

2017

Stimuler l'innovation dans le secteur laitier





À l'heure où des personnes, dans le monde entier, s'efforcent de vivre leur vie le plus pleinement possible, les modes de vie sains deviennent la nouvelle norme. Notre alimentation et celle de notre famille, notre « carburant », commencent par ce que nous trouvons dans notre réfrigérateur.

Chez Arla, nous créons des produits innovants qui ravissent les consommateurs et les aident à mener une vie plus saine et équilibrée. Nous repoussons les limites de la science et de la technologie pour construire un avenir radieux pour les produits laitiers et produire des aliments naturels pour tous.

Gestion de projet : Rapport externe d'entreprise, Arla. Conception et production : We Love People. Traduction : Textminded. Photos : Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg et Arla. Le rapport annuel consolidé est publié en anglais, en danois, en suédois, en allemand et en français. Seul le texte original anglais est juridiquement contraignant. La traduction est uniquement fournie à des fins pratiques.

États financiers de la société mère

En application de l'article 149 de la loi danoise sur les rapports annuels, les présents états financiers consolidés constituent un extrait du rapport annuel complet d'Arla. Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, nous avons publié les états financiers consolidés du groupe sans les états financiers de la société mère, Arla Foods Amba. 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 des états financiers consolidés 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.

Sommaire

RAPPORT DE GESTION

- 04 Nos performances en quelques chiffres
- 06 Message du président du conseil d'administration
- 08 Message du CEO
- 10 Principaux points forts
- 12 Évaluation financière
- 13 Priorités de l'entreprise pour 2017

Notre stratégie

- 16 Good Growth 2020
- 18 Les tendances dans le monde qui nous entoure
- 20 Répondre au changement
- 22 Priorités de l'entreprise pour 2018

Nos marques et segments commerciaux

- 26 Arla®
- 28 Lurpak®
- 29 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Europe
- 32 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Produits de base

Notre coopérative

- 38 Notre modèle d'entreprise
- 40 Programme d'assurance qualité Arlagården®
- 42 Code de conduite
- 43 Conformité
- 44 Responsabilité d'entreprise
- 46 Gestion des risques
- 48 Notre paysage des risques
- 50 Préparation au Brexit
- 51 Fiscalité

Notre gouvernance

- 54 Cadre de gouvernance
- 56 Équipe exécutive de gestion
- 58 Conseil d'administration
- 60 Rémunération des dirigeants
- 61 Diversité et inclusion

Évaluation financière

- 64 Vue d'ensemble du marché
- 66 Évaluation financière
- 72 Perspectives financières

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

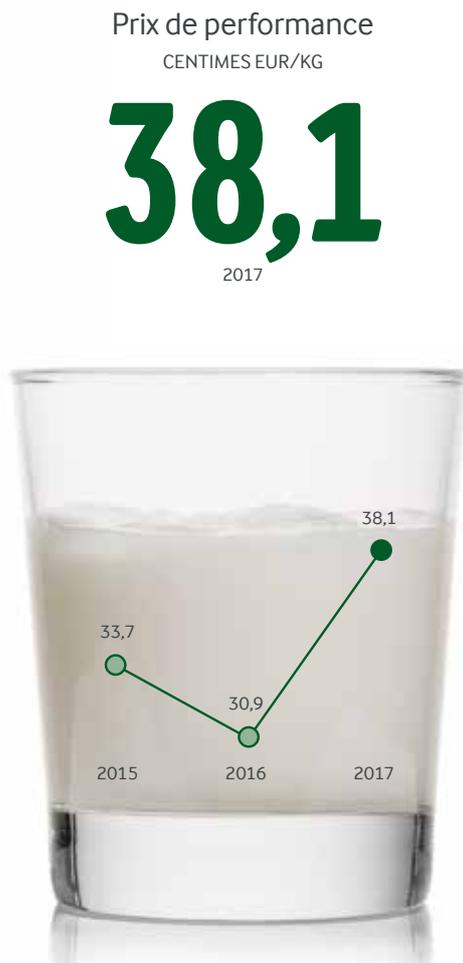
- 74 Principaux états financiers
- 84 Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif
- 85 Notes

Annexe

- 132 Rapport du commissaire aux comptes indépendant
- 134 Glossaire
- 135 Agenda

2017

Nos performances en quelques chiffres



Tous les objectifs se fondent sur les résultats de l'exercice complet.

- Objectif atteint
- Objectif pas entièrement atteint
- Objectif non atteint

* La part d'International est basée 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, Arla Foods Ingrédients et ventes industrielles.

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

Chiffre d'affaires

10,3

MILLIARDS EUR



● Objectif 2017 10-10,5 milliards EUR

Part des bénéfices**

2,8 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES



● Objectif 2017 2,8 - 3,2 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

3,0 %

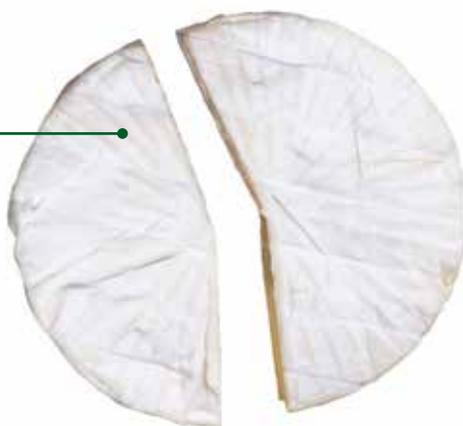


2015 2016 2017

● Objectif 2017 1-3 %

Part de marché des marques

44,6 %



● Objectif 2020 > 45 %

Part d'International*

20,2 %



● Objectif 2020 > 20 %

Coûts de conversion

103,9



● Objectif 2017 < 100

Effet de levier

2,6



● Objectif 2017 2,8-3,4



Une année importante sur la bonne voie

L'année 2017 a été bonne pour les agriculteurs laitiers Arla et leurs produits grâce à la reprise des prix du lait, très attendue après les difficultés que les agriculteurs ont connues l'année précédente. Notre entreprise reste concentrée sur la création de valeur pour nos produits et cherche en permanence à s'adapter à la dynamique changeante des marchés.

Les prix du lait se sont améliorés tout au long de 2017 et Arla est parvenue à clôturer l'année sur le plus haut prix depuis trois ans. Pour la première fois, les prix des matières grasses ont dépassé ceux des protéines, avec une hausse des prix du beurre bien supérieure aux estimations, ce qui a permis un réel changement dans la demande du marché. Bien qu'ils aient modestement baissé en fin d'année, les prix du beurre restent à un niveau historiquement élevé. Les volumes de lait sont pratiquement restés inchangés au cours de l'année : la réduction observée au cours du premier semestre a été compensée par une hausse au second semestre suite à la réaction des agriculteurs face à la reprise du prix du lait.

Les prix ayant commencé à baisser sur le marché mondial début 2018, Arla va devoir poursuivre ses efforts pour valoriser ses produits afin d'assurer un rendement maximal à ses associés-coopérateurs via le prix du lait. Quoi qu'il en soit, même si les prix continuent de régresser au cours des prochains mois, leurs niveaux devraient rester raisonnables.

Opérer dans un marché tributaire des consommateurs

Il est essentiel pour nous de bien comprendre ce que nous opérons sur un marché dépendant des consommateurs, où les contraintes de transparence sont élevées, et où clients et consommateurs s'intéressent de plus en plus à l'origine des produits laitiers. Ils cherchent à savoir comment nous traitons nos vaches, comment nous les nourrissons et comment nous gérons nos exploitations par rapport aux problèmes environnementaux.

Sur un tel marché, notre structure coopérative constitue un précieux atout - à condition que nous parvenions à maintenir un lien étroit entre les consommateurs, les clients, les associés-coopérateurs et la coopérative.

L'intérêt de normes strictes et rigoureuses

Lancé en 2017, Arlagården® Plus joue un rôle essentiel dans le maintien de notre croissance. Notre programme d'assurance qualité fournit des données qui nous permettent de diffuser des informations fondées sur les normes rigoureuses

appliquées dans nos exploitations. Nous avons procédé à une première collecte de données en décembre 2017 et le taux de participation de nos associés-coopérateurs de tous les pays s'est avéré prometteur. Au total, 75 % de tous les agriculteurs qui ont fourni du lait en novembre et en décembre 2017 ont contribué au programme et pourront donc percevoir une prime de 1 centime d'euro par kilo de lait. Nous pouvons être fiers de ce résultat, car il montre que nos agriculteurs comprennent les signes du marché et répondent à la demande des clients et des consommateurs. Nous attendons beaucoup de l'année 2018 : nous continuerons de développer Arlagården® Plus en vue d'en faire un précieux instrument pour asseoir la position d'Arla en tant que coopérative unique et leader de son secteur et créer ainsi une valeur ajoutée plus grande encore pour nos marques et nos produits.

Une coopérative en évolution

Tout au long de l'année 2017, nous avons vu évoluer notre stratégie relative aux associés-coopérateurs. L'assemblée des délégués a adopté une nouvelle structure de gouvernance, de nouvelles procédures d'éligibilité et d'élections ainsi qu'un cycle de réunions annuelles. Les premières élections au sein de notre nouvelle structure de gouvernance ont également eu lieu. Les deux cycles des forums territoriaux, composés de représentants élus de chaque territoire, ont renforcé l'interaction transfrontalière et reçu un écho favorable auprès de tous les intéressés. Pour l'année à venir, nous prévoyons de poursuivre l'expansion de cette stratégie en modifiant les statuts et en offrant une adhésion directe à tous les associés-coopérateurs, étant donné que, si nous voulons assurer l'égalité au-delà des frontières, nous devons tous être régis par les mêmes statuts. La possibilité d'une adhésion directe pour l'ensemble de nos associés-coopérateurs consolidera notre démocratie pendant que nous mettons tout en œuvre pour nous créer le profil d'une entreprise véritablement internationale. Dans le cadre de ce processus, nos associés-coopérateurs élus assument des responsabilités toujours plus grandes et continueront à développer les programmes de formation dont ils ont besoin pour renforcer leurs rôles à l'avenir.

Saisir les opportunités que nous offre l'avenir

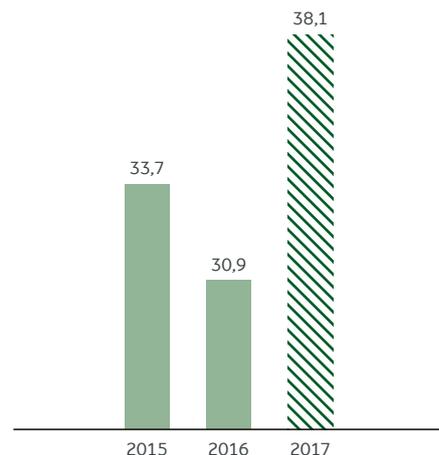
Face à l'importante volatilité des marchés de ces dernières années, il est de plus en plus difficile de prédire l'évolution des volumes de lait et des marchés. Selon nos estimations, les prix du lait devraient baisser au cours du premier semestre 2018. Toutefois, Arla est prête à réagir, grâce à sa stratégie Good Growth 2020. En pleine mutation, le marché dépend toujours plus de la demande des consommateurs. Nous devons donc continuer à garantir que nos marques et nos produits restent robustes et compétitifs. Un défi que nous relevons tous ensemble, comme le font les membres de toute autre coopérative depuis des siècles.

ÅKE HANTOFT

Président du conseil d'administration

Prix de performance
CENTIMES EUR/KG

38,1





LA MISSION D'ARLA

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

LA VISION D'ARLA

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



Développer nos marques pour transformer nos activités

En 2017, notre situation a continué de s'améliorer grâce au renforcement de nos marques et à une augmentation d'un milliard d'euros des prix de vente, un exploit que nous devons à nos efforts ciblés et à notre engagement à tous au sein d'Arla. En revanche, nous avons encore des obstacles à surmonter.

Plutôt turbulente pour le secteur laitier européen, l'année a commencé par une grave pénurie de lait cru en réponse à la baisse des prix du marché en 2016. Face aux volumes de lait collecté toujours bas, le prix des matières grasses a augmenté plus que jamais au cours du second trimestre et entraîné ainsi une extrême volatilité des marchés.

Bien que cette volatilité ait affecté l'ensemble du secteur laitier, Arla a enregistré en 2017 de fortes augmentations au niveau des prix du marché et du lait des associés-coopérateurs. Durant cette année, Arla s'est dédiée à mettre en œuvre sa stratégie à long terme, à renforcer la croissance de ses marques et à investir massivement dans l'innovation. D'un point de vue commercial, tous les objectifs n'ont pas été atteints, notamment suite à l'impact du Brexit sur le prix du lait par rapport aux concurrents et à la grande complexité de la production en vue de répondre à la demande des consommateurs en produits laitiers nouveaux et plus diversifiés. Cependant, cette approche a trouvé un écho favorable auprès des consommateurs, ce qui nous a permis d'accroître la part de marché de pratiquement toutes nos marques sur pratiquement tous les marchés.

Renforcement de nos marques

Suite à la demande accrue en produits laitiers plus riches en matières grasses, les prix des matières grasses ont atteint un niveau historique en 2017. Parallèlement à la demande croissante en produits laitiers diversifiés au cours de l'année précédente, nous avons observé un intérêt toujours plus grand pour les produits laitiers bio et sans lactose et les produits fabriqués à partir d'une alimentation animale sans OGM. Fidèles à notre tradition de produits naturels, nous avons développé de nouvelles innovations, inspirées par notre stratégie Good Growth 2020. Ce faisant, nous continuons d'envoyer un message clair à nos consommateurs, clients et partenaires : nous sommes fermement engagés à façonner l'avenir des produits laitiers en mettant l'accent sur nos marques robustes et en nourrissant la confiance nécessaire pour innover et nous adapter.

Innovation et audace

Autre point fort de cette année : l'ouverture de notre Centre d'innovation mondial à Aarhus, au Danemark, qui emploie 150 experts du monde entier. Le centre constituera désormais, et pour de nombreuses années, une plateforme d'innovation centrale pour Arla. Innover ne veut pas seulement dire développer de nouveaux produits, mais aussi créer des emballages et des technologies qui facilitent le transport du lait frais et des produits laitiers entre les continents et explorer de nouveaux canaux de vente.

Face à la rapide croissance de l'e-commerce, nous avons renforcé nos efforts dans ce domaine en 2017 et continuerons sur cette voie en 2018, en étroite collaboration avec quelques-uns des principaux acteurs du secteur.

Précieux facteur de réussite, notre activité Ingrédients a en outre enregistré une forte croissance de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices dans sa gamme de protéines spécialisées.

Nous avons, cette année, mis en œuvre d'importantes initiatives pour l'avenir du lait : nous avons consolidé notre position de leader mondial dans le secteur à forte marge de la mozzarella grâce à nos coopérations avec DMK en Allemagne et Mengniu en Chine, qui nous fourniront environ respectivement 35 000 tonnes et 13 000 tonnes de mozzarella à partir de 2019. Ces initiatives audacieuses ouvrent la voie à notre avenir en garantissant d'importants gains de marge pour le lait de nos associés-coopérateurs.

Évolution de nos marchés

Notre activité International a poursuivi son fort développement en 2017, avec un taux de croissance impressionnant observé en Afrique subsaharienne, en Chine et en Asie du Sud-Est. Les ventes ont continué leur solide ascension en Europe malgré la chute des volumes et l'impact des effets de change. Véritable entreprise internationale implantée dans 38 pays, Arla est très bien placée pour créer des co-entreprises et conclure des partenariats stratégiques partout dans le monde. À titre d'exemple en 2017, on

prendra le Nigeria où l'innovation produit, la valorisation de notre marque auprès des distributeurs, notre compréhension des consommateurs locaux et notre pouvoir d'action nous ont permis d'atteindre des dizaines de milliers de points de vente. Cet exemple sert de référence pour les partenariats conclus chez Arla.

Attentes pour 2018

En 2018, nous continuerons de renforcer les activités d'Arla conformément à notre stratégie Good Growth 2020 et nous mettrons l'accent sur les huit priorités essentielles que nous avons identifiées. L'une d'entre elles est la consolidation de la marque Arla®. Une autre vise à transformer notre entreprise pour nous concentrer tous ensemble sur la création de valeur et l'efficacité via notre nouveau programme Calcium. Celui-ci va nous permettre de réinvestir dans nos activités et de créer ainsi une entreprise plus robuste, capable d'investir davantage encore dans la croissance.

Le marché dépendant toujours plus de la demande des consommateurs, il sera plus important que jamais pour nous d'assurer son intégration dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et une approche globale des responsabilités. En tant que coopérative, nous devons répondre à ces demandes en renforçant notre transparence et en utilisant les outils offerts par notre programme d'assurance qualité Arlagården® pour rapprocher les consommateurs et les clients d'Arla.

Si les prix du lait sur les marchés ont commencé à baisser, nous sommes toutefois bien placés pour réaliser nos objectifs en 2018. Nous prévoyons d'atteindre la croissance stratégique visée de nos marques, tout en sachant que l'année 2018 s'annonce elle aussi volatile. Sortis plus forts de 2017, nous n'avons financièrement jamais disposé d'une marge de manœuvre aussi grande pour exercer nos activités et investir dans l'avenir.

PEDER TUBORGH
CEO

Principaux points forts

En développant nos marques, en cultivant l'innovation et en réalisant des investissements importants pour l'avenir, Arla a amélioré l'état de notre activité en 2017. Guidés par l'inspiration et le dévouement, tous les segments de notre activité ont contribué au lancement de nouveaux produits et d'initiatives intéressantes, tandis que nous poursuivons la mise en œuvre de notre stratégie Good Growth 2020.



Starbucks™ finit l'année en beauté

Starbucks™ a poursuivi sa croissance à deux chiffres, sous l'impulsion des nombreuses activités organisées en 2017. Pour bien finir l'année, un emballage spécial Noël a été lancé et les consommateurs ont été invités à partager un moment de convivialité sur les réseaux sociaux. Cette campagne a atteint plus de 12 millions des personnes.



Cocio® comble l'écart entre les distributeurs et le numérique

Cocio® a fortement interpellé la génération du millénaire. La campagne de consommation « Shake To Win » a permis de combler l'écart entre les distributeurs et le monde numérique grâce à un site mobile et à l'engagement suscité via Facebook et YouTube. La campagne a été menée sur plusieurs marchés, dont la Norvège, la Grèce, les Pays-Bas et le Danemark.



Entrée au Ghana

Arla a établi une nouvelle filiale de vente et de conditionnement au Ghana, ajoutant ainsi un nouveau marché à sa région de l'Afrique subsaharienne. La filiale a commencé à vendre les produits de la marque Arla® au Ghana en septembre 2017 en réponse à la demande croissante en produits laitiers nutritifs.





Journée mondiale du lait
De la Nouvelle-Zélande à Hawaï, la Journée mondiale du lait a été organisée avec succès le 1^{er} juin 2017 dans 81 pays, à l'initiative de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Dédiée au lait et à tous les produits laitiers, cette journée a été célébrée par les agriculteurs, les professionnels de la cuisine, les nutritionnistes, les universitaires et autres intéressés, qui ont trinqué aux bienfaits du lait dans leur vie.

Lancement d'Arla® Organic Milk au Moyen-Orient et en Afrique du Nord
Ambitionnant de s'imposer en marque laitière innovante, Arla a lancé Arla® Organic Milk auprès des grands distributeurs des Émirats Arabes Unis. Ce lancement nous permet de partager nos produits bio avec des consommateurs en quête d'une plus grande disponibilité, d'une plus grande sensibilisation et d'une plus grande accessibilité pour des produits plus naturels et plus biologiques.



Inauguration du Centre d'innovation d'Arla
Le nouveau Centre d'innovation ultra-moderne d'Arla a officiellement ouvert ses portes en mai 2017 et jouera un rôle central dans la mise en œuvre de notre stratégie en permettant le lancement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée. Professionnels de la cuisine, scientifiques et clients y collaborent pour redéfinir les tendances et les technologies qui donnent forme à l'industrie laitière mondiale.



Fiers d'appartenir aux agriculteurs
Notre campagne consacrée à notre structure coopérative (« Farmer owned ») sensibilise les consommateurs, nous différencie de nos concurrents et renforce la confiance des consommateurs dans nos produits. Aujourd'hui, plus de 90 % des emballages de marque Arla® portent ce label, soit plus de 900 produits différents.

Notre sapin de Noël Lurpak®
Les périodes de fêtes sont des moments de l'année importants pour la gamme Lurpak®. Cette année, nous avons revu nos ambitions à la hausse à l'occasion du Ramadan et de Pâques et renforcé notre visibilité à Noël, grâce à une campagne médiatique sur différents marchés. Nous avons créé notre propre sapin de Noël Lurpak® au Royaume-Uni et l'avons placé dans des points de vente très fréquentés et chez nos partenaires distributeurs.



12
MILLIONS EUR investis dans la modernisation du site AKAFA.

Investissement dans une alimentation de qualité pour les enfants
Arla souhaite faire partie des leaders mondiaux des produits laitiers dans la catégorie à forte croissance de la nutrition infantile en investissant 12 millions EUR dans la modernisation de son site de production AKAFA au Danemark. C'est indispensable dans une catégorie où c'est la qualité qui fait la différence.



Évaluation financière

	2017	2016	2015	2014	2013
Chiffres clés (millions EUR)					
Prix de performance					
centime EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	38,1	30,9	33,7	41,7	41,0
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	10 338	9 567	10 262	10 614	9 870
EBITDA	738	839	754	681	737
EBIT	385	505	400	368	425
Postes financiers, net	-64	-107	-63	-30	-88
Résultat de l'exercice	299	356	295	320	300
Répartition du bénéfice pour l'année					
Capital individuel	38	30	31	39	43
Capital collectif	120	193	141	171	131
Versements complémentaires	127	124	113	104	121
Bilan					
Actif total	6 422	6 382	6 736	6 613	6 187
Actif non-courant	3 551	3 714	3 903	3 774	3 427
Actif courant	2 871	2 668	2 833	2 839	2 760
Capitaux propres	2 369	2 192	2 148	1 874	1 708
Passif non-courant	1 554	1 742	2 084	2 137	2 189
Passif courant	2 499	2 448	2 504	2 602	2 290
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	1 913	2 017	2 497	2 547	2 394
Fonds de roulement net	970	831	999	928	906
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	386	806	669	511	342
Flux de trésorerie d'investissement	-286	-167	-402	-416	-470
Flux de trésorerie disponibles	100	639	267	95	-128
Flux de trésorerie issus des activités de financement	-155	-624	-274	-93	110
Investissements en immobilisations corporelles	-248	-263	-348	-429	-505
Rachat d'entreprises	-7	-	-29	15	-
Ratios financiers					
Part des bénéficiaires	2,8 %	3,6 %	2,8 %	3,0 %	3,0 %
Marge EBIT	3,7 %	5,3 %	3,9 %	3,5 %	4,3 %
Effet de levier	2,6	2,4	3,3	3,7	3,2
Ratio de couverture de l'intérêt	12,9	13,3	13,2	8,2	11,1
Ratio de capitaux propres	36 %	34 %	31 %	28 %	28 %
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 827	4 728	4 705	4 550	4 508
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 203	3 210	3 320	3 088	1 254
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 855	1 909	1 995	2 035	2 016
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 759	1 758	1 741	1 526	1 332
Volume provenant des associés-coopérateurs en Belgique	524	515	531	403	253
Volume provenant des associés-coopérateurs au Luxembourg	151	144	130	119	111
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas	54	56	41	17	-
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 564	1 554	1 729	1 832	3 202
Volume total de lait cru	13 937	13 874	14 192	13 570	12 676
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs en Suède	2 780	2 972	3 174	3 366	3 385
Associés-coopérateurs au Danemark	2 675	2 877	3 027	3 144	3 168
Associés-coopérateurs en Allemagne	2 327	2 461	2 636	2 769	2 500
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 395	2 485	2 654	2 854	2 815
Associés-coopérateurs en Belgique	815	852	882	997	529
Associés-coopérateurs au Luxembourg	215	218	221	228	232
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	55	57	56	55	-
Nombre total d'associés-coopérateurs	11 262	11 922	12 650	13 413	12 629

Voir le glossaire en page 134.

Priorités essentielles pour 2017

En 2017, nous nous sommes essentiellement efforcés à garantir une hausse des prix et à renforcer l'accent mis sur les marges, conformément à notre décision stratégique de stimuler la croissance de nos marques afin de façonner l'avenir des produits laitiers et de garantir la valeur la plus élevée pour nos associés-coopérateurs. Même Si nous savions que la volatilité persistante du secteur laitier mondial nous donnerait du fil à retordre, nous savions aussi qu'il était essentiel de concentrer tous nos efforts sur nos huit priorités et sur notre stratégie Good Growth 2020 pour assurer notre succès.

