l'EBITDA de l'exercice est rapproché du total des flux de trésorerie d'exploitation nets en lui retrayant les éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie, tels que les résultats non-distribués dans les co-entreprises et entreprises associées ou les variations de besoin en fonds de roulement opérationnel durant l'exercice.



Note 1

**Bénéfice
d'exploitation**

Note 1.1 Chiffre d'affaires



Amélioration de la qualité des ventes

Le chiffre d'affaires a baissé de 6,8 % pour atteindre 9 567 millions EUR, contre 10 262 millions EUR en 2015. Cette évolution est directement liée à la réduction des prix de vente suite à l'accroissement des volumes de lait au cours du premier semestre 2016, d'une part, et, d'autre part, aux taux de change défavorables. La baisse des prix de vente a contribué à un repli de 500 millions EUR ou 4,9 % du chiffre d'affaires, notamment en Allemagne et en Finlande. Les fluctuations des taux de change ont entraîné un recul de 357 millions EUR, principalement dû à la devise clé GBP étant donné que le Royaume-Uni représente approximativement 25 % du chiffre

d'affaires. Suite à la vente de Rynkeby en mai 2016, le chiffre d'affaires a chuté. Cette perte a été compensée par une amélioration des volumes de vente dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration. L'effet en pleine année de la vente de Rynkeby sera visible en 2017.

Malgré les conditions difficiles régnant sur les marchés, la croissance des volumes des produits de marque s'est montée à 5,2 %, ce qui prouve que nous avons amélioré la qualité de notre chiffre d'affaires. Les ventes de produits de marque représentent désormais 44,5 % des ventes totales, soit une augmentation de 25 points

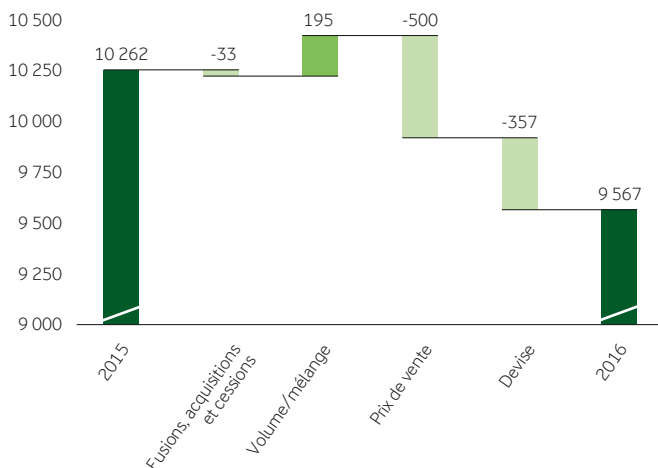
de pourcentage par rapport à 2015. Par rapport à l'année précédente, les volumes de lait collectés auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs sous contrat s'élèvent au total à 13,9 milliards de kg, contre 14,2 milliards de kg en 2015, soit une baisse de 2,2 %.

L'Europe constitue notre plus grand segment commercial, qui représente 66 % de notre chiffre d'affaires total, suivi du segment International (15 %), d'Arla Foods Ingrédients (6 %) et d'autres activités, dont les ventes industrielles (13 %). Nous avons enregistré une croissance de volume de 2,7 % dans les secteurs du

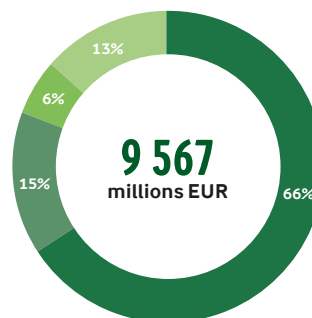
commerce de détail et de la restauration. Et ce, malgré une baisse générale des volumes de lait collectés. L'Europe a contribué à une croissance en volume de 1,3 %. Notre segment International a enregistré un taux de croissance de 9,5 %, principalement suite à une augmentation des ventes en Afrique subsaharienne, en Chine et en Asie du Sud-Est.

Le chiffre d'affaires par catégorie reste largement inchangé par rapport à l'année dernière. La catégorie Lait, yaourt, poudre et cuisine est de loin la plus importante.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)

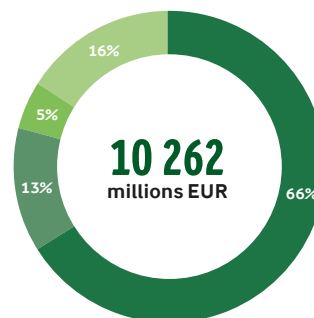


Chiffre d'affaires par segment commercial en 2016



(millions EUR)
 ● Europe
 ● International
 ● AFI
 ● Ventes industrielles et autres

Chiffre d'affaires par segment commercial en 2015

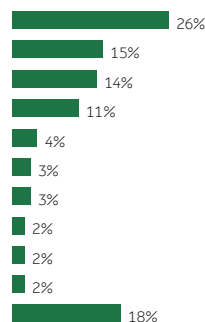


	2016	2015
Europe	6 321	6 793
International	1 428	1 348
AFI	545	519
Ventes industrielles et autres	1 273	1 602

Tableau 1.1 Chiffre d'affaires par pays (millions EUR)

	2016	2015
Royaume-Uni	2 532	2 968
Suède	1 463	1 517
Allemagne	1 302	1 370
Danemark	1 061	1 100
Pays-Bas	373	389
Finlande	329	348
Arabie saoudite	246	247
Chine	202	174
Belgique	197	261
États-Unis	180	179
Autres*	1 682	1 709
Total	9 567	10 262

Chiffre d'affaires en 2016 en % par pays



Le tableau 1.1 représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quel que soit le segment commercial dans lequel elles sont générées. Dès lors, les chiffres ne peuvent pas être comparés à notre analyse du marché aux pages 52 à 55.

*Les autres pays incluent notamment le Canada, Oman, les Émirats arabes unis, l'Espagne, la France, l'Australie, le Nigeria et Russie.

Chiffre d'affaires par catégorie

	Lait, yaourt, poudre et cuisine (MYPC)	Fromage	Beurre, tartinables et margarine (BSM)	Autres
2016	45%	26%	14%	15%
2015	45%	25%	13%	17%



Méthodes comptables

Le chiffre d'affaires issu de la vente de produits laitiers et d'autres produits alimentaires est comptabilisé en résultat lorsque la livraison et les risques liés aux produits sont

transférés à l'acheteur, que le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et qu'il est probable qu'il sera perçu. Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice,

déduction faite des réductions sur ventes, des escomptes de caisse, de la T.V.A. et d'autres taxes et droits. Le chiffre d'affaires par secteur d'activité/marché et catégorie de produit se

base sur les informations financières internes du groupe.

Note 1.2 Charges



Une maîtrise rigoureuse des coûts

Les charges d'exploitation s'élevaient à 9 254 millions EUR en 2016, contre 9 847 millions EUR en 2015, soit un recul de 6,0 %. Hors coût du lait cru, les charges totales ont diminué de 1,4 %, suite en partie aux effets de change. Nous avons rigoureusement contrôlé nos coûts et enregistré un indice d'extensibilité supérieur à 2,0 et un taux de coûts de conversion de 99,2.

Les coûts de production (hors coût du lait cru) ont baissé de 4,2 % suite à nos efforts axés sur la réduction des coûts et les devises.

Le programme d'optimisation des coûts axé sur la réalisation d'économies, principalement au sein de la chaîne d'approvisionnement, a permis d'économiser 100 millions d'euros en 2016. Cela a été compensé par les effets de l'inflation, des augmentations salariales planifiées et de l'évolution des stocks.

Les frais de vente et de distribution ont augmenté de 2,8 %, suite principalement à l'accroissement des dépenses marketing pour soutenir de vastes initiatives commerciales liées aux produits de marque. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 43 millions EUR, comme l'année précédente. La somme de 22 millions EUR a été capitalisée dans le cadre des heures et coûts internes liés aux activités de développement.

Les charges administratives ont augmenté de 18 millions EUR, suite notamment aux coûts salariaux et de licenciement extraordinaires liés à la restructuration opérée en 2016.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a baissé de 519 millions EUR ou 11,4 %, sous l'impulsion de la baisse des prix et des

volumes ainsi que des effets de change principalement liés à l'évolution de la GBP.

Lait des associés-coopérateurs

Le coût du lait des associés-coopérateurs a diminué de 415 millions EUR ou 10,6 %. La baisse du prix du lait prépayé a réduit les coûts de 246 millions EUR, tandis que la chute des volumes a entraîné une réduction de 39 millions EUR. Les effets de change se sont élevés à EUR 130 millions.

Autre lait

Les coûts liés à l'autre lait ont diminué de 104 millions EUR, alors que les effets de change se sont élevés à EUR 26 millions. L'autre lait comprend le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux. Les volumes ont baissé de 10,1 %, suite aux efforts activement déployés pour stimuler une réduction.

Charges de personnel

Les charges de personnel sont passées de 1 225 millions EUR en 2015 à 1 223 millions EUR en 2016. L'évolution des coûts de personnel a été influencée positivement par les effets de change et la cession de Rynkeby malgré les coûts de redondance liés à la restructuration.

Afin de réaliser notre stratégie « Good Growth 2020 », une restructuration a été adoptée et mise en œuvre en 2016. Le but principal de la nouvelle organisation consiste à favoriser la réalisation d'objectifs plus globaux au sein d'Arla et à renforcer la collaboration, les effets de synergies et les gains d'efficacité entre les pays. Ainsi, plus de 500 postes administratifs ont été supprimés. L'effet en pleine année de la réduction de l'effectif à temps plein sera visible en 2017, de même que les économies qui en résultent.

Dépenses marketing

Les dépenses marketing ont augmenté de 9,2 % pour atteindre 309 millions EUR en 2016, contre 283 millions EUR en 2015. Cela représente une hausse de 37 millions EUR hors effets de change. Nous avons rassemblé les départements de marketing au sein d'une seule et même équipe marketing mondiale afin de pouvoir exploiter les précieux effets de synergie entre les marchés et négocier de meilleurs contrats de marketing.

Parmi les grandes initiatives de marketing de l'année, on compte des investissements dans le yaourt et le lait au Royaume-Uni (skyr, gammes de produits protéinés, produits bio et lait « Best of Both »), dans le lait et les poudres en Chine (Millex et Baby and Me) et dans le lait, les poudres et le fromage en Asie du Sud-Est (lancement du fromage à tartiner aux Philippines et du lait Dano au

Bangladesh) ainsi qu'une campagne Arla aux États-Unis. L'augmentation des dépenses marketing s'inscrit dans le droit fil de notre stratégie « Good Growth 2020 », qui met l'accent sur la croissance de nos marques. Plus d'infos sur les grands événements marketing en page 12.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

Les dépréciations, les amortissements et les pertes de valeur se sont élevés à 334 millions EUR, soit une baisse de 20 millions EUR par rapport à l'année dernière. La durée de vie utile des immobilisations est évaluée chaque année. La durée de vie utile des principaux bâtiments de production a été revue durant l'année actuelle et prolongée de 20 à 30 ans afin de mieux refléter leur durée de vie réelle. La réévaluation a réduit l'amortissement de 18 millions d'euros.

Évolution des coûts opérationnels (millions EUR)

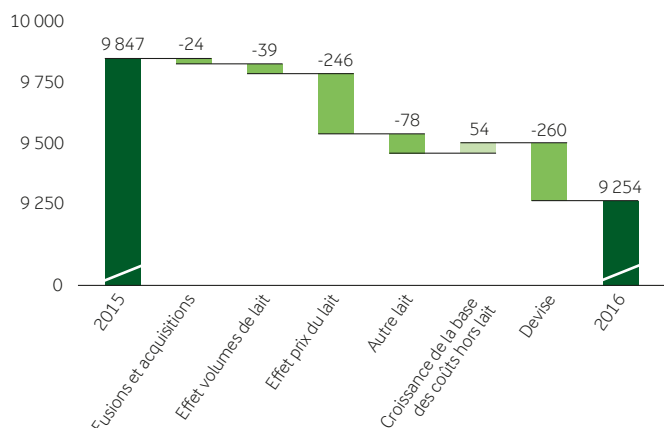


Tableau 1.2.a Charges d'exploitation par fonction
(millions EUR)

	2016	2015
Coûts de production	7 177	7 833
Frais de vente et de distribution	1 642	1 597
Charges administratives	435	417
Total	9 254	9 847
<i>Spécifications :</i>		
Coût du lait cru	4 028	4 547
Autres matériaux de production*	1 463	1 435
Charges de personnel	1 223	1 225
Transport	1 010	1 044
Dépenses marketing	309	283
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	334	354
Autres charges**	887	959
Total	9 254	9 847

*Les autres matériaux de production incluent les emballages, les additifs, les consommables et les variations des stocks.

**Les autres charges incluent principalement la maintenance, les services publics et l'informatique.

Tableau 1.2.b Coût du lait cru

	2016		2015	
	Collecté (millions de kg)	millions EUR	Collecté (millions de kg)	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 320	3 503	12 463	3 918
Autre lait	1 554	525	1 729	629
Total	13 874	4 028	14 192	4 547

Tableau 1.2.c Charges de personnel

(millions EUR)	2016	2015
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1 038	1 043
Retraite - régimes à cotisations définies	73	70
Retraite - régimes à prestations définies	3	5
Autres charges au titre de la sécurité sociale	109	107
Total des charges de personnel	1 223	1 225
<i>Charges de personnel liées aux :</i>		
Coûts de production	668	676
Frais de vente et de distribution	346	355
Charges administratives	200	182
Charges de personnel comptabilisées en stocks ou en immobilisations	9	12
Total des charges de personnel	1 223	1 225
Moyenne de l'effectif à temps plein	18 765	19 025

Tableau 1.2.d Dépréciations, amortissements et pertes de valeur
(millions EUR)

	2016	2015
Immobilisations incorporelles, amortissements	42	34
Immobilisations corporelles, dépréciations	292	320
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	334	354
<i>Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liés aux :</i>		
Coûts de production	269	287
Frais de vente et de distribution	32	31
Charges administratives	33	36
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	334	354



Méthodes comptables

Coûts de production

Les coûts de production comprennent l'achat de marchandises (y compris l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs) ainsi que les charges directes et indirectes (y compris les dépréciations et les pertes de valeur sur les sites de production, etc. ainsi que les coûts salariaux) liées à la production. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix payés

d'avance pour la période comptable et n'incluent donc pas les versements complémentaires, lesquels sont classés à titre de dividendes distribués aux associés-coopérateurs et comptabilisés directement en capitaux propres.

Frais de vente et de distribution

Les frais encourus pour la vente et la distribution des marchandises vendues au cours de l'exercice ainsi

que pour les campagnes promotionnelles et autres menées durant l'exercice sont comptabilisés en frais de vente et de distribution. Les coûts liés à la force de vente, la dépréciation des créances clients, les coûts liés aux parrainages, recherche et développement, publicités et salons ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont également comptabilisés en frais de vente et de distribution.

Charges administratives

Les charges administratives encourues durant l'exercice comprennent la gestion et l'administration, notamment le personnel administratif, les locaux et les frais de bureau, ainsi que les dépréciations et pertes de valeur.

Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation



Hausse des autres produits d'exploitation nets grâce aux gains de couverture

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement les éléments suivants : bénéfices et pertes liés à la vente d'immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, bénéfices et pertes liés aux instruments financiers et indemnités liées à des contrats d'assurance. Les autres produits d'exploitation nets représentaient

62 millions EUR en 2016, contre des autres charges d'exploitation nettes de 37 millions EUR l'année dernière. Ce résultat tient principalement aux bénéfices engrangés sur les instruments financiers utilisés pour couvrir les ventes futures, qui ont augmenté de 86 millions EUR suite aux fluctuations de la GBP et de l'USD.

Les autres produits et charges d'exploitation incluent des éléments liés à la vente du surplus de poudre des installations de condensation.



Note 2

**Besoin en fonds
de roulement net**

Note 2.1 Besoin en fonds de roulement opérationnel



Forte amélioration du besoin en fonds de roulement net

En vue de garantir les bénéfices de nos associés-coopérateurs sur le long terme, nous optimisons notre cash flow opérationnel afin de financer de nouvelles activités et des investissements. L'une des solutions envisageables pour libérer des fonds consiste à réduire le besoin en fonds de roulement net (BFR). Le groupe s'attache en permanence à améliorer son niveau de BFR. Les processus sont continuellement améliorés pour optimiser les conditions de paiement, la précision des prévisions de stocks et la planification interne.

En 2016, le BFR s'est amélioré de 168 million EUR (17 %), pour atteindre 831 millions EUR, contre 999 millions EUR en 2015. L'évolution du BFR, ajusté du lait des associés-coopérateurs, représente une amélioration de 195 millions EUR. Les effets de change ont contribué à l'amélioration du BFR à raison de 41 millions EUR. Ces effets de change sont principalement dû à la dévalorisation de la GBP et de la SEK.

Stocks

Les stocks sont passés de 1 007 millions EUR en 2015 à 950 millions EUR en 2016. En majorité, cette baisse est due aux fluctuations des taux de change suite à la dévalorisation de la GBP et de la SEK. Pour le reste, la baisse des stocks (16 millions EUR) tient à la réduction des volumes en fin d'année, combinée à une chute du prix du lait par rapport à 2015.