<p>Obtenir une hausse des prix et se concentrer sur les marges</p> <p>Notre décision stratégique d'assurer une gestion proactive des prix en 2017 sur tous les marchés et dans toutes les catégories en Europe et à l'International nous a permis d'augmenter d'un milliard d'euros les prix de vente, grâce à l'amélioration des analyses et des processus de gestion des prix. Grâce à notre stricte discipline commerciale et financière, nous sommes parvenus à assurer notre réussite et à offrir un prix du lait concurrentiel à nos associés-coopérateurs.</p> <p>●</p>	<p>Insister sur l'importance du leadership dans la catégorie lait, yaourt et lait en poudre</p> <p>Le lancement réussi de nos gammes de spécialités, telles qu'Arla® Organic, Lactofree, Skyr et Protein, et la solide croissance de nos marques nous ont permis de renforcer notre leadership dans notre principale catégorie de produits MYPC. Nous avons également continué à renforcer notre position au niveau de l'alimentation animale sans OGM sur les marchés européens.</p> <p>●</p>	<p>Favoriser une croissance des marques et une innovation audacieuse</p> <p>Nous avons maintenu l'accent sur la croissance des marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® en vue d'améliorer la rentabilité de notre assortiment de produits, comme le reflète l'augmentation de nos parts de marché. Avec 44,6 % des ventes provenant des marques en 2017, nous sommes sur la bonne voie pour réaliser notre objectif d'une part de marché des marques supérieure à 45 % d'ici 2020. À la pointe de la technologie, notre nouveau centre d'innovation va nous permettre de stimuler l'innovation afin d'accompagner la croissance des marques.</p> <p>●</p>	<p>Nouer des partenariats pour la croissance avec les principaux clients</p> <p>En 2017, nous avons beaucoup travaillé afin de donner corps à notre ambition de renforcer l'orientation de notre activité sur la clientèle et pour réussir avec nos clients clés. Pour cela, nous avons notamment dû mettre l'accent sur la croissance, la rentabilité, la collaboration par catégorie avec les clients et le service de livraison. En 2017, nous avons lancé avec succès une nouvelle organisation dans la restauration en Europe.</p> <p>●</p>
<p>Maîtriser les coûts, favoriser les gains de rendement opérationnel et dégager des liquidités</p> <p>À 2,6 en 2017, l'effet de levier financier a dépassé notre objectif à long terme de 2,8-3,4. Ce résultat est la preuve de notre solidité financière. La complexité croissante de notre portefeuille de marques a impacté le coût de conversion dans la chaîne d'approvisionnement. Le fonds de roulement a été impacté par des niveaux de stocks et de créances élevés dus à la hausse des prix du lait, une tendance que nous avons contrebalancée par un meilleur recouvrement de nos créances. Nos dépenses en marketing ont largement gagné en efficacité.</p> <p>●</p>	<p>Gagner une position de leader sur les marchés internationaux</p> <p>L'activité International a enregistré une forte croissance, emmenée par les nombreux lancements de nouveaux produits. Au Moyen-Orient, en Afrique subsaharienne, en Amérique, en Chine, en Asie du Sud-Est, en Russie et ailleurs, cela a été permis par une meilleure pertinence vis-à-vis des consommateurs, une augmentation des investissements dans les marchés et la mise en place de partenariats locaux.</p> <p>●</p>	<p>Renforcer notre position sur l'important marché allemand</p> <p>Face aux conditions difficiles qui règnent sur le marché allemand, où les marges sont soumises à des pressions, il était crucial que nous mettions davantage l'accent sur les marques et l'innovation afin d'améliorer la qualité et la rentabilité de nos activités, et des décisions stratégiques ont été prises en faveur d'une nouvelle orientation axée sur la création de valeur. Nos objectifs commerciaux en Allemagne insistaient sur la gestion des prix, le renforcement des positions de nos marques, ainsi que sur l'amélioration de nos fondamentaux opérationnels.</p> <p>●</p>	<p>Accélération de la recherche de valeur chez Arla Foods Ingredients</p> <p>En 2017, l'activité Ingredients continue à offrir de la croissance sur des produits à forte valeur ajoutée. De nouveaux investissements et des projets ciblés de recherche et de développement nous ont permis de transformer nos produits existants en spécialités à forte valeur ajoutée. La collaboration avec nos partenaires est restée une priorité afin de renforcer notre approvisionnement en matières premières conformément à nos ambitions de croissance.</p> <p>●</p>

- Objectif atteint
- Objectif pas entièrement atteint
- Objectif non atteint

NOTRE STRATÉGIE

En tant que premier fabricant mondial de produits laitiers bio, nous cherchons en permanence à développer et produire de nouveaux produits bio de haute qualité.

Arla Baby&Me® Organic est notre série de produits 100 % bio destinée aux nourrissons. Cette gamme est conçue pour leur offrir un départ sain et naturel dans la vie.



Vers une croissance saine 2020

L'appellation « Good Growth » a un double sens. Elle désigne à la fois l'identité de notre entreprise et la stratégie qui nous aidera à façonner l'avenir du secteur laitier d'ici 2020.

Arla souhaite développer son rôle d'entreprise mondiale du secteur agroalimentaire, soucieuse d'améliorer la qualité de vie des consommateurs au travers d'une alimentation naturelle et d'une gestion responsable. La stratégie « Good Growth » est la base sur laquelle nous nous appuyons pour y parvenir. Celle-ci nous permet de répondre de manière proactive à l'évolution de l'offre et de la demande en lait, à la concurrence, à l'émergence de nouvelles réalités démographiques et à des tendances de consommation en pleine mutation. Exceller dans huit catégories, nous concentrer sur six régions et réussir sous une bannière Arla unique : tels sont les outils qui devraient nous permettre d'atteindre nos objectifs de croissance mondiale et de création de valeur pour nos associés-coopérateurs d'ici 2020.

Notre stratégie

Avec la stratégie « Good Growth 2020 », Arla dispose d'une base extraordinaire pour répondre aux besoins des consommateurs, et nos produits laitiers ont un rôle important à jouer à cet égard. Nous avons placé nos atouts dans les différentes catégories de produits laitiers sur la demande des consommateurs du monde entier et avons identifié les possibilités de croissance à l'échelle mondiale ou régionale dans huit catégories.

En déterminant les régions dans lesquelles Arla possède le plus grand potentiel pour développer une activité rentable sur le long terme pour ses associés-coopérateurs, nous sommes parvenus à nous recentrer géographiquement tandis que nous nous efforçons de valoriser nos marques et catégories et de renforcer notre innovation par-delà les frontières et notre excellence commerciale.

Notre vision

Créer l'avenir du secteur laitier avec des produits sains et inspirer le monde, naturellement.

Notre identité



« Good Growth » décrit qui nous sommes et comment nous façonnons l'avenir des produits laitiers. Tel est le principe que nous défendons en tant que société, un principe défini et concrétisé par nos actions. Ce principe préside au développement de notre coopérative, de nos produits, de nos marchés et de nos méthodes de travail.



Croissance responsable

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.



Croissance coopérative

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



Croissance saine

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



Croissance naturelle

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

Notre mission

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

Exceller dans huit catégories



Confrontée à une évolution constante des habitudes et préférences des consommateurs, l'industrie laitière mondiale est en pleine mutation. L'analyse des besoins des consommateurs et des tendances, ainsi que leur adéquation avec nos propres forces, nous ont permis de recenser huit catégories de produits qui formeront le socle de nos actions visant à redéfinir le marché des produits laitiers. En proposant des produits innovants caractérisés par des ingrédients naturels, un bon goût et de bonnes propriétés nutritives, nous permettons aux consommateurs de mener une vie saine plus facilement. Nos catégories clés sont le lait et le lait en poudre, les boissons à base de lait, le fromage à tartiner, les yaourts, le beurre et les produits à tartiner, les spécialités fromagères, la mozzarella et les ingrédients.

Se concentrer sur six régions



Les six régions représentent les marchés sur lesquels, à nos yeux, Arla a le plus de chances de développer une activité rentable sur le long terme. Arla s'est solidement positionnée en Europe du Nord où elle bénéficie de la préférence des consommateurs, et au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où ses marques sont parmi les plus puissantes de l'industrie agroalimentaire. Arla continue d'étendre ses positions sur des marchés de croissance tels que la Chine, l'Asie du Sud-Est et l'Afrique subsaharienne, tout en continuant à saisir les opportunités offertes sur les marchés des États-Unis et du Nigéria. Les six régions sont : l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'Afrique subsaharienne, la Chine et l'Asie du Sud-Est, les États-Unis et la Russie.

Atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla



Arla s'est beaucoup développée en Europe au travers de fusions et acquisitions en Europe centrale, en Grande-Bretagne et en Suède. Durant ces dernières années, de gros efforts d'alignement ont été concédés afin de réunir les différentes entreprises sous UNE bannière, tirant profit des synergies créées par les fusions. Avec la stratégie Good Growth 2020, nous comptons faire prendre à cette unité un tout nouveau sens. L'ambition d'Arla est que ses 18 973 collaborateurs travaillent tous à partir d'UNE plateforme commune forte. Nous souhaitons créer UNE Arla mondiale, où chacun d'entre nous peut faire appel aux compétences des autres, et ainsi contribuer au succès commun.

Les tendances dans le monde qui nous entoure

Arla est une entreprise internationale. Au fur et à mesure que nous nous rapprochons de 2020, le commerce mondial des produits laitiers est influencé par les dynamiques clés observées sur les marchés. Analyser celles-ci est essentiel pour réussir. Le déplacement des forces économiques, le développement technologique rapide, la croissance démographique, les changements environnementaux et l'évolution des valeurs sont autant de moteurs d'un monde en pleine mutation. Ces tendances lourdes façonnent le monde qui nous entoure, présentant à la fois de nouvelles opportunités et de nouveaux défis. Nous avons identifié les tendances les plus importantes pour Arla.

2

Authenticité

L'authenticité est une valeur distinctive pour les consommateurs, que tous revendiquent – des acteurs du changement et célébrités aux supermarchés et aux chefs. Dans un monde où des millions de personnes partagent leurs vies sur les réseaux sociaux, les consommateurs sont avides d'authenticité et soucieux de marquer leur différence. Les consommateurs prennent des décisions d'achat plus réfléchies, optant pour les marques « responsables » qui commercialisent des produits de qualité avec une réelle valeur, et suivent des tendances alimentaires alternatives, tels le flexitarisme, le véganisme et le végétarisme. Une entreprise forte avec d'excellents produits et de puissantes marques peut être proche des consommateurs et ainsi se démarquer de la concurrence. Arla se trouve dans une position unique à cet égard, car elle est à la fois le plus grand producteur de produits laitiers biologiques au monde, et un leader du segment des produits sans lactose. Ces caractéristiques, en plus de notre structure coopérative, font l'authenticité de nos marques et de nos produits.

Produits
bio et
sans lactose

1

Un mode de vie sain

Si le désir d'être en bonne santé n'est pas exactement une nouvelle tendance, l'aspiration à un mode de vie sain englobe désormais des domaines bien plus diversifiés, tels la santé, le bien-être et un style de vie plus réfléchi. Cette évolution a 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, tant pour les produits que sur les emballages. L'évolution rapide des tendances globales s'accompagne d'exigences diverses de la part des consommateurs en termes de produits, de formats et de conditionnements. Soucieux de se démarquer de la concurrence, les détaillants 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 gamme de produits couvre un large éventail de besoins en matière de santé et nous n'avons de cesse d'innover pour répondre à la demande des consommateurs et les aider à mener un style de vie équilibré.

Des produits
laitiers novateurs
en faveur d'un
mode de vie
équilibré

3

Simplicité

Selon l'enquête sur les tendances mondiales à la consommation d'Euromonitor, près de 70 % des personnes recherchent des moyens de simplifier leur vie. À mesure que la technologie s'implante dans tous les aspects de la vie, les consommateurs aspirent de plus en plus à la simplicité, comme antidote au consumérisme, à l'embaras du choix et à des produits et des services toujours plus sophistiqués. La liberté de choisir, de voir, d'écouter, de faire et de dire est essentielle pour le consommateur d'aujourd'hui. La tendance à la simplicité accrue s'applique également aux produits alimentaires. Les consommateurs recherchent des produits avec peu ou pas d'ingrédients artificiels. Une demande à laquelle Arla satisfait, avec des produits aux multiples bienfaits, une étiquette propre et une liste d'ingrédients limitée. Les produits d'Arla affichent des caractéristiques irrésistibles : pas d'hormones de synthèse et aucun conservateur. Juste des produits naturels, de l'étable à la table.

Des produits naturels, de l'étable à la table

4

Consommateurs connectés

Les consommateurs sont de plus en plus connectés. Les consommateurs connectés utilisent smartphones, ordinateurs, tablettes et autres appareils pour se connecter à Internet, afin de découvrir et d'interagir avec du contenu numérique. Ces connexions numériques perturbent et remettent en question les structures traditionnelles d'achat, de divertissement et de socialisation, entre autres, et engendrent des changements dans la façon dont les personnes vivent, travaillent et consomment. L'expérience devient presque plus importante que le produit lui-même. Si la connectivité s'est d'abord propagée sur les marchés développés, l'avènement d'une technologie mobile abordable a permis aux consommateurs des pays en développement de se connecter à leur tour. Ceci renforce les changements générationnels dans la façon de vivre, de travailler, de faire ses achats et de jouer. Si elle est essentielle dans tous les secteurs, la numérisation joue aussi un rôle crucial dans le façonnement de l'avenir du secteur laitier.

La réalité virtuelle nous rapproche des agriculteurs et des consommateurs

Présence dans marchés en développement

5

Les frontières des marchés bougent

Alors que certaines régions du globe sont en proie à la surpopulation ou atteignent leurs capacités maximales, d'autres gagnent en importance pour leur potentiel inexploité. D'ici 2030, les pays émergents et en développement représenteront près de la moitié du PIB mondial et 86 % de la population du globe terrestre. La hausse des investissements des entreprises, l'augmentation des revenus disponibles, l'amélioration des infrastructures et l'accès croissant à Internet ont contribué à une croissance exponentielle dans des régions telles que la Chine, le Nigeria, le Ghana et le Bangladesh. Pour assurer la croissance future, les entreprises doivent s'adapter à l'évolution démographique, économique et technologique, qui met en lumière de nouveaux marchés jusque-là en marge. Comprendre ces changements critiques et savoir y réagir est un important facteur de différenciation. Les origines européennes d'Arla sont un atout sur la scène internationale, et nos activités internationales continuent d'afficher de solides taux de croissance à deux chiffres.

Répondre au changement

En décembre 2015, Arla a présenté sa nouvelle stratégie en cinq ans « Good Growth 2020 ». Deux ans plus tard, nous sommes bien partis pour réaliser nos ambitions de croissance initiales avec nos marques, nos marchés et nos clients clés. Toutefois, nous sommes convaincus aussi que notre stratégie doit sans cesse évoluer pour prendre en compte l'évolution du marché, les tendances des consommateurs et nos hypothèses de base. Il est de notre devoir d'analyser, de comprendre et de répondre à ces tendances et à leur impact potentiel sur notre stratégie et nos résultats financiers. Cette section met en avant les tendances principales et les hypothèses qui ont changé au cours de ces deux dernières années ainsi que les mesures que nous avons prises pour y répondre et optimiser ainsi notre stratégie.

Consommateurs



Clients



Changement

Toujours plus conscients et sélectifs, les consommateurs ont fortement tendance à adopter un mode de vie sain et à s'intéresser aux produits naturels. Avec l'urbanisation grandissante, la consommation de produits sur le pouce a le vent en poupe. Face à l'accélération de ces changements, force est de reconnaître que le flexitarisme, avec sa consommation réduite de viande rouge et sa préférence pour d'autres sources de protéines pour la forme et le bien-être, ainsi que la demande en d'autres types de lait au sein de l'Union européenne ont évolué plus rapidement que prévu.

La numérisation de l'industrie progresse à un rythme beaucoup plus rapide que prévu et à plusieurs niveaux, avec des plateformes et des places de marché numériques, par exemple. En Chine, nos ventes liées au commerce électronique ont augmenté d'environ 11,5 % en 2017. D'autres évolutions de la clientèle se poursuivent comme prévu en 2017 et au-delà, comme la pression des « marques maison » dans l'Union européenne. Il est important de s'adapter, avec nos clients, à ces grands changements afin de rester pertinents pour les consommateurs.

Notre réponse

Le naturel est au cœur de l'identité et du patrimoine d'Arla. Nous innovons continuellement pour répondre aux demandes des consommateurs et favoriser un style de vie équilibré. En réponse aux demandes changeantes des consommateurs, nous avons élargi notre gamme de produits afin de couvrir un large éventail de besoins en matière de santé et de préférences de consommation, des produits hyperprotéinés aux produits allégés en sucre, en passant par les produits à consommer sur le pouce. Arla est aussi le plus grand producteur de produits laitiers biologiques au monde, et un leader du segment des produits sans lactose. Nous sommes également une coopérative et défendons des normes élevées en matière de bien-être animal. Ces caractéristiques de niche contribuent au caractère unique de nos marques et produits et donnent aux consommateurs la possibilité d'acheter des produits qui répondent à leurs préférences alimentaires, qui contribuent au bien-être des animaux ou qui leur permettent de soutenir une communauté d'agriculteurs.

La numérisation joue un rôle essentiel dans le façonnement de l'avenir des produits laitiers. Arla possède des canaux de commerce électronique dans de nombreux pays, a introduit le concept de réalité virtuelle agricole sur les réseaux sociaux et a entrepris une série d'initiatives de marketing numérique, telles que des reportages directs montrant ce que les personnes pensent de nos produits ainsi que des dégustations de fromage en réalité virtuelle.

En collaboration avec nos clients, nous définissons le segment des produits laitiers en développant des catégories communes afin de nous assurer une croissance davantage axée sur la valeur que sur le volume. Notre objectif principal est la croissance de nos marques, essentielle pour nous assurer une rentabilité accrue et pour dégager des bénéfices moins volatils. Dans le même temps, nous ambitionnons d'optimiser nos positions de marque privée et d'être un partenaire stratégique pour les marques propres de nos clients et de créer avec eux des relations durables.

« Nous croyons que les meilleures stratégies sont celles qui sont dynamiques et adaptables au changement. Chez Arla, nous évaluons continuellement les développements et les tendances au fur et à mesure afin de nous assurer que nous sommes guidés par la meilleure stratégie pour notre entreprise. »

Peder Tuborgh, CEO

Associés-coopérateurs



Si l'industrie laitière est mondiale, l'offre et la demande en lait sont, quant à elles, de plus en plus éloignées géographiquement. Depuis l'abolition du système de quotas de l'Union européenne en 2015, les agriculteurs sont pour la première fois en mesure de produire des quantités illimitées de lait, ce qui a conduit à l'hypothèse sous-jacente que la production augmenterait au sein de l'Union. En conséquence, nous nous attendons à ce qu'Arla produise environ 1,5 milliard de kg de lait en plus d'ici 2020, soit environ 1 milliard de moins que prévu initialement.

Il est essentiel que nous veillions à créer le plus de valeur possible pour le groupement laitier existant. Pour ce faire, nous continuons à canaliser notre lait à travers les filières et les marchés où la valeur ajoutée est la plus forte. Le principal avantage des activités de marque réside dans la génération de marges plus élevées que dans toutes autres activités. Les prix demeurent volatils dans l'industrie laitière, ce qui souligne la nécessité d'améliorer continuellement la composition sous-jacente des activités. À long terme, les activités de marque l'emporteront sur le marché des produits de base, de par leur stabilité et les prix qui y sont associés. Nos activités de marque ont connu une croissance spectaculaire ces dernières années et représentent désormais environ 44,6 % de nos recettes totales.

Macro-tendance émergente



Les marchés émergents autres que l'Union européenne et les États-Unis continuent d'avoir le vent en poupe et génèrent quelques 95 % de la croissance du secteur des produits laitiers. Dans le même temps, les perspectives économiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont été affectées par la baisse des prix pétroliers. Nous avons pris cet élément en compte lors de la définition de notre stratégie, mais au final, l'impact dans la région a été plus marqué que prévu. Les autres macro-tendances, telles que l'embargo russe, correspondent à nos attentes.

Nous sommes large présence sur les marchés émergents. Les activités d'International continuent d'afficher de solides taux de croissance à deux chiffres en 2017, et les perspectives de croissance dans un avenir proche sont positives. Le Moyen-Orient est une cible privilégiée pour Arla, car il s'agit de notre plus grand marché de croissance stratégique hors Europe. Nous ambitionnons d'y doubler nos activités d'ici 2020. Nous y avons récemment lancé du lait biologique sous la marque Arla®, une première pour les consommateurs de cette région. Pour soutenir une croissance internationale à deux chiffres et contrebalancer les risques, nous continuons à élargir nos réseaux de distribution et à renforcer nos sites de production. Pour répondre à l'embargo russe, par exemple, nous sommes parvenus à mettre en place des unités de production locales et à restreindre les importations de spécialités fromagères.

Macro-tendance européenne



Nous générons la majeure partie de notre chiffre d'affaires en Europe, ce qui en fait un marché très important pour nous. Nous prévoyons toujours un développement stable dans cette région, mais le Brexit est un facteur perturbateur dont l'ampleur nous est encore inconnue. Cela dit, nous ne manquons pas de saisir l'occasion de faire valoir notre point de vue au plus haut niveau au Royaume-Uni, et cette possibilité, ajoutée à l'avancement des négociations, permet de restaurer un peu de clarté dans cette grande inconnue.

En tant qu'entreprise, nous sommes favorables à la libre circulation des biens et des personnes. Nous voulons que l'accord commercial final entre le Royaume-Uni et l'Union européenne soit exempt de barrières tarifaires et non tarifaires pour le lait et les produits laitiers. À mesure que les négociations progressent, nous continuons à livrer des arguments solides et étayés aux politiciens et aux décideurs politiques, en accord avec nos associés-coopérateurs et avec nos pairs de l'industrie laitière. Nous collaborons en outre avec des partenaires de l'industrie laitière et, plus généralement, de la communauté agroalimentaire pour renforcer notre position à travers l'Europe. Œuvrer à la préservation de la compétitivité de l'industrie laitière du Royaume-Uni dans l'Union européenne, ainsi que sur le marché mondial des produits laitiers, fait partie des missions que s'est données Arla. Plus d'infos sur le Brexit en page 50.

Priorités essentielles pour 2018

Afin de mettre en œuvre notre stratégie à long terme, nous avons besoin d'un plan d'action à court terme. Les priorités essentielles constituent un catalyseur pour notre stratégie Good Growth 2020, elles représentent les domaines vitaux que nous devons privilégier sur notre route vers la réussite. Afin de continuer à apporter de bons résultats à nos associés coopérateurs, la direction définit chaque année une série de fondamentaux soumis au conseil d'administration. Les fondamentaux sont un ensemble de priorités claires et cohérentes visant à soutenir l'objectif de croissance et l'orientation pour l'entreprise fixés dans notre stratégie.

Améliorer les marges brutes

Façonner l'avenir des produits laitiers en cultivant l'innovation

Donner un tout nouveau sens au rendement

Favoriser une croissance stratégique des marques

Favoriser la croissance dans les régions à forte rentabilité

Atteindre nos objectifs avec les clients

Adapter notre activité en Allemagne et au Royaume-Uni aux nouvelles réalités

Prochaine étape : Arla Foods Ingredients

Face à la volatilité persistante du marché sous-jacent des matières premières, nous maintenons l'accent stratégique mis sur une gestion proactive des prix. Chargés de gérer un pool de lait qui ne cesse de se diversifier, nous prévoyons de mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer nos marges brutes afin de trouver le juste équilibre entre la complexité de la production, les exigences des clients, la volatilité des prix à court terme et notre position à long terme sur les marchés. Grâce à notre stricte discipline commerciale et financière, nous sommes convaincus que nous pourrions garantir un prix du lait concurrentiel à nos associés-coopérateurs.

L'innovation joue un rôle clé dans la réalisation de notre vision : façonner l'avenir des produits laitiers. C'est pourquoi nous avons décidé de stimuler davantage encore l'innovation. Nos efforts seront concentrés sur la marque Arla®, en réponse à la demande croissante en produits laitiers pour la forme et le bien-être, y compris Arla® Lactofree et Organic. Nous adopterons des solutions numériques novatrices à mesure que nous élargirons notre présence sur les plateformes numériques et entendons combiner nos programmes en matière de responsabilité sociale, de valorisation de marque et de communication afin de renforcer notre identité.

En améliorant sans cesse le rendement de notre activité, nous pourrions largement réinvestir dans les domaines porteurs de croissance. C'est à cette fin que nous disposons de notre programme de transformation globale « Calcium ». D'une plus grande efficacité du marketing au renforcement de la productivité au sein de la chaîne d'approvisionnement, Calcium visera la mise en œuvre d'activités les plus diverses au sein d'Arla et jouera un rôle moteur dans l'amélioration de notre prix de performance. Notre ambition est d'augmenter notre résultat net de 30 millions EUR en 2018.

En 2018, nous continuerons de développer et d'affiner le profil de nos marques stratégiques Arla®, Castello®, Lurpak® et Puck®, tout particulièrement, en introduisant de nouvelles sous-marques dans notre vaste portefeuille de produits. Nous sommes convaincus qu'en continuant d'investir dans nos marques en vue d'accroître leur part des ventes, nous garantirons notre croissance et notre rentabilité à venir. Nous avons l'intention d'investir dans les domaines les plus prometteurs, à l'aide de nouvelles initiatives marketing intéressantes qui nous permettront de renforcer l'identité de nos marques internationales.

En 2018, nous nous efforcerons de stimuler la croissance de nos marques sur les segments de marché à haute rentabilité, comme le Bangladesh, le Nigeria, la Chine, les États-Unis, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Nous continuerons à renforcer nos partenariats, avec Starbucks™, par exemple, et à cultiver l'innovation sur ces marchés clés afin de garantir notre future croissance. Face à l'expansion du marché européen de la restauration, nous continuerons à développer cette activité sur les marchés clés.

Le maintien et la consolidation de nos partenariats locaux sont une composante essentielle de l'activité d'Arla, et nous voulons poursuivre sur cette voie en 2018 en stimulant la croissance des catégories via nos marques stratégiques et l'innovation dans le domaine des marques de distributeur. Le service clientèle fait également partie des priorités d'Arla pour l'année 2018. À cet égard, nous allons établir et consolider des relations à long terme avec les clients. Le commerce électronique est un autre domaine toujours plus important, dans lequel nous allons collaborer étroitement avec quelques-uns des plus grands acteurs.

Le Royaume-Uni est pour nous un marché important. À mesure que les négociations sur le Brexit progresseront, nous continuerons à souligner notre position et veillerons à pouvoir rester au service de nos précieux clients et consommateurs du Royaume-Uni au lendemain de sa sortie de l'Union européenne. Les conditions restent difficiles sur le marché allemand, mais nous sommes résolus à transformer notre activité dans ce pays. Au sein de la chaîne d'approvisionnement, nous mettrons l'accent sur le développement continu de notre mode de production. Il est crucial que nous accordions une plus grande importance aux marques et à l'innovation pour améliorer la diversité de notre gamme et notre rentabilité.

S'agissant d'Arla Foods Ingredients, nous nous concentrerons sur la transformation permanente des produits existants vers des spécialités à forte valeur ajoutée grâce à de nouveaux investissements et des projets ciblés de recherche et développement. Face à la popularité grandissante de nos ingrédients spécialisés, nous nous efforcerons d'accroître notre pool de matières premières afin de garantir de plus grandes quantités de lactosérum et de pouvoir ainsi répondre à la demande de notre clientèle internationale. Nous renforcerons en outre notre orientation clients et nos capacités de vente à mesure que notre entreprise continuera de croître en 2018.

**NOS MARQUES
ET NOS SEGMENTS
COMMERCIAUX**

Nous cherchons à réinventer l'avenir grâce à des emballages renouvelables. En retirant une couche de matériau de notre carton de lait bio Arla® en Suède, nous avons pu réduire son impact climatique de 24 %.

L'ambition globale d'Arla est de réduire à l'horizon 2020 l'impact de ses emballages sur le climat de 25 % par rapport au niveau de 2005. Nous sommes bien partis, grâce à des innovations comme celles-ci, qui ouvrent la voie à de nouvelles réductions de notre empreinte climatique.



L'histoire de notre marque Arla®

La marque Arla® est notre marque internationale la plus répandue, dont le vaste portefeuille compte plus de 50 sous-marques. Les produits Arla® sont vendus dans plus de 80 pays, dont l'Europe du Nord, la Chine et plus récemment les États-Unis et le Moyen-Orient. Arla® est la marque de consommation courante qui connaît la plus forte croissance dans de nombreux pays. Très proche de notre patrimoine, l'identité de la marque Arla® est fidèle à nos valeurs fondamentales : des produits sains et naturels, un sens aigu des responsabilités et notre structure coopérative. Nous véhiculons ces valeurs et les bienfaits des produits laitiers aux consommateurs du monde entier via nos produits.

En 2017, nous avons saisi une occasion d'affiner et de réinventer le profil de la marque Arla®, en soulignant clairement ce qu'elle représente : un lien étroit avec notre héritage scandinave et des produits laitiers aux qualités nutritives naturelles. Nous poursuivrons nos efforts en 2018 en organisant davantage d'activités orientées vers les consommateurs et en améliorant notre communication afin de faire d'Arla® une marque de confiance encore plus robuste. À cette fin, nous concentrerons nos efforts sur de vastes concepts internationaux novateurs qui pourront atteindre un plus grand nombre de marchés et de consommateurs, plutôt que sur une multitude de petits produits locaux.

THEY SAY HE STARTS THE DAY WITH SKYR

Arla
let in the goodness

Fat free, reduced sugar, high protein.

Protein contributes to growth in muscle mass

IN EVERETT WASHINGTON
ARLA IS A
FARMER OWNED
COW TO

La marque Arla® a enregistré une solide croissance suite à l'intensification des investissements dans des gammes de produits novateurs tels qu'Arla® Lactofree®, Skyr et d'autres produits naturels et riches en protéines, ainsi que dans des formules pour l'alimentation des nourrissons comme Arla Baby & Me®. Grâce à une plus grande activation et au déploiement de nouveaux produits, Arla® a enregistré une croissance des volumes de ses produits de marque stratégique de 3,4 %, et le chiffre d'affaires lié à la marque a grimpé de 10,1 % par rapport à l'année précédente pour atteindre les 3 026 millions d'euros. En outre, la marque a remporté 21 prix en 2017 et s'est classée au top 100 des marques à forte croissance dans le secteur du commerce de détail aux Pays-Bas. Autant d'accomplissements qui font notre fierté.

En 2017, nous nous sommes tout particulièrement concentrés sur la consolidation de la marque Arla® auprès des consommateurs. Les prix décernés par de grands détaillants internationaux à nos produits Arla® cette année sont pour nous une marque de reconnaissance de la part du secteur du commerce de détail en général, ce qui est crucial pour un succès continu.

Ils disent qu'il commence la journée par une portion d'Arla® Skyr, 2017

Rester fort avec Arla® Protein

Soucieuse d'aider les consommateurs à mener une vie saine et active, Arla a élargi en 2017 sa gamme Arla® Protein à une série de boissons proposées dans un sachet à bouchon novateur en Finlande et au Royaume-Uni. Désormais disponibles sur 14 marchés, les boissons Arla® Protein continuent de générer une forte croissance.

**Promouvoir la santé et le naturel par de bonnes habitudes alimentaires**

Nous sommes convaincus que l'adoption de bonnes habitudes alimentaires peut avoir un impact positif sur notre vie. Les choix que nous faisons lors de nos achats et de la préparation de nos repas influent tant sur notre vie que sur le monde qui nous entoure. Avec la marque Arla®, nous voulons aider les consommateurs à bien manger, de manière simple et savoureuse. À la fois nutritif et naturel, notre lait cru est au cœur de nos efforts.

Fidèles à nos principes naturels, nous avons en 2017 renforcé l'accent mis sur la santé à l'aide des critères nutritionnels définis pour la marque Arla®. Ces critères sont la garantie que tous les produits Arla dits sains présentent à tout moment les qualités nutritives attendues des produits laitiers, comme leur richesse en calcium et en protéines. Cette garantie est indispensable pour assurer la confiance des consommateurs et consolider notre position sur le long terme. De plus, nous avons en 2017 adhéré à l'initiative « EU Pledge ». En association avec 21 autres grandes marques internationales du secteur agroalimentaire, Arla s'est engagée à mener une communication marketing responsable auprès des enfants partout en Europe.

Mettre à profit notre structure coopérative

C'est à notre structure coopérative que nous devons notre crédibilité et nous continuerons de mettre à profit cette plateforme. Celle-ci nous confère l'autorité requise pour prendre part aux discussions sur les produits sains et naturels, le développement durable et les bonnes habitudes alimentaires. Comme le savent les consommateurs, « on ne connaît que ce qu'on cultive soi-même » : voilà ce qui donne toute sa crédibilité à la marque Arla en termes d'origine, de qualités naturelles et de durabilité. À cela s'ajoutent les plus vastes responsabilités et le plus grand engagement liés à notre important programme d'assurance qualité Arlagården®.

Nos associés-coopérateurs jouent un rôle crucial dans la diffusion des informations sur notre structure coopérative et ses implications. À l'occasion de journées portes ouvertes, de journées bio et de visites scolaires, nos agriculteurs du Danemark, de Suède, d'Allemagne et du Royaume-Uni invitent le public à découvrir leurs exploitations. En 2017, nous avons accueilli au total plus de 463 000 visiteurs sur ces marchés traditionnels et contribué à l'éducation de 33 000 écoliers danois et 24 000 écoliers suédois. Nos associés-coopérateurs ont également accueilli des centaines de collègues Arla et partagé avec eux leur passion et leurs connaissances qu'ils peuvent mettre à profit et diffuser dans le cadre de leur travail quotidien.

Pleins feux sur les domaines porteurs de croissance

Forts du renforcement de la marque Arla®, nous poursuivrons nos efforts en 2018. Nous avons identifié une série de domaines porteurs de croissance. Nous ciblerons notre marque sur ces domaines, comme Arla® Lactofree et Organic, au profit des consommateurs à la recherche d'une gamme plus diversifiée de produits laitiers pour la forme et le bien-être ou en quête de produits à consommer sur le pouce pouvant contribuer à un régime alimentaire équilibré.

**Arla® Skyr a le vent en poupe en Allemagne**

Avec une croissance du chiffre d'affaires de plus de 94 % par rapport à l'année précédente, Arla® Skyr connaît un véritable succès sur le marché allemand. Arla® Skyr continue de jouer un rôle vital dans la réalisation de notre stratégie Good Growth 2020.



Chiffre d'affaires

3 026

MILLIONS EUR

Évolution du chiffre d'affaires

10,1 %

Croissance de volume des produits de marque stratégique

3,4 %

2016: 4,5 %

Une bonne alimentation mérite Lurpak®

Depuis 1901, Lurpak® symbolise l'héritage laitier danois. S'il a fêté son 115^e anniversaire l'année dernière, notre beurre n'a rien perdu de sa qualité et reste le fondement de notre marque. Notre mission consiste à placer l'alimentation au cœur des préoccupations des consommateurs en faisant de notre entreprise le champion des bonnes habitudes alimentaires. Du Danemark au Royaume-Uni en passant par d'autres régions du monde, la marque Lurpak® est vendue dans plus de 75 pays et appréciée des consommateurs aux quatre coins du monde.

Le numérique pour mieux atteindre les consommateurs

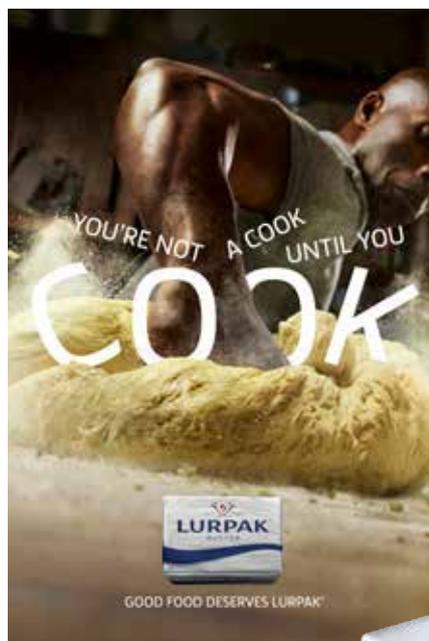
Le message et les qualités de la marque Lurpak® sont conçus pour interpeler le public et lui présenter tout le bonheur d'une bonne alimentation, que ce soit en préparant, en dégustant ou en découvrant la cuisine. L'année 2017 aura vu un renforcement de notre participation aux technologies numériques en ce qui concerne la marque Lurpak®. Ayant intensifié nos investissements médias dans une sélection de canaux, dans un ciblage fondé sur les données et dans du contenu de haute qualité, nous avons dépassé nos objectifs à l'horizon 2020 en interagissant avec 42 millions de consommateurs de par le monde. En constante mutation, le paysage médiatique nous offre la possibilité d'atteindre un plus grand nombre de consommateurs par de nouveaux moyens. C'est pourquoi le numérique restera à l'avenir une priorité pour la marque Lurpak®.

Des initiatives intéressantes en 2017

En 2017, nous avons poursuivi le déploiement de notre campagne internationale « Game on Cooks » sur de nouveaux marchés comme la Grèce, l'Australie et la Suède afin d'asseoir la portée mondiale de notre campagne. Cette année encore, nous sommes parvenus à communiquer avec succès les qualités nutritives naturelles de nos produits, avec à la clé une plus grande sensibilisation aux propriétés naturelles de notre marque grâce à un solide plan d'activation numérique des consommateurs et des relations publiques sur les marchés clés.

Impact de la hausse des prix des matières grasses

Les prix de marché des matières grasses ont atteint un niveau record en 2017 et dépassent pour la première fois ceux des protéines. Au final, cette hausse a entraîné une augmentation des prix de vente sur tous les marchés traditionnels pour les produits laitiers à haute teneur en matières grasses tels que le beurre. Ce changement s'est répercuté sur la croissance des volumes de la marque stratégique Lurpak®, qui était de -2,7 % en 2017, principalement au Royaume-Uni et au Danemark.



LURPAK®

Chiffre d'affaires

528

MILLIONS EUR

Évolution du chiffre d'affaires

8,3 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

-2,7 %

2016: 7,7 %



Castello[®], tout un monde de sensations

Castello[®] incarne l'héritage et la tradition d'un fromage créatif fabriqué depuis 1893. Innovations, grande diversité et saveurs intrigantes : autant de fromages différents dont l'histoire unique en dit long. Le développement des fromages Castello[®] se base sur notre perception des goûts et des saveurs afin d'offrir aux consommateurs une expérience unique à chaque bouchée. Nos spécialités sont vendues dans xx pays du monde sous la marque Castello[®].

Notre dernière campagne en date « Sensations by Castello[®] »

Les fromages Castello[®] offrent au consommateur une sensation unique et savoureuse. Que ce soit l'intensité des pâtes jaunes, le crémeux des pâtes blanches ou le piquant des pâtes bleues, chaque fromage Castello[®] apporte une délicate touche personnelle aux repas quotidiens. Le développement des fromages Castello[®] se base sur notre perception des goûts et des saveurs afin d'offrir aux consommateurs une expérience unique à chaque bouchée. Nous sommes convaincus que les repas ne sont pas une expérience unidimensionnelle :

nous utilisons notre expertise et notre créativité pour produire des fromages qui surprennent et séduisent les sens.

Castello[®], une marque à forte croissance

Castello[®] a enregistré une solide croissance stratégique de 2,7 % en 2017. La marque s'est montrée particulièrement robuste en Australie et en Grèce.



Chiffre d'affaires

181

MILLIONS EUR

Évolution du chiffre d'affaires

3,1 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

2,7 %

2016 : 3,0 %

Puck[®] met en valeur vos talents de cuisinier

Numéro un au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la marque Puck[®] récolte les fruits de sa transformation, entamée il y a deux ans et demi. Le repositionnement de la marque sur la base d'une solide compréhension des consommateurs, le renouvellement des graphiques sur les emballages de tous les produits de la gamme et la nouvelle image adoptée sur toutes les plateformes de communication sont autant d'initiatives qui ont été mises en œuvre au profit de Puck[®]. Sa gamme de

produits naturels bénéficie de la confiance des consommateurs et inclut la mozzarella, le labneh et plusieurs fromages crémeux.

Poursuivre la croissance de Puck[®]

Puck[®] a enregistré de solides résultats en 2017. Numéro un au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la marque Puck[®] a maintenu ses performances grâce à un taux de croissance stratégique de 4,4 % en 2017.

Puck[®] a également acquis la plus grande part de marché cette année en Arabie saoudite, un véritable exploit face aux turbulences macroéconomiques observées sur les marchés du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord en 2017.

Lauréats MENA Effies 2017

Finissant 2017 sur une bonne note, Puck[®] a célébré le succès de sa campagne de dons #AHelpingHand à l'occasion du ramadan. L'efficacité de cette campagne a été reconnue lors de la cérémonie des MENA Effies 2017, où elle a remporté deux médailles d'argent et une de bronze.



Chiffre d'affaires

339

MILLIONS EUR

Évolution du chiffre d'affaires

6,8 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

4,4 %

2016 : 10,6 %

Europe

Représentant 63 % du chiffre d'affaires total, la zone Europe a poursuivi en 2017 sa progression sur la voie des objectifs de la stratégie Good Growth. Elle a accru ses activités liées au lait et au yaourt de marque dans un contexte de baisse des volumes et d'effets de change défavorables. La zone a enregistré des hausses importantes des prix de vente, ce qui a contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 3,9 %, reflétant aussi la plus grande appréciation du marché des matières grasses.

Malgré ces conditions difficiles et volatiles, nous avons maintenu la position de nos marques en Europe et avons même vu la marque Arla croître et prendre des parts de marché au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne. Nos grandes initiatives à l'échelon transeuropéen ont précieusement contribué à notre croissance, avec Arla® Skyr et Protein poursuivant leur conquête des marchés européens et nos lignes de produits bio et sans lactose générant une croissance soutenue. Nous avons suivi les consommateurs dans de nouveaux canaux comme le commerce électronique. Nous avons pour cela collaboré avec des clients existants et avec des plateformes d'e-commerce comme Amazon au Royaume-Uni et en Allemagne. Le marché européen des services de restauration a continué de croître. Cette année, nous avons renforcé nos activités de restauration et créé Arla Pro, qui a connu une forte croissance, principalement aux Pays-Bas, en Finlande et au Royaume-Uni.



Royaume-Uni

Arla a été la marque à la croissance la plus rapide parmi les grands producteurs au Royaume-Uni et notre lait non aromatisé Arla® BoB (Best of Both) a été élu produit de l'année. Notre modèle coopératif a joué un rôle capital dans l'obtention d'un contrat important visant à fournir du lait liquide à Morrisons. La faiblesse de la livre, conséquence du Brexit, a mis à mal la rentabilité de l'entreprise. Cependant, nous continuons à développer des plans solides en vue de faire face à l'issue des négociations sur le Brexit. Plus d'infos en page 50.



Allemagne

Notre activité en Allemagne a continué de mûrir à mesure que nous avons mis en œuvre notre stratégie et renforcé notre rentabilité. L'année a été difficile, surtout en ce qui concerne l'évolution des prix, mais nous avons observé une croissance significative des marques Arla® et Starbucks™ dans le commerce de détail. Arla® Skyr a remporté plusieurs prix et notre solide position sur le marché du lait frais biologique, avec la marque Arla® Bio, s'est encore consolidée.



Danemark

Nos danoises ont continué à se développer de manière positive en dépit des conditions difficiles qui règnent sur le marché laitier national. L'entreprise a livré des innovations telles qu'un lait non aromatisé obtenu à partir d'aliments pour animaux sans OGM, ainsi que de nouveaux produits « Baby and Me® ». Nous avons également enregistré des scores de réputation positifs, reflétant le haut niveau de confiance des consommateurs dans Arla.

Chiffre d'affaires par pays



« Notre zone a terminé l'année plus forte et nous en avons tiré profit, ce qui nous a permis de déployer rapidement des innovations. Nous avons augmenté notre chiffre d'affaires de manière générale grâce à une hausse significative des prix de vente, tout en maintenant nos positions de marque et en développant nos parts de marché avec la marque Arla®. L'affaiblissement de la livre sterling a mis la pression sur nos activités et la hausse des prix du marché a ralenti la croissance des matières grasses de marque. »

Peter Giortz-Carlsen, Executive Vice President

Chiffre d'affaires, MILLIONS EUR

6 568

2016 : 6 321

Croissance de volume des produits de marque stratégique

-0,1 %

2016 : 3,2 %

Part de marché des marques

48,3 %

2016 : 47,6 %

Évolution du chiffre d'affaires

3,9 %

2016 : -6,9 %



Suède

La réputation d'Arla a continué de s'améliorer tout au long de l'année, ce qui a contribué à la santé à long terme de nos marques. La Suède a été un marché clé pour nos produits Arla® Lactofree, qui ont pu tirer parti d'une tendance croissante des consommateurs à choisir des produits laitiers pour la forme et le bien-être.



Pays-Bas et Belgique

Notre part de marché dans les produits laitiers frais a atteint son niveau le plus élevé et dépasse désormais les 10 %. Notre croissance a été réalisée grâce à notre position de leader dans le bio, à des innovations telles que Arla® Skyr, Protein et Lactofree et à une coopération étroite avec nos clients. En Belgique, notre priorité était de développer notre activité pour avancer au même rythme qu'aux Pays-Bas.



Finlande

En dépit d'une tendance à long terme à la baisse pour la consommation des produits laitiers, nos marques clés Arla® Luonto+ pour le yaourt et Lempi pour la cuisine n'ont cessé de croître. Dans les fromages jaunes, Arla® Family Cheeses a gagné des parts de marché, et le lancement de Castello® dans la catégorie a surpassé les attentes.

21 %

2016 : 22 %



4 %

2016 : 4 %



5 %

2016 : 5 %



International

La zone International, qui représente 16 % du chiffre d'affaires total, a encore une fois enregistré une croissance rentable en 2017. Nous avons réalisé une croissance à deux chiffres avec nos marques stratégiques et locales. Nous avons continué à rechercher de nouvelles opportunités et, en 2017, nous avons étendu nos activités à de nouveaux marchés en Afrique subsaharienne, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. La zone a souffert de la volatilité des marchés mondiaux, mais nous avons mis en œuvre avec succès notre stratégie de croissance et atteint nos principaux objectifs.



Afrique subsaharienne

Nos activités en Afrique subsaharienne ont continué sur la voie de la croissance. Nous avons navigué dans un environnement monétaire difficile au Nigeria, notre principal marché, au cours du premier semestre et l'entreprise a presque doublé son chiffre d'affaires en 2017. Cette augmentation du chiffre d'affaires est due dans une large mesure à la croissance de la marque Arla® Dano Milk Powder. Nous avons également renforcé notre présence dans la région, en ouvrant des sites au Ghana et en augmentant notre capacité à Lagos. Et nous avons investi dans notre portefeuille de produits de nouvelle génération pour la région Afrique de l'Ouest.



Moyen-Orient et Afrique du Nord

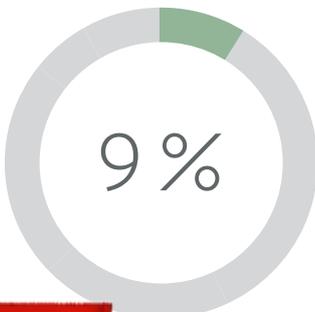
Notre programme stratégique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord a bien progressé en 2017, en dépit de la faible croissance économique et des incertitudes politiques qui affectent la région. Notre chiffre d'affaires a augmenté et nous avons continué à développer de nouveaux débouchés, notamment avec le lancement de la marque Arla® Organic aux ÉAU et d'un fromage produit localement en Égypte. Nous avons renforcé nos positions de marque sur Puck® et Lurpak® dans la région tout au long de 2017. Notre concentration étant sur la croissance, surtout dans les gammes de produits à forte marge grâce à l'innovation, nous a donné une excellente base pour poursuivre notre avancée.



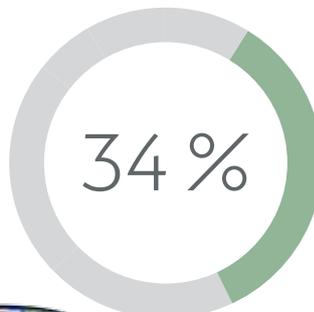
Amérique

2017 a été une grande année pour Arla aux États-Unis. Dès son entrée sur le marché, Arla s'est imposée en challengeur dans la catégorie des fromages, mettant à profit les promesses véhiculées par sa marque ainsi que les propriétés naturelles et la haute qualité de ses produits. Nos produits sont performants et nous avons créé une grande notoriété pour nos marques grâce à nos investissements marketing. Parallèlement, les bénéfices au Canada ont connu une forte croissance. Nous avons également cédé notre participation dans Vigor au Brésil et continué à développer notre coopération avec Dairy Farmers of America dans le cadre de notre stratégie de croissance aux États-Unis.