Créances clients

Les créances clients sont passées de 910 millions EUR en 2015 à 876 millions EUR en 2016. L'évolution nette, hors effets de change, correspond à une baisse de 4 millions EUR par rapport à 2015. Les principaux facteurs ayant favorisé la réduction des créances clients incluent la chute du prix de vente et nos efforts continus pour l'encaissement des fonds.

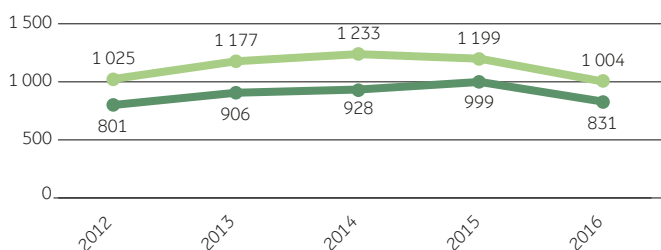
L'exposition aux risques de crédit sur les créances clients est gérée à

l'échelle locale au sein des entités. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. De manière générale, le groupe ne détient aucune valeur affectée en garantie des créances clients. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. Le groupe n'est pas extraordinairement exposé à un risque de crédit spécifiquement lié à des clients importants, mais à un risque de crédit général dans le secteur du commerce de détail. Historiquement, les montants mis en non-valeur parce que jugés irrécouvrables sont relativement faibles, ce qui est également le cas en 2016. Les retards de plus de 90 jours sur les créances clients s'élevaient à 1,5 % (contre 1,8 % en 2015).

Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont passées de 918 millions EUR en 2015 à 995 millions EUR en 2016. L'évolution des dettes fournisseurs, hors lait des associés-coopérateurs et effets de change, correspond à une amélioration de 134 millions EUR. Cette hausse résulte de l'attention portée aux délais de paiement, y compris le lancement d'un programme de financement de la chaîne d'approvisionnement en 2016. Le lait des associés-coopérateurs a baissé de 27 millions EUR, suite principalement à la nouvelle structure de règlement harmonisée.

Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)



● Besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs
● Besoin en fonds de roulement

Évolution des besoins en fonds de roulement
(millions EUR)

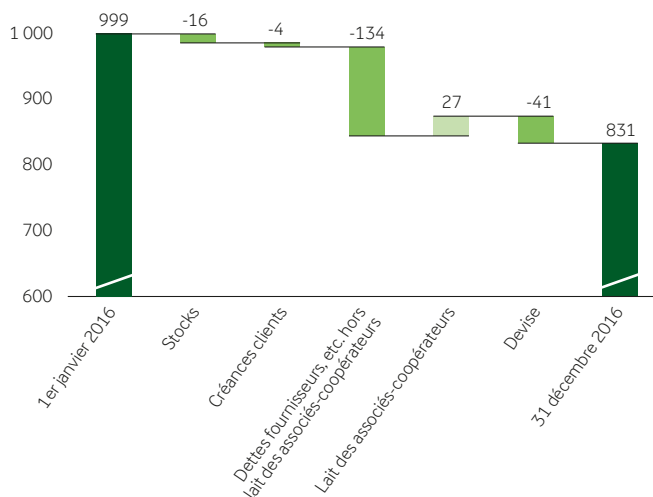


Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)

	2016	2015
Stocks	950	1 007
Créances clients	876	910
Dettes fournisseurs, etc.	-995	-918
Besoin en fonds de roulement	831	999
Dettes fournisseurs pour lait des associés-coopérateurs	173	200
Besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs	1 004	1 199

Tableau 2.1.b Stocks
(millions EUR)

	2016	2015
Stocks	969	1 036
Amortissements	-19	-29
Total des stocks	950	1 007
Matières premières et consommables	257	224
En-cours	292	294
Produits finis et marchandises destinées à la revente	401	489
Total des stocks	950	1 007

Tableau 2.1.c Créances clients
(millions EUR)

	2016	2015
Créances clients avant provision pour dépréciation des créances douteuses	887	922
Dépréciation des créances douteuses	-11	-12
Total des créances clients	876	910

**Méthodes comptables****Stocks**

Les stocks sont évalués au coût le plus bas entre le coût historique et la valeur nette de réalisation, calculée selon le principe « premier entré, premier sorti ». La valeur nette de réalisation est fixée en tenant compte de la négociabilité, de la cessibilité et des estimations du prix de vente des stocks, déduction faite des coûts d'achèvement et des coûts encourus pour exécuter la vente.

Le coût des matières premières, des consommables et des marchandises commerciales inclut le prix d'achat majoré des frais de livraison. Le prix payé d'avance aux associés-coopérateurs d'Arla est utilisé comme prix d'achat pour le lait de ces derniers.

Le coût des en-cours et des produits finis inclut également une part des charges de production indirectes, y compris les dépréciations, sur la base de la capacité d'exploitation normale des installations de production.

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au montant facturé, minoré des dépréciations des montants considérés irrécouvrables (coût amorti). Les dépréciations sont calculées comme l'écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus. Les tests de dépréciation sont effectués au niveau des créances individuelles significatives ou groupées au niveau du portefeuille, sur la base de l'ancienneté et de l'échéance des créances ainsi que des pertes historiques.

Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont évaluées au coût amorti, lequel correspond généralement aux montants facturés.

**Incertitudes et estimations****Stocks**

Le groupe utilise les coûts standard mensuels pour calculer les stocks et revoit toutes les charges de production indirectes au moins une fois par an. Les coûts standard sont également revus s'ils s'écartent notablement du coût réel des différents produits. Le coût du lait cru des agriculteurs joue un rôle essentiel dans le calcul des coûts standard. Ce coût est déterminé à l'aide de la moyenne du prix du lait prépayé correspondant à la date de production des stocks sur différentes catégories de produits.

Les charges de production indirectes sont calculées sur la base d'hypothèses pertinentes en termes d'utilisation des capacités, de durée de production et d'autres facteurs caractérisant les différents produits.

L'évaluation de la valeur nette de réalisation requiert une estimation, notamment pour le calcul du prix de vente de certains stocks de fromages

à longue maturation et des produits en vrac destinés à la vente sur le marché mondial.

Créances clients

Les créances clients sont amorties sur la base d'une évaluation individuelle s'il existe des signes de dévalorisation quant à l'insolvabilité établie ou attendue des clients. Par ailleurs, un calcul mathématique est réalisé sur la base de plusieurs paramètres, y compris le nombre de jours de retard. L'incertitude financière associée aux amortissements des pertes liées aux créances douteuses est généralement considérée comme limitée. Toutefois, la détérioration future de la solvabilité d'un client risque, le cas échéant, d'exiger d'autres amortissements.

Les bonus spécifiques aux clients sont calculés sur la base des contrats réels conclus avec les détaillants. Néanmoins, il existe une certaine incertitude quant à l'estimation des montants exacts à régler et au timing de ces règlements.



Note 3
**Capitaux
engagés**

Note 3.1 Immobilisations incorporelles



Légère baisse des immobilisations incorporelles liée aux effets de change

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 825 millions EUR au 31 décembre 2016, soit une réduction de 48 millions EUR par rapport à l'année dernière, essentiellement liée aux effets de change.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 615 millions EUR en fin d'année, contre 678 millions EUR en 2015. Sur ce chiffre, la

somme de 488 millions EUR a été affectée aux activités au Royaume-Uni, contre 550 millions EUR l'année dernière. Cette baisse des écarts d'acquisition est liée aux variations de taux de change. Plus d'infos sur les tests de dépréciation à la note 3.2.

Licences et marques

Les licences et marques comptabilisées à une valeur comptable totale de 30 millions EUR incluent Cocio®,

Anchor® et Hansano®. D'autres marques, dont les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®, ne sont pas comptabilisées dans le bilan.

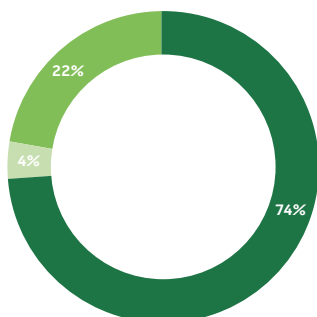
Projets de développement informatique et autres

Le groupe continue d'investir dans le développement informatique. En 2016, l'intégration de sept sites fromagers au Royaume-Uni, de la

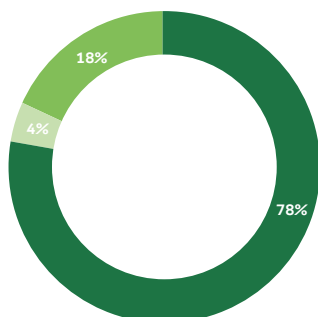
Finlande, du site d'Upahl en Allemagne et du site de Falbygden en Suède au sein de la plateforme informatique d'Arla a été achevée. Une intégration semblable a été entamée aux Pays-Bas et sur le site de Westbury au Royaume-Uni. Les autres coûts de développement capitalisés liés aux activités d'innovation concernaient le développement de nouveaux produits.

Tableau 3.1 Immobilisations incorporelles (millions EUR)	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres	Total
2016				
Coût au 1 ^{er} janvier	678	102	281	1 061
Corrections de taux de change	-63	1	-1	-63
Acquisitions	-	-	58	58
Reclassement	-	-	-1	-1
Cessions	-	-3	-10	-13
Coût au 31 décembre	615	100	327	1 042
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-65	-123	-188
Corrections de taux de change	-	-1	2	1
Amortissements de l'exercice	-	-6	-36	-42
Amortissements sur cessions	-	2	10	12
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-70	-147	-217
Valeur comptable au 31 décembre	615	30	180	825
2015				
Coût au 1 ^{er} janvier	645	103	206	954
Corrections de taux de change	26	-2	-	24
Acquisitions	-	-	70	70
Fusions et acquisitions	10	2	-	12
Reclassement	-3	-	13	10
Cessions	-	-1	-8	-9
Coût au 31 décembre	678	102	281	1 061
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-60	-103	-163
Corrections de taux de change	-	1	-	1
Amortissements de l'exercice	-	-6	-28	-34
Amortissements sur cessions	-	-	8	8
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-65	-123	-188
Valeur comptable au 31 décembre	678	37	158	873

Immobilisations incorporelles 2016



Immobilisations incorporelles 2015



- Écarts d'acquisition
- Licences et marques
- Projets de développement informatique et autres

Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surprix payé par le groupe au-delà de la juste valeur de l'actif net d'une société acquise. Initialement, les écarts d'acquisition sont comptabilisés au coût historique. Les écarts d'acquisition sont ensuite évalués au coût historique minoré de tout amortissement cumulé. La valeur comptable des écarts d'acquisition est allouée aux unités génératrices de trésorerie du groupe conformément à la structure opérationnelle et à la gestion financière interne. Les unités génératrices de trésorerie constituent

le plus petit groupe d'actifs identifiables générant des entrées de trésorerie indépendantes.

Licences et marques

Les licences et marques sont initialement comptabilisées au coût historique. Le coût est ensuite amorti de manière linéaire sur la durée de vie utile estimée.

Projets de développement informatique et autres

Les coûts encourus durant la phase de recherche dans le cadre d'évaluations générales des besoins du groupe et

des technologies disponibles sont imputés à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts directement imputables encourus durant la phase de développement de projets de développement informatique et autres relatifs à la conception, à la programmation, à l'installation et à la mise à l'essai de projets avant qu'ils ne soient prêts à être utilisés à des fins commerciales sont capitalisés en actifs incorporels. De tels coûts sont uniquement capitalisés dans la mesure où les dépenses peuvent être évaluées de manière fiable, où le projet est techniquement et

commercialement viable, où les avantages économiques à venir sont probables, où le groupe entend terminer et utiliser ledit actif et où il possède suffisamment de ressources pour ce faire. Les projets de développement informatique et autres sont amortis de manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

Note 3.2 Tests de dépréciation

Écarts d'acquisition soutenu par la stratégie « Good Growth 2020 »

Les écarts d'acquisition au Royaume-Uni résultent de l'achat d'Express Dairies Limited en 2003 et 2007, de l'acquisition d'AFF en 2009 et de la fusion avec Milk Link en 2012. En Finlande, les écarts d'acquisition découlent de l'achat d'Ingman en 2007. Les écarts d'acquisition restants proviennent de l'achat de Tholstrup en 2006.

Estimations appliquées

Le test de dépréciation est basé sur les futurs flux de trésorerie attendus, dérivés des prévisions et des objectifs à l'appui de la stratégie « Good Growth 2020 ». Les tests de dépréciation

n'incluent pas la croissance de la valeur finale vu que le taux de croissance a été fixé au taux d'inflation attendu.

Procédure des tests de dépréciation

Le coût du lait est comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date du test réalisé. Dans les prévisions appliquées, le préalable opérationnel clé est la rentabilité future basée sur une combinaison de l'effet produit par l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée et sur des marchés plus rentables. Les initiatives de réduction des coûts représentent d'autres préalables clés.

Résultats des tests

Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'était pas nécessaire en 2016. À cet égard, des tests de sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des facteurs d'actualisation ont été menés. Le facteur d'actualisation pouvait augmenter de 4 points de pourcentage avant qu'il ne soit nécessaire de procéder à une dépréciation.

Tableau 3.2 Tests de dépréciation
(millions EUR)

	Préalables clés		
	Valeur comptable, écarts d'acquisition	Facteur d'actualisation, net d'impôts	Facteur d'actualisation, avant impôt
2016			
Royaume-Uni	488	7,1%	8,9%
Finlande	40	6,2%	7,6%
Suède	23	6,4%	8,3%
Autres	64	6,2%	6,9%
Valeur comptable totale au 31 décembre	615		
2015			
Royaume-Uni	550	7,2%	9,1 %
Finlande	40	6,1%	7,8%
Suède	24	6,3%	8,3%
Autres	64	6,3%	6,9%
Valeur comptable totale au 31 décembre	678		



Méthodes comptables

Une perte de valeur se produit lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable en cas d'utilisation ou de vente. En vue des tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables générant des rentrées de trésorerie suite à leur utilisation continue (unités génératrices de trésorerie) qui sont largement indépendants des flux de trésorerie entrants d'autres actifs ou d'unités génératrices de trésorerie. Les unités génératrices de trésorerie sont déterminées sur la base de la structure opérationnelle et des informations financières internes. Les unités génératrices de trésorerie sont réévaluées chaque année.

La valeur comptable des écarts d'acquisition est contrôlée avec les

autres éléments d'actif non-courants de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont alloués. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition est comptabilisée à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont liés, et actualisée à l'aide d'un facteur d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché relative à l'impact du temps sur les monnaies et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

La perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat sur une ligne distincte et ne peut pas être contrepassée. La valeur comptable des autres éléments de

l'actif à long terme est évaluée chaque année pour déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Les actifs sont comptabilisés dans le bilan à la valeur recouvrable ou à la valeur comptable, si celle-ci est moins élevée. La valeur recouvrable des autres éléments de l'actif non-courant correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage de l'actif et la valeur marchande (juste valeur), déduction faite des coûts de cession attendus. La valeur d'usage est calculée comme la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie dont l'actif fait partie.

Toute moins-value sur d'autres éléments de l'actif non-courant est comptabilisée en résultat sous les

coûts de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives. Les dépréciations opérées sont contrepassées en cas de changement des hypothèses et des estimations ayant mené aux dites dépréciations. Une moins-value n'est contrepassée que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette de toute dépréciation ou de tout amortissement) si aucune moins-value n'avait été comptabilisée.



Incertitudes et estimations

Les écarts d'acquisition sont alloués à l'unité génératrice de trésorerie concernée. Les unités génératrices de trésorerie sont définies sur la base de la structure opérationnelle et sont liées à différents marchés. Les unités génératrices de trésorerie sont réévaluées chaque année.

Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé chaque année pour chacune des unités génératrices de trésorerie auxquelles ils sont alloués.

Les paramètres les plus importants du test de dépréciation incluent les attentes sur les futurs flux de trésorerie

disponibles et les préalables liés aux facteurs d'actualisation.

Futurs flux de trésorerie disponibles attendus

Les futurs flux de trésorerie disponibles attendus sont basés sur les prévisions actuelles et les objectifs définis pour la période de la stratégie « Good Growth 2020 » (2017-2020). Ils reposent sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui sont de nature subjective. Elles comprennent les attentes au cours de la période de la stratégie concernant la croissance du chiffre d'affaires, les marges d'EBIT et les dépenses en capital. Cela inclut l'injection de lait

collecté dans des produits à valeur ajoutée et sur des marchés plus rentables ainsi que des initiatives de réduction des coûts. Le taux de croissance au-delà de la période de la stratégie a été fixé au taux d'inflation attendu en fin de période. Suite au Brexit, les flux de trésorerie attendus concernant les écarts d'acquisition au Royaume-Uni sont, de par leur nature, plus incertains. Plus d'infos sur le Brexit en page 79.