Chiffre d'affaires par région



2016: 6 %



2016: 36 %



2016: 24 %

« Nous avons réalisé de solides performances cette année, en nous appuyant sur les gains réalisés l'année dernière. Nous avons enregistré une forte croissance des volumes des produits de marque stratégique, développé les parts de marché de nos marques et mis en place une gestion des prix robuste, ce qui a stimulé la rentabilité en cette période de volatilité des marchés. Les investissements consentis dans des marchés tels que l'Afrique et la Chine portent leurs fruits et nous fournissent une base solide pour 2018 et au-delà. »

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Chiffre d'affaires, MILLIONS EUR

1 616

2016 : 1 428

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

10,5 %

2016 : 10,7 %

Part de marché des marques

83,9 %

2016 : 81,4 %

Évolution du chiffre d'affaires

13,2 %

2016 : 5,9 %



Russie et autres marchés

Le redressement de nos activités en Russie a été vigoureux et a permis une croissance rentable malgré l'embargo toujours en cours. Nous avons continué à développer la position de nos marques et avons observé une très forte croissance de Lurpak® sur les marchés des distributeurs, en Australie et en Grèce. Castello® a affiché une bonne croissance en Australie et en Norvège. Nos activités de boissons lactées, sous les marques Arla® Protein et Starbucks™, ont fortement progressé en Espagne et en Grèce, dans les canaux de distribution et de proximité. Nos activités de restauration ont continué à se développer, et nous poursuivrons sur cette voie l'année prochaine, sous la marque Arla® Pro.



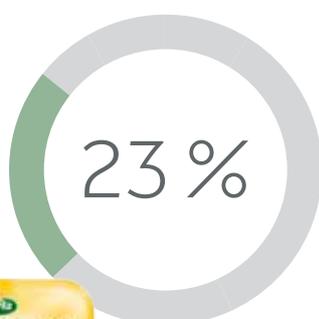
Chine

Nous avons pratiquement doublé notre chiffre d'affaires en Chine en 2017, et la rentabilité de nos activités s'est accrue. Notre partenariat avec Mengniu progresse bien. Nous avons continué à renforcer notre position de marque, surtout avec les préparations pour nourrissons et les produits bio, mais nous avons vu les UHT importés évoluer vers les niveaux de prix européens. La réorganisation de nos activités asiatiques en deux régions distinctes, la Chine et l'Asie du Sud-Est, entrera en vigueur en janvier 2018.

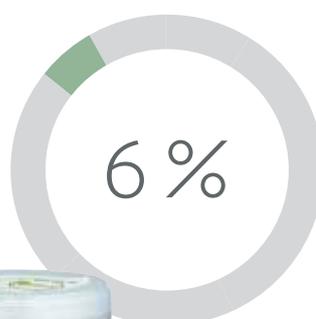


Asie du Sud-Est

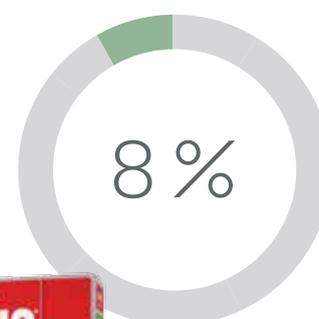
Le Bangladesh a poursuivi sa croissance grâce à la marque Arla® Dano, et nos activités à Singapour, au Japon et en Corée ont enregistré une croissance rentable. Nous avons continué à étendre notre présence dans la région, notamment en signant un accord de partenariat avec Indofood, l'un des principaux acteurs FMCG et producteurs laitiers en Indonésie. Cela nous offre une précieuse plateforme pour nous développer sur ce marché.



2016 : 22 %



2016 : 4 %



2016 : 7 %



Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) est une filiale à 100 % détenue par Arla et 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. AFI contribue au chiffre d'affaires total à hauteur de 6 %. Les produits, fabriqués au Danemark ou par l'une des trois co-entreprises d'AFI situées en Argentine et en Allemagne, sont commercialisés dans plus de 90 pays.

2017 a été une nouvelle année florissante pour AFI, avec une croissance du chiffre d'affaires de 19,6 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est en grande partie due à notre orientation stratégique sur les ingrédients à haute valeur ajoutée, ainsi qu'à une forte activité de production tierce. En 2017, l'usine d'alimentation pour enfants d'Arla a été transférée à AFI. Depuis plus de 20 ans, AFI repousse les limites de la technologie et de l'innovation, augmente ses volumes et accroît son chiffre d'affaires. Avec, à la clé, des taux de croissance annuels à deux chiffres.

L'industrie du lactosérum est entrée dans une nouvelle phase

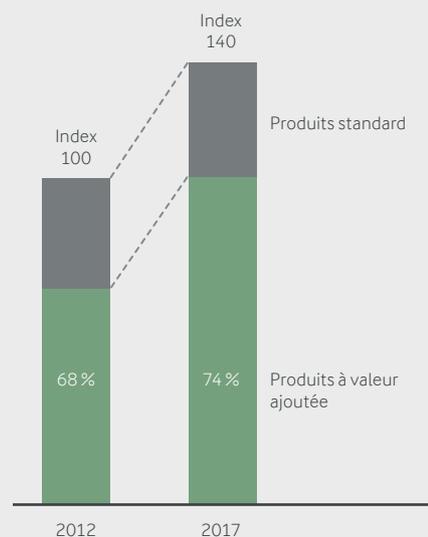
Des changements importants influent sur le secteur dans lequel AFI opère. Par le passé, le lactosérum était considéré comme un simple sous-produit de la production fromagère. Aujourd'hui, il est considéré comme un ingrédient à part entière et, à l'avenir, les principaux marchés d'AFI auront encore besoin d'une plus grande différenciation des produits. Le lactosérum n'est plus qu'un produit de base « générique ». Nos clients et consommateurs sont les plus exigeants du secteur laitier, et ils veulent des produits spécialisés de la plus haute qualité.

AFI ambitionne de tirer pleinement parti de cette industrie en développement

Afin de réussir à devenir LE fournisseur mondial en lactosérum à valeur ajoutée, AFI cherchera au cours des prochaines années à développer son pool de matières premières, à travers l'approvisionnement, les partenariats et les co-entreprises. AFI suivra un programme d'innovation ambitieux, en continuant à développer et à affiner ses produits existants et en mettant en œuvre de nouveaux concepts innovants.

- La croissance d'AFI sera basée sur des ventes à haute valeur ajoutée et avec des produits affinés pour nos secteurs d'activité stratégiques : alimentation pour enfants, nutrition clinique, nutrition sportive et alimentation. Nous allons augmenter notre ratio de valeur ajoutée par rapport aux produits standard, de manière à offrir plus de valeur à nos clients et à créer plus de valeur pour nos associés-coopérateurs. Ces cinq dernières années, nous avons investi environ 220 millions d'euros dans nos activités à valeur ajoutée, entre autres en augmentant nos capacités.

Volume de produits standard et produits à valeur ajoutée



- Dans le cadre de nos activités de production tierce, nous avons réalisé d'importants investissements pour augmenter notre offre de formules pour l'alimentation des nourrissons. L'usine d'aliments pour enfants d'Arla, ARINCO, a été transférée à AFI, dégageant ainsi des synergies entre les ventes et la chaîne d'approvisionnement et nous permettant de continuer à développer davantage encore l'activité liée aux formules pour nourrissons au cours des années à venir.

- En 2017, nous avons travaillé d'arrache-pied pour répondre aux demandes futures en matière de qualité et de sécurité alimentaire en collaboration avec nos clients. AFI entend être reconnue comme un leader du marché en matière de sécurité et de qualité des aliments, et nous investirons massivement tant dans la main d'œuvre que dans les infrastructures pour y parvenir.

« Grâce à un programme d'innovation fort, nous repoussons sans cesse les limites de ce que la technologie peut apporter au lactosérum. En 2017, nous avons abordé les demandes futures en matière de qualité et de sécurité alimentaire en collaboration avec nos clients et avons investi massivement dans nos activités de nutrition infantile. »

Henrik Andersen, Group Vice President

Chiffre d'affaires par région



	2017	2016
● Europe, Moyen-Orient et Afrique	49 %	47 %
● Asie	41 %	40 %
● Amériques	10 %	13 %

Évolution du chiffre d'affaires

19,6 %

2016 : 5,0 %

*Une grande partie des activités d'Arla Foods Ingredients sont assurées via des co-entreprises qui ne sont pas incluses dans les états financiers consolidés. Le chiffre d'affaires, co-entreprises comprises, s'élève à 766 millions EUR.

LA MISSION D'AFI

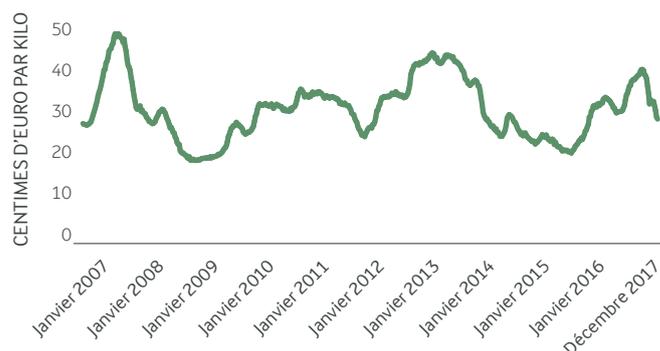
Découvrir toutes les merveilles que le lactosérum peut apporter et en faire bénéficier la population.

Ventes industrielles

Outre ses principaux canaux de vente, Arla se consacre aussi à la vente « business-to-business », c'est-à-dire la vente aux entreprises de produits entrant dans leur propre production, et à la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre. Les ventes industrielles représentent 15 % du chiffre d'affaires total et, bien qu'il ne s'agisse pas d'un segment d'activité clé pour Arla, elles sont essentielles à notre succès.

Le marché des produits laitiers est devenu de plus en plus instable, surtout depuis l'abolition du système de quotas de l'Union européenne en 2015, ce qui rend les volumes laitiers difficilement prévisibles. Les ventes industrielles nous permettent de gérer les disponibilités saisonnières et géographiques au niveau de la collecte de lait. Les ventes industrielles et autres ventes ont augmenté de 18,0 % en 2017, pour atteindre 1 503 millions d'euros, contre 1 273 millions d'euros l'année précédente. La valeur moyenne des produits de base était plus élevée en 2017 que l'année précédente et, pour la première fois dans notre histoire, la valeur des matières grasses a dépassé celle des protéines. Le graphique ci-contre illustre le cycle de volatilité extrême de l'industrie laitière.

Prix combiné des matières grasses et des protéines sur un cycle de 3 ans, montrant la volatilité dans l'industrie laitière



NOTRE COOPÉRATIVE

Grâce à une innovation constante et à des normes de qualité sans concession, nos produits à base de lait en poudre offrent l'assurance d'un solide héritage et arborent fièrement la marque de nos associés-coopérateurs.

Le lait en poudre Dano® d'Arla fournit l'énergie et les nutriments essentiels dont les familles ont besoin pour grandir et être en bonne santé, surtout dans les pays en développement.



Notre modèle d'entreprise

Arla est la quatrième entreprise laitière au monde en termes de collecte de lait et le plus grand producteur de produits laitiers bio au monde – segment dont elle est le leader. Nos associés-coopérateurs sont au cœur de notre modèle d'entreprise, dans la lignée de notre structure coopérative. Ancré dans notre mission, notre objectif est de garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos associés-coopérateurs tout en créant des opportunités de croissance et en répondant aux besoins de nos clients et consommateurs avec nos produits et marques naturels et innovants.

Création de valeur, de l'étable à la table

Arla est une coopérative détenue par ses agriculteurs. La création d'une valeur ajoutée pour le lait de nos associés-coopérateurs fait partie intégrante de notre chaîne de valeur, de l'étable à la table. Constatant à la recherche de possibilités de croissance dans le monde entier, nous visons un leadership durable du marché et nous nous efforçons de créer davantage de valeur en investissant dans l'innovation et dans nos marques. Nous gérons l'ensemble de notre chaîne de valeur sans jamais perdre de vue la qualité, 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 et encourage de nouveaux éleveurs laitiers à rejoindre Arla.

Fiers d'appartenir aux éleveurs laitiers

Arla est la plus ancienne coopérative laitière au monde. Notre philosophie, qui consiste à fabriquer des produits laitiers naturels, sains et de haute qualité, remonte aux années 1880, époque où nos éleveurs laitiers ont uni leurs forces avec un objectif commun : produire et fournir les meilleurs produits laitiers. Notre héritage a jeté les bases de la coopérative actuelle, donnant à Arla les moyens de stimuler l'innovation en matière de produits laitiers.

Un pool laitier UNIQUE

En tant que coopérative laitière, notre matière première principale est le lait cru fourni par nos associés-coopérateurs. Disposer d'un pool laitier UNIQUE, indépendant de l'origine du lait, permet une utilisation holistique de notre lait cru au sein d'Arla. Dans le but d'obtenir la valeur la plus élevée pour le lait de nos associés-coopérateurs, conformément à notre mission. Opérer sous une bannière UNIQUE garantit que le lait puisse circuler vers les marchés offrant les meilleures opportunités. Nous ambitionnons de créer une valeur maximale pour l'ensemble du lait cru collecté : Un pool de lait UNIQUE, répondant à des

exigences de qualité identiques grâce à notre programme d'assurance qualité Arlagården®, associé à une chaîne d'approvisionnement efficace, permet à Arla d'équilibrer les volumes de lait cru de la manière la plus rentable possible, afin de réaliser notre ambition.

Prix du lait UNIQUE

Nos associés-coopérateurs sont actifs dans sept pays et perçoivent tous un prix UNIQUE pour leur lait, à savoir le prix payé d'avance pour le lait cru livré pendant l'année, hormis au cours des périodes de transition limitées qui suivent l'arrivée de nouveaux membres. Le prix du lait payé d'avance est arrêté avec l'ambition d'atteindre un objectif de 2,8 à 3,2 % de bénéfice net sur le résultat annuel. Dans le cadre de la redistribution annuelle des bénéfices soumise à l'approbation de l'assemblée des délégués, les associés-coopérateurs reçoivent un paiement supplémentaire basé sur leurs volumes de lait annuels.

Le lait écoulé entre nos différentes entités

Dans notre coopérative, tout le lait cru de nos associés-coopérateurs est acheté par la société mère, Arla Foods amba. Ensuite, la société mère vend le lait cru aux entités pertinentes du groupe, au prix versé à nos associés-coopérateurs. Ce prix se base sur la moyenne des bénéfices générés sur l'ensemble des marchés et des catégories de produits. Nos activités laitières sont globales et les bénéfices varient d'un marché et d'une catégorie de produits à l'autre. Les recettes enregistrées dans certains marchés et entités juridiques peuvent être supérieures ou inférieures à la moyenne. Toutefois, conformément au principe de la coopérative, c'est la moyenne de toutes les recettes qui détermine le prix du lait payé aux associés-coopérateurs. 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 contribuent positivement à notre coopérative.

Consommateurs et clients

Avec nos marques et produits uniques, nous sommes en mesure d'offrir à nos consommateurs et clients la possibilité de mener une vie saine et équilibrée. Notre vaste gamme de produits répond à une large palette de préférences et de besoins des consommateurs.

Production et logistique

Forts de 18 973 collaborateurs dans 120 pays, nous nous efforçons d'optimiser et de rationaliser nos opérations – en appliquant des normes de sécurité de classe mondiale sur toutes nos lignes de production comme en desservant des marchés internationaux par le biais de notre chaîne d'approvisionnement.



Innovation

Nous ambitionnons de répondre à la demande croissante en produits laitiers plus naturels et de meilleure qualité en mettant à profit toutes nos connaissances en matière d'exploitation laitière, ainsi que notre expertise du secteur laitier, des sciences de la nutrition, des produits et du conditionnement, afin de proposer au marché de nouveaux produits alléchants. Ces innovations renforcent nos marques déjà solides et façonnent l'avenir du secteur laitier.



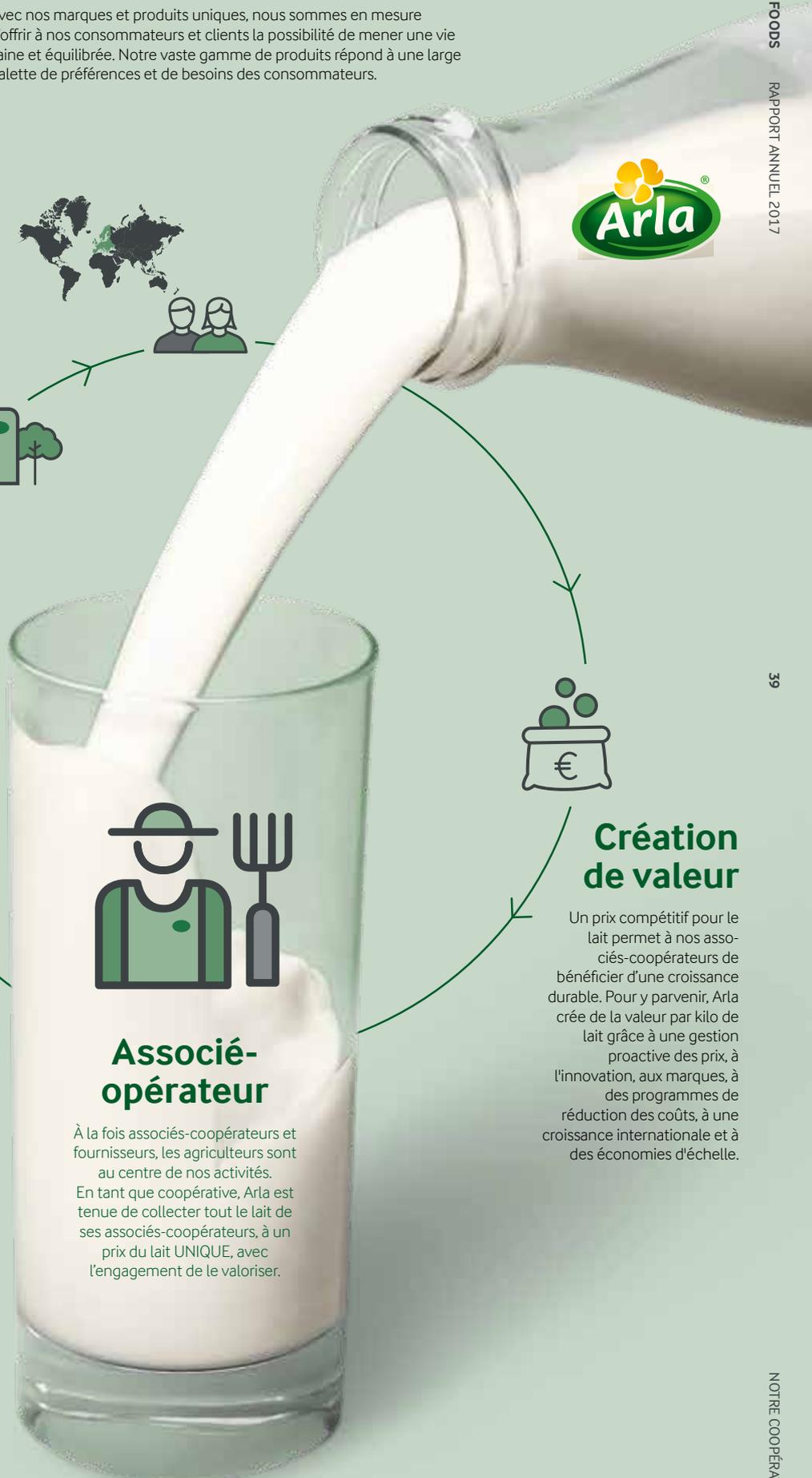
Associé-opérateur

À la fois associés-coopérateurs et fournisseurs, les agriculteurs sont au centre de nos activités. En tant que coopérative, Arla est tenue de collecter tout le lait de ses associés-coopérateurs, à un prix du lait UNIQUE, avec l'engagement de le valoriser.



Création de valeur

Un prix compétitif pour le lait permet à nos associés-coopérateurs de bénéficier d'une croissance durable. Pour y parvenir, Arla crée de la valeur par kilo de lait grâce à une gestion proactive des prix, à l'innovation, aux marques, à des programmes de réduction des coûts, à une croissance internationale et à des économies d'échelle.



La valeur d'Arlagården®

La sécurité alimentaire et le bien-être animal permettent à Arla d'opérer et de créer de la croissance pour ses marques et produits et, de là, pour la croissance de ses associés-coopérateurs. En tant que coopérative, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur, grâce à notre programme d'assurance qualité Arlagården® qui garantit un lait de la plus haute qualité.

La qualité est un élément clé de notre stratégie afin d'assurer l'avenir des produits laitiers. Et comme la qualité de nos produits commence à la ferme, nos 11 262 associés-coopérateurs s'engagent tous à respecter 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 associés-coopérateurs sont fiers de la façon dont ils travaillent et, pour Arla, c'est un atout qu'ils s'engagent en faveur de principes et de normes communes. 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 et identiques.

Arlagården® garantit la sécurité alimentaire, la traçabilité et la qualité du lait cru

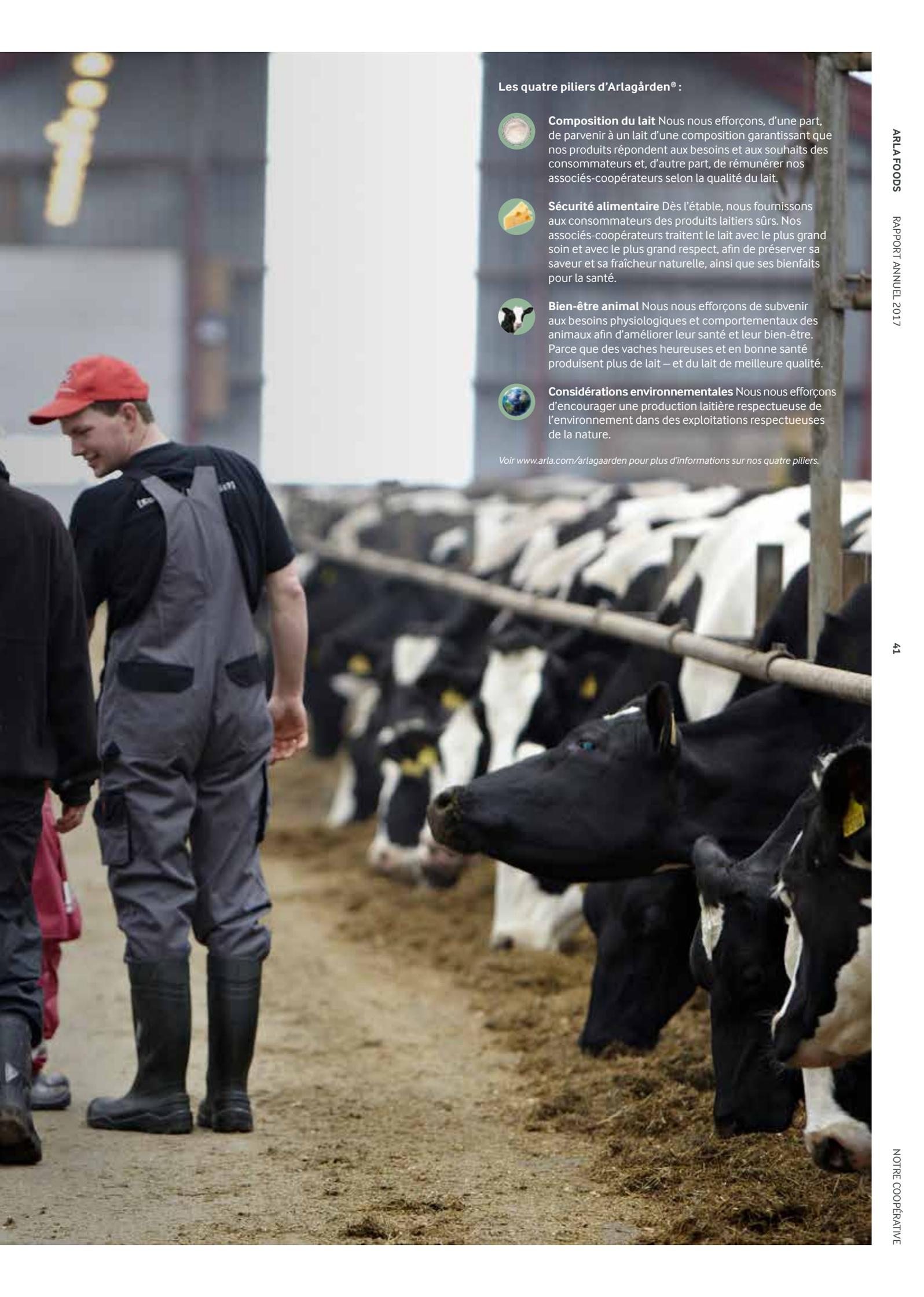
Le programme d'assurance qualité Arlagården® repose sur quatre piliers : la qualité du lait, la sécurité alimentaire, l'environnement et le bien-être animal. Il inclut des réglementations et directives qui sont auditées et activement appliquées en vue de garantir une sécurité alimentaire, une traçabilité et une qualité du lait cru irréprochables. Chaque exploitation membre d'Arla fait l'objet d'un audit par des conseillers agricoles tiers, afin de garantir la conformité au programme Arlagården®. En tant que coopérative détenue par des éleveurs laitiers, Arla veille à ce que ces mêmes agriculteurs reçoivent l'aide et les conseils dont ils ont besoin pour développer leur activité.

Lancement d'Arlagården® Plus au profit des consommateurs et des associés-coopérateurs

Plus que jamais, il est important que nous parlions de l'engagement de nos agriculteurs au quotidien. Les consommateurs et les clients s'intéressent de plus en plus à l'origine de nos produits, et tout particulièrement à l'alimentation des vaches et à leur bien-être. Nos modes de production sont

devenus un atout commercial pour Arla. Les principes, les faits et les chiffres jouent un rôle crucial dans le renforcement de la marque Arla® ainsi que dans notre positionnement auprès des consommateurs et des clients. C'est pourquoi Arla et 152 représentants de ses associés-coopérateurs ont développé ensemble un nouveau centre de documentation en ligne, Arlagården® Plus.

Arlagården® Plus a été lancé en novembre 2017 et présenté à tous les associés-coopérateurs. Il se fonde sur une participation volontaire des éleveurs laitiers, qui peuvent y saisir leurs données. Les associés-coopérateurs ayant participé au programme en novembre et en décembre 2017 correspondent collectivement à 88 % du volume de lait total livré. À mesure que le programme se développera, les associés-coopérateurs auront accès à leurs propres données et pourront les utiliser comme outil de gestion de leur exploitation pour, par exemple, y développer le bien-être des animaux. Arlagården® Plus fera également office d'outil de benchmarking, chaque agriculteur pouvant comparer ses progrès à ceux d'autres associés-coopérateurs Arla.



Les quatre piliers d'Arlagården® :



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.

Voir www.arla.com/arlagaarden pour plus d'informations sur nos quatre piliers.



Notre code de conduite

La responsabilité est inscrite dans nos gènes. C'est pourquoi Arla continue à maintenir des normes élevées pour ses produits sains, sûrs et naturels, pour l'environnement, pour ses collaborateurs et pour ses partenaires. Nous nous engageons à constamment nous améliorer, en alliant une tradition et une innovation de classe mondiale, et en intégrant la nature dans toute notre chaîne de valeur, de l'étable à la table. Le code de conduite s'applique à tous les collaborateurs d'Arla et à tous ses sites dans le monde entier. Il constitue le fondement de notre façon d'agir et de fonctionner.



Une entreprise responsable

Chez Arla, il est évident que la rentabilité et les pratiques commerciales éthiques vont de pair. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur l'engagement, le savoir-faire et les efforts de notre personnel.

Principes commerciaux

Nous respectons notre code de conduite et la législation locale en vigueur dans tous les pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

Principes opérationnels

Nous gérons nos affaires de manière responsable, dans un esprit de coopération, qui favorise les intérêts financiers de nos associés-coopérateurs. Nos associés-coopérateurs ont voix au chapitre lorsque nous prenons de grandes décisions.

Conduite sur le marché

Nous entretenons un dialogue transparent et continu avec les consommateurs et clients, et nous soutenons une concurrence équitable.

Achats et relations avec les fournisseurs

Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils assument leurs responsabilités sociales et environnementales comme nous le faisons nous-mêmes pour nous permettre de réaliser notre objectif d'acquérir des biens et des services de manière durable.



Confiance dans les produits

Fournir des produits sûrs est notre priorité première. Et nous nous efforçons d'aller encore plus loin – notre objectif est de permettre aux consommateurs de faire des choix sains et éclairés, sur la base d'informations et de connaissances claires.

Sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire ne peut en aucun cas être compromise. C'est pourquoi nous avons des systèmes de sécurité alimentaire certifiés, des programmes de qualité et des collaborateurs engagés qui garantissent des produits sûrs de haute qualité tout au long de notre chaîne d'approvisionnement mondiale. Nous veillons à ce que nos produits ne présentent aucun danger, où qu'ils soient fabriqués.

Nutrition et santé

Nous nous engageons à répondre à la demande de nos consommateurs en produits naturels et sains, assortis d'un étiquetage fiable comprenant les informations nutritionnelles et les ingrédients, de manière à aider les consommateurs à faire des choix éclairés.



Respect de l'environnement et du bien-être animal

En tant qu'entreprise laitière, nous avons un intérêt naturel pour les bonnes pratiques environnementales et laitières. Nous travaillons à réduire continuellement notre impact négatif sur l'environnement et à maintenir des normes élevées de bien-être animal.

Environnement et climat

Notre ambition est de réduire notre empreinte environnementale de l'étable à la table, à travers la production alimentaire et le transport de nos marchandises. Nous améliorons continuellement nos performances écologiques par l'application de principes sains et durables, tout au long de notre chaîne de valeur.

Élevage laitier

Nous soutenons activement le développement d'un élevage laitier durable. Des vaches en bonne santé dans des élevages bien tenus donnent un meilleur lait. En collaboration avec nos associés-coopérateurs, nous avons mis au point le programme d'assurance qualité Arlagården®, qui couvre des aspects tels que le bien-être des animaux, la qualité du lait et l'environnement. Plus d'infos en page 40.



Des relations responsables

Nous entretenons des relations avec des personnes, organisations et communautés dans de nombreux pays. Quelle que soient ces relations, nous nous engageons à assurer un respect et une compréhension mutuels.

Lieu de travail

Nous offrons des conditions de travail sûres et saines à notre personnel compétent, dévoué et engagé, et créons un lieu de travail inclusif, stimulant et respectueux.

Droits de l'homme

Arla ne fournit pas uniquement des produits alimentaires, mais également une culture qui défend les droits de l'homme reconnus internationalement, respectant ainsi les droits humains de chaque individu.

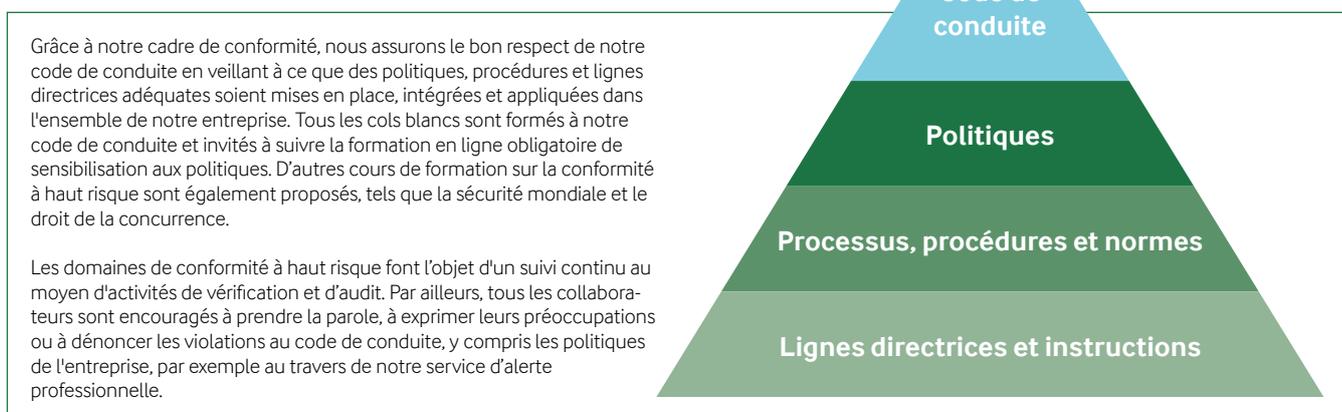
Société et relations avec les communautés locales

Nous nous engageons dans des relations communautaires ouvertes, respectueuses et constructives et établissons des relations à long terme pour contribuer au développement local et mondial.



Nos activités de conformité

La conduite responsable de nos activités découle de l'application de notre code de conduite et des valeurs fortes de notre entreprise, doublés d'une culture d'honnêteté et d'intégrité. Nous attendons de tous nos collaborateurs qu'ils agissent conformément à l'éthique et au code de conduite d'Arla. Nos politiques d'entreprise reposent sur cette base et définissent les principes commerciaux qui régissent certains aspects critiques de notre conduite personnelle ou professionnelle. Nos politiques d'entreprise nous guident sur la voie d'une action responsable et empreinte d'intégrité, et nous aident à travailler sous la bannière d'une Arla UNIQUE, efficace et harmonieuse.



Exemples d'activités de conformité

Protection des actifs

Arla œuvre en permanence au développement d'un environnement de contrôle interne robuste, en renforçant et en automatisant les contrôles internes et en mettant en place de nouveaux contrôles pour atténuer les risques significatifs identifiés. Des évaluations des risques sont effectuées pour identifier et hiérarchiser les zones à haut risque en vue de les soumettre à des examens de conformité détaillés et à des auto-évaluations. Ceci permet à Arla d'avoir une vue d'ensemble transparente des risques financiers et opérationnels et de mettre en évidence les zones présentant des faiblesses ou des lacunes essentielles au niveau du dispositif de contrôle, auquel cas des mesures d'atténuation sont mises en œuvre pour y remédier.

Protection des données

En 2018, le nouveau règlement général sur la protection des données (RGPD) entrera en vigueur, imposant de nouvelles obligations plus strictes à Arla pour le traitement des données de ses collaborateurs, de ses associés-coopérateurs, de ses partenaires et de ses consommateurs. En 2017, Arla a initié un projet de conformité RGPD et établi une équipe de projet qui assurera la conformité à l'avenir.

Sécurité informatique

Arla évalue en continu la menace numérique croissante afin de s'assurer qu'elle dispose d'un niveau de sécurité informatique approprié et que des contrôles internes sont en place. Nos collaborateurs sont notre première ligne de défense et nous accordons une grande priorité à l'éducation en matière de cybersécurité. Ainsi, tous les collaborateurs d'Arla sont formés à la cybersécurité dans le cadre d'une formation en ligne obligatoire intitulée « Êtes-vous en sécurité sur Internet ? ». En nous concentrant sur les risques accrus de sécurité auxquels nous sommes confrontés, nous pouvons évaluer continuellement nos contrôles informatiques et notre gouvernance autour de l'accès à nos systèmes, tels que notre plateforme SAP, afin de renforcer notre résistance face aux risques de sécurité et aux cybermenaces.

Fraude et corruption

Arla a pour politique de mener ses activités de manière honnête et conforme à l'éthique, et nous appliquons une tolérance zéro face à la fraude et à la corruption. Nous nous sommes engagés à agir de manière professionnelle et juste et avec intégrité dans l'ensemble de nos contacts, transactions et relations et nous mettons en œuvre et appliquons systématiquement des systèmes efficaces pour lutter contre la fraude et la corruption.

Notre responsabilité

Nous exploitons notre entreprise de manière durable et responsable sur la base de notre code de conduite. Nous sommes convaincus qu'en développant nos activités de cette manière, nous pourrions répondre à la demande accrue en produits accessibles et durables à mesure que la population mondiale augmente. Cette approche contribue à préserver et développer la réputation et la rentabilité d'Arla, tout en prenant soin des consommateurs et en générant de la croissance. En 2017, nous avons scindé nos activités en quatre domaines stratégiques principaux : la santé, l'inspiration, la nature et les droits de l'homme.

Santé

Faisant partie des plus grandes entreprises laitières au monde, Arla a la possibilité d'influencer les habitudes alimentaires de millions de consommateurs. Nous offrons des produits laitiers dans une variété de solutions savoureuses et permettons aux consommateurs de mener une vie plus saine.

Principaux points forts 2017

93 % des produits de marque Arla® dans les catégories lait, yaourt et fromages de tous les jours sont désormais conformes aux critères nutritionnels Arla®.

Arla a rejoint 21 autres grandes entreprises alimentaires en signant l'initiative volontaire « EU Pledge » sur une communication marketing responsable vis-à-vis des enfants.

Arla Foods Ingredients est engagée dans un projet avec des ONG pour améliorer la santé générale des enfants éthiopiens en utilisant mieux le lait des 11 millions de vaches que compte le pays.



Inspiration

L'inspiration est évidente dans tous les domaines d'Arla, et nous voulons aussi inspirer par le biais de nos associés-coopérateurs, en partageant des expériences sur les nouvelles pratiques agricoles et en invitant les consommateurs à préparer des recettes différentes ou à essayer de nouveaux produits.

Principaux points forts 2017

Nous avons contacté de nombreux consommateurs en 2017 grâce à notre large présence dans le monde numérique, par exemple via les réseaux sociaux ou des recettes sur notre site web. Nos sites numériques ont accueilli 148 millions de visiteurs avec interaction.

Dans le cadre de nos programmes « petits agriculteurs », nous avons invité 70 000 écoliers dans les fermes de nos associés-coopérateurs, éduquant plus d'un million d'enfants à ce jour sur la vie à la ferme et l'origine de leur nourriture.

Arla Next, notre programme de formation des associés-coopérateurs, a rassemblé 60 participants originaires du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni et d'Europe centrale en 2017.



« Le monde appartient aux marques et entreprises authentiques socialement responsables, car de plus en plus de consommateurs utilisent leur pouvoir d'achat pour créer des changements et soutenir les causes auxquelles ils croient. En tant que coopérative, Arla entend mieux faire connaître son identité et sa stratégie Good Growth et montrer comment elle façonne l'avenir du secteur laitier. »

Peder Tuborgh, CEO



Pour en savoir plus sur nos engagements et nos accomplissements en 2017, vous pouvez consulter le rapport consacré à la responsabilité sociale d'Arla à l'adresse <http://www.arla.com/csr-reports/>, établi conformément à l'article 99a de la loi danoise sur les états financiers.

Nature

Avec nos associés-coopérateurs, nous nous trouvons dans la position unique de pouvoir travailler à chaque étape de la chaîne de valeur pour apporter une contribution positive à un avenir plus durable.

Principaux points forts 2017

Augmentation de l'utilisation de biogaz dans nos laiteries, avec 5,7 % de notre mix énergétique total provenant de cette source d'énergie et 24 % de sources renouvelables en 2017.

Accent mis sur les opérations, le conditionnement et le transport, avec une baisse de l'impact climatique total d'Arla de 18 % depuis 2005, malgré une augmentation de la production.

Lancement du centre de documentation numérique, Arlagården® Plus, une base de données regroupant des informations détaillées sur la ferme, les animaux et le bien-être animal.
Plus d'informations en page 40.



Droits de l'homme

Nous contribuons aux objectifs de durabilité de l'ONU par la création d'emplois, un approvisionnement responsable et nos compétences en matière de qualité, de sécurité alimentaire et d'innovation produits. Nous sommes déterminés à respecter les principes internationaux des droits de l'homme.

Principaux points forts 2017

En 2017, nous avons publié une déclaration sur le travail forcé moderne, décrivant notre engagement à lutter contre le travail forcé et la traite humaine, et avons adapté notre processus d'appel d'offres pour nous assurer que les fournisseurs respectent la législation relative au travail forcé.

Toujours plus attentifs à notre impact sur les droits de l'homme, nous avons exercé une grande vigilance en Indonésie et au Ghana, tant en termes d'évaluation des pays que d'évaluation des partenaires.

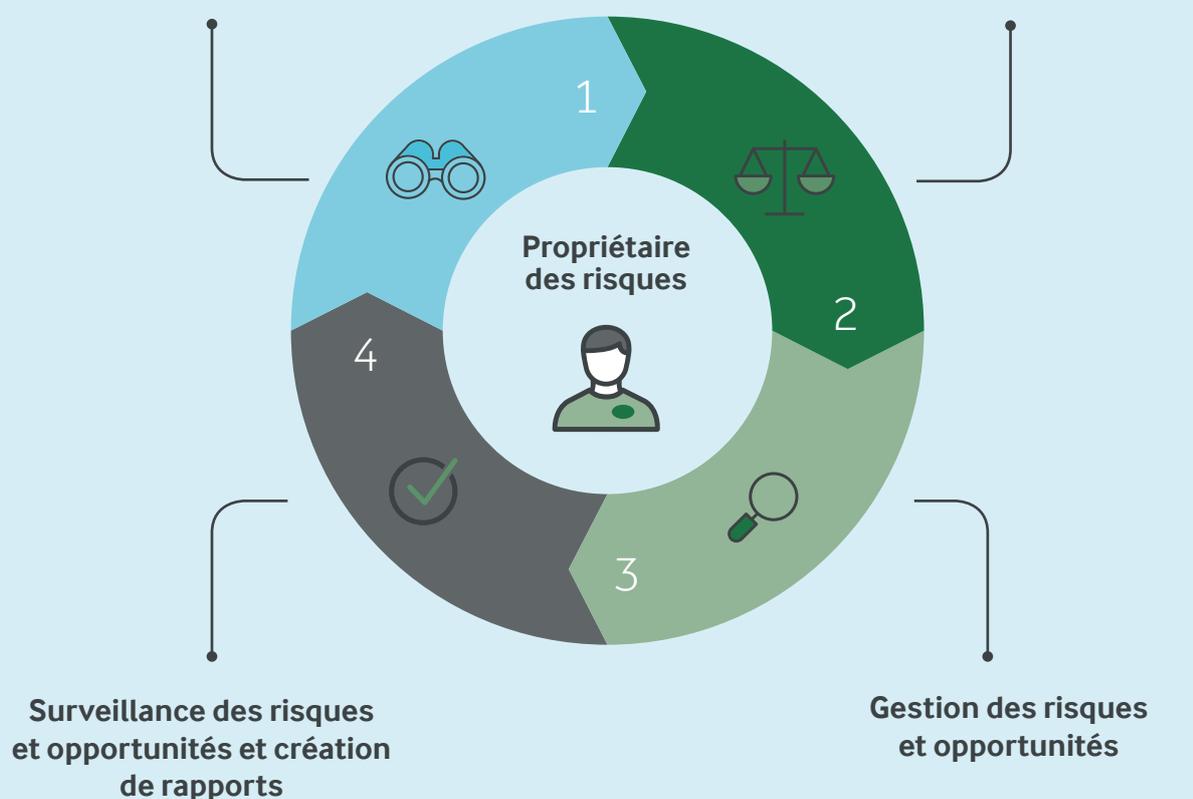


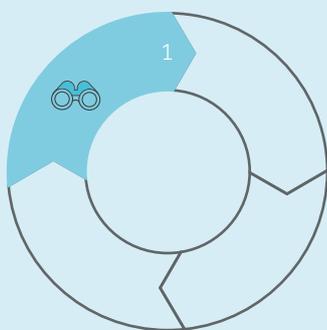
Promouvoir et soutenir la sensibilisation aux risques

Si le potentiel de notre stratégie « Good Growth 2020 » est prometteur, il reste toutefois plusieurs domaines où Arla est confrontée à des risques accrus et à des incertitudes dans la poursuite de sa croissance. En 2017, nous avons considérablement amélioré nos processus de gestion des risques dans l'entreprise et réorganisé nos structures afin d'accorder un grade plus élevé à la gestion stratégique des risques (SRM). Notre objectif est de promouvoir et de soutenir la sensibilisation aux risques pour une prise de décision plus courageuse, afin de saisir les opportunités commerciales clés et d'assurer une plus grande efficacité.

Identification des risques et opportunités

Évaluation des risques et opportunités

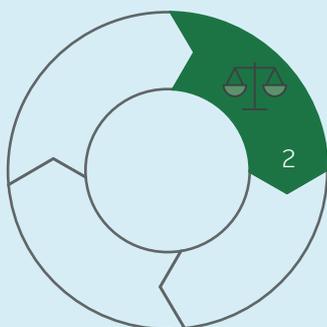




Identification des risques et opportunités

Afin d'identifier les risques et opportunités, chez Arla, nous surveillons continuellement la situation globale du marché, en plus des processus internes, de manière à assurer une prise de décision précoce et proactive.

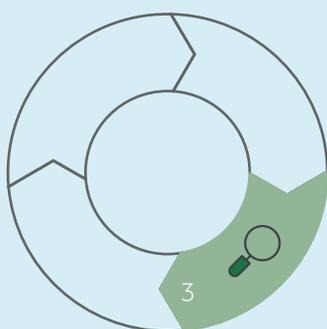
Notre processus SRM est conçu afin d'identifier les risques majeurs en s'appuyant sur les données fournies par les dirigeants des principaux secteurs du groupe. De plus, certaines fonctions d'expertise telles que la fonction fiscale globale, le service comptable, le service juridique et le service des achats surveillent également leurs profils de risque spécifiques et de manière régulière, tout au long de l'année. En 2017, nous avons révisé notre catégorisation des risques et des opportunités en événements et tendances. Nous y avons en outre inclus de nouveaux domaines tels que les cyberattaques et l'évolution des exigences des consommateurs. Nous l'avons également intégrée dans notre processus annuel de planification des activités à tous les niveaux de l'organisation pour assurer son incorporation dans la prise de décision quotidienne.



Évaluation des risques et opportunités

Les risques et opportunités sont évalués individuellement et systématiquement, ce qui permet une hiérarchisation et une allocation des ressources adéquates.

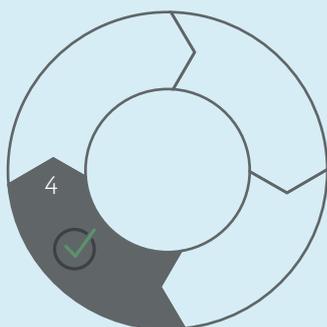
L'évaluation est effectuée en fonction de deux dimensions : l'impact financier potentiel sur les bénéficiaires et la probabilité d'occurrence. La première inclut des mesures quantitatives et qualitatives, telles que la renommée, le handicap pour la valeur de la marque, l'impact sur la position sur le marché et la couverture des médias. L'aspect « probabilité » examine si un risque ou une opportunité donné(e) pourrait se matérialiser dans les trois à cinq ans. En 2017, nous avons mis l'accent sur le renforcement des capacités de gestion des risques et organisé plusieurs sessions de travail dans l'ensemble de l'organisation mondiale d'Arla.



Gestion des risques et opportunités

Nous gérons continuellement nos risques et nos opportunités en développant et en mettant en œuvre des mesures d'atténuation appropriées et en explorant les opportunités au sein de notre activité.

Notre fonction SRM se concentre sur l'intégration des efforts liés aux risques dans les processus existants et sur le développement de méthodologies et outils harmonisés. Ce processus est soutenu par un langage commun et une méthodologie claire d'évaluation des risques et de définition des opportunités. 2017 a vu la fin de notre collaboration d'un an avec des consultants externes afin de nous assurer que nous avions mis en œuvre les meilleures pratiques en matière de SRM. Nous avons par ailleurs mis sur pied des groupes de travail pour gérer les mesures d'atténuation dans les domaines clés comme le Brexit et la réglementation générale sur la protection des données.



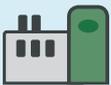
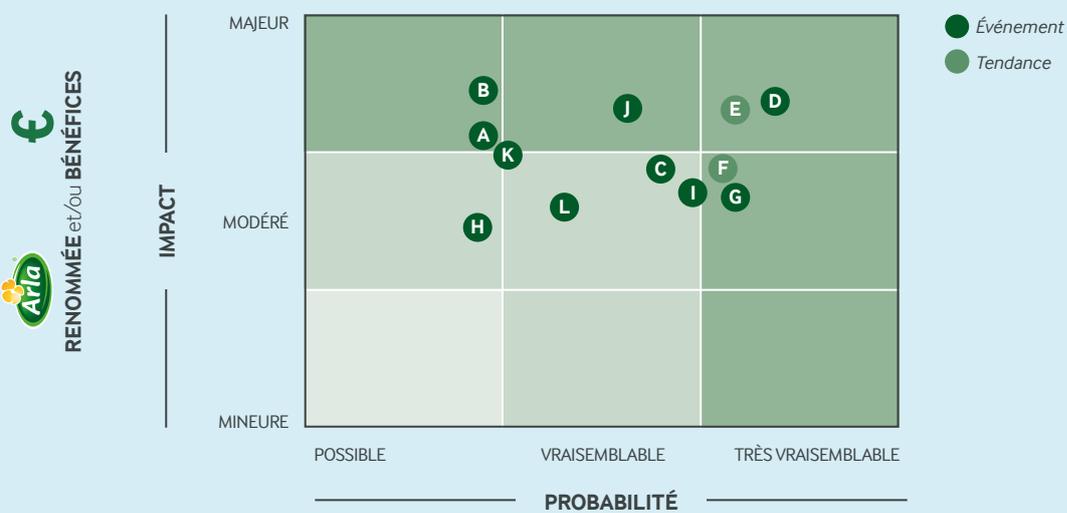
Surveillance des risques et opportunités et création de rapports

Les risques et les opportunités étant soumis à des changements constants, nous visons à accroître leur transparence.