Facteurs d'actualisation

Un facteur d'actualisation (WACC) est appliqué pour les segments spécifiques sur la base d'hypothèses relatives aux

taux d'intérêt, aux taux d'imposition et aux primes de risque. Tout changement des estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le facteur d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Note 3.3 Immobilisations corporelles



Dépenses en capital ciblées

Les principales immobilisations corporelles du groupe se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable a diminué de 147 millions EUR pour atteindre 2 310 millions EUR en 2016, sous l'influence des devises et des dépréciations.

Celles-ci ont diminué de 25 %, passant de 350 millions EUR en 2015 à 263 millions EUR en 2016. Nous avons ainsi montré notre aptitude à utiliser notre capacité de production avec davantage d'efficacité sur les sites existants et ainsi à réduire temporairement les dépenses en capital.

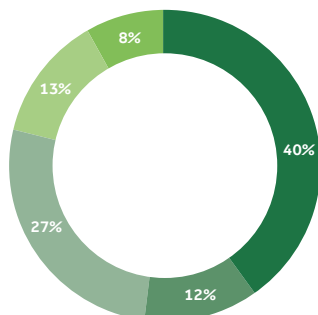
Parmi les investissements importants de l'année, on compte Navita, notre centre d'innovation mondial au Danemark, un renforcement des capacités du site d'Upahl et une installation de séparation du lait sur le site de Pronsfeld en Allemagne. Par ailleurs, les capacités ont été élargies

dans nos laiteries d'Aylesbury au Royaume-Uni ainsi que sur les sites de Linköping et de Falkenberg en Suède.

Tableau 3.3 Immobilisations corporelles
(millions EUR)

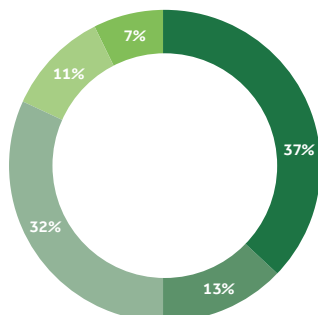
	Terrains et constructions	Installations techniques, matériels	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	En-cours	Total
2016					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 466	2 547	519	255	4 787
Corrections de taux de change	-64	-84	-34	-7	-189
Acquisitions	2	41	12	208	263
Report des en-cours	37	227	28	-292	-
Cessions	-11	-67	-25	-	-103
Coût au 31 décembre	1 430	2 664	500	164	4 758
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-553	-1 402	-375	-	-2 330
Corrections de taux de change	20	45	22	-	87
Dépréciations de l'exercice	-43	-204	-45	-	-292
Dépréciations sur cessions	3	62	22	-	87
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Valeur comptable au 31 décembre	857	1 165	124	164	2 310
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	37	13	1	-	51
2015					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 382	2 368	472	286	4 508
Corrections de taux de change	48	36	24	1	109
Acquisitions	18	97	16	219	350
Acquisitions	2	2	-	-	4
Report des en-cours	65	154	31	-250	-
Reclassement	-24	-43	-6	-1	-74
Cessions	-25	-67	-18	-	-110
Coût au 31 décembre	1 466	2 547	519	255	4 787
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-500	-1 273	-336	-	-2 109
Corrections de taux de change	-15	-12	-16	-	-43
Dépréciations de l'exercice	-72	-203	-45	-	-320
Reclassement	13	22	5	-	40
Dépréciations sur cessions	21	64	17	-	102
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-553	-1 402	-375	-	-2 330
Valeur comptable au 31 décembre	913	1 145	144	255	2 457
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	44	21	4	-	69

Immobilisations corporelles par pays 2016

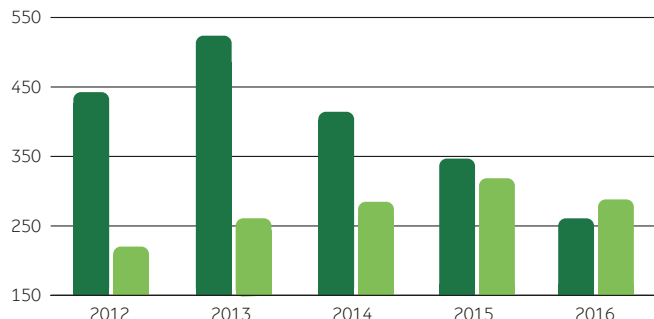


- Danemark
- Suède
- Royaume-Uni
- Allemagne
- Autres

Immobilisations corporelles par pays 2015



Investissements et amortissements immobilisations corporelles (millions EUR)



- Investissements dans des immobilisations corporelles
- Dépréciations d'immobilisations corporelles



Méthodes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût historique minoré des dépréciations et pertes de valeur cumulées. Les dépréciations visent à allouer le coût de l'actif (déduction faite de tous montants qui devraient être recouvrables à la fin de la période d'utilisation attendue) aux périodes durant lesquelles le groupe tire des avantages de son utilisation. Les immobilisations en-cours, les terrains et les installations hors service ne font pas l'objet d'une dépréciation.

Coût historique

Le coût historique englobe le prix d'acquisition ainsi que les frais directement liés à l'acquisition jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être mis en service. Pour les actifs autoproduits, le coût historique englobe les coûts directs ou indirects liés aux matériaux, aux composants, à la main d'œuvre ainsi que les charges d'emprunt issues d'emprunts généraux et spécifiques qui concernent directement la construction des actifs. Si des parties importantes d'un élément d'actif corporel présentent des durées de vie utile différentes, elles sont comptabilisées sous des postes distincts (approche par composants).

Lors du remplacement de composant, toute valeur comptable restante des parties remplacées est supprimée du bilan et comptabilisée en résultat à titre de charge d'amortissement accéléré. Les postes de dépenses subséquents pour les actifs corporels sont uniquement comptabilisés comme ajout à la valeur comptable du poste lorsqu'il est probable que la prise en charge du coût entraînera des avantages financiers pour le groupe. Les autres coûts, par exemple pour les réparations et la maintenance générales, sont comptabilisés en résultat lors de leur prise en charge.

Amortissements

Les immobilisations corporelles sont amorties de manière linéaire à compter de la date d'acquisition ou lorsque l'actif est prêt à être utilisé sur la base d'une évaluation de la durée de vie utile attendue.

Les durées de vie utile estimées sont les suivantes :

- Bâtiments administratifs : 50 ans
- Bâtiments de production : 20 à 30 ans
- Installations techniques et machines : 5 à 20 ans

- Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels : 3 à 7 ans

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, celle-ci étant la valeur estimée que l'actif peut générer de par sa vente ou sa mise au rebut en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subie le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à la date d'acquisition et revue tous les ans. L'amortissement cesse lorsque la valeur comptable d'un poste est inférieure à la valeur résiduelle. Toute modification de la période d'amortissement ou de la valeur résiduelle est traitée comme une modification des estimations comptables, dont l'effet est uniquement corrigé dans les périodes actuelle et futures. La dépréciation est comptabilisée en résultat sous les coûts de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives.



Incertitudes et estimations

Lors de l'évaluation de la durée de vie utile des différents actifs corporels, des estimations sont réalisées. Ces estimations déterminent la période d'imputation de la valeur amortissable de l'actif dans le compte de résultat. La valeur amortissable d'un actif corporel est fonction du coût historique ou de la valeur comptable de l'actif et de sa valeur résiduelle. Des estimations sont réalisées lors de l'évaluation de la valeur que le groupe peut recouvrer à la fin de la durée de vie utile d'un actif. Chaque année, l'adéquation de la méthode d'amortissement ainsi que la durée de vie et la valeur résiduelle des actifs corporels sont passées en revue.

Durée de vie utile des bâtiments

Le groupe réévalue la durée de vie utile des immobilisations chaque année. En cours d'année, la direction a réévalué la durée de vie des principaux bâtiments de production et l'a prolongée de 20 à 30 ans pour mieux refléter la durée de vie réelle. Cela a réduit les amortissements du groupe de 18 millions EUR en 2016.

Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées



Évaluation financière

COFCO Dairy Holdings Limited (China) et China Mengniu Dairy Company Limited

Le groupe détient une participation de 30 % dans COFCO Dairy Holdings Limited (China), qui est considérée comme une société associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris un droit de représentation au conseil d'administration. L'accord de coopération conclu avec COFCO octroie également à Arla un droit de représentation au conseil d'administration de China Mengniu Dairy Company Limited, une entreprise laitière cotée de Hong Kong contrôlée par COFCO. Il est convenu qu'Arla et China Mengniu Dairy Company Limited coopèrent à l'échange de leurs connaissances techniques et de leur expertise dans le secteur laitier et qu'Arla octroie des droits intellectuels à China Mengniu Dairy Company Limited. Sur la base des accords sous-jacents, il est déterminé qu'Arla exerce une influence notable sur China Mengniu Dairy Company Limited. Actuellement, COFCO Dairy Holdings Limited ne détient aucune autre participation.

Au 31 décembre 2016, la quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO Dairy Holdings Limited, y compris China Mengniu Dairy Company Limited, s'élevait à 309 millions EUR, contre 325 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO Dairy Holdings Limited inclut un écart d'acquisition de 160 millions EUR, contre 158 millions EUR l'année dernière.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans China Mengniu Dairy Company Limited équivaut à 383 millions EUR, contre 311 millions EUR l'année dernière.

Faisant partie de la division chinoise, l'investissement dans COFCO Dairy Holdings Limited est actuellement géré en Chine parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables. L'investissement a fait l'objet d'un test de dépréciation à l'échelle de la division chinoise sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de la division.

Les tests de dépréciation ont démontré l'absence de signes exigeant une dépréciation en 2016. Les risques de dépréciation pourraient inclure des réductions importantes à long terme des principaux indices boursiers en Asie, l'adoption de restrictions à l'importation sur les produits laitiers en Chine ou une dégradation grave et permanente des performances attendues de China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

Le groupe détient une participation de 23 % dans LRF, une organisation professionnelle politiquement indépendante des entrepreneurs suédois dans les secteurs de l'agriculture, de la sylviculture et de l'horticulture.

Sur la base d'une analyse détaillée de l'accord avec LRF, la participation active d'Arla représente une influence notable sur LRF. Cela inclus (sans pour autant y être limité) une représentation au conseil d'administration (historiquement, un membre du conseil

d'administration d'Arla a représenté l'industrie laitière suédoise au conseil d'administration de LRF).

Vigor Alimentos S.A., Brésil

Le groupe détient une participation de 8 % dans Vigor Alimentos S.A., considérée comme une société associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris le droit de représentation au conseil d'administration.

En juillet 2016, Vigor Alimentos S.A a été radiée de la bourse et n'est donc plus une société cotée.

Co-entreprises

La valeur comptable des co-entreprises s'élevait à 51 millions EUR en fin d'année, contre 50 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable n'inclut aucun écart d'acquisition.

Tableau 3.4.a Entreprises associées

Rapprochement de la valeur comptabilisée pour les entreprises associées (millions EUR)

	2016	2015
Capitaux propres dans les entreprises associées significatives	149	167
Écarts d'acquisition dans les entreprises associées significatives	160	158
Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives	125	109
Valeur comptabilisée	434	434

Tableau 3.4.b Entreprises associées significatives

Information financière pour les entreprises associées jugées significatives pour le groupe (millions EUR)	COFCO Dairy Holdings Limited China	COFCO Dairy Holdings Limited China
	2016	2015
Chiffre d'affaires	15	10
Résultat après impôt	15	10
Autres éléments du résultat global	-	-
Actif non-courant	789	722
Actif courant	-	-
Passif non-courant	-	-
Passif courant	-	-
Dividendes perçus	4	4
Part du groupe	30%	30%
Part du groupe sur le résultat après impôt	-6	21
Valeur comptabilisée	309	325

Tableau 3.4.c Transactions avec les co-entreprises et les entreprises associées
(millions EUR)

	2016	2015
Ventes de marchandises aux co-entreprises	9	4
Ventes de marchandises aux entreprises associées	21	155
Total des ventes de marchandises aux co-entreprises et entreprises associées	30	159
Achat de marchandises auprès des co-entreprises	52	60
Total des achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	52	60
Créances clients sur co-entreprises*	26	-
Créances clients sur entreprises associées*	9	2
Total des créances clients sur co-entreprises et entreprises associées	35	2
Dettes fournisseurs sur co-entreprises*	7	3
Total des dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées	7	3

* Inklus dans les autres créances

** Inklus dans les autres dettes

**Méthodes comptables**

Les sociétés sur lesquelles Arla exerce une influence notable sans les contrôler sont classées en entreprises associées. Les sociétés dans lesquelles Arla exerce un contrôle conjoint sont classées en co-entreprises.

La part proportionnelle des résultats des entreprises associées et des co-entreprises après impôt est comptabilisée dans les états financiers consolidés, après élimination de la part proportionnelle des bénéfices ou pertes intragroupe non réalisés.

Les investissements dans les entreprises associées et les co-entreprises sont comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et évalués au prorata de la valeur d'actif net des entités, calculée conformément aux méthodes comptables appliquées par le groupe. La part proportionnelle des bénéfices intragroupe non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées. Inversement, la part proportionnelle des pertes intragroupe non réalisées est déduite.

Les dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

Pour les investissements détenus dans des sociétés cotées, l'évaluation de la part du bénéfice attribuable au groupe et de la participation est basée sur les informations financières les plus récentes de la société, d'autres informations publiées sur le développement financier de la société et l'impact de l'actif net réévalué.

Les investissements dans des entreprises associées et co-entreprises présentant une valeur d'actif net négative sont évalués à 0 EUR. Dans le cas où le groupe est légalement ou implicitement contraint de couvrir le déficit d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise, le déficit est comptabilisé en provisions pour risques et charges. Tout montant dû par les entreprises associées et les co-entreprises est déprécié dans la mesure où ledit montant est jugé irrécouvrable. Un test de dépréciation

est réalisé lorsqu'il existe des preuves objectives d'une perte de valeur, comme d'importants changements négatifs de l'environnement dans lequel l'entité mise en équivalence exerce ses activités, ou une chute importante ou prolongée de la juste valeur de l'investissement en dessous de sa valeur comptable. Dans le cas où l'entité mise en équivalence est considérée faisant partie intégrante d'une entité génératrice de trésorerie, le test de dépréciation est réalisé au niveau de l'entité génératrice de trésorerie, sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de cette dernière. Une moins-value est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie) est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage et la juste valeur, déduction faite des coûts de vente, de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie).

**Incertitudes et estimations**

« L'influence notable », concerne le pouvoir de participer aux décisions de l'entité en matière de politiques financières et opérationnelles, sans avoir aucun contrôle personnel ni conjoint sur ces politiques. Un certain jugement s'impose lorsqu'il s'agit de déterminer s'il existe une influence notable. Lors de la détermination d'une influence notable, des facteurs tels que la représentation au conseil d'administration, la participation aux décisions politiques, l'existence de transactions significatives entre les entités et l'échange de personnel de direction sont pris en compte.

Note 3.5 Provisions pour risques et charges



Évaluation financière

Les provisions pour risques et charges s'élevaient à un total de 25 millions EUR en 2016, contre 27 millions EUR l'année précédente. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (pour des événements survenus mais pas encore déclarés), de provisions pour coûts de restructuration et de contrats déficitaires.

Les provisions général pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Aucun accident de travail majeur n'a eu lieu au cours de l'année. Des provisions pour accidents de travail de 8 millions EUR ont été enregistrées à titre de provisions à long terme.

En mars 2016, une restructuration d'Arla Foods a été communiquée. Suite à la restructuration, des provisions de 5 millions EUR pour le versement d'indemnités ont été comptabilisées au 31 décembre 2016 à titre de provisions à court terme.



Incertitudes et estimations

Les provisions sont tout particulièrement associées à des estimations sur les provisions pour restructuration et assurances. La portée et la valeur des contrats déficitaires ainsi que les charges de personnel et autres éléments de passif liés à la restructuration sont également estimés. Les provisions pour assurances sont évaluées sur la base de données historiques concernant notamment le nombre d'événements assurés et les coûts associés.

Note 3.6 Achat et vente d'entreprises et d'activités



Cession de Rynkeby Foods A/S

En mai 2016, Arla a conclu un accord de vente concernant la société Rynkeby Foods A/S. La société et ses filiales exercent des activités dans le domaine du jus principalement au Danemark, en Suède et en Finlande et possèdent un site de production au Danemark. Le groupe Rynkeby

enregistrait un chiffre d'affaires annuel de 130 millions EUR et employait 200 personnes. Rynkeby était la dernière activité d'Arla qui ne représentait pas une activité de base. Sa vente permet donc à Arla de se concentrer exclusivement sur le secteur laitier. Les activités de Rynkeby Foods A/S

ont été dissociées à compter de mai 2016 et la cession a rapporté 120 millions EUR.

Les cessions en 2015 étaient liées à Walhorn et à K/S Danske Immobilien et ont rapporté 37 millions EUR. Aucun achat n'a été opéré en 2016.

Les achats en 2015 étaient liés à Falbygden Ost et représentaient un investissement de 29 millions EUR.