Les propriétaires de risques surveillent l'évolution des tendances de risque et les opportunités identifiées ou émergentes dans leurs domaines d'activité respectifs. Il leur incombe en outre de veiller systématiquement à la pertinence et à l'efficacité de nos stratégies d'atténuation des risques et de résolution des problèmes. Pour permettre une création de valeur réelle, nous avons, en 2017, aligné les calendriers de reporting sur l'ensemble des fonctions et intégré la gestion des risques et des opportunités dans l'ensemble de nos procédures et outils de reporting pour la gestion de nos performances. Nous disposons ainsi d'une vue d'ensemble sur les principaux risques et mesures d'atténuation, révisée officiellement deux fois par an par le conseil d'administration.

Notre profil de risque

Le profil de risque d'Arla met en évidence nos principaux risques émergents, stratégiques et opérationnels, catégorisés comme des événements ou des tendances. Notre sensibilisation accrue aux risques tout au long de l'année 2017 se reflète dans le profil de risque. Nous évaluons les risques à la lumière des répercussions potentielles sur la renommée et/ou les bénéfices d'Arla et de la probabilité de leur concrétisation dans les trois à cinq prochaines années. L'évaluation est basée sur l'effet net après toutes les mesures d'atténuation actuelles.

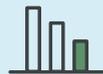


Perturbations de l'approvisionnement et de la production

En maîtrisant l'ensemble de sa chaîne de valeur, Arla est bien placée pour gérer ses risques. Garantir la sécurité alimentaire est notre priorité essentielle. Outre des processus de gestion de crise clairs et professionnels, mis à jour en 2017, et un recours actif à des analyses pour améliorer la qualité des produits et prévenir les défaillances récurrentes, nos efforts sont centrés sur l'application de notre programme d'assurance qualité Arlagården® et de notre vaste modèle de gestion de la qualité, de la santé, de l'environnement et de la sécurité pour garantir la plus haute qualité pour tous nos produits. En outre, toute défaillance ou panne de nos installations de production vitales, ou tout risque de danger comme une explosion ou une grève, pourraient affecter nos opérations commerciales. Nous possédons 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. En 2017, une explosion et un incendie se sont produits dans une section d'une installation de séchage, sans impact pour nos activités. Des plans de crise étaient en place et les dommages ont pu être réparés en l'espace d'un mois. Les livraisons ont été couvertes par les stocks de sécurité et les processus ont été adaptés en conséquence.

Risque Scénario du risque

- A** Rappel majeur de produits nuisant à la marque Arla et à son image
- B** Panne majeure sur un site de production clé



Volatilité des prix du lait et des volumes

La volatilité persistante des volumes et prix laitiers influe fortement sur nos volumes de ventes et sur nos bénéfices. La stratégie Good Growth 2020 d'Arla met l'accent sur la création de valeur par le biais de nos solides marques et produits, ce qui réduit continuellement notre exposition aux fluctuations du prix des matières premières. Néanmoins, afin de réduire ces risques, nous avons largement renforcé notre gestion des prix et des performances en 2017. Les prix de marché du lait ont augmenté en 2017 par rapport à l'année précédente, garantissant ainsi une situation financière plus viable pour nos associés-coopérateurs.

Risque Scénario du risque

- G** Volatilité des prix du lait et des volumes



Risques du marché et instabilité mondiale

Disposer de sites de vente et de production partout dans le monde signifie que nous sommes exposés aussi bien aux risques spécifiques de chaque pays qu'à la plupart des tendances macroéconomiques. Les turbulences économiques sur les marchés émergents, la volatilité des prix des matières premières et l'instabilité politique augmentent notre exposition aux risques, nous obligeant à assurer un suivi minutieux des développements et des tendances et une souplesse constante en interne, afin de répondre aux changements. Nous examinons les facteurs externes et les leviers internes dans le cadre de notre processus d'examen, nous planifions les mesures d'atténuation et nous surveillons les évolutions.

Le Brexit aura des conséquences inévitables pour Arla, et nous l'avons identifié comme notre risque le plus critique. Par conséquent, nous avons réalisé une étude approfondie et une planification des scénarios envisageables afin de comprendre les implications du Brexit et de nous doter d'un plan robuste pour Arla en fonction des différentes issues possibles. Plus d'infos sur le Brexit en page 50.

Risque Scénario du risque

- C** Instabilité politique et perturbations économiques sur les marchés émergents
- D** Conséquences du Brexit, d'autres départs de l'Union européenne et du protectionnisme



Besoins changeants des consommateurs et perturbation numérique

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 2017, nous avons catégorisé les risques liés aux besoins changeants des consommateurs et à la perturbation numérique comme des tendances. Nous avons donc largement renforcé notre présence numérique auprès des consommateurs, ce qui nous a permis d'améliorer notre compréhension de ces derniers et de surveiller en continu leurs tendances comportementales afin de cibler nos innovations produits et d'explorer de nouvelles technologies et de nouveaux modèles de gestion numériques.

Par ailleurs, nous avons observé en 2017 un gain de popularité pour les tendances alimentaires alternatives, tels le flexitarisme, le véganisme et le végétarisme, et pour le bien-être des animaux sur les réseaux sociaux. Forts de notre programme d'assurance qualité Arlagården®, de nos produits sains et naturels et de notre statut de premier producteur de lait bio au monde, nous nous sommes positionnés, de manière proactive, en première ligne des produits alimentaires naturels.

Risque Scénario du risque

- E** Perturbation numérique et nouveaux concurrents ou détaillants
- F** Mouvements végans et contre les produits laitiers



Risques financiers et informatiques

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. De par notre exposition aux marchés internationaux, nos ventes s'effectuent dans diverses devises. Pour gérer ce risque, le groupe couvre les flux de trésorerie escomptés pour les devises clés sélectionnées. En outre, nous surveillons et examinons en permanence les questions fiscales à l'échelle mondiale afin d'assurer notre conformité dans tous les pays.

Sur la base d'incidents externes survenus en 2017, ainsi que de l'extension de nos activités à de nouveaux marchés, nous avons évalué que les risques liés à la cybersécurité ont augmenté. Pour minimiser les risques de cybersécurité, nous passons constamment nos activités en revue. Par ailleurs, en 2017, nous avons réorganisé notre groupe de travail pour le renforcement de nos travaux sur les exigences de contrôle informatique et sur la surveillance de la conformité à cet égard au sein de l'organisation.

Risque Scénario du risque

- H** Fiscalité et transfert des risques de tarification
- I** Risques liés aux taux de change, aux taux d'intérêt et aux retraites
- J** Cyberattaque majeure



Risques juridiques, déontologiques et liés aux ressources humaines

Tout impact négatif sur les droits de l'homme ou une violation quelconque de notre code déontologique pourrait gravement nuire à la renommée d'Arla et de nos marques. Ces risques font partie intégrante des risques majeurs liés à notre exposition géographique, en plus des attentes toujours plus rigoureuses nourries par la société. Afin de réduire à un minimum les risques déontologiques et juridiques, une série d'activités ont été mises en œuvre par nos départements en charge des affaires juridiques, de l'infrastructure informatique et de la responsabilité sociale de notre entreprise. En 2017, nous avons largement accru les ressources affectées à la confidentialité des données afin de garantir notre parfaite conformité au futur règlement général européen sur la protection des données.

La perte de collaborateurs clés à des postes stratégiques et l'incapacité à recruter et à fidéliser du personnel suffisamment qualifié constituent, elles aussi, des risques pour nos performances. Afin de réduire ces risques, nous nous attachons à garantir une bonne culture d'entreprise et de bonnes conditions de travail et à offrir à notre personnel des opportunités de développement et de carrière internationale. En 2017, nous avons atteint un nouveau record en enregistrant un taux de participation de 84 % à notre enquête annuelle auprès du personnel.

Risque Scénario du risque

- K** Impact négatif sur les droits de l'homme et/ou non-conformité
- L** Perte de collaborateurs clés à des postes stratégiques et incapacité à recruter et fidéliser les meilleurs talents

Préparation au Brexit

Les conséquences du Brexit constituent notre principal risque. Favorable à la libre circulation des biens et des personnes, Arla continue de souligner sa position à mesure que les négociations avancent. Si les futures relations commerciales entre l'Union européenne (UE) et le Royaume-Uni sont encore incertaines, nous sommes prêts à réagir aux différents scénarios post-Brexit.

Il est important pour les clients et les consommateurs d'Arla que nos produits puissent circuler librement entre nos marchés d'implantation afin d'optimiser le recours à notre pool laitier commun et à notre chaîne d'approvisionnement globale. Avec 3 203 associés-coopérateurs, le Royaume-Uni est le plus gros marché d'Arla et représente près de 25 % du chiffre d'affaires total. Une étude d'impact économique menée récemment par le CEBR a estimé le poids économique total d'Arla au Royaume-Uni à plus de 6 milliards GBP en termes de valeur ajoutée brute, impacts directs et indirects inclus. Les marques très prisées sur le marché britannique, comme Lurpak®, Arla® Lactofree et Skyr, sont importées dans le pays, alors que d'autres marques, comme les fromages à pâte jaune Castello®, sont exportées depuis ce marché. Un changement au niveau des relations commerciales entre l'UE et le Royaume-Uni risquerait donc d'avoir un impact très défavorable sur notre activité.

La Task Force d'Arla consacrée au Brexit a été constituée en vue d'évaluer l'impact du Brexit du point de vue global de la chaîne d'approvisionnement, sur la base de trois scénarios possibles :

- un accord de libre-échange (ALE) (le scénario idéal à nos yeux), sans tarifs douaniers pour les produits laitiers ;
- une relation via l'Organisation mondiale du commerce (OMC), dans le cadre de laquelle certains quotas seraient alloués et les tarifs douaniers n'auraient pas d'impact sur notre activité ;
- aucun accord, auquel cas le commerce des produits laitiers serait soumis aux tarifs OMC de la nation la plus favorisée, ce qui impacterait gravement notre activité et l'industrie laitière britannique.

Nous souhaitons que l'accord commercial final entre le Royaume-Uni et l'UE ne comprenne pas de barrières tarifaires ni non tarifaires dans le domaine du lait et des

produits laitiers et nous collaborons avec nos partenaires de l'industrie laitière et du secteur général de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Arla a contribué à faire de l'industrie laitière la première industrie à atteindre une position commune officielle sur la question des futures relations commerciales entre l'UE et le Royaume-Uni dans son secteur. Nous avons prôné une solution positive au plus haut niveau auprès du gouvernement britannique et des dirigeants européens.

Au fur et à mesure que les négociations avanceront, nous continuerons, aux côtés de nos associés-coopérateurs et pairs de l'industrie laitière, de fournir aux responsables politiques et législateurs des arguments solides et fondés sur des faits. Et lorsque le gouvernement britannique commencera à élaborer sa politique agricole post-Brexit, nous collaborerons étroitement avec lui afin de protéger la compétitivité de l'industrie laitière britannique au sein de l'UE et du marché laitier mondial.

Négociations sur le Brexit : dates clés

Janvier 2018
Négociations en vue de l'accord transitoire

Mars 2018
Directives pour le cadre des négociations sur les relations futures

Octobre 2018
Accord concernant l'accord de retrait et l'accord transitoire et déclaration politique définissant l'envergure des relations futures

Novembre 2018 - mars 2019
Ratification de l'accord (Conseil européen, Commission européenne, Parlement européen et Parlement britannique)

Mars 2019 - fin 2020
Négociations détaillées sur l'accord de libre-échange et la période transitoire

Fiscalité

Depuis quelques années, les médias, les ONG et le grand public s'intéressent de plus en plus aux multinationales et à leur approche de la fiscalité. En tant qu'entreprise internationale, Arla reconnaît le rôle clé joué par la fiscalité dans le budget des pays dans lesquels elle exerce ses activités. Notre approche de la fiscalité est conforme à notre code de conduite général et se fonde sur un ensemble de principes fiscaux clés approuvés par le conseil d'administration.

Le projet BEPS de l'OCDE a permis de définir de nouveaux principes fiscaux et de durcir les exigences de déclaration et de documentation imposées aux multinationales. Nous sommes pleinement déterminés à respecter ces nouvelles exigences de reporting et de transparence. Comme toujours, nous chercherons en permanence à dialoguer ouvertement avec les autorités fiscales du monde entier concernant nos activités et nos déclarations fiscales.

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 et recoure aux bonnes personnes pour respecter les principes fiscaux clés et garantir une gestion fiscale robuste et transparente.

Nous travaillons continuellement à l'établissement de normes et mécanismes de contrôles internes nécessaires afin d'observer nos principes fiscaux clés. Les responsabilités liées aux processus fiscaux relèvent, à quelques rares exceptions près, de notre fonction fiscale globale.

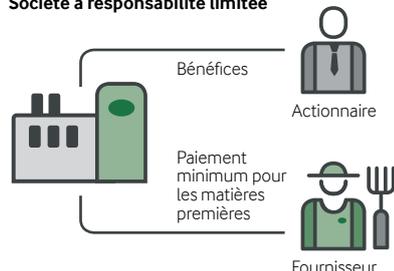
Opérer sous le régime fiscal d'une coopérative

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. Les bénéfices de l'entreprise peuvent de ce fait être considérés comme les revenus personnels de nos associés-coopérateurs.

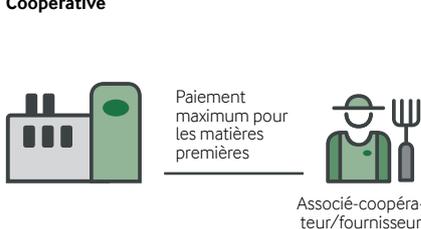
Les associés-coopérateurs d'Arla paient généralement un impôt sur le revenu lié à la rémunération de leur lait. La réglementation danoise relative à l'impôt sur les coopératives reflète le fait que la coopérative agit comme l'extension de ses associés-coopérateurs. À ce titre, Arla paie un impôt sur le revenu au Danemark, sur la base de ses actifs (capitaux propres).

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.

Société à responsabilité limitée



Coopérative



Nos principes fiscaux clés

L'ambition stratégique d'Arla consiste à agir en citoyen responsable 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.

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 veille 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.

NOTRE GOUVERNANCE

Puck® propose une vaste gamme de produits laitiers partout au Moyen-Orient. Son fromage crémeux est un grand favori des consommateurs de cette région.

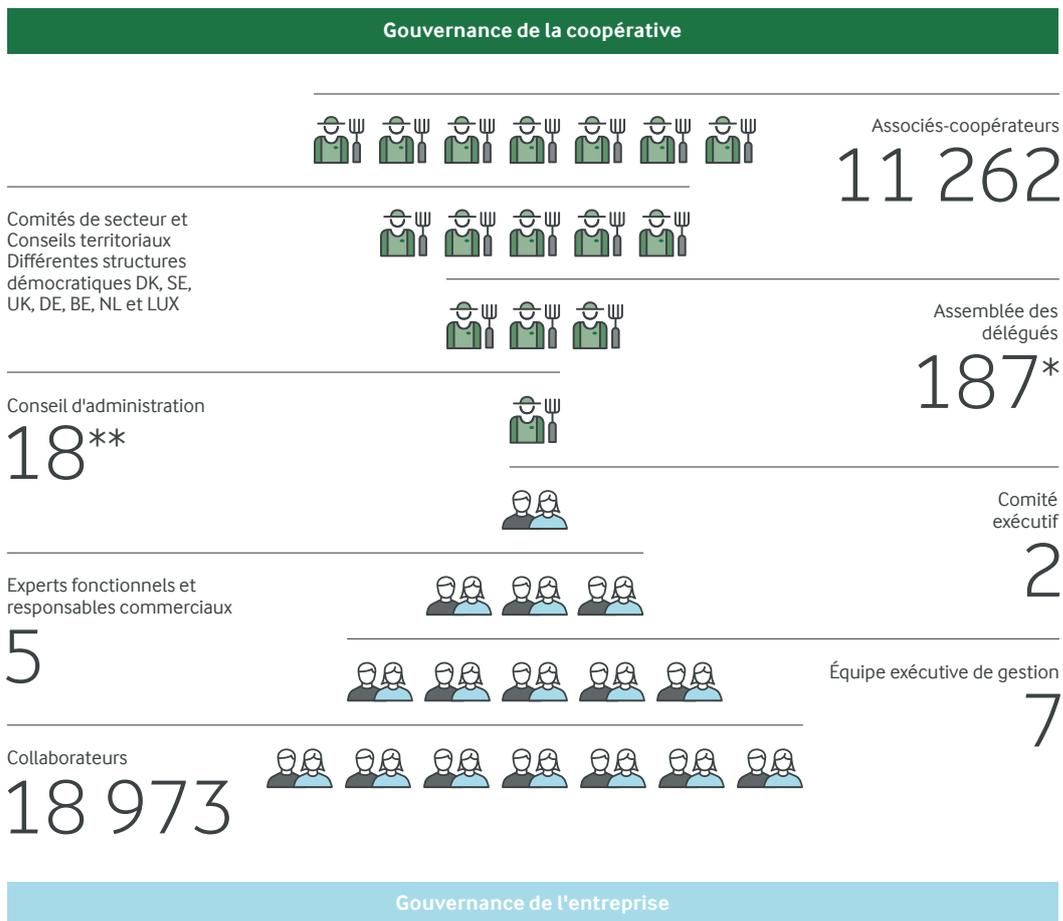
Face à l'importance croissante du rôle joué par la santé dans cette partie du monde, nous avons décidé d'élargir notre gamme à l'aide de variantes à basse teneur en sel et en matières grasses afin d'aider les consommateurs à faire de meilleurs choix.



Cadre de gouvernance

Arla reconnaît l'importance d'une bonne gouvernance comme base fondamentale pour la création de relations empreintes de confiance avec ses associés-coopérateurs, ses collaborateurs et ses autres partenaires clés. La bonne gouvernance d'une entreprise fait référence à une gestion et un contrôle responsables et transparents de l'entreprise. Arla étant une coopérative détenue par des producteurs laitiers basés dans sept pays, une bonne gouvernance est essentielle pour garantir le succès de l'entreprise et accroître la confiance placée dans notre coopérative.

Modèle de gouvernance d'Arla



* Y compris 12 représentants des employés.

** Y compris trois représentants des employés.



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 délégués. 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 2017, Arla était conjointement détenue par 11 262 producteurs laitiers au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas. L'année dernière, la coopérative comptait 11 922 associés-coopérateurs. Plus d'information en page 12. Du fait de notre structure coopérative, tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions stratégiques.

Comités de secteur

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 de secteur élisent des membres qui représentent leur région à l'assemblée des délégués.

Assemblée des délégués

L'assemblée des délégués est l'organe directeur suprême. Elle compte 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des employés d'Arla. Les associés-coopérateurs sont élus toutes les années impaires, pour une période de deux ans. Suite à l'élection 2017, plus de 20 %

des membres ont été renouvelés, et la diversité du Conseil s'est améliorée. L'assemblée des délégués prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année, et élit le conseil d'administration. L'assemblée des délégués se réunit au moins deux fois par an.

Conseil d'administration

Désigné par l'assemblée des délégués, le conseil d'administration est responsable des décisions liées aux stratégies à long terme, aux principaux investissements ainsi qu'aux fusions et aux acquisitions. Il se compose de 15 associés-coopérateurs et de trois représentants des travailleurs. Deux nouveaux membres ont rejoint le conseil d'administration pour la période 2017 à 2019. Il remplace deux membres qui n'ont pas souhaité se représenter. Après les élections de cette année, le conseil d'administration a respectivement réélu Åke Hantoft et Jan Toft Nørgaard aux postes de président et de vice-président. La composition du conseil d'administration reflète la composition des associés-coopérateurs 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 l'intérêt supérieur de ses associés-coopérateurs et de prendre les décisions relatives à la structure de détention de la société.

Conseils territoriaux

Arla compte quatre conseils territoriaux qui sont des sous-comités du conseil d'administration. Ils se composent de plusieurs membres du conseil d'administration et de l'assemblée des délégués. Les conseils territoriaux 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 région géographique.

Stratégie relative aux associés-coopérateurs

En tant que démocratie coopérative prospère, nous élaborons une stratégie en vue d'évoluer et de faire d'Arla une coopérative d'avenir. Cette stratégie garantira une structure organisationnelle et des processus plus uniformes et transparents dans les sept pays où sont basés nos associés-coopérateurs.

En mars 2017, l'assemblée des délégués a décidé d'adopter une nouvelle structure de gouvernance, de nouvelles procédures d'éligibilité et d'élection ainsi qu'un cycle de réunions annuel. Les premières élections au sein de la nouvelle structure de gouvernance ont eu lieu au printemps, et la nouvelle structure de réunion alignée entre toutes les zones, p. ex. deux cycles de réunions pour le forum territorial, a été mise en place avec succès.

La stratégie relative aux associés-coopérateurs continuera de s'affiner en 2018. La prochaine étape consistera à revoir les statuts afin de prendre en compte la nouvelle structure, ce dont l'assemblée des délégués décidera en février. En outre, les membres de la coopérative basés au Royaume-Uni et en Europe centrale se prononceront, en mai, sur la possibilité d'une adhésion directe. Ces décisions font partie de la stratégie relative aux associés-coopérateurs et visent à parvenir à une harmonisation suite aux fusions intervenues entre 2011 et 2015.



Gouvernance de l'entreprise

Chez Arla, la gouvernance de l'entreprise est partagée entre l'équipe exécutive de gestion et le conseil d'administration. Ensemble, ils définissent les orientations stratégiques de l'entreprise et veillent à ce qu'elles soient suivies, ils organisent et gèrent l'entreprise, ils supervisent la gestion et ils assurent la conformité.

Comité exécutif

Nommé par le conseil d'administration, le comité exécutif est chargé de gérer la société. Il garantit ainsi sa croissance globale sur le long terme, poursuit son orientation stratégique, assure le suivi des objectifs de l'année et définit les principes de la société tout en veillant à renforcer durablement 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 au sein de ce comité que les ambitions du groupe sont définies pour les efforts interdisciplinaires. Au premier trimestre 2018, Povl Krogsgaard, Vice-CEO et Executive Vice President Supply Chain, nous quittera, après de nombreuses années au service d'Arla.

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 se compose du comité exécutif, auquel s'ajoutent trois experts fonctionnels et deux responsables commerciaux : 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. En 2018, le Français Sami Naffakh rejoindra Arla au poste d'Executive Vice President et Head of Supply Chain, renforçant ainsi la diversité de l'équipe.

Experts fonctionnels et responsables commerciaux

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 18 973 personnes, contre 18 765 l'année précédente. Nos travailleurs sont représentés par trois membres au conseil d'administration et 12 délégués à l'assemblée des délégués.

Les membres du comité exécutif de gestion

L'équipe du comité exécutif de gestion se compose du comité exécutif, auquel s'ajoutent trois experts fonctionnels et deux responsables commerciaux : Europe et International. Enrichie par la diversité du parcours professionnels de ses membres, l'équipe du comité exécutif est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. Indépendamment de leurs attributions générales, les membres de l'équipe du comité exécutif ont tous la responsabilité d'un domaine d'activité spécifique.

Comité exécutif

1 Peder Tuborgh

CEO
Head of Milk, Members and Trading
Head of Arla Foods Ingredients
Année de naissance : 1963
Nationalité : danoise

Arrivé il y a 30 ans chez Arla, alors dénommée MD Foods, Peder a occupé différents postes de cadre supérieur et de direction, tels que celui de Marketing Director, de Divisional Director et d'Executive Group Director. Dans le cadre de sa longue carrière chez Arla, il a travaillé en Allemagne, en Arabie saoudite et au Danemark. Il exerce en outre les fonctions de président du conseil d'administration de Pandora et de vice-président de l'Université d'Aarhus. Plus que tout, il aime passer du temps avec son épouse, leur fils et leurs quatre filles. Son produit préféré est un classique d'Arla : Castello®.