Tableau 3.6 Vente de sociétés ou d'activités
(millions EUR)

	2016	2015
Prix de vente sur cession d'entreprise	145	37
Fonds transféré dans le cadre de la transaction	-7	-
Fonds nets perçus	138	37
Autres éléments d'actif transférés	-52	-37
Passif transféré	34	-
Gains sur la cession d'entreprise dans le compte de résultat	120	0



Méthodes comptables

Les entreprises cédées sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé jusqu'à la date de cession. Les chiffres comparatifs n'ont pas été retraités pour refléter les cessions. Les bénéfices ou pertes sur la cession de filiales et d'entreprises

associées sont déterminées comme la différence entre le prix de vente et la valeur comptable des actifs nets, y compris les écarts d'acquisition, à la date de cession et les coûts nécessaires pour exécuter la vente.



Note 4
Financement

Note 4.1 Résultat financier



Augmentation des charges financières sous l'effet du taux de change

Les charges financières nettes ont augmenté de 44 millions EUR pour atteindre 107 millions EUR en 2016, suite principalement aux fluctuations de taux de change.

Les charges d'intérêts nettes s'élevaient à 63 millions EUR, soit une

baisse de 7 millions EUR par rapport à l'année dernière. Les charges d'intérêts nettes ont diminué suite au plus faible niveau de la dette nette porteuse d'intérêts tandis que les charges d'intérêts moyens, hors engagement de retraite, se montaient à un total de 3,0 %, contre 2,6 %

l'année dernière. Les charges d'intérêts moyens ont augmenté suite à la hausse des réserves liquides engagées et à une plus grande part relative des intérêts fixes sur la dette.

Les pertes de change sont principalement liées à la dévaluation de la

devise du Nigeria, qui s'élevait à 28 millions EUR, ainsi qu'aux autres coûts liés aux effets de la devise fonctionnelle et aux coûts de conversion des devises de financement en devises associées aux besoins de financement.

Tableau 4.1 Produits et charges financiers

(millions EUR)

	2016	2015
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	5	5
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	2	9
Total des produits financiers	7	14
<i>Charges financières :</i>		
Intérêt financiers sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-60	-65
Pertes de change (net)	-48	-6
Intérêts, engagements de retraite	-8	-9
Intérêts transférés aux actifs corporels	7	8
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-5	-5
Total des charges financières	-114	-77
Charges financières nettes	-107	-63



Méthodes comptables

Produits et charges financiers

Les produits et charges d'intérêt ainsi que les gains et pertes de capital, etc. sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part

des intérêts des paiements liés à un leasing financier. Par ailleurs, les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments financiers dérivés non classés comme contrats de couverture sont également inclus. Les coûts d'emprunt liés à des emprunts généraux ou à des prêts directement liés à l'acquisition, à la construction ou au développement d'actifs habilitants sont inscrits au coût historique desdits

actifs et ne sont donc pas inclus dans les charges financières. La capitalisation des intérêts a été exécutée à l'aide d'un taux d'intérêt de 3 %, ce qui correspond au taux d'intérêt externe moyen du groupe en 2016.

Les produits et charges financiers liés à des actifs et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode de l'intérêt effectif.

Note 4.2 Dette porteuse d'intérêts



Amélioration de l'effet de levier grâce aux solides flux de trésorerie

La dette nette porteuse d'intérêts, hors régime de retraite, a diminué de 555 millions EUR pour atteindre 1 648 millions EUR au 31 décembre 2016. Cette baisse tient aux solides flux de trésorerie dans les activités sous-jacentes, y compris les effets découlant de l'amélioration du niveau de BFR, de la réduction des dépenses en capital et de la vente de Rynkeby.

L'effet de levier a diminué de 0,9 pour atteindre 2,4 au 31 décembre 2016, y compris effet de la cession de Rynkeby. Nous clôturons donc l'année au meilleur échelon de l'intervalle de 2,8-3,4 visé sur le long terme. L'effet de levier enregistré sous-tend la solide position financière du groupe. Si l'on exclusif les gains dégagés de la vente de Rynkeby, l'effet de levier s'est élevé à 2,8 pour l'exercice 2016.

Les engagements de retraite fin 2016 ont augmenté de 75 millions EUR pour atteindre 369 millions EUR et ont souffert de l'importante réduction des taux d'intérêt à long terme, partiellement compensés par l'affaiblissement de la GBP. Ainsi, la dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, s'élevait à un total de 2 017 millions EUR au 31 décembre 2016, contre 2 497 millions EUR l'année précédente.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a augmenté de 1,5 an pour atteindre 5,9 ans au 31 décembre 2016. L'échéance moyenne est affectée par les périodes d'arrivée à échéance, le refinancement des facilités engagées, l'émission de nouvelles obligations et le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts.

Le ratio de capitaux propres se chiffrait à 34 % en fin d'année, contre 31 % en 2015.

Financement

Le groupe applique une stratégie de financement diversifiée afin d'équilibrer le risque de liquidité et de refinancement en vue d'enregistrer de faibles coûts de financement. Tous les investissements et acquisitions de grande envergure sont financés séparément.

Une stratégie de financement diversifiée inclut une diversification des marchés, des devises, des instruments, des banques, des prêteurs et des échéances afin d'assurer l'accès au financement et de garantir ainsi que le groupe ne dépend pas que d'un seul créancier ou d'un seul marché. Toutes les opportunités de financement sont évaluées par rapport à l'EURIBOR 3 mois et des

dérivés sont appliqués pour correspondre à la devise de nos besoins de financement. Le profil d'intérêt est géré avec des swaps de taux d'intérêts indépendamment de chacun des prêts.

Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers basés sur les capitaux propres, l'actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Le groupe a honoré tous ses contrats de prêt en 2016.

En 2016, le groupe a recouru aux sources de financement suivantes :

- Banques et établissements de crédit : exercice d'options d'extension dans nos facilités de crédit renouvelables pour un montant de 682 millions EUR, ce qui a augmenté l'échéance d'un an.
- Établissements de crédit hypothécaire : contraction d'une nouvelle dette hypothécaire au Royaume-Uni pour un montant de 700 millions DKK (94 millions EUR). Les prêts hypothécaires sont régis par la loi danoise sur les prêts hypothécaires qui exige la constitution d'une sûreté sur les terrains et bâtiments.

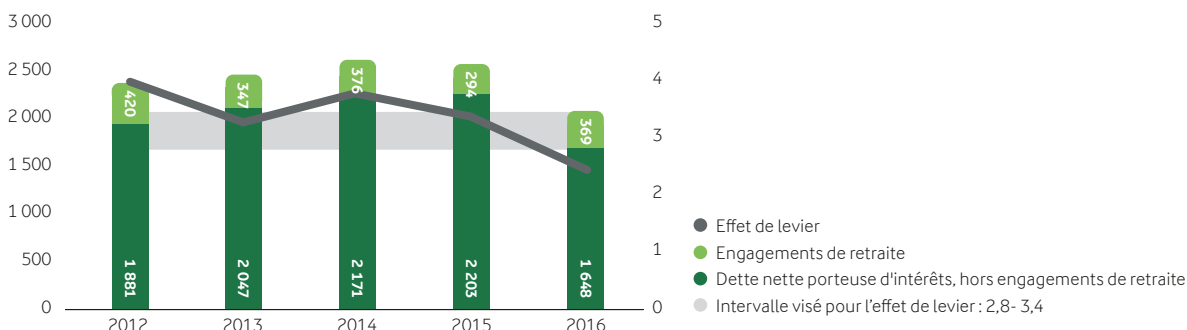
■ Programme d'obligations EMTN : s'étant engagée à être un émetteur répétitif sur le marché suédois des obligations, Arla a procédé à une nouvelle émission d'obligations de 1 milliard SEK (105 millions EUR) pour refinancer en partie une émission d'obligations de 1,5 milliard SEK (157 millions EUR) arrivée à échéance en 2016.

■ Effets de commerce : le groupe possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. Le niveau d'utilisation en 2016 était de 170 millions EUR. Pour la première fois, Arla a pu obtenir une dette avec un taux d'intérêt négatif, y compris la marge de crédit.

■ Mises en pension : le groupe a conclu des accords de vente et de rachat sur la base de ses investissements dans des obligations hypothécaires danoises cotées (notation AAA). Ces accords sont davantage détaillés à la note 4.6.

Dette nette porteuse d'intérêts et effet de levier

(millions EUR)



La dette nette porteuse d'intérêts se compose du passif courant et non-courant, minoré des actifs porteurs d'intérêts. Par « effet de levier », cela comprend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts (engagements de retraite inclus) et l'EBITDA. L'effet de levier exprime la capacité du groupe à assurer le service de sa dette. Sur le long terme, le groupe vise un effet de levier compris entre 2,8 et 3,4.

L'effet de levier en 2012 a été influencé par les fusions avec Milk Union Hocheifel en Allemagne et Milk Link au Royaume-Uni, et par l'acquisition d'intérêts minoritaires dans Mengniu Dairy Group en Chine.

Tableau 4.2.a Dette nette porteuse d'intérêts
(millions EUR)

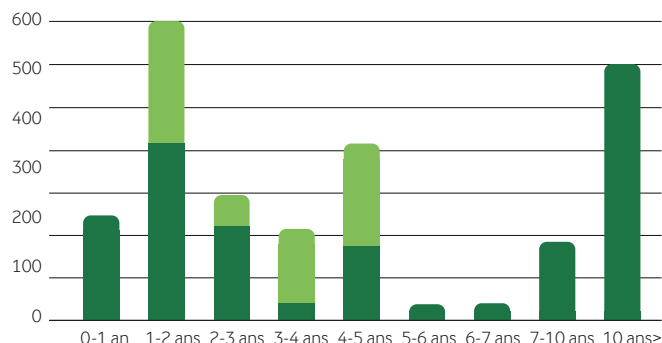
	2016	2015
Valeurs mobilières, disponibilités	-588	-579
Autres actifs producteurs d'intérêts	-12	-24
Emprunts à long terme	1 281	1 717
Emprunts à court terme	967	1 089
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	1 648	2 203
Engagements de retraite	369	294
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 017	2 497

Tableau 4.2.b Emprunts
(millions EUR)

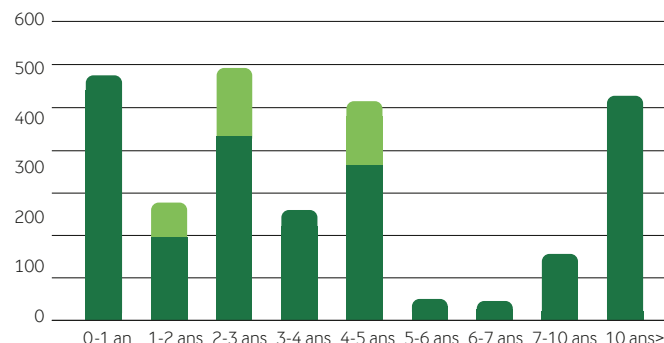
	2016	2015
<i>Emprunts à long terme :</i>		
Obligations émises	419	330
Établissements de crédit hypothécaire	798	700
Emprunts bancaires	52	657
Leasing financier	12	27
Autres éléments de passif non-courant	-	3
Total des emprunts à long terme	1 281	1 717
<i>Emprunts à court terme :</i>		
Obligations émises	-	164
Effets de commerce	115	115
Établissements de crédit hypothécaire	1	1
Emprunts bancaires	815	778
Leasing financier	16	18
Autres éléments de passif courant	20	13
Total des emprunts à court terme	967	1 089
Total des emprunts à court et long termes	2 248	2 806

Tableau 4.2.c Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, échéance
(millions EUR)

31 décembre 2016	Total	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024-2026	Après 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	-	105	-	-	-	-
EUR	175	1	134	7	7	6	4	-	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	-	-	-
Autres	6	-9	15	-	-	-	-	-	-	-
Total	1 648	207	354	187	30	146	28	29	154	513
31 décembre 2015	Total	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025	Après 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
Autres	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 203	489	164	369	218	310	39	35	130	449

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2016
 (millions EUR)


● Facilités engagées non utilisées
 ● Dette

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2015
 (millions EUR)


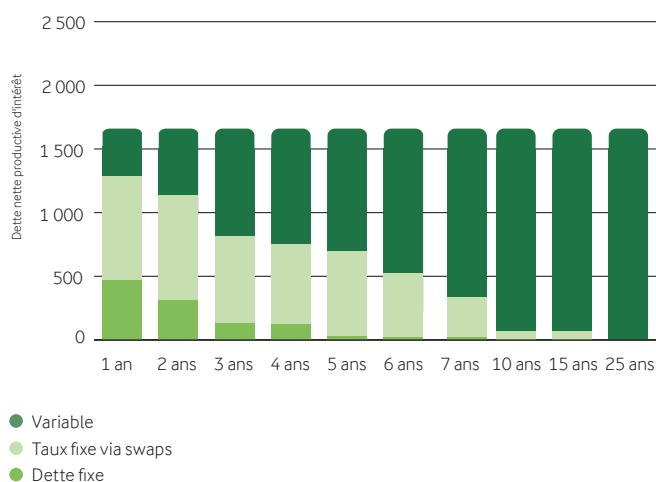
● Facilités engagées non utilisées
 ● Dette

Tableau 4.2.d Risque de taux d'intérêt au 31 décembre
 (millions EUR)

	Taux d'intérêts	Taux d'intérêt moyen	Durée	Montant	Risque de taux d'intérêt
2016					
<i>Émissions d'obligations :</i>					
500 millions SEK, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	1-2 ans	52	Juste valeur
800 millions SEK, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63%	2-3 ans	84	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88%	4-5 ans	53	Juste valeur
1 000 millions SEK, échéance 04.06.2018	Variable	1,08%	0-1 an	105	Flux de trésorerie
700 millions SEK, échéance 28.05.2019	Variable	0,56%	0-1 an	73	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,09%	0-1 an	52	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,07%	0-1 an	115	Juste valeur
Total des obligations émises		1,32%		534	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux variable	Variable	0,75%	0-1 an	799	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire					
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	-0,30%	0-1 an	497	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,75%	0-1 an	370	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,57%		867	
<i>Autres emprunts :</i>					
Leasing financier	Variable	2,15%	0-1 an	28	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	2,87%	0-1 an	20	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		2,45%		48	

	Taux d'intérêts	Taux d'intérêt moyen	Durée	Montant	Risque de taux d'intérêt
2015					
<i>Émissions d'obligations :</i>					
1 150 millions SEK, échéance 22.06.2016	Fixe	5,00%	0-1 an	126	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	2-3 ans	57	Juste valeur
800 millions SEK, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63%	3-4 ans	87	Juste valeur
SEK 350 millions, échéance 22.06.2016	Variable	1,40%	0-1 an	38	Flux de trésorerie
1 000 millions SEK, échéance 04.06.2018	Variable	1,27%	0-1 an	109	Flux de trésorerie
700 millions SEK, échéance 28.05.2019	Variable	0,73%	0-1 an	77	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,08%	0-1 an	115	Juste valeur
Total des obligations émises		2,14%		609	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux variable	Variable	0,70%	0-1 an	701	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,70%		701	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,01%	0-1 an	498	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,25%	0-1 an	953	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,82%		1 451	
<i>Autres emprunts :</i>					
Leasing financier	Fixe	4,85%	0-4 ans	10	Juste valeur
Leasing financier	Variable	2,25%	0-1 an	35	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	2,37%	0-1 an	31	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		2,81%		76	

Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2016
(millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2015
(millions EUR)

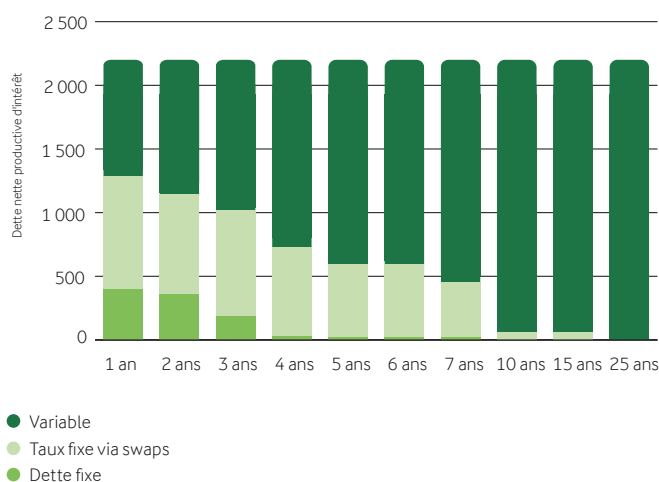


Tableau 4.2.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite
(millions EUR)

Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite, avant et après les instruments financiers dérivés	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2016			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Autres	6	-	6
Total	1 648	-	1 648
2015			
DKK	794	-	794
SEK	679	-546	133
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
Autres	67	-	67
Total	2 203	-	2 203



Méthodes comptables

Instrument financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

Le groupe cesse de comptabiliser les actifs financiers lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie sous-jacents cessent d'exister ou sont transférés vers l'acquéreur de l'actif financier et que tous les risques et avantages importants liés à la détention sont eux aussi transférés à l'acquéreur.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et la valeur nette est présentée dans le bilan uniquement lorsque le groupe obtient le droit légal de compensation et souhaite procéder à celle-ci ou liquider l'actif financier et le passif simultanément.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers classés « disponibles à la vente » englobent les obligations hypothécaires, ce qui correspond en partie aux prêts hypothécaires souscrits.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués lors de leur première comptabilisation à la juste valeur, majorée des frais de transaction. Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur et les ajustements éventuels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve d'ajustement de juste valeur des titres disponibles à la vente. Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les corrections de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat sous les produits et charges financiers.

Dans le cadre de la vente d'actifs financiers classés comme disponibles à la vente, les bénéfices ou pertes cumulées, auparavant comptabilisés dans les réserves de variation de la valeur des actifs disponibles à la vente, sont transférées dans les produits et les charges financiers.

Actifs financiers évalués à la juste valeur

Les valeurs mobilières classées à la juste valeur se composent principalement de titres cotés, qui sont surveillés, évalués et rapportés de façon récurrente conformément à la politique financière du groupe. Toute variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat dans les produits et charges financiers.

Remboursements au comptant

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités de caisse et les dépôts en banque librement accessibles ainsi que les obligations cotées en bourse dont l'échéance originale est de trois mois ou moins, qui n'entraînent qu'un risque insignifiant de variation de valeur et peuvent être librement converties en disponibilités.

Passif

Les dettes hypothécaires, bancaires, etc. ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de transaction lors de la première comptabilisation et

à la juste valeur, majorée des frais de transaction. Par la suite, les éléments du passif sont évalués au coût amorti, de sorte que la différence entre le produit du prêt et la valeur nominale est comptabilisée en résultat sur la durée attendue du prêt. Les engagements restants contractés au titre de contrats de leasing financier et capitalisés sont comptabilisés au passif et évalués au coût amorti.

Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti. Plus d'infos sur les engagements de retraite à la note 4.7.

Note 4.3 Risques financiers

Gestion des risques financiers

Les risques financiers étant inhérents aux activités d'exploitation du groupe, le résultat du groupe est affecté par l'évolution du taux de change, des taux d'intérêt et de certains types de matières premières. Les marchés financiers internationaux étant volatiles, il est crucial pour le groupe de posséder un solide système de gestion des risques financiers afin

d'atténuer la volatilité du marché à court terme tout en obtenant le prix le plus élevé possible pour le lait.

La stratégie et le vaste système de gestion des risques financiers du groupe reposent sur une compréhension approfondie de l'interaction entre les activités d'exploitation du groupe et les risques financiers sous-jacents. Le cadre général de gestion des

risques financiers (dit politique financière ou « Treasury and Funding Policy ») a été approuvé par le conseil d'administration et est géré de manière centrale par le service financier. La politique indique les limites de risque pour chaque type de risque financier, les instruments financiers autorisés et les contreparties.

Chaque mois, le conseil d'administration reçoit un rapport sur les risques auxquels le groupe est exposé par le service financier chargé de gérer les risques financiers,

La couverture contre la volatilité des prix du lait ne relève pas de la gestion des risques financiers, mais est inhérente au modèle d'entreprise du groupe.

Note 4.3.1 Risque de liquidité



Des réserves liquides très solides

La forte génération de trésorerie en 2016 a positivement influé les réserves liquides en réduisant l'utilisation de facilités de prêt et de crédit. Les réserves liquides ont augmenté de 423 millions EUR pour atteindre 937 millions EUR au 31 décembre 2016.

Les risques de liquidité sont principalement gérés en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation

et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Selon le modèle de liquidité inspiré par les agences de notation, les réserves liquides actuelles du groupe couvrant les 12 prochains mois de flux de trésorerie attendus sont plus favorables que requis. Néanmoins, vu les coûts relativement faibles exigés pour maintenir les facilités actuelles, celles-ci resteront en place.

Représentant plus de 95 % du chiffre d'affaires net du groupe, la gestion du flux de liquidités au jour le jour est assurée par Arla Foods Finance A/S via des arrangements de gestion centralisée conclus avec les banques et établissements de crédit du groupe. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible.

Au sein du groupe, les sociétés disposant d'un surplus de liquidités financent les sociétés affichant un déficit. Ce faisant, le groupe exploite de manière rentable ses facilités de crédit.

Tableau 4.3.1.a Réserves liquides

(millions EUR)

	2016	2015
Remboursements au comptant	84	70
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	7	8
Facilités de prêt engagées non utilisées	666	333
Autres facilités de prêt non utilisées	180	103
Total	937	514

Tableau 4.3.1.b Passif financier brut

(millions EUR)

2016	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels non actualisés									
		Total	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024-2026	Après 2026
Obligations émises	419	418	-	157	157	-	104	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	799	817	1	9	19	19	27	29	29	154	530
Établissements de crédit Leasing financier	982	990	760	161	40	12	10	7	-	-	-
	28	28	16	11	1	-	-	-	-	-	-
Autres éléments de passif non-courant	20	20	18	2	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	128	14	13	10	9	8	6	6	18	44
Dettes fournisseurs, etc.	995	995	995	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	168	168	81	20	17	9	8	7	6	5	15
Total	3 411	3 564	1 885	373	244	49	157	49	41	177	589

Tableau 4.3.1.b Passif financier brut (suite)
(millions EUR)

2015	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels non actualisés									
		Total	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025	Après 2025
Obligations émises	494	492	164	-	164	164	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473
Établissements de crédit	1 551	1 541	845	142	220	34	283	10	7	-	-
Leasing financier	45	45	19	15	10	1	-	-	-	-	-
Autres éléments de passif non-courant	15	15	13	2	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17
Dettes fournisseurs, etc.	918	918	918	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12
Total	3 882	4 002	2 054	197	435	244	317	49	49	155	502

Préalables**Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les préalables suivants :**

- Les flux de trésorerie se basent sur la première date possible à laquelle le groupe peut être contraint de liquider le passif financier.
- Les flux de trésorerie liés aux taux d'intérêt sont basés sur le taux d'intérêt contractuel. Les règlements d'intérêts variables ont été déterminés à l'aide du taux d'intérêt variable applicable à chaque poste à la date du bilan.

**Atténuation des risques****Risque**

Les liquidités et le financement sont cruciaux pour permettre au groupe de régler ses engagements financiers à leur échéance. Ils influent également sur la capacité du groupe à attirer de

nouveaux financements sur le long terme et jouent un rôle capital dans la réalisation des ambitions stratégiques du groupe.

Politique

La politique financière fixe le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette porteuse d'intérêts et limite la dette arrivant à échéance dans les 12 à 24 prochains mois. Les facilités engagées non utilisées sont prises en compte lors du calcul de l'échéance moyenne.

Échéance moyenne, dette brute
Échéance < 1 an, dette nette
Échéance > 2 ans, dette nette

	2016	2015	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,9 ans	4,4 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0%	5%	-	25%
Échéance > 2 ans, dette nette	94%	86%	50%	-

Comment nous agissons et opérons

En plus de la politique financière, le conseil d'administration a approuvé une stratégie de financement à long terme qui définit l'orientation de financement du groupe. Celle-ci inclut, par exemple, les contreparties, les instruments et la propension au risque et décrit également les futures

opportunités de financement à explorer et à mettre en œuvre. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des membres à investir dans la société. Le groupe s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un niveau solide de valeur d'investissement.

Dans une très large mesure, le groupe a centralisé sa gestion des financements et de la trésorerie afin de contrôler et d'optimiser sa position de financement. Le groupe cherche à diversifier ses sources de financement qui comprennent des financements bancaires bilatéraux, des prêts hypothécaires, des supranationaux, des émissions obligataires sur le marché

des capitaux, des effets de commerce et des opérations de leasing financier. Le groupe vise à disposer de réserves liquides et de facilités de crédit adéquates, pour répondre ainsi aux exigences liées à une société ayant valeur d'investissement.

Note 4.3.2 Risque de change



Considérable fluctuations de change

Par rapport aux dernières années, l'USD a été relativement stable en 2016, tandis que la GBP s'est largement affaiblie en passant d'un taux moyen de 0,72 EUR/GBP en 2015 à 0,82 EUR/GBP en 2016. Nos stratégies de couverture ont contribué à atténuer la majeure partie de l'impact liés aux fluctuations de la GBP en 2016. Les activités de couverture ont engendré un bénéfice de 35 millions EUR en 2016, contre une perte de 51 millions EUR en 2015. Le résultat des activités de couverture

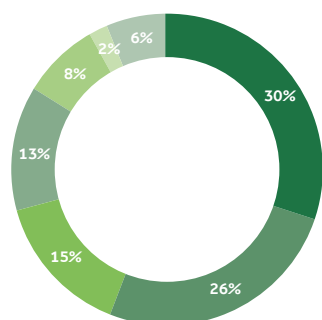
classé comme comptabilité de couverture est comptabilisé en autres produits et autres charges.

Le groupe est de plus en plus impliqué dans les marchés émergents où une couverture efficace n'est pas possible soit à cause des réglementations monétaires, soit à cause de la non-liquidité des marchés financiers. Ces marchés sont principalement le Nigeria, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, l'Égypte et le Bangladesh.

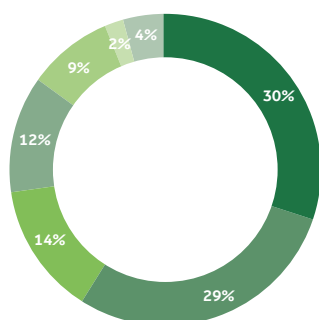
L'accès aux devises étrangères au Nigeria et en Égypte a été très difficile en 2016, ce qui a limité les possibilités de croissance d'Arla sur ces marchés. La devise du Nigeria a été dévaluée de 40 % en 2016. Cette dévaluation, combinée à l'indisponibilité d'un marché pour une couverture attrayante, a entraîné une perte de 28 millions EUR, comptabilisée en charges financières.

Les activités en Arabie saoudite constituent une part importante des exportations du groupe dans la région MENA. La devise de l'Arabie saoudite (SAR) est rattachée à l'USD depuis 1986. Toutefois, vu le faible prix du pétrole et la plus grande incertitude liée à l'économie saoudienne, nous avons choisi d'accroître largement notre couverture du SAR dans les limites de notre politique financière.

Chiffre d'affaires par devise en 2016



Chiffres d'affaires par devise en 2015



● EUR
● GBP
● SEK
● DKK
● USD
● SAR
● Autres

Tableau 4.3.2 Risque de change (millions EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2016					
<i>Exposition externe :</i>					
Passif financier	-191	-26	-35	-710	-15
Actif financier	148	190	204	39	80
Dérivés	-362	-593	-538	499	-198
Exposition externe nette	-405	-429	-369	-172	-133
<i>Exposition interne :</i>					
Passif financier	-24	-	-	-4	-
Actif financier	303	-	257	-	15
Dérivés	-	-	-	216	-
Exposition interne nette	279	-	257	212	15
Exposition nette	-126	-429	-112	40	-118
<i>Risque net lié à :</i>					
Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-357	-152	-	-95
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-126	-72	-	-	-23
Risques non couverts	-	-	40	40	-
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-1	-4	2	2	-1
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-18	-8	-	-5

* Y compris AED

Tableau 4.3.2 Risque de change (suite)
(millions EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2015					
<i>Exposition externe :</i>					
Passif financier	-238	-17	-494	-690	-
Actif financier	176	183	577	38	69
Dérivés	-393	-616	-901	490	-111
Exposition externe nette	-455	-450	-818	-162	-42
<i>Exposition interne :</i>					
Passif financier	-23	-24	-	-2	-
Actif financier	228	-	616	252	15
Dérivés	-	-	-	-	-
Exposition interne nette	205	-24	616	250	15
Exposition nette	-250	-474	-202	88	-27

Risque net lié à :

Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-421	-203	-	-51
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-250	-53	-	-	-
Risques non couverts	-	-	1	88	24
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-2	-3	-	4	1
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-21	-10	-	-3

* Y compris AED

**Atténuation des risques**

L'exposition externe nette du groupe est calculée comme les actifs et passifs financiers externes libellés dans des devises autres que la devise fonctionnelle de chaque entité juridique, majorés par des dérivés externes convertis au niveau du groupe en risque de change par rapport à la DKK, c.-à-d. EUR/DKK, USD/DKK etc. Cela s'applique également à l'exposition interne nette. Le total représente l'exposition agrégée aux risques de change du groupe (exposition nette).

Cette analyse exclue les investissements nets en devises étrangères dans des filiales ainsi que les instruments couvrant ces investissements.

Les relations de couverture déploient pleinement leurs effets.

Hypothèses concernant l'analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité inclue uniquement les risques de change découlant des instruments financiers. Dès lors, elle ne comprend pas les transactions commerciales futures couvertes. Les fluctuations appliquées des taux de change sont basées sur les fluctuations de change historiques.

Risque

Les risques de change découlent des activités d'exportation, des investissements et des activités de financement du groupe. Le groupe exerce ses activités dans de nombreux pays et réalise des investissements significatifs à l'extérieur du Danemark, comme au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède, où le groupe réalise la majeure partie de ses opérations en termes de chiffre d'affaires net, de bénéfice et d'actif. Une grande partie des risques de change liés au chiffre d'affaires net libellé dans des devises étrangères est compensée par des approvisionnements dans les mêmes devises.

Les risques de change tiennent principalement aux risques de transaction sous la forme de futurs paiements commerciaux et financiers et des risques de conversion relatifs aux investissements dans des opérations étrangères sous la forme de filiales, de co-entreprises et d'entreprises associées.

Les risques de transaction proviennent des ventes ou approvisionnements dans des devises autres que la devise fonctionnelle de chaque filiale. Évalués en EUR (valeur nominale), les risques consolidés du groupe sont les plus importants en EUR, suivis de USD, GBP, SEK et SAR.

Bénéfices/pertes

La volatilité des taux de change affecte le chiffre d'affaires du groupe, les coûts de production et les postes financiers avec un impact négatif ou positif potentiel sur les prix du lait et les flux de trésorerie.

Bilan

Les fluctuations des taux de change peuvent entraîner une volatilité du bilan, des capitaux propres et des flux de trésorerie. La majorité des financements locaux est obtenue dans les devises locales. Les investissements dans les filiales ne sont généralement pas couverts.

Politique

Conformément à la politique financière, le service financier peut couvrir :

- jusqu'à 15 mois des encaissements et dettes nets prévus. Le niveau de couverture est affecté par des facteurs tels que l'évolution de l'activité sous-jacente, les taux de change et la durée jusqu'à la réalisation du flux de trésorerie.
- jusqu'à 100 % des créances clients et dettes fournisseurs nettes comptabilisées.

Comment nous agissons et opérons

Tout au long de l'année, le groupe a continué de couvrir ses ventes et achats prévus dans des devises

étrangères en tenant compte de la situation actuelle sur les marchés.

Les risques de change sont gérés en continu par le service financier. Les différents risques sont couverts conformément à la politique financière.

Les instruments financiers utilisés pour couvrir les risques de change ne doivent pas nécessairement répondre aux conditions de comptabilisation. Dès lors, certains instruments financiers appliqués (c.-à-d. certaines stratégies d'options) sont comptabilisés à leur juste valeur via le compte de résultat.

La devise fonctionnelle d'Arla Foods amba est la couronne danoise (DKK). Toutefois, le risque lié à l'EUR est évalué de la même manière que pour la DKK. Ainsi, par exemple, dans les sociétés utilisant la DKK comme devise fonctionnelle, un emprunt en EUR est traité de la même manière qu'un emprunt en DKK.

L'équipe exécutive de gestion est libre de décider si et quand des investissements dans des opérations étrangères doivent être couverts (risques de conversion) et est contrainte d'en informer le conseil d'administration lors de la prochaine réunion.

Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt



Activités de couverture limitées suite à une baisse du niveau de la dette

La durée moyenne des taux d'intérêt du groupe sur la dette porteuse d'intérêts fixes, y compris les dérivés mais hors engagements de retraite, a augmenté de 1,0 pour passer à 4,5 au 31 décembre 2016. Cette durée a

profité de la baisse des niveaux de la dette porteuse d'intérêts, partiellement compensée par les couvertures de taux arrivées à échéance et une réduction de la durée de vie des couvertures restantes.

Bien que les taux d'intérêt se soient avérés extrêmement bas en 2016, notre activité de couverture a été limitée suite à la réduction de notre dette nette porteuse d'intérêts.

Tableau 4.3.3 Sensibilité basée sur une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt

(millions EUR)

	Valeur comptable	Sensibilité	Impact comptable potentiel	
			Bénéfices/ pertes	Autres éléments du résultat global
2016				
Actif financier	-600	1%	4	-2
Dérivés	-	1%	7	57
Passif financier	2 248	1%	-17	-
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	1 648		-6	55
2015				
Actif financier	-603	1%	4	-2
Dérivés	-	1%	12	63
Passif financier	2 806	1%	-22	-
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	2 203		-6	61



Atténuation des risques

Risque

Le groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts porteurs d'intérêt, les engagements de retraite, l'actif générateur d'intérêt et le test de dépréciation de l'actif non-courant. Les risques sont répartis entre les bénéfiques et les autres éléments du résultat global. Les risques liés aux bénéfiques concernent les charges d'intérêt nettes, l'évaluation des titres négociables et les dépréciations potentielles des immobilisations. Les risques liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et la couverture d'intérêts des futurs flux de trésorerie.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêt du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des titres de créance évalués à leur juste valeur via les bénéfices/pertes ou les autres éléments du résultat global. Le tableau ci-dessus indique la sensibilité de la juste valeur. La sensibilité est basée sur une hausse de 1 % des taux d'intérêt. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Sensibilité des flux de trésorerie

Toute variation des taux d'intérêt affecte les paiements d'intérêts sur la dette à taux variable non couverte du groupe. Le tableau ci-dessus montre la sensibilité des flux de trésorerie sur un an sur la base d'une hausse de 1 % des taux d'intérêt sur les instruments à taux variable non couverts comptabilisés au 31 décembre 2016. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Politique

Les risques de taux d'intérêt doivent être gérés conformément à la politique financière. Les risques de taux d'intérêt sont évalués comme la durée du portefeuille de la dette, y compris les instruments de garantie, mais hors engagements de retraite.