2 Povl Krogsgaard*

Vice-CEO
Executive Vice President, Supply Chain
Année de naissance : 1950
Nationalité : danoise

Arrivé chez Arla il y a plus de 30 ans, Povl occupe le poste de Vice-CEO depuis 2004. À ce titre, il est responsable de la chaîne d'approvisionnement d'Arla et des dépenses d'investissement corporel et incorporel (CAPEX). De Product Manager à Executive Group Director, Povl a également exercé différentes fonctions de cadre supérieur et de direction au cours de sa longue carrière chez Arla. Povl est connu pour sa détermination à accroître la rentabilité partout au sein de l'entreprise. Passionné d'histoire, il aime aussi observer les oiseaux et passer du temps avec son épouse et leurs trois fils adultes. Son produit Arla préféré est le fromage Castello® Danablu.

Autre équipe exécutive de gestion

3 Natalie Knight

CFO
Executive Vice President,
Finance, IT & Legal
Année de naissance : 1970
Nationalité : américaine

Natalie est entrée chez Arla Foods au poste de CFO en 2016, après 17 années passées chez adidas où elle a occupé plusieurs postes de direction en finances, comme celui de SVP Group Functions Finance, de SVP Brand & Commercial Finance, de CFO d'adidas North America et de VP Investor Relations & M&A. Avant de rejoindre adidas, Natalie était chargée des relations avec les investisseurs chez BASF et chez Bankgesellschaft Berlin. Après avoir vécu et travaillé dans cinq pays, Natalie est aujourd'hui basée à Aarhus, au Danemark, avec son époux et leur fille adolescente. Son produit préféré est Arla® Protein, qu'elle adore consommer après ses activités sportives.

4 Ola Arvidsson

CHRO
Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs
Année de naissance : 1968
Nationalité : suédoise

Entré chez Arla en 2006 au poste de Corporate HR Director, Ola exerce la fonction de Chief HR Officer depuis 2007. Par le passé, il a travaillé pour Unilever, où il a occupé différents postes de direction en Europe et dans les pays nordiques, dont celui de Vice President des ressources humaines. Avant de rejoindre Unilever, Ola était un officier du corps royal des ingénieurs de combat de l'armée suédoise. Ola consacre son temps libre à son épouse et à leurs trois enfants. Son produit préféré est un verre d'Arla® Mellanmjölk bien frais, accompagné d'une brioche à la cannelle confectionnée par l'un de ses enfants.

5 Hanne Søndergaard

CMO
Executive Vice President,
Marketing and Innovation
Année de naissance : 1965
Nationalité : danoise

Arrivée chez Arla il y a 28 ans, Hanne est d'abord entrée sous la bannière de MD Foods avant de partir au Royaume-Uni où elle a joué un rôle moteur dans le développement de l'activité britannique d'Arla. Elle est devenue Vice-CEO d'Arla UK avant de rentrer au Danemark en 2010. Naturellement douée pour le marketing, Hanne était chargée des catégories et des marques internationales avant d'occuper son poste actuel. Elle vit en couple à Aarhus et aime faire du kayak et la cuisine. Si elle était un produit Arla, elle serait Arla® Skyr, pour son héritage nordique et ses propriétés saines et fortifiantes.

6 Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europe
Année de naissance : 1973
Nationalité : danoise

Entré chez Arla en 2003 au poste de Vice President of Corporate Strategy, Peter a exercé plusieurs fonctions de direction, comme celle de Managing Director de Cocio Chokolademælk et d'Executive Vice President de Consumer DK et, plus récemment, de Consumer UK. Il est Executive Vice President pour la région Europe depuis 2016. En dehors d'Arla, Peter est également le Vice-CEO de Bestseller China Fashion Group (Tianjin). Peter est en outre conseiller en chef chez FSN Capital Partners AS depuis 2012. Amateur de cyclisme, de ski et de golf, il aime passer son temps-libre avec sa compagne et leurs deux enfants. Son produit préféré est Unika® rød løber.

7 Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International
Année de naissance : 1964
Nationalité : danoise

Tim est entré chez Arla en 1991, sous la bannière de MD Foods. Il a occupé de nombreux postes de cadre supérieur et de direction au Danemark, en Arabie saoudite, au Brésil et en Allemagne avant de devenir Executive Vice President de la zone International. Tim fait partie de l'équipe depuis 2007. En dehors de son travail, Tim aime passer du temps avec son épouse et leurs quatre enfants. Lorsqu'il en a l'occasion, il aime chasser et écouter de la musique. S'il était un produit Arla, Tim serait Lillebror®, étant lui-même le plus jeune fils de sa famille. Après 26 ans chez Arla, son produit préféré est le Koldskål®, grand classique estival des desserts danois.

* En janvier 2018, Povl Krogsgaard a pris sa retraite après de longues années de service chez Arla. Sami Naffakh a rejoint Arla au poste d'Executive Vice President et de Head of Supply Chain.



Conseil de direction

Composé de 15 associés-coopérateurs et de trois représentants des travailleurs d'Arla, notre conseil de direction recèle des trésors de connaissances. En 2017, nous avons accueilli deux nouveaux membres, Inger-Lise Sjöström et Simon Simonsen.

La composition du conseil d'administration reflète la composition des associés-coopérateurs d'Arla. L'une des missions du conseil d'administration consiste à s'assurer que la gestion d'Arla s'effectue dans le meilleur intérêt de tous les associés-coopérateurs.



1

Åke Hantoft

Président

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

2

Jan Toft Nørgaard

Vice-Président

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

3

Manfred Sievers

Année de naissance : 1955

Nationalité : allemande
Membre du conseil d'administration depuis 2013

4

Harry Shaw

Représentant des travailleurs

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

5

Heléne Gunnarson

Année de naissance : 1969

Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2008

6

Johnnie Russell

Année de naissance : 1950

Nationalité : britannique
Membre du conseil d'administration depuis 2012

7

Viggo Ø. Bloch

Année de naissance : 1955

Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2003

8

Markus Hübers

Année de naissance : 1975

Nationalité : allemande
Membre du conseil d'administration depuis 2016

9

Steen Nørgaard Madsen

Année de naissance : 1956

Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2005

10

Simon Simonsen

Année de naissance : 1970

Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2017

11

Ib Bjerglund Nielsen

Représentant des travailleurs

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

12

Bjørn Jepsen

Année de naissance : 1963

Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2011

13

Inger-Lise Sjöström

Année de naissance : 1973

Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2017

14

Torben Myrup

Année de naissance : 1956

Nationalité : danoise
Membre du conseil d'administration depuis 2006

15

Manfred Graff

Année de naissance : 1959

Nationalité : allemande
Membre du conseil d'administration depuis 2012

16

Håkan Gillström

Représentant des travailleurs

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

17

Jonas Carlgren

Année de naissance : 1968

Nationalité : suédoise
Membre du conseil d'administration depuis 2011

Non représenté : Thomas Johansen et Palle Borgström, en fonction jusqu'en mai 2017, Jonathan Ovens, en fonction jusqu'en décembre 2017, et Arthur Fearnall en février 2018.

Rémunération des dirigeants

La politique de rémunération des dirigeants d'Arla est conçue pour favoriser de hautes performances et soutenir la création de valeur. La politique est alignée sur notre orientation stratégique et sur les intérêts de nos associés-coopérateurs. Nous pratiquons une approche structurée de la rémunération afin d'éviter toute discrimination de genre, de nationalité et d'âge au niveau des salaires.

Notre philosophie

Nous voulons que nos dirigeants et nos cadres supérieurs partagent les intérêts de nos associés-coopérateurs. L'enveloppe de rémunération est conçue pour garantir le recrutement, l'engagement 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.

Rapprocher les intérêts de nos associés-coopérateurs et de nos dirigeants

Soutenir la croissance de notre entreprise

Conserver les hauts dirigeants aux postes clés

Offrir une enveloppe de rémunération compétitive

Mesure de nos performances

L'enveloppe de rémunération d'Arla est conçue pour nous permettre de recruter et de conserver une équipe possédant l'expérience et les compétences requises pour diriger une société internationale en pleine croissance, et ce d'une manière qui favorise le succès de notre entreprise et récompense nos dirigeants et nos cadres supérieurs au même titre que nos associés-coopérateurs. Le niveau de la composante fixe des rémunérations dépend de l'expérience, des contributions et des fonctions de chacun.

Conseil d'administration

La rémunération du conseil d'administration repose sur une composante fixe et n'est pas basée sur un système de primes. Cela nous donne la garantie que le conseil d'administration poursuit les intérêts à long terme de la coopérative sans tenir compte des primes éventuelles qui leur seraient attribuées. Le président et le vice-président perçoivent une rémunération correspondant respectivement au triple et au double du salaire de base. Les membres restants du conseil d'administration sont rémunérés à part égales. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minimale, aucune indemnité n'est versée pour la participation aux réunions ou aux services des comités. En 2017, le conseil d'administration a bénéficié d'une augmentation de salaire légale

de trois pourcents. La rémunération annuelle du conseil d'administration est approuvée chaque année par l'assemblée des délégués.

Comité exécutif, équipe exécutive de gestion et autres cadres supérieurs

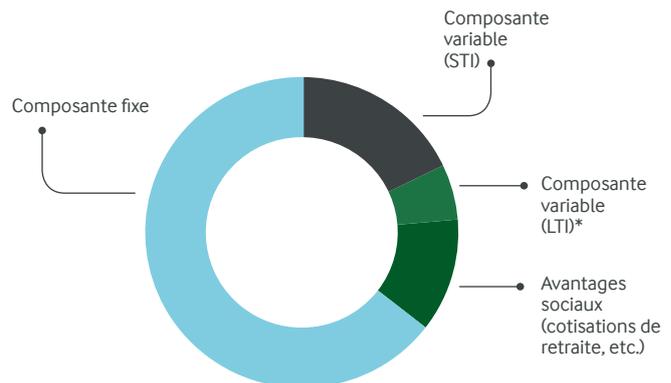
Le comité exécutif se compose du CEO et du Vice-CEO d'Arla, qui sont nommés par le conseil d'administration parmi les membres de l'équipe exécutive de gestion. En 2017, l'équipe des cadres supérieurs se composait de 92 collaborateurs nommés à un poste de vice-président ou à un échelon supérieur. Le conseil d'administration cherche à encourager les dirigeants et les cadres supérieurs à garantir un développement positif permanent pour Arla et, partant, à générer de la valeur pour ses associés-coopérateurs. Le conseil d'administration estime que pour garantir des résultats optimaux, il est indispensable qu'une part relativement élevée de la rémunération d'un dirigeant soit tributaire de la réalisation des objectifs financiers, sociaux et environnementaux d'Arla.

L'enveloppe de rémunération 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 majorité de l'enveloppe repose sur une composante fixe, formée d'un salaire

de base annuel et d'une série d'avantages sociaux, dont une cotisation de retraite. La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes variables annuelles (STI) et d'un système de primes sur trois ans (LTI). En 2017, le STI était basé sur des mesures internes de la rentabilité, de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, du besoin en fonds de roulement net et de l'indice de leadership. Le LTI était, quant à lui, basé sur la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique et les performances par rapport à l'indice de groupe de pairs. Le conseil d'administration évalue la rémunération annuelle perçue par le comité exécutif, sur la base des recommandations de la

présidence. Dans ses recommandations, la présidence est guidée par des benchmarks pertinents, tels que les pairs d'Arla. En 2017, le salaire a été maintenu à un niveau comparable à celui de l'année précédente. Voir la note 5.3.a. L'assemblée des délégués reçoit régulièrement des informations sur les paramètres et l'évolution de la composante variable de la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs.

Tous les dirigeants et cadres supérieurs 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.



*Le système LTI concerne uniquement un petit nombre de dirigeants et de cadres supérieurs.

Diversité et inclusion

Chez Arla, nous sommes convaincus que chacun peut rester fidèle à soi-même. La diversité et l'inclusion jouent un rôle capital dans le succès de notre entreprise. Une main d'œuvre diversifiée et inclusive est une source d'énergie, d'innovation et de résultats. 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.

Promouvoir la diversité et l'inclusion

En tant qu'organisation, nous cherchons à pratiquer une culture inclusive et chaleureuse à l'égard de tous nos collègues. Afin de garantir une main d'œuvre diversifiée et inclusive, notre objectif de 30/70 % guide nos initiatives et nos ambitions. Cet objectif veut qu'au moins 30 % et pas plus de 70 % des membres de toutes nos équipes soient du même sexe, de la même nationalité et d'une même catégorie d'âge. Le but est de garantir la diversité des idées au sein des équipes et de maintenir un environnement favorable à l'inclusivité, à la créativité et aux performances dans toute notre entreprise.

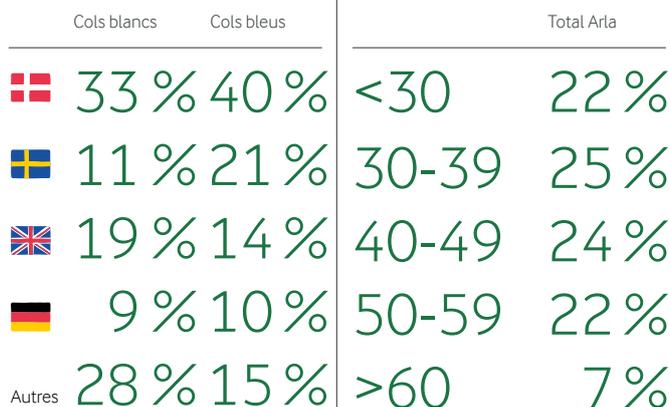
Dans le cadre de nos procédures de recrutement, nous cherchons avant tout à garantir la valeur prédictive élevée de nos outils d'évaluation. Nous appliquons une approche basée sur les compétences lors de l'évaluation des candidats afin de nous assurer que nos décisions sont fondées sur les données et d'éviter ainsi toute discrimination dans le cadre des sélections. Tous nos recruteurs sont formés en continu pour garantir l'objectivité de nos procédures. Notre proximité avec nos responsables du recrutement est pour nous un moyen de nous assurer que nous opérons sur la base de solides arguments et pas de notre intuition.

Les hommes étant largement surreprésentés dans notre industrie, l'objectif reflète la composition hommes-femmes parmi nos associés-coopérateurs. De même, la composition de l'assemblée des délégués est représentative du groupe d'associés-coopérateurs vu que ceux-ci sont démocratiquement élus tous les deux ans.

Notre main d'œuvre

Nationalité

Au total, Arla compte des collaborateurs originaires de 74 pays. Nous mettons l'accent sur des paramètres liés au nombre de non-ressortissants travaillant sur un marché afin de garantir nos progrès en faveur d'une main d'œuvre diversifiée en termes de nationalité. En 2017, la majorité de notre effectif provenait du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni, d'Allemagne et d'autres pays, dont la Pologne, les Pays-Bas, la Finlande, l'Inde, l'Arabie saoudite et les États-Unis, notamment.



Âge

Nos collaborateurs sont issus de catégories d'âge très différentes. Nous sommes convaincus que la diversité de notre main d'œuvre à cet égard nous aide à mieux répondre aux envies et aux exigences les plus diverses de nos consommateurs du monde entier. En 2017, la moyenne d'âge chez Arla était, dans l'ensemble, de 40 ans. Arla présentait une répartition équilibrée de son effectif entre les différentes catégories d'âge.

Représentation hommes-femmes

Si la représentation hommes-femmes joue, elle aussi, un rôle crucial dans la diversité, nous restons toutefois convaincus que l'expérience, le parcours professionnel, les connaissances et les compétences sont des facteurs tout aussi importants.

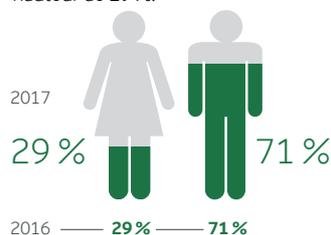
Total Arla

Comme l'année précédente, les femmes représentaient 28 % de l'effectif total d'Arla en 2017.



Équipe exécutive de gestion

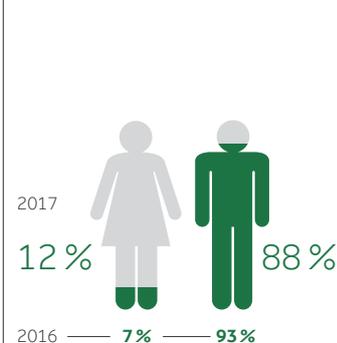
En 2017, la composition de l'équipe exécutive de gestion était identique à celle de l'année précédente. Les femmes y étaient représentées à hauteur de 29 %.



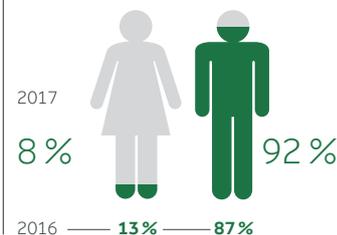
Nos associés-coopérateurs

En application de l'article 99b de la loi danoise sur les rapports annuels, Arla s'est fixé comme objectif à moyen terme de parvenir à une représentation féminine au conseil d'administration d'au moins 20 pour cent, à revoir à l'avenir. Afin d'atteindre cet objectif, des membres du genre sous-représentés sont proposés aux élections du Conseil des représentants.

Conseil d'administration



Assemblée des délégués



NOTRE ÉVALUATION FINANCIÈRE

Nous créons les meilleurs produits de
marque au monde avec les bienfaits
naturels du lait, pour que vivre une vie saine
soit simple comme bonjour.

Le nouveau doubleshot espresso
sans sucre ajouté offre aux amateurs
de café l'expérience nomade d'un
café façon Starbucks™



Évaluation des marchés

L'année 2017 a été caractérisée par des niveaux élevés de prix du marché et de prix payés aux éleveurs laitiers propriétaires, ainsi que par une grande instabilité au niveau européen et mondial, principalement en raison de hausses records du prix des matières grasses. L'année 2017 a encore une fois prouvé que les variations du prix du lait demeurent une réalité fondamentale dans l'industrie laitière. La production laitière mondiale n'a que légèrement augmenté par rapport à l'année dernière, malgré des prix du marché plus élevés. Alors que l'environnement macroéconomique général était sain, la livre sterling continuait à subir une pression importante en raison de l'incertitude pesant sur l'économie britannique pendant les négociations du Brexit.

Un environnement macroéconomique sain

L'évolution de presque tous les paramètres macroéconomiques a été positive pour 2017, et les marchés boursiers ont atteint des niveaux records à l'échelle mondiale. Le PIB (produit intérieur brut) a augmenté dans toutes les grandes régions, l'Europe et les États-Unis affichant une croissance de 2,2 %, et la Chine de 6,8 %. L'évolution des marchés émergents a été contrastée, les pays producteurs de pétrole comme l'Arabie Saoudite et le Nigéria subissant les conséquences de prix du pétrole relativement bas.

Les discussions au sujet du renforcement du protectionnisme et des conséquences potentiellement négatives d'événements politiques sur le commerce international se sont apaisées suite aux élections en France et en Allemagne indiquant un recul des programmes nationalistes en Europe. Malgré des indicateurs macroéconomiques positifs, les taux de change de la livre sterling sont restés bas et le dollar s'est affaibli par rapport à l'EUR. La livre sterling est en moyenne baissée de 10,6 % par rapport aux taux des trois dernières années en raison des négociations en cours sur le Brexit et de l'incertitude sur les résultats de ces dernières. Pour plus de détails sur l'évolution des taux de change et les mesures d'atténuation des risques, voir la note 4.3.2.

Forte évolution du prix du lait portée par des hausses historiques des prix des matières grasses

Après une augmentation des prix du lait fin 2016, les marchés ont été caractérisés par une grande instabilité au cours de l'année 2017. Les prix européens et mondiaux ont suivi des évolutions différentes, comme le montrent les prix européens du fromage, qui ont fortement augmenté avant de chuter à la fin de l'année. Les prix mondiaux des produits laitiers de base, en revanche, sont restés relativement stables en 2017. En Europe, les prix des matières grasses et des protéines, les deux principaux composants du lait, ont subi une évolution radicalement différente. Les matières grasses sont passées d'un niveau de prix inférieur de 27% aux protéines en 2016 à un niveau de prix supérieur de 47% en 2017, en raison d'une offre insuffisante et d'une hausse de la demande de

produits riches en matières grasses, par opposition aux produits à base de plantes. Par conséquent, le prix des matières grasses a atteint le niveau record de 6 371 EUR par tonne à l'automne 2017.

Ceci a abouti à une situation de marché unique, dans laquelle les prix payés aux éleveurs laitiers propriétaires ont atteint en fin d'année leur niveau le plus élevé depuis trois ans, portés exclusivement par la valeur des matières grasses, tandis que les produits à base de lait écrémé ont continué à se vendre à des prix proches ou équivalents aux prix d'intervention pendant toute l'année. Le marché du lait bio étant relativement plus stable que le marché du lait conventionnel, la différence de prix entre le lait bio et le lait conventionnel a donc diminué en raison de l'augmentation du prix du lait conventionnel.

Augmentation de la production laitière au second semestre en raison de prix plus élevés

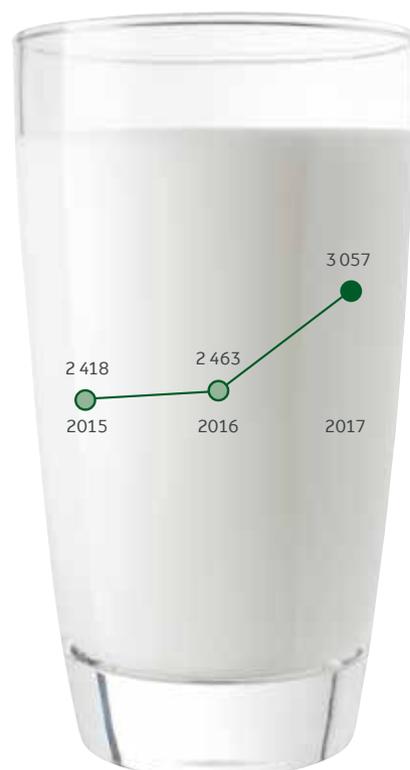
Depuis la suppression des quotas laitiers en 2015, la production laitière européenne a suivi les variations des prix du lait avec un décalage d'environ 6 à 9 mois. La production laitière a suivi le même schéma en 2017, avec des volumes plus faibles au premier semestre, suivis d'une augmentation au second semestre. Cette évolution est contraire à celle du prix du marché et des schémas de production de 2016. Par conséquent, la production laitière européenne a augmenté de 1,5 % en 2017 grâce à un pic de production en fin d'année. La production laitière des autres régions a également augmenté au second semestre 2017, mais de façon plus modérée en raison de conditions météorologiques défavorables en Océanie. Les volumes de lait pour l'exercice ont augmenté de respectivement 2,5 % et 1,5 % en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis.

Les marchés émergents entraînent une hausse modérée de la demande mondiale en produits laitiers

Dans un schéma similaire à celui des cinq dernières années, les marchés émergents, dans lesquels le développement de la distribution et de la consommation assure une croissance de la demande supérieure ou au même niveau que la croissance

du PIB, ont largement été le moteur de l'augmentation de la demande de produits laitiers. On peut citer les exemples du Nigéria et de la Chine, où la demande en produits a augmenté respectivement de 2,6 % et de 8,7 %. La demande de produits laitiers est restée forte en Europe et aux États-Unis,

Évolution du cours mondial moyen de la poudre de lait entier DOLLAR/TONNE



essentiellement grâce au fromage et au beurre, tandis que les prix du pétrole relativement bas au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont généré une demande atone.

L'instabilité du prix du lait, une réalité fondamentale pour l'industrie laitière

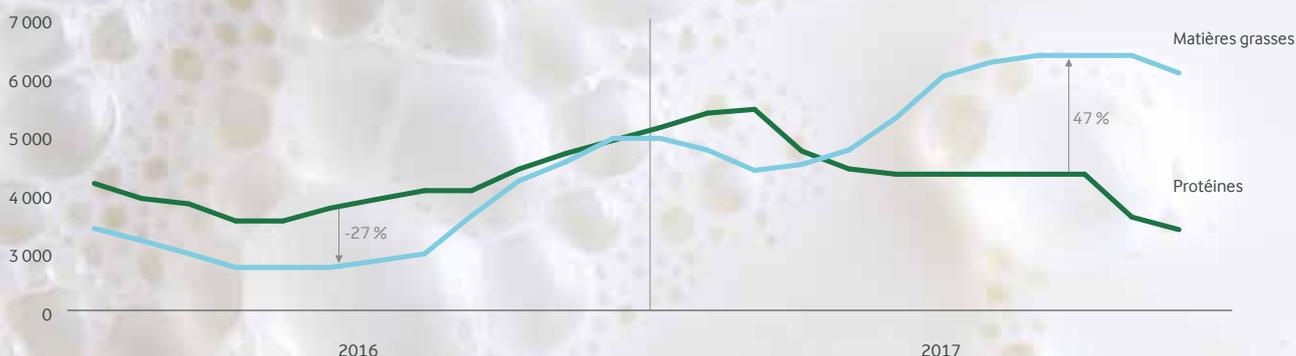
Le paradigme de l'instabilité du prix du lait mis en lumière ces dernières années constitue désormais une réalité fondamentale pour

l'industrie laitière. Alors que les prix et les volumes de lait ont globalement augmenté en 2017, cette évolution masque de fortes variations, à la hausse et à la baisse, largement causées par les variations de l'approvisionnement du marché. Les marchés mondiaux sont passés d'un déficit d'offre au premier semestre 2017 à un excédent croissant à la fin de l'année. L'augmentation de la production des éleveurs laitiers propriétaires à la fin de l'année 2017

s'explique par les prix élevés du lait. Ainsi, les prix du lait sur le marché mondial montrent des variations de l'équilibre entre l'offre et la demande tout au long de 2017. Des signes plus concrets de la croissance durable de la production des principaux exportateurs ont indiqué que les prix mondiaux avaient atteint leur pic pour le cycle en cours, et que les prix allaient donc baisser vers la fin de l'année.

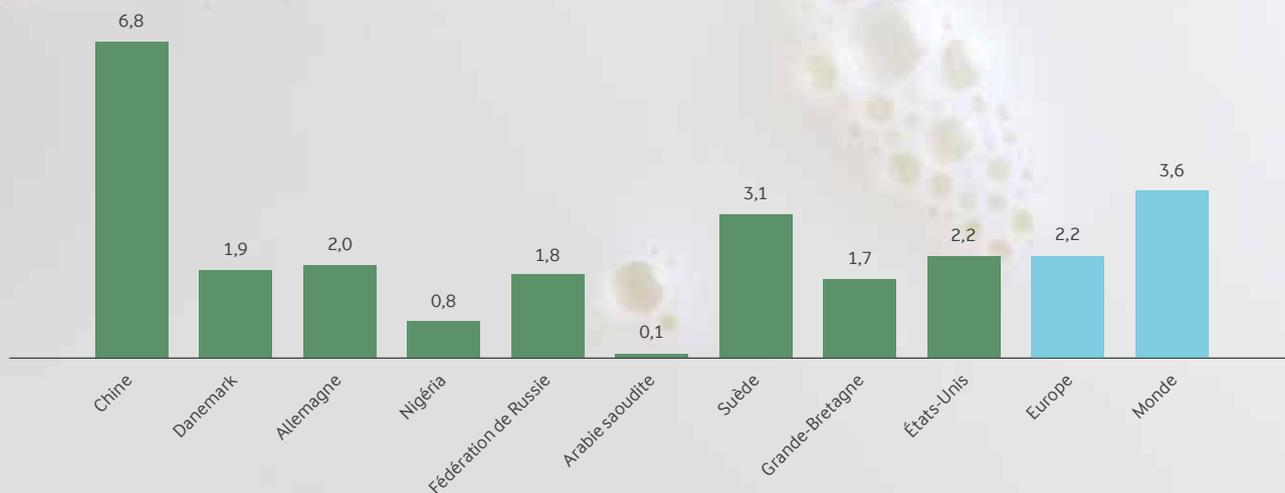
Prix moyens mensuels des protéines et matières grasses

EUR/TONNE



Croissance réelle du PIB 2017

VARIATION ANNUELLE EN %



Évaluation financière

En 2017, le prix du lait proposé à nos éleveurs laitiers propriétaires a augmenté de 27,4 %, avec un prix de performance de 38,1 centimes EUR/kg. Nos efforts commerciaux en 2017 ont porté sur la traduction de l'augmentation des prix du marché du lait en augmentations tangibles du prix de vente, tout en augmentant les volumes de vente des produits de marques stratégiques. Ces efforts ont été récompensés à la fois par une augmentation des prix de vente d'un milliard EUR, et par la quasi réalisation de notre objectif de 45 % de part de vente des marques stratégiques défini dans notre stratégie Good Growth 2020, avec ainsi près de trois ans d'avance.

En 2017, le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 10,3 milliards EUR malgré des volumes inchangés, et un effet de levier de 2,6 a souligné la solidité de notre position financière et de notre flux de trésorerie. Tous les indicateurs clés de performance ont évolué de manière positive, à l'exception du coût de conversion et du besoin en fonds de roulement, qui ont subi les conséquences négatives des problèmes d'échelle dans la chaîne d'approvisionnement pour s'adapter à la croissance de la demande des consommateurs pour de nouveaux types de lait, ainsi que les effets d'un portefeuille de marques et de produits de plus en plus complexe et des prix des matières premières plus élevés.

Une augmentation du prix du lait payé aux éleveurs laitiers propriétaires engendrée par de bons résultats commerciaux

La mission d'Arla est de garantir la valeur maximale pour le lait de nos éleveurs laitiers tout en leur créant des opportunités de croissance. Cet engagement visant à maximiser la valeur pour nos éleveurs laitiers propriétaires à court terme et à long terme nécessite de bons résultats commerciaux à tous les niveaux de l'entreprise. Nous y sommes parvenus en poursuivant l'amélioration de nos pratiques de gestion des prix visant à dégager de bons résultats sur des marchés de

plus en plus instables, en réalisant une croissance des marques favorable pour améliorer notre mix de produits et notre rentabilité à l'avenir, et en assurant une maîtrise rigoureuse des coûts. La plupart du temps, notre développement tend à favoriser soit les prix du lait élevés pour nos éleveurs laitiers propriétaires, soit l'adoption de mesures importantes pour l'avenir de notre activité. Nous avons néanmoins été en mesure de progresser sur chacun de ces objectifs importants en 2017.

Le prix de performance est l'indicateur de performance le plus pertinent pour Arla, car il mesure la valeur créée par kg de lait produit par nos éleveurs laitiers propriétaires. En 2017, le prix de performance moyen a augmenté de 23,3 % par rapport à l'année précédente en passant de 30,9 centimes EUR/kg en 2016 à 38,1 centimes EUR/kg en 2017. Cette augmentation a été rendue possible par la hausse des prix de vente ainsi que par une meilleure répartition géographique et un meilleur mix de produits.

Le prix du lait prépayé représente le versement comptant perçu par les éleveurs laitiers propriétaires par kg de lait livré durant la période de règlement. Le prix payé d'avance a atteint 35,8 centimes EUR/kg en 2017, alors qu'il s'élevait à

28,1 centimes EUR/kg l'année précédente, soit une hausse de 27,4 % pour nos éleveurs laitiers propriétaires.

Le lait collecté par Arla en 2017 a augmenté de 0,5 % par rapport aux niveaux de 2016. La stabilité générale d'une année sur l'autre masque une importante saisonnalité dans la collecte de lait sur l'année. Au cours du premier et du deuxième trimestre 2017, la collecte de lait a diminué respectivement de 4,5 % et de 1,2 % par rapport à la même période l'année précédente en raison des prix du lait bas en 2016. Aux troisième et quatrième trimestre 2017, le volume de lait collecté a augmenté respectivement de 2,2 % et de 4,1 % par rapport à la même période l'année précédente, du fait des augmentations importantes du prix du lait au cours des 12 mois précédents.

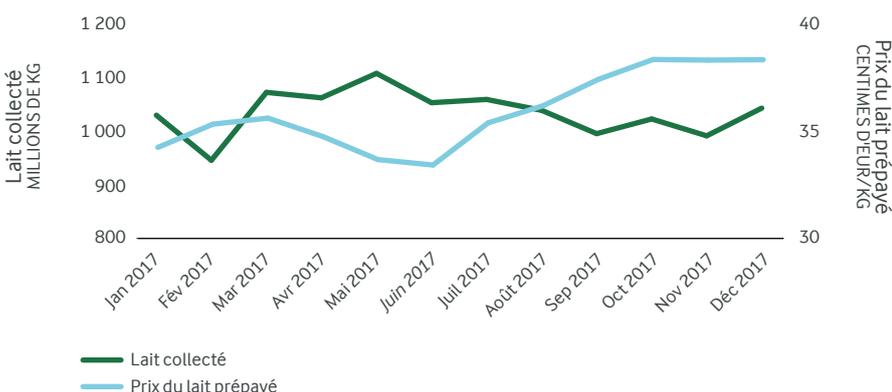
Forte croissance du chiffre d'affaires grâce à des prix de vente plus élevés et à des améliorations du mix de produits

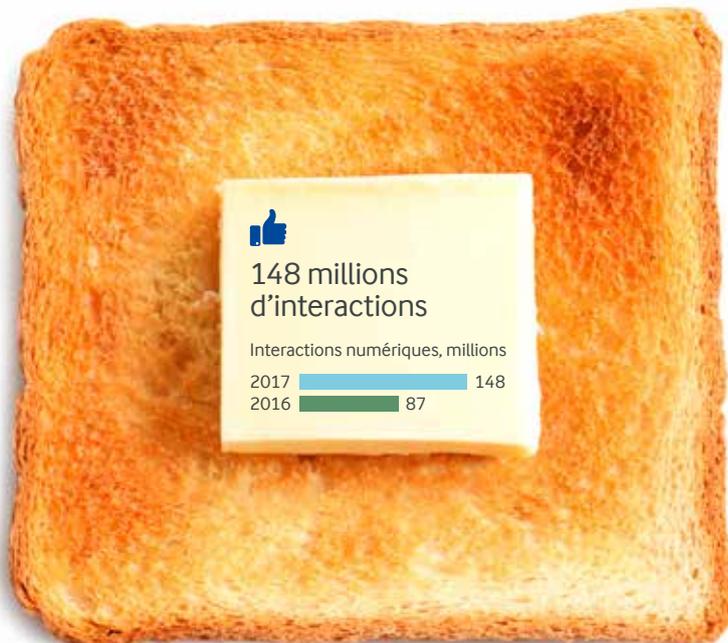
En 2017, le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 8,1 % pour atteindre 10,3 milliards EUR (contre 9,6 milliards EUR en 2016). Chez Arla, on distingue quatre composants dans l'évolution du chiffre d'affaires : les prix de vente, les volumes et le mix de produits, les taux de change, ainsi que les variations dues aux acquisitions et/ou aux cessions. Les prix de vente et, dans une moindre mesure, le mix de produits, ont généré une hausse des ventes en 2017 malgré l'évolution négative des taux de change et la perte du chiffre d'affaires associé aux cessions. Par conséquent, si l'on exclut les effets du taux de change et des cessions réalisées l'an dernier, l'augmentation du chiffre d'affaires atteint 11,6 %.

L'augmentation des prix de vente a représenté le facteur le plus important pour l'évolution du chiffre d'affaires en 2017. La décision stratégique de nous concentrer sur l'augmentation des prix de vente afin de nous permettre de maximiser le prix du lait payé à nos éleveurs laitiers propriétaires a permis de générer 1 milliard EUR d'augmentation du prix de vente. Nous sommes particulièrement fiers d'avoir pu maintenir les volumes de vente et un effet volume/assortiment favorable au cours d'une année ayant connu d'importantes hausses des prix.

L'amélioration du mix de produits, en particulier la poursuite de la croissance continue du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marques stratégiques - qui a augmenté de 3,0 % par rapport à l'année précédente, aux dépens de l'activité

Volumes de lait provenant des éleveurs laitiers propriétaires par rapport au prix du lait prépayé





marques de distributeurs qui, elle, a baissé de 4,1 % - a également contribué à l'évolution positive du chiffre d'affaires en 2017. Ainsi, la part de l'activité de produits de marque chez Arla a atteint 44,6 %. Ce résultat se rapproche déjà de notre objectif à long terme Good Growth 2020 de 45 %, et il s'agit là du plus important indicateur de qualité de l'activité du groupe.

Arla est également exposée aux variations des taux de change en raison de l'augmentation de la part des ventes hors de la zone euro. En 2017, les taux

ont un effet négatif sur nos ventes, chiffré à environ 250 millions EUR, essentiellement en raison de la faible livre sterling en Grande-Bretagne. En 2017, les ventes ont également pâti d'un manque à gagner de 90 millions EUR sur l'exercice dû à la vente de l'activité jus de fruit de Rynkeby en 2016, qui était la dernière unité opérationnelle d'Arla non consacrée aux produits laitiers. Pour plus de détails sur l'évolution du chiffre d'affaires, voir la note 1.1.

Poursuite de la croissance des marques et de notre projet d'innovation

Nos marques se trouvent au cœur de notre activité et sont nos principaux vecteurs de rentabilité ; nous sommes déterminés à les renforcer et à poursuivre leur développement. En mai, nous avons ouvert les portes de notre nouveau Centre d'innovation qui verra naître de nombreux développements de produits et de marques. Augmenter les ventes de produits de marque est donc crucial si l'on veut améliorer encore la rentabilité à moyen et long terme. Nous savons également que le chiffre d'affaires des produits de marque est plus stable et qu'il crée un lien plus étroit avec les consommateurs. Pour cette raison, Arla continue de cibler la croissance de la part de volume des marques et l'augmentation des investissements dans les innovations de produits.

Le chiffre d'affaires lié aux volumes de marques stratégiques a progressé de 3,0 %, ce qui est un très bon résultat dans un contexte d'inflation des prix. Cette évolution est tirée par le Nigeria en Afrique subsaharienne, ainsi que par la Chine et l'Asie du Sud-Est pour la branche internationale, ainsi que l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et la Belgique pour l'Europe. La part des marques était de 44,6 % en 2017, contre 44,5 % l'année précédente, illustrant ainsi la poursuite de la croissance de nos marques malgré des hausses importantes des prix des matières premières qui ont un effet négatif plus important et plus rapide sur le chiffre d'affaires hors marques que sur le chiffre d'affaires des marques. À niveau de prix constant, la part des marques a augmenté pour atteindre 46,4 %, ce qui représente une évolution très positive.

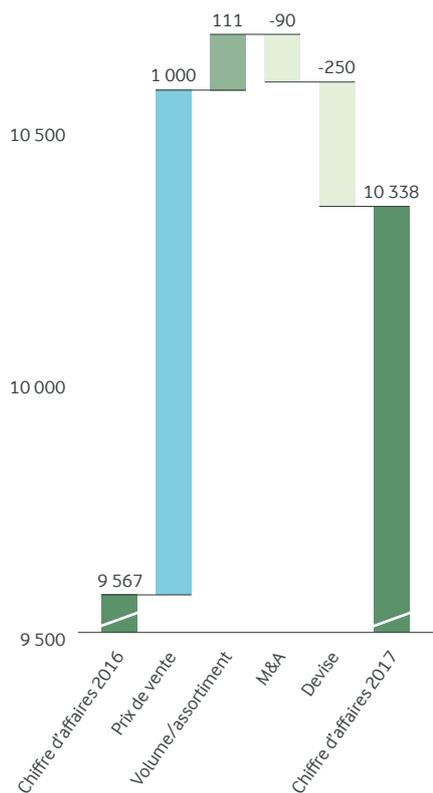
En 2017, nous avons identifié une opportunité pour renforcer le positionnement de la marque Arla® avec un regain d'intérêt pour l'innovation. Nous avons formalisé la manière dont nous évaluons le pipeline d'innovation d'Arla, et mesurons, surveillons de près et augmentons la

valeur des produits dans les trois années qui suivent leur lancement commercial. Le pipeline d'innovation d'Arla est consacré aux domaines de croissance stratégique, avec une attention particulière en 2017 pour les produits Arla® Lactofree et Organic, ainsi que les produits laitiers à consommer de manière nomade.

Au vu de l'augmentation des interactions numériques avec les consommateurs, nous avons officiellement commencé à mesurer l'engagement numérique de nos marques en 2017. L'engagement numérique mesure les interactions sur les plateformes numériques comme Google, YouTube et Facebook, par l'intermédiaire d'actions comme le nombre de « J'aime », de partages, de commentaires, de clics, ainsi que les vues de pages web et de vidéos au cours d'un laps de temps prédéfini, et constitue un indicateur important de notre auditoire numérique. 2017 a marqué un changement important pour l'engagement numérique de nos marques. Avec un investissement média accru dans les canaux privilégiés, nos marques ont bénéficié d'un engagement numérique impressionnant avec 148 millions d'interactions, contre 87 millions en 2016. Grâce à une plus forte attention accordée aux marques dans l'ensemble du groupe, la notoriété et la part de marché de nos marques ont progressé en 2017. La marque Arla®, en particulier, a remporté plus de 21 récompenses au cours de l'année pour ses campagnes et ses lancements de produits, et elle s'est comme la marque FMCG à la croissance la plus rapide dans de nombreux pays, comme aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne.

Évolution du chiffre d'affaires

MILLIONS EUR



Augmentation des ventes pour toutes les marques stratégiques

Chiffre d'affaires des marques stratégiques par marque



Arla®

La marque Arla® se trouve au cœur de notre activité mondiale et constitue le principal moteur de notre croissance de l'activité de marque. En 2017, les ventes de la marque Arla® ont augmenté de 10,1 % pour atteindre 3 026 millions EUR. Cette évolution est largement due à l'augmentation des prix de vente. Néanmoins, les volumes de la marque Arla® ont augmenté de 3,4 %. Cette hausse est essentiellement le résultat du développement des boissons lactées, de l'alimentation pour la famille et les enfants et de la mozzarella. Elle a également été fortement influencée par de nouvelles plateformes de croissance comme Arla® BoB (Best of Both), Arla Baby & Me®, Arla® Skyr et Arla® Protein. La marque Arla® a également gagné des parts de marché sur la plupart des marchés. En Europe, nous avons observé une progression des parts de marché en Grande-Bretagne, en Allemagne et aux Pays-Bas. Sur notre segment commercial international, c'est au Nigéria, en Arabie Saoudite et en Chine que la part de marché d'Arla a le plus augmenté.



66%



Lurpak®

Le chiffre d'affaires de Lurpak®, notre principale marque de beurre et de tartifiable a augmenté de 8,3 % pour s'établir à 528 millions EUR en 2017. Ce résultat s'explique par une hausse des prix de vente à deux chiffres sur tous les marchés traditionnels. Mais le corollaire de ces gains de chiffre d'affaires est une baisse des volumes de 2,7 %. Lurpak® reste toutefois la plus importante marque de beurre dans le monde. Nous pensons que nous sommes à la pointe de l'innovation dans cette catégorie.



12%



Castello®

Les ventes de notre marque de spécialités fromagères Castello® ont augmenté de 3,1 % pour s'établir à 181 millions EUR. Néanmoins, les volumes ont également augmenté de 2,7 %, et l'assortiment de produits a été amélioré grâce à une expansion en Australie et en Norvège.



4%



Puck®

La marque la plus importante au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, Puck®, a maintenu ses très bons résultats en 2017. Cette marque diversifiée constitue le socle de nos ventes dans la région la plus importante du segment commercial international. En 2017, le chiffre d'affaires de Puck® a augmenté de 6,8 %, pour atteindre 339 millions EUR. Comme pour toutes les autres marques d'Arla, la croissance de la marque Puck® provient principalement de l'augmentation des prix de vente. Les volumes ont augmenté de 4,4 % en 2017. Puck® a également gagné d'importantes parts de marché sur tous les marchés où la marque est distribuée, tout en obtenant la première place en Arabie Saoudite.



8%

Autres marques supportées: 10 %

Chiffre d'affaires par segment commercial

MILLIONS EUR



Europe

6 568

2016 : 6 321



Arla Foods Ingredients

651

2016 : 545



International

1 616

2016 : 1 428



Produits de base

1 503

2016 : 1 273

Une croissance des ventes dans tous les segments commerciaux

Europe

Les ventes à la grande distribution et la restauration en Europe représentent notre segment commercial le plus important, avec 63 % du chiffre d'affaires total en 2017, et ce sans compter les recettes européennes provenant d'Arla Foods Ingredients et des produits de base. Les ventes en Europe ont augmenté de 3,9 % pour atteindre 6 568 millions EUR, contre 6 321 millions EUR l'année précédente, grâce à des prix de vente plus élevés et à une amélioration du mix de produits. Malgré une baisse des volumes, les effets défavorables des taux de change et la baisse de la consommation dans l'ensemble du secteur, nous avons maintenu notre position avec des volumes inchangés pour les produits des marques stratégiques. Cela prouve que nous avons su fournir la combinaison optimale d'augmentations de prix de vente maximales tout en évitant les baisses de volume pour nos grandes marques. Sur le marché européen, l'activité de marques a augmenté d'environ 1 % grâce au beurre et aux yaourts. Pour plus de détails sur l'évolution de chacun de nos marchés stratégiques en Europe, voir page 30.

International

Notre segment commercial international représentait 16 % du chiffre d'affaires total en 2017. Cette activité porte sur les ventes à la grande distribution et à la restauration dans les pays hors Europe du Nord et Europe centrale, et exclut les recettes internationales d'Arla Foods Ingredients et des produits de base. Les ventes internationales ont progressé de 13,2 % pour atteindre 1 616 millions EUR, alors qu'elles étaient de 1 428 millions EUR l'année précédente. Cette évolution est le résultat d'une forte croissance des volumes et, dans une moindre mesure, d'une hausse des prix. Sur ce segment à forte marge, les volumes de nos marques stratégiques ont progressé de 10,5 % malgré une évolution du marché peu favorable au Moyen-Orient, qui est la région commerciale la plus importante d'Arla dans la zone internationale. La Chine et le Nigéria, où les ventes ont augmenté respectivement de 49,5 % et de 55,6 %, ont obtenu des résultats particulièrement bons. Pour plus de détails sur les résultats de chacun de nos marchés stratégiques internationaux, voir page 32.

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) a été le segment commercial à la croissance la plus rapide en 2017, réalisant 6 % des ventes d'Arla. Cette filiale, qui possède sa propre direction et est détenue à 100 % par Arla, excelle dans la production d'ingrédients hautement spécialisés à base de lactosérum et de produits alimentaires pour enfants destinés à Arla ainsi qu'à des tiers. Les ventes ont progressé de 19,6 % en 2017 pour atteindre 651 millions EUR, alors qu'elles étaient de 545 millions EUR l'année précédente. Cette forte progression du chiffre d'affaires s'explique d'une part par l'accroissement du volume de vente de notre activité de production pour des entreprises tiers, et d'autre part, par une forte croissance des prix et des volumes dans le segment à valeur ajoutée de la protéine. Voir page 34 pour de plus amples informations sur AFI.

Produits de base

Les produits de base englobent nos ventes « business-to-business », c'est-à-dire les produits vendus aux entreprises pour utilisation dans leur production, ainsi que les ventes industrielles de fromage, de beurre ou de lait en poudre. Même s'il ne s'agit pas d'un secteur d'activité clé, il est vital pour notre entreprise dans la mesure où il nous permet de mieux gérer la disponibilité saisonnière ou géographique des volumes de lait collectés. Les ventes de produits de base et les ventes associées ont augmenté de 18,0 % pour atteindre 1 503 millions EUR, contre 1 273 millions EUR l'année précédente, conséquence directe de l'augmentation des prix du marché. Cela représente 15 % du chiffre d'affaires total d'Arla en 2017. La part des produits de base dans les volumes globaux de lait collecté est toutefois restée stable, à 20,2 % contre 20,1 % l'année précédente, résultat de notre volonté réaffirmée de développer la part des marques stratégiques dans notre activité.

Les bénéfices nets atteignent la fourchette cible

Chez Arla, nous nous fixons pour objectif une part de bénéfices nets dans la fourchette de 2,8 % à 3,2 % du chiffre d'affaires. Ceci nous permet d'équilibrer le capital réservé pour les investissements futurs, et de verser un supplément à nos éleveurs laitiers propriétaires, tout en continuant à reverser la part la plus élevée possible de nos bénéfices à nos éleveurs laitiers propriétaires par l'intermédiaire du prix du lait prépayé. En vue de maximiser les prix généraux payés d'avance aux éleveurs laitiers propriétaires, ce qui contribue à l'augmentation des prix de vente proposés aux clients de la grande distribution et de la restauration, nous avons privilégié les prix payés d'avance tout au long de l'année, et nous avons ainsi obtenu une part de bénéfices de 2,8 % pour 2017. Ceci est à comparer aux 3,6 % de bénéfices de l'année précédente, dans lesquels la vente de la filiale Rynkeby représentait 1,2 points, soit 120 millions EUR. La vente des parts dans l'associé brésilien Vigor a permis de gagner 0,4 points, soit 44 millions EUR, dans le pourcentage de bénéfices nets. Cette cession était la conséquence de notre choix stratégique de réduire notre présence sur des marchés ne générant pas une croissance suffisante, notre ambition étant de nous concentrer sur la poursuite de notre développement sur les marchés en croissance en tant que groupe laitier préféré des consommateurs.

Une complexité croissante pesant