	2016	2015	Politique	
			Minimum	Maximum
Durée de la dette nette porteuse d'intérêts	4,5	3,5	1	7

Comment nous agissons et opérons

Le but de la couverture des risques de taux d'intérêt est d'atténuer les risques et de garantir des coûts de financement relativement stables et prévisibles. Les risques de taux d'intérêt issus des emprunts nets sont gérés via une répartition adéquate entre les taux d'intérêt fixes et variables.

Le groupe utilise les instruments financiers dérivés de façon active afin de réduire les risques liés aux fluctuations du taux d'intérêt et de gérer le profil d'intérêt de la dette porteuse d'intérêts. En adoptant une approche de portefeuille et en utilisant des dérivés, le groupe peut indépendamment gérer et optimiser les risques de taux d'intérêt puisque le profil de taux d'intérêt peut être

modifié sans devoir changer le financement proprement dit. Ainsi, le groupe peut opérer de manière rapide, flexible et rentable sans modifier les contrats de prêt sous-jacents.

Le mandat du conseil d'administration permet au groupe d'utiliser des dérivés tels que des options et des swaps de taux d'intérêt, en plus des conditions d'intérêt spécifiées dans les contrats

de prêt. Actuellement, aucune option n'a été utilisée pour le portefeuille.

Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières**Activités de couverture limitées conformément à la stratégie**

Afin de renforcer l'accent mis sur la gestion des approvisionnements et des risques, la décision a été prise en 2016 de centraliser la couverture des risques énergétiques au sein du service financier. Ainsi, le service des approvisionnements peut se concentrer sur la sélection des fournisseurs adéquats, évalués selon la qualité, le prix et d'autres paramètres pertinents. Les contrats de fourniture sont principalement liés à un indice de prix officiel

variable. Le service financier utilise alors des dérivés financiers pour couvrir, de manière centralisée, les risques liés au prix des matières premières. Cela garantit une parfaite flexibilité pour le changement de fournisseurs sans devoir tenir compte des couvertures futures.

Les activités de couverture se concentrent sur les risques les plus importants, dont l'électricité, le gaz naturel et le diesel au Danemark, en

Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni. Les dépenses totales liées aux matières premières énergétiques, hors taxes et frais de distribution, avoisinent les 90 millions EUR par an.

Le but de la couverture est de réduire une volatilité à court-terme des coûts liés à l'énergie suite aux fluctuations des prix des matières premières.

En 2016, les volumes couverts ont diminué suite à l'expiration des contrats. Au 31 décembre 2016, 24 % des dépenses énergétiques pour 2017 étaient couvertes. Une hausse de 5 % des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices de quelques 4 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global subiraient un effet positif de 1 million EUR.

Tableau 4.3.4 Matières premières couvertes
(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Bénéfices/ pertes	Autres éléments du résultat global
2016				
Diesel / gaz naturel	5%	2	-3	1
Électricité	5%	1	-1	-
2015				
Diesel / gaz naturel	5%	-12	-1	1
Électricité	5%	-7	-	1

**Atténuation des risques****Risque**

Le groupe est exposé à des risques liés aux matières premières dans le cadre de la production et de la distribution des produits laitiers. Une hausse du prix des matières premières affecte négativement les charges de production et les frais de distribution. Le risque le plus important est lié à la consommation d'énergie. Néanmoins, le groupe est également exposé, dans une moindre mesure, à des risques liés aux matières premières utilisées dans le conditionnement, aux huiles végétales et à d'autres ingrédients entrant dans la production. Les risques sont répartis entre les bénéfices et les autres éléments du résultat global. Les risques liés aux bénéfices concernent de futurs achats tandis que les risques liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des couvertures des matières premières.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation du prix des matières premières affecte la juste valeur des instruments dérivés couvrant les matières premières du groupe, évalués via les autres éléments du résultat global, et la consommation d'énergie non couverte via le compte de résultat. Le tableau montre la sensibilité sur la base d'une hausse de 5 % du prix des matières premières pour des achats couverts et non couverts. Une chute du prix des matières premières aurait l'effet inverse.

Politique

Selon la politique de gestion des risques (services publics), les risques liés à l'électricité, au gaz naturel et au diesel peuvent être couverts pour une période allant jusqu'à 24 mois de la consommation nette prévue.

Comment nous agissons et opérons

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le service financier. À l'avenir, les risques liés aux matières premières seront principalement couverts par la conclusion de contrats relatifs à des dérivés financiers, indépendamment des contrats de fournisseurs physiques. Arla envisage également d'autres matières premières présentant un intérêt pour la gestion des risques financiers.

Le groupe peut utiliser des instruments financiers dérivés tels que des swaps, des contrats à terme et des options, pour réduire le risque de fluctuation du prix des matières premières énergétiques. Actuellement, aucune option n'est utilisée.

Les risques énergétiques et leur couverture sont gérés à l'instar d'un portefeuille collectif de type d'énergie et de pays. Les matières premières énergétiques ne peuvent pas toutes être couvertes en couvrant les coûts sous-jacents, mais Arla vise à minimiser les risques de base.

Le groupe a commencé à couvrir les risques de prix sur une sélection de produits laitiers de base pour une valeur insignifiante sur les marchés des dérivés laitiers encore relativement peu développés dans l'Union européenne et en Nouvelle-Zélande. Le marché des dérivés laitiers est en pleine évolution et va probablement jouer un rôle à l'avenir dans le cadre de la gestion des contrats de matières premières à prix fixe avec les clients.

Note 4.3.5 Risque de crédit



Des pertes limitées

Les pertes enregistrées par le groupe suite à la défaillance de contreparties, telles que des clients, des fournisseurs et des contreparties financières, ont été très limitées.

Pour les contreparties financières, le risque de crédit est minimisé en ne concluant de nouvelles transactions sur dérivés qu'avec les contreparties présentant au minimum une note de crédit A-/A-/A3 auprès de S&P, Fitch ou Moody's. Toutes les contreparties financières présentaient des notes de crédit satisfaisantes en fin d'année. Dans certaines régions qui ne sont pas couvertes par nos correspondants bancaires et dans lesquelles ne se trouve aucune contrepartie financière

présentant une notation de crédit satisfaisante, il est possible que le groupe déroge aux exigences liées aux notations. Le risque est néanmoins limité. Conformément à notre politique financière, les notes de crédit ne sont pas requises des prêteurs. Cependant, dans un cas seulement, une facilité de crédit a été obtenue d'une contrepartie présentant une note de crédit inférieure à A-/A-/A3.

Pour les autres contreparties, clients et fournisseurs, leur respect de leurs engagements contractuels et leur qualité de crédit sont surveillés en permanence. En dehors des marchés traditionnels du groupe, des assurances-crédits et d'autres

instruments de financement sont largement utilisés pour réduire les risques.

De plus amples informations sur les créances clients sont fournies à la note 2.1.c.

L'exposition maximale au risque de crédit équivaut approximativement à la valeur comptable.

Comme les années précédentes, le groupe s'est concentré sur son exposition au risque de crédit et a enregistré un très bas niveau de pertes liées aux clients

Compensation du risque de crédit

Afin de gérer le risque lié aux contreparties financières, le groupe recourt à des accords généraux de compensation lorsqu'elle conclut des contrats dérivés avec des contreparties.

Le tableau 4.3.5 montre l'exposition liée aux contreparties pour les contrats couverts par la conclusion d'accords de compensation.

Tableau 4.3.5 Notation externe des contreparties financières
(millions EUR)

	Actif	Répond aux conditions de compensation	Actif net	Passif	Répond aux conditions de compensation	Passif net
2016						
AA-	12	11	1	64	11	53
A+	11	11	-	20	11	9
A	7	7	-	71	7	64
A-	1	1	-	13	1	12
Total	31	30	1	168	30	138
2015						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
Total	57	56	1	120	56	64

Par ailleurs, le groupe a conclu des accords de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires. Ces accords sont décrits de manière plus détaillées à la note 4.6.



Limitation du risque

Le risque

Les risques de crédit découlent des activités d'exploitation et des engagements avec des contreparties financières. Des pertes se produisent lorsque des clients, des fournisseurs ou des contreparties financières n'honorent pas leurs engagements vis-à-vis du groupe. En outre, la qualité de crédit d'une faible contrepartie peut réduire sa capacité à soutenir le groupe à l'avenir, compromettant ainsi la réalisation de la stratégie de notre groupe. Par exemple, il existe un risque lorsque de l'argent est emprunté et qu'une contrepartie n'est pas en mesure de refinancer la facilité de

crédit suite aux difficultés financières qu'elle rencontre. Lors d'investissements dans de nouvelles entités, une vérification poussée est opérée, y compris une analyse de la situation financière du partenaire.

Politique

Les contreparties financières doivent être approuvées par un membre du comité exécutif et le CFO d'Arla Foods amba et doivent présenter au minimum une note de crédit A-/A-/A3 auprès de S&P, Fitch ou Moody's afin de pouvoir contracter un engagement vis-à-vis d'Arla. Une évaluation de crédit est réalisée pour tous les

nouveaux clients et la solvabilité des clients existants est surveillée en permanence. La même procédure est appliquée pour les fournisseurs importants, tant pour les approvisionnements continus que pour les dépenses en capital.

Comment nous agissons et opérons

Le groupe possède une vaste politique en matière de risque de crédit et utilise dans une large mesure une assurance-crédit et d'autres produits de financement dans le cadre de ses exportations. Sur certains marchés émergents, il n'est pas toujours

possible d'obtenir une garantie de crédit avec la notation requise. Toutefois, le groupe demande alors la meilleure garantie disponible. Le groupe a déterminé que ce risque est acceptable vu qu'il a décidé de se développer et d'investir sur ces marchés émergents.

En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour limiter les pertes. Le groupe utilise un nombre limité de contreparties financières, dont les notes de crédit sont surveillées en continu.

Note 4.4 Instruments financiers dérivés



Évaluation financière

Couverture des flux de trésorerie futurs

Le groupe utilise des contrats de change à terme pour couvrir les risques de change concernant le chiffre d'affaires et les coûts nets futurs attendus. Des swaps de taux d'intérêt sont utilisés pour couvrir les risques relatifs aux variations des futurs paiements d'intérêts attendus, et des swaps sur matières premières sont utilisés pour couvrir les couvertures d'énergie.

Couverture d'investissements nets

Au 31 décembre 2016, le groupe a couvert une partie négligeable des risques de taux de change relatifs à ses investissements dans des filiales, coentreprises et entreprises associées à l'aide de prêts et de dérivés.

Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilité de couverture (couverture financière).

Le groupe utilise des options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Certaines de ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilité de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en résultat.

Des swaps de devises sont utilisés dans le cadre de la gestion des liquidités au quotidien. L'objectif des swaps de devises est de suivre le timing des entrées et des sorties de flux de trésorerie en devises étrangères.

Tableau 4.4 Couverture de futurs flux de trésorerie issus de transactions attendues
(millions EUR)

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue					Après 2020
			2017	2018	2019	2020		
2016								
Contrats sur devises	-23	-23	-23	-	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39	
Contrats sur matières premières	3	3	-	-	-	-	-	
Couverture des flux de trésorerie futurs	-120	-120	-43	-17	-15	-9	-39	
	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	2016	2017	2018	2019	Après 2019	
2015								
Contrats sur devises	8	8	8	-	-	-	-	
Contrats sur taux d'intérêt	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32	
Contrats sur matières premières	-19	-19	-19	-	-	-	-	
Couverture des flux de trésorerie futurs	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32	



Méthodes comptables

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à compter de la date de transaction et évalués à la juste valeur dans l'état financier. Les justes valeurs positives et négatives des instruments financiers dérivés sont comptabilisées à des postes distincts dans le bilan. La compensation des montants positifs et négatifs n'a lieu qu'à partir du moment où le groupe a obtenu un droit légal sur les instruments et entend régler plusieurs instruments financiers sur la base du montant net.

Couverture de la juste valeur

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui répondent aux critères de couverture

de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés, sont comptabilisées avec les variations de valeur de l'actif ou passif couvert pour ce qui concerne la partie couverte.

Couverture des flux de trésorerie

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui est classée à titre de couverture de futurs flux de trésorerie, et qui couvre effectivement les variations de futurs flux de trésorerie, sont comptabilisées en autres éléments du résultat global dans une réserve spéciale pour la couverture de transactions sous les capitaux propres jusqu'à ce que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat. La réserve pour

instruments de garantie sous les capitaux propres est présentée nette d'impôts.

Les bénéfices ou pertes cumulés découlant de transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés et comptabilisés sous le même poste que le poste couvert (correction de base).

Si un instrument de garantie ne répond plus aux critères de comptabilité de couverture, la couverture cesse à partir de ce point.

La variation de valeur cumulée comptabilisée en autres éléments du résultat global est transférée vers le

compte de résultat dès que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat ou que leur réalisation n'est plus probable.

S'il n'est plus probable que les flux de trésorerie couverts soient réalisés, la variation de valeur cumulée est immédiatement transférée des capitaux propres vers le compte de résultat.

Pour les instruments financiers dérivés qui ne répondent pas aux conditions de traitement au titre d'instruments de garantie, les variations de la juste valeur sont comptabilisées en continu dans le compte de résultat sous les produits et charges financiers.

Note 4.5 Les instruments financiers

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)	2016	2015
Actifs financiers disponibles à la vente	504	509
Prêts et créances	911	949
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	50	100
Dérivés	168	158
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 243	3 658

La juste valeur des actifs et passifs financiers évalués au coût amorti équivaut environ à la valeur comptable.

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable

(millions EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2016				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	504	-	-	504
Actions	13	-	-	13
Dérivés	-	31	-	31
Total de l'actif financier	517	31	-	548
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises	-	419	-	419
Établissements de crédit hypothécaire	798	-	-	798
Dérivés	-	168	-	168
Total du passif financier	798	587	-	1 385
2015				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	509	-	-	509
Actions	14	-	-	14
Dérivés	-	75	-	75
Total de l'actif financier	523	75	-	598
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises	-	494	-	494
Établissements de crédit hypothécaire	701	-	-	701
Dérivés	-	158	-	158
Total du passif financier	701	652	-	1 353



Limitation du risque

Méthodes et hypothèses appliquées lors de l'évaluation de la juste valeur d'instruments financiers :

Obligations et actions

La juste valeur est déterminée à l'aide des prix cotés sur un marché actif.

Dérivés sauf options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés et des données de marché observables. La juste valeur est

déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles d'options et des données de marché observables, telles que la volatilité des options. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Hiérarchie des justes valeurs

Niveau 1 : Justes valeurs évaluées à l'aide de prix cotés non corrigés sur un marché actif

Niveau 2 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des données de marché observables

Niveau 3 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des principales données de marché observables et non observables

Note 4.6 Transfert d'actifs financiers



Évaluation financière

Le groupe a investi dans les obligations hypothécaires sous-jacentes à sa dette hypothécaire. La raison en est que le groupe peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur sa dette hypothécaire en concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires danoises cotées. Le taux d'intérêt net dû lors

d'un financement via ce type de contrat de vente et de rachat correspond au taux d'intérêt inhérent à l'accord de vente et de rachat et à la contribution versée à l'établissement de crédit hypothécaire.

Suite à l'accord de revente, les risques et avantages découlant de la détention des obligations hypothé-

caires transférées ont été conservés par le groupe. Ces obligations hypothécaires ont été classées comme « disponibles à la vente » avec des ajustements de valeur comptabilisés sur les autres éléments du résultat global. Le produit perçu crée une obligation de rachat, qui est comptabilisée dans les prêts à court terme.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers
(millions EUR)

	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2016			
Obligations hypothécaires	496	508	496
Engagements de rachat	-496	-507	-496
Position nette	-	1	-
2015			
Obligations hypothécaires	501	513	501
Engagements de rachat	-498	-513	-498
Position nette	3	-	3

Note 4.7 Engagements de retraite



Déficit des régimes de retraite plus élevé suite à une baisse des taux d'intérêt

En 2016, la responsabilité des régimes de retraite à prestations définies du groupe a été centralisée au sein du service financier et est ainsi gérée dans le cadre de la dette externe du groupe.

Les engagements de retraite englobent principalement des régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède. Les régimes à prestations définies assurent les versements d'une retraite aux employés bénéficiaires sur la base de leur ancienneté et de leur salaire en fin de carrière. Les engagements de retraite nets comptabilisés au 31 décembre 2016 s'élevaient à 369 millions EUR, soit une hausse de 75 millions EUR par rapport à l'année dernière. La valeur comptable des régimes à prestations définies a principalement augmenté au Royaume-Uni suite aux pertes actuarielles liées à la chute des facteurs d'actualisation. Celles-ci ont été partiellement compensées par les cotisations versées dans le cadre des régimes et les effets de change.

Régimes de retraite en Suède

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies en Suède n'exige aucune cotisation en espèces du groupe. Les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 185 millions EUR au 31 décembre 2016, tout comme l'année dernière. Une perte actuarielle de 11 millions EUR, découlant d'une baisse du facteur d'actualisation, a été compensée par une correction de taux de change de 9 millions EUR.

Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les cotisations sont versées par le groupe. Les régimes ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité. Les actifs des régimes sont légalement structurés sous la forme d'un fonds de pension et le groupe contrôle la gestion des régimes et leurs investissements. L'investissement des actifs est basé sur la stratégie d'investissement définie par le conseil d'administration du fonds.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les régimes à prestations définies au Royaume-Uni sont gérés par des fonds de retraite indépendants qui investissent les montants déposés pour couvrir les engagements de retraite.

Au 31 décembre 2016, les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 150 millions EUR, soit une hausse de 73 millions EUR par rapport à l'année dernière. La valeur totale des engagements se chiffrait à 1 425 millions EUR, soit une augmentation de 61 millions EUR par rapport à l'année dernière. L'accroissement des engagements de retraite nets est principalement lié aux pertes actuarielles de 119 millions EUR suite à la baisse des facteurs d'actualisation, partiellement compensées par les cotisations versées dans le cadre des régimes pour un montant de 34 millions EUR et une correction de taux de change de 14 millions EUR.

Il s'agit de régimes de retraite à prestations définies basées sur le dernier salaire. Ces régimes ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés et sont fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuairiste indépendant sur la base d'évaluations tri-annuelles. Les régimes ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité.

Les régimes de retraite sont légalement structurés en plusieurs fonds de pension indépendants. Le groupe exerce un contrôle limité sur la gestion des régimes et leurs investissements. Les administrateurs du régime définissent la stratégie d'investissement et ont établi une politique sur l'allocation des actifs afin d'aligner du mieux possible les actifs sur les passifs du régime de retraite. Les administrateurs ont désigné un conseiller indépendant externe chargé d'orienter le fonds sur sa stratégie d'investissement et d'investir les actifs.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	Suède	Royaume-Uni	Autres	Total
2016				
Valeur actuelle des engagements financés	196	1 425	45	1 666
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 275	-24	-1 310
Déficit des régimes financés	185	150	21	356
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	185	150	34	369
<i>Spécifications du total des engagements :</i>				
Valeur actuelle des engagements financés	196	1 425	45	1 666
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Passif total	196	1 425	58	1 679
2015				
Valeur actuelle des engagements financés	194	1 364	39	1 597
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 287	-18	-1 316
Déficit des régimes financés	183	77	21	281
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	183	77	34	294
<i>Spécifications du total des engagements :</i>				
Valeur actuelle des engagements financés	194	1 364	39	1 597
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Passif total	194	1 364	52	1 610

Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite à prestations définies
(millions EUR)

	2016	2015
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 610	1 563
Reclassement	-	15
Coûts des services actuels	4	3
Charges d'intérêt calculées	52	55
(Bénéfices)/pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	282	-51
Prestations versées	-59	-65
Réductions et liquidations	-3	-
Variations de taux de change	-207	90
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 679	1 610

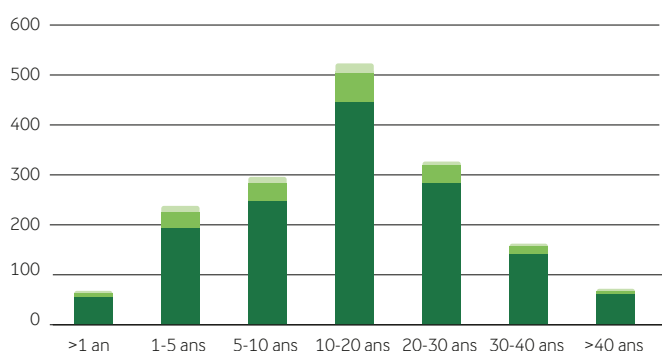
Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes
 (millions EUR)

	2016	2015
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 316	1 187
Reclassement	-	16
Intérêts calculés	44	46
Retour sur actifs de régimes, hors produits d'intérêt (autres éléments du résultat global)	150	-17
Cotisations aux régimes	34	70
Prestations versées	-48	-57
Charges administratives	-2	-2
Corrections de taux de change	-184	73
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 310	1 316

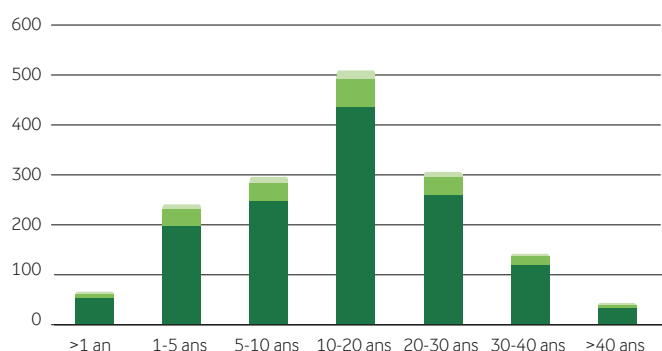
Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 36 millions EUR aux actifs de régimes en 2017 et de 136 millions EUR entre 2018 et 2021.

Retour réel sur les actifs de régimes :

Produits d'intérêt calculés	44	46
Retour, hors intérêts calculés	150	-17
Retour réel	194	29

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2016
 (millions EUR)


	Total	>1 an	1-5 ans	5-10 ans	10-20 ans	20-30 ans	30-40 ans	>40 ans
● Royaume-Uni	1 425	55	192	247	446	283	141	61
● Suède	196	9	34	37	58	36	16	6
● Autres	58	3	11	13	19	8	3	1
Total	1 679	67	237	297	523	327	160	68

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2015
 (millions EUR)


	Total	>1 an	1-5 ans	5-10 ans	10-20 ans	10-20 ans	20-30 ans	30-40 ans	>40 ans
● Royaume-Uni	1 364	54	198	248	435	260	120	49	
● Suède	194	9	33	36	57	36	17	6	
● Autres	52	2	10	12	17	7	3	1	
Total	1 610	65	241	296	509	303	140	56	

Tableau 4.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des indicateurs-clés

(millions EUR)	2016	2016	2015	2015
Impact sur les engagements à prestations définies au 31 décembre 2016				
Facteur d'actualisation +/- 10 bps	+	-	+	-
Hausse des salaires +/- 10 bps	-25	25	-27	26
Espérance de vie +/- 1 an	2	-2	15	-15
Inflation +/- 10 bps	66	-66	47	-47
	18	-18	44	-44

Tableau 4.7.e Actifs de retraite comptabilisés dans le bilan

(millions EUR)	2016	%	2015	%
Fonds de croissance diversifiée	486	37%	503	38%
Investissements adossés au passif	246	19%	175	13%
Obligations à rendement absolu	198	15%	199	15%
Actions	154	12%	200	15%
Biens immobiliers	130	10%	154	12%
Obligations	11	1%	10	1%
Autres éléments d'actif	85	6%	75	6%
Actif total	1 310	100%	1 316	100%

Les actifs des régimes de retraite sont investis dans un portefeuille diversifié comprenant des titres de participation et des titres de créance, des produits de placement structurés et des propriétés. Les placements structurés sont les suivants:

Les fonds de croissance diversifiée sont des fonds communs qui investissent dans une gamme de catégories d'actifs à rendement variable, y compris des titres de participation et des instruments de dette. L'Investissement Responsable est une méthode d'investissement dans laquelle le portefeuille d'actifs est construit avec comme objectif sa valeur - en fonction du passif du régime respectif - qui est généralement investi dans des obligations gouvernementales et des échanges. Les fonds obligataires Retour Absolu sont des fonds communs, qui visent à offrir un rendement positif dans différentes conditions de marché, en utilisant principalement des actifs de type obligataire ou des dérivés pour obtenir une exposition qui correspond aux marchés des obligations.

Tableau 4.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice

(millions EUR)	2016	2015
Coûts des services actuels	4	3
Charges administratives	2	2
Réductions et liquidations	-3	-
Comptabilisé en charges de personnel	3	5
Charges d'intérêt sur obligations	52	55
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-44	-46
Comptabilisé en (bénéfices)/pertes financiers	8	9
Montant total comptabilisé en résultat	11	14

Tableau 4.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global

(millions EUR)	2016	2015
Bénéfices/pertes actuariels cumulés au 1 ^{er} janvier	-155	-189
Bénéfices/pertes actuariels de l'exercice	-132	34
Bénéfices/pertes actuariels cumulés au 31 décembre	-287	-155

Tableau 4.7.h Hypothèses actuarielles retenues à la date du bilan:

	2016	2015
Facteur d'actualisation, Suède	2,8%	3,4%
Facteur d'actualisation, Royaume-Uni	2,7%	3,8%
Hausse des salaires attendue, Suède	2,2%	2,4%
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	4,5%	4,3%
Inflation (CPI), Royaume-Uni	2,2%	2,0%
Inflation (CPI), Suède	1,7%	1,5%



Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif non-courant similaire

Le groupe a souscrit à des régimes de retraite post-emploi avec un grand nombre de ses employés. Ces régimes se présentent sous la forme de régimes à cotisations et prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le groupe verse des cotisations fixes à des caisses de retraite indépendantes. Le groupe n'est pas dans l'obligation d'exécuter des versements complémentaires au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc à l'affilié et non au groupe. Les montants dus pour les régimes à cotisations définies sont imputés dans le compte de résultat.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du groupe à exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite de l'affilié et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière de l'affilié. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour généré

par les actifs correspondant aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent d'hypothèses tels que l'espérance de vie et l'inflation.

Le groupe propose des régimes à prestations définies financés et non financés à certains employés. Dans le cas des régimes financés, le groupe verse des cotisations financières à un fonds géré séparément qui investit les cotisations dans divers actifs dans l'objectif de produire des retours correspondant aux engagements de retraite actuels et futurs. Dans le cas des régimes non financés, aucun paiement ni d'autres actifs ne sont mis en réserve sur les actifs du groupe afin de couvrir de futurs engagements de retraite.

Les engagements nets du groupe correspondent à la valeur présentée dans le bilan à titre d'engagements de retraite.

Les engagements nets sont calculés séparément pour chacun des régimes à prestations définies. Les engagements nets correspondent à la valeur des futures prestations de retraite acquises par les employés durant les périodes actuelles et antérieures

(c'est-à-dire les engagements pour versements de retraite pour la part du salaire en fin de carrière de l'employé perçu à la date du bilan), actualisées à une valeur actuelle (engagements à prestations définies), déduction faite de la juste valeur des actifs détenus à l'écart du groupe dans un fonds de retraite.

Le groupe utilise des actuaires qualifiés pour calculer chaque année les engagements à prestations définies à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services.

La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact des changements au niveau des facteurs préalables utilisés pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

Les charges d'intérêt de l'exercice sont calculées à l'aide du facteur d'actualisation utilisé pour évaluer l'engagement à prestations définies au début de la période comptable à la

valeur comptable de l'engagement net, en tenant compte des changements au niveau des cotisations et des versements de prestations. Le montant net des charges d'intérêt et les autres coûts liés aux régimes à prestations définies sont comptabilisés en résultat.

Les provisions couvrent principalement les régimes à prestations définies au Royaume-Uni en Suède.



Incertitudes et estimations

Les coûts liés aux régimes de retraite à prestations définies et leurs valeurs comptables sont évalués sur la base d'une série de préalables, y compris les facteurs d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une légère différence de la situation actuelle par rapport aux hypothèses et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la valeur comptable des engagements nets.



Note 5

Divers

Note 5.1 Impôts



Évaluation financière

Impôts comptabilisés en résultat

En 2016, les charges fiscales se montaient à 42 millions EUR, tout comme l'année dernière. Sur les charges fiscales totales, la somme de 10 millions EUR (contre 8 millions EUR en 2015) est liée à l'impôt sur les coopératives et la somme de 16 millions EUR (contre 11 millions EUR en 2015) à l'impôt sur les sociétés. L'effet de la hausse des impôts courants en 2016 a été compensé par une réduction de l'impôt différé. Plus d'information sur les questions fiscales en page 78.

Impôt différé

Le passif d'impôt différé net est passé de 1 million EUR en 2015 à 6 millions EUR en 2016.

Les actifs d'impôt différé reposent principalement sur les écarts temporaires sur les immobilisations corporelles et les engagements de retraite. Les passifs d'impôt différé sont principalement liés aux provisions et à d'autres écarts temporaires sur les immobilisations corporelles.

La hausse enregistrée en 2016 s'explique par l'utilisation des pertes fiscales reportées en avant et les écarts temporaires découlant d'autres engagements, ainsi que les écarts liés à la comptabilisation et à l'amortissement fiscal des immobilisations corporelles.

Le passif d'impôt différé net s'élevait à 6 millions EUR, dont 45 millions EUR étaient liés aux fluctuations cumulées comptabilisées en revenu net dans les autres éléments du résultat global et 51 millions EUR en charge nette dans le compte de résultat.

Un actif d'impôt différé de 154 millions EUR n'a pas été comptabilisé, car le groupe ne s'attend pas à pouvoir l'utiliser prochainement. En 2015, l'actif d'impôt différé non comptabilisé s'élevait à 110 millions EUR.

Tableau 5.1.a Impôts comptabilisés en résultat
(millions EUR)

	2016	2015
Impôt sur les coopératives	10	8
Impôt courant	16	11
Impôt différé	8	14
Variation de l'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition	-	2
Correction liée aux exercices précédents, impôt actuel	3	6
Correction liée aux exercices précédents, impôt différé	5	1
Total de l'impôt en résultat	42	42

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif
(millions EUR)

	2016	2015
Taux d'imposition sur les revenus au Danemark	22,0%	23,5%
Écart net du taux d'imposition des filiales étrangères par rapport au taux d'imposition danois	-3,7%	-2,9%
Correction de l'impôt sur les coopératives	-13,1%	-23,3%
Revenus nets non imposables, déduction faite des charges non déductibles	-5,0%	3,5%
Variation du taux d'imposition	0,1%	0,5%
Correction liée aux exercices précédents	2,0%	2,1%
Autres corrections	8,2%	9,0%
Taux d'imposition effectif	10,5%	12,4%

Tableau 5.1.c Impôt différé
(millions EUR)

	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Actif financier	Actif courant	Provisions pour risques et charges	Autres éléments de passif	Reports en avant des déficits fiscaux	Autre catégorie	Total
2016									
Actif/passif d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Produits/charges en résultat	-	-2	-5	-	-8	3	-3	2	-13
Produits/charges en autres éléments du résultat global	-	-	-	-	21	-4	-	-1	16
Variations de taux d'imposition	-	-2	-	-	2	-	-	-	-
Variations de taux de change	-1	-3	-	-	-3	-	-1	-	-8
Autres corrections	-	14	-	-	-11	-3	-	-	-
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6

Spécifications :

Actif d'impôt différé au 31 décembre	-	39	-	-	28	1	6	-	74
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-2	-31	-3	-3	-1	-	-	-40	-80

2015

Actif/passif d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Produits/charges en résultat	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Produits/charges en autres éléments du résultat global	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Variations de taux d'imposition	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Variations de taux de change	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Autres corrections	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	-
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1

Spécifications :

Actif d'impôt différé au 31 décembre	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65

**Méthodes comptables***Impôts comptabilisés en résultat*

Les revenus imposables sont évalués conformément à la réglementation nationale applicable aux sociétés. Les impôts sont évalués sur la base de l'impôt sur les coopératives ou de l'impôt sur les revenus.

Les impôts comptabilisés en résultat comprennent l'impôt actuel et les variations de l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés en résultat, à moins qu'ils ne soient liés à un regroupement d'entreprises ou à des postes (produits ou charges) directement comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

Impôt courant

L'impôt courant est évalué sur la base de l'impôt sur les coopératives ou de l'impôt sur les revenus. L'impôt sur les coopératives repose sur le patrimoine tandis que l'impôt sur les revenus repose sur les revenus de la société au cours de l'exercice. Les produits et charges d'impôt courant sont

comptabilisés dans le bilan comme des impôts calculés sur le revenu imposable de l'exercice, corrigé de tout impôt lié au revenu imposable des exercices précédents et de l'impôt payé d'avance. Le montant est calculé à l'aide des taux d'imposition en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Impôt différé

L'impôt différé et les corrections afférentes à l'exercice sont calculés selon la méthode du report variable. Il s'agit des écarts temporaires entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et des passifs.

Aucun impôt différé n'est comptabilisé sur les écarts temporaires liés au goodwill (écarts d'acquisition), qui ne sont pas déductibles ou qui se produisent à la date d'acquisition d'un actif ou d'un passif sans affecter le résultat de l'exercice ni le revenu imposable, exception faite des écarts relatifs aux groupements d'entreprises. Les actifs d'impôt différé, y compris la

valeur des reports en avant des déficits fiscaux, sont comptabilisés en autres actifs à long terme à la valeur d'utilisation attendue, soit par élimination dans l'impôt sur les futurs bénéfices, soit par compensation sur les charges d'impôt différé dans les sociétés relevant de la même entité fiscale ou de la même région fiscale.

L'impôt différé est calculé aux taux d'imposition susceptibles d'être appliqués dans les pays respectifs et selon la période durant laquelle l'actif sera réalisé ou l'engagement sera réglé, sur la base de la réglementation fiscale et des taux d'imposition en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date des comptes. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le résultat global de l'exercice.

**Incertitudes et estimations***Impôt différé*

L'impôt différé reflète les évaluations de l'impôt futur réel dû pour des postes des états financiers, en tenant compte du temps et de la probabilité. Ces estimations reflètent également les attentes concernant les futurs bénéfices imposables et la planification fiscale du groupe. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au futur revenu imposable, à de futures modifications législatives en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de l'utilisation future de l'actif.

Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes



Honoraires réglés à EY

Les honoraires des commissaires aux comptes sont liés à EY.

Tableau 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
(millions EUR)

	2016	2015
Contrôle légal des documents comptables	1,3	1,2
Autres déclarations	0,1	-
Assistance fiscale	1,4	1,1
Autres services	1,4	1,6
Rémunération totale des commissaires aux comptes	4,2	3,9

Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants



Évaluation financière

La rémunération du comité exécutif est proposée par la présidence et approuvée par le conseil d'administration. Les principes appliqués à la rémunération des dirigeants sont décrits en page 34. La rémunération du conseil

d'administration est approuvée par l'assemblée des représentants. Les rémunérations sont négociées une fois par an. Le conseil d'administration et le comité exécutif exercent une influence notable. Les membres du

conseil d'administration sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba tout comme n'importe quel autre associé-coopérateur.

Tableau 5.3.a Rémunération des dirigeants
(millions EUR)

	2016	2015
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1,3	1,4
Total	1,3	1,4
Comité exécutif		
Rémunération fixe	2,2	2,1
Retraite	0,3	0,3
Autres prestations	0,1	0,1
Primes variables à court terme	0,6	0,5
Primes variables à long terme	0,2	0,3
Total	3,4	3,3

Tableau 5.3.b Transactions avec le conseil d'administration
(millions EUR)

	2016	2015
Achat de marchandises	10,7	10,7
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,3	0,3
Total	11,0	11,0
Dettes fournisseurs, etc.	0,7	0,6
Comptes associés-coopérateurs	2,3	2,1
Total	3,0	2,7

Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels



Évaluation financière

Le groupe est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'affectera pas la situation financière du groupe au-delà de ce qui est comptabilisé dans le bilan et/ou indiqué dans le rapport annuel.

En garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 817 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 720 millions EUR au 31 décembre 2015), le groupe a constitué une sûreté immobilière.

Actif éventuel

Le 29 décembre 2016, la Cour administrative suprême de Finlande a établi que l'entreprise laitière finlandaise Valio avait violé la réglementation sur la concurrence en vigueur par sa politique de prix déloyale pratiquée sur le marché du lait liquide frais en Finlande. La décision est définitive. La violation

commise par Valio a entraîné des pertes pour Arla au cours des années précédentes, pour lesquelles Arla a réclamé des dommages-intérêts à hauteur d'environ 58 millions EUR. La Cour régionale d'Helsinki en Finlande a été saisie de l'action civile en réparation. La procédure judiciaire devrait se poursuivre tout au long de 2017.

Tableau 5.4 Engagements contractuels et passif éventuel

(millions EUR)

	2016	2015
Engagements de garantie	5	5
0-1 an	58	65
1-5 ans	126	118
Plus de 5 ans	32	43
Leasing et baux opérationnels	216	226
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs incorporels	-	6
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs corporels	92	139
Total des engagements liés à des contrats d'achat	92	145



Incertitudes et estimations

Le groupe a conclu de nombreux contrats de leasing. La direction évalue le contenu des contrats en vue de les classer soit comme leasing financier, soit comme leasing opérationnel. Le groupe a principale-

ment conclu des contrats de leasing pour des actifs normalisés à court terme par rapport à leur durée de vie utile. Les contrats de leasing ont donc été classés comme leasing opérationnel.

Note 5.5 Événements ultérieurs à la date du bilan

Aucun événement ayant un impact notable sur les activités n'est survenu ultérieurement à la date du bilan.

Note 5.6 Méthodes comptables générales

États financiers consolidés

Les états financiers consolidés inclus dans le présent rapport annuel ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels pour les grandes sociétés de classe C. Arla n'est pas une entité d'intérêt public européenne, du fait que le groupe ne possède aucun instrument de dette négocié sur une place financière de l'Union européenne. Le conseil d'administration de la société a autorisé la publication des états financiers consolidés le 21 février 2017. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation de l'assemblée des représentants le 1^{er} mars 2017.

Les états financiers consolidés sont établis sous la forme d'un condensé des états financiers de la société mère et des différentes filiales, établis conformément aux méthodes comptables du groupe. Le chiffre d'affaires, les charges, l'actif et le passif, ainsi que les postes inclus dans les capitaux propres des filiales, sont condensés et présentés poste par poste dans les états financiers consolidés. Les participations, bilans et transactions intragroupe ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions intragroupe ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods a.m.b.a (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle de manière à profiter de leurs activités. Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des co-entreprises. Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable mais aucun contrôle sont considérées comme des entreprises associées. On parle généralement d'influence notable lorsque le groupe possède ou dispose directement ou indirectement de plus de 20 % (mais moins de 50 %) des droits de vote dans une société.

Les bénéfices non réalisés (c.-à-d. les bénéfices tirés des ventes opérées aux co-entreprises ou entreprises associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le groupe) découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises

associées sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement opéré, proportionnellement à la participation du groupe dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon que les bénéfices non réalisés, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

Les états financiers consolidés sont établis sur la base des coûts historiques, sauf pour certains postes évalués sur d'autres bases, lesquelles sont décrites dans les méthodes comptables.

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

Pour chaque entité comptable du groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de change sont comptabilisés en résultat sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'EUR, sont convertis en EUR à l'aide du taux de change en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part du résultat pour l'exercice sont convertis en EUR à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve de conversion.

En cas de cession partielle de filiales, d'entreprises associées ou de co-entreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée de conversion est reportée au résultat de l'exercice avec les bénéfices ou pertes éventuels

liés à la cession concernée. Le remboursement de créances interentreprises jugées faire partie des investissements nets n'est pas en soi considéré comme une cession partielle de la filiale en question.

Autres mesures de performance

Le groupe présente dans le rapport annuel consolidé une série de mesures financières qui ne sont pas définies conformément aux normes IFRS. Le groupe estime que ces mesures fournissent de précieuses informations aux parties prenantes externes et aux dirigeants pour mieux évaluer les performances et tendances générales. Les mesures financières ne sont en aucun cas censées remplacer les mesures de performance définies aux termes des normes IFRS, mais sont fournies à titre d'information complémentaire.

Normes IFRS nouvelles ou amendées

Arla a appliqué toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne depuis 2016. Aucune de ces nouvelles normes et interprétations n'a eu ou ne devrait avoir un impact sur les états financiers consolidés d'Arla.

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore entrées en vigueur. Les normes et interprétations afférentes approuvées qui ne sont pas encore entrées en vigueur seront mises en œuvre à mesure qu'elles deviennent obligatoires pour Arla.

En novembre 2016, l'Union européenne a adopté l'IFRS 9 « Instruments financiers », qui s'applique aux exercices ouverts le 1^{er} janvier 2018 ou après cette date. Une évaluation préliminaire a été réalisée, qui montre que la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur le classement des actifs financiers du groupe. En outre, le nouveau modèle en trois phases relatif aux pertes attendues sur les créances clients ou les changements au niveau de la comptabilité de couverture ne devraient pas avoir d'impact majeur sur la comptabilisation ou l'évaluation des données financières du groupe.

La norme IFRS 15 a été publiée en mai 2014 et établit un modèle en cinq phases pour la comptabilisation du chiffre d'affaires tiré des contrats conclus avec des clients. En vertu de la norme IFRS 15, le chiffre d'affaires est comptabilisé à un montant qui

reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie du transfert de ses biens ou services.

La norme a été adoptée par l'Union européenne en octobre 2016 et s'appliquera aux exercices ouverts le 1^{er} janvier 2018 ou après cette date. La norme s'appliquera à tous les secteurs où les entreprises enregistrent un chiffre d'affaires tiré de contrats conclus avec des clients.

Le groupe a réalisé une évaluation préliminaire de la norme IFRS 15, y compris une analyse de haut niveau des contrats les plus complexes dotés de structures de prix complexes (paiements variables, droit de retour, etc.). Cette analyse de haut niveau indique que la nouvelle norme n'aura pas d'impact majeur sur les chiffres du groupe. L'impact fera l'objet d'une analyse continue et le groupe devrait adopter la nouvelle norme le 1^{er} janvier 2018.

En janvier 2016, le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié la version finale de la norme IFRS 16 sur les contrats de location. La norme, qui s'appliquera aux périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2019 ou ultérieurement, apporte des changements importants au traitement des contrats de location, lesquels sont actuellement traités comme des contrats de leasing opérationnel. À l'heure actuelle, aucune analyse approfondie de l'impact de la norme n'a été réalisée. La norme devrait avoir des répercussions sur les états financiers consolidés puisqu'une grande partie des contrats de leasing opérationnel du groupe devront être comptabilisés dans le bilan.

Les autres normes comptables, nouvelles ou révisées, ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés d'Arla.

Note 5.7 Sociétés du groupe

Nom de la société	Pays	Devise	Participation du Groupe (%)
Arla Foods amba	Danemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japon	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentine	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
CBI P/S	Danemark	DKK	100
CBI GP ApS	Danemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	États-Unis	USD	100
Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. Royaume-Uni	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Royaume-Uni	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brésil	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgique	EUR	99
Walhorn Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH *	Allemagne	EUR	50

Nom de la société	Pays	Devise	Participation du Groupe (%)
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koweït	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahreïn	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	MYR	100
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100
Dofu Cheese Inc.	Philippines	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Milk Link Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods AB	Suède	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Suède	SEK	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finlande	EUR	99
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finlande	EUR	39
Restaurang akademien Aktiebolag**	Suède	SEK	50
Vardagspuls AB	Suède	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100
Arla Foods LLC	Russie	RUB	80
L&L International AB	Suède	SEK	100
Milko Sverige AB	Suède	SEK	100
Videbæk Biogas A/S **	Danemark	DKK	33
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	États-Unis	USD	20
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited **	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Émirats arabes unis	AED	40
Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods LLC	Russie	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	France	EUR	100
Team-Pack GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l	France	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgium AG	Belgique	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Vigor Alimentos S.A. **	Brésil	BRL	8
Arla Foods Srl	Italie	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	France	EUR	100
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100
Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	100
Svensk Mjök Ekonomisk förening **	Suède	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australie	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Banladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Dofu Cheese Eksport K/S	Danemark	DKK	100
Dofu Inc.	États-Unis	USD	100
Marygold Trading K/S	Danemark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Égypte	EGP	49
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100

* Co-entreprises ** Entreprises associées *** Co-exploitation
Le groupe détient également plusieurs entités sans activités commerciales notables.

Rapport du commissaire aux comptes indépendant

À l'attention des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba

Opinion

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société-mère au 31 décembre 2016 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Justifications des appréciations

Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes (ISA) et à d'autres exigences applicables au Danemark. Nos responsabilités, dans le cadre de ces normes et exigences, sont décrites plus avant dans la rubrique « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère » de notre rapport. Nous conservons notre indépendance par rapport au groupe, conformément au code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences particulières en vigueur au Danemark, et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces règles et exigences. Nous considérons que les preuves d'audit obtenues sont suffisantes et appropriées pour fonder notre opinion.

Opinion concernant le rapport de gestion La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre opinion sur les états financiers consolidés et les états financiers de la société-mère ne couvre pas le rapport de gestion, et nous ne fournissons aucune opinion s'agissant de celui-ci.

S'agissant de notre audit des états financiers consolidés et des états

financiers de la société-mère, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il est cohérent, pour l'essentiel, avec les états financiers consolidés, avec les états financiers de la société-mère ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou s'il semble contenir des anomalies significatives.

Par ailleurs, il nous incombe d'examiner si le rapport de gestion fournit les informations requises au titre de la loi danoise sur les états financiers.

Sur la base de nos procédures, nous concluons que le rapport de gestion est conforme aux états financiers consolidés et aux états financiers de la société-mère, et qu'il a été préparé conformément aux exigences de la loi danoise sur les états financiers. Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives dans le rapport de gestion.

Responsabilités des dirigeants concernant les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère qui offrent une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et des exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels. En outre, les dirigeants sont chargés du

contrôle interne qu'ils jugent nécessaire pour rédiger les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère sans anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs.

S'agissant de la préparation des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère, la direction se doit d'évaluer la capacité du groupe et de la société mère à poursuivre ses activités, en divulguant, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et en s'appuyant sur les principes comptables de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers consolidés ainsi que les états financiers de la société-mère, sauf si la direction envisage de liquider le groupe ou la société, ou de cesser l'activité, ou encore si elle n'a d'autre option réaliste que d'agir de la sorte.

Responsabilités de l'auditeur concernant l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers consolidés et les états financiers de la société-mère dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs, et de publier un rapport d'audit présentant notre opinion. Nous entendons par « assurance raisonnable » un haut degré d'assurance, mais il ne s'agit pas d'une garantie qu'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences

particulières en vigueur au Danemark puisse toujours déceler les éventuelles erreurs matérielles. Les anomalies significatives peuvent être dues à une fraude ou à une erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent être de nature à influencer les décisions économiques adoptées par les utilisateurs sur la base desdits états financiers consolidés et états financiers de la société mère.

Dans le cadre d'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences supplémentaires applicables au Danemark, nous exerçons un jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre, nous :

- identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur, nous élaborons et mettons en œuvre des procédures d'audit en relation avec ces risques et obtenons des éléments d'audit suffisants et appropriés pour étayer notre opinion. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative liée à une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie liée à une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de la tromperie ou le contournement des contrôles internes.

- nous attachons à comprendre le contrôle interne pertinent pour l'audit, de manière à élaborer des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer un avis sur l'efficacité des contrôles internes du groupe et de la société-mère.

- évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes fournies par la direction.

- émettons des conclusions sur le caractère approprié du recours par la direction à une base de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère et, sur la base des éléments d'audit obtenus, si une incertitude significative concernant les événements et circonstances, de nature à jeter un doute significatif sur la capacité du groupe ou de la société mère à poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous avons l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport d'audit sur les informations connexes fournies dans les états financiers consolidés et les états financiers de la société-mère ou, si lesdites informations sont inadéquates, à revoir notre opinion. Nos conclusions se fondent sur les éléments d'audit obtenus jusqu'à la date de notre rapport d'audit. Toutefois, des événements ou

circonstances futurs peuvent contraindre le groupe et la société-mère à cesser de poursuivre sur un principe de continuité d'exploitation.

- évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère, y compris les informations fournies, et établissons si les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère reflètent les transactions et événements sous-jacents de manière juste et équitable.

- obtenons des éléments d'audit suffisants concernant les informations financières des entités ou activités commerciales au sein du groupe afin d'émettre une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de l'exécution de l'audit du groupe. Nous restons seuls responsables de notre opinion d'audit.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance s'agissant, entre autres, du périmètre et du calendrier planifié pour notre audit et des observations significatives de l'audit, et notamment des insuffisances significatives du contrôle interne identifiées pendant notre audit.

Aarhus, le 21 février 2017

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : DK 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen
Expert-comptable

Morten Friis
Expert-comptable

Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif

En ce jour, le conseil d'administration et le comité exécutif ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2016 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2016 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le rapport annuel offre une image fidèle de l'évolution de la

situation financière du groupe et de la société mère, de leurs activités, de leurs résultats pour l'exercice et de leurs flux de trésorerie. De même, nous considérons que le rapport de gestion décrit les principaux risques et incertitudes susceptibles d'affecter le groupe et la société mère.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par l'Assemblée des Représentants.

Aarhus, le 21 février 2017

Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Vice-CEO

Åke Hantoft
Président

Jan Toft Nørgaard
Vice-Président

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Haakan Gillström
Représentant
du personnel

Ib Bjerglund Nielsen
Représentant
du personnel

Harry Shaw
Représentant
du personnel





Calendrier

Rapports financiers et principaux événements

1–2 mars 2017	Assemblée des représentants en Suède
2 mars 2017*	Publication du rapport annuel consolidé pour l'année 2016
23 mai 2017	Assemblée des représentants au Danemark
25 août 2017	Publication du rapport semestriel consolidé pour l'année 2017
11–12 octobre 2017	Assemblée des représentants en Suède

** Sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants.*



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-Mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Telefon +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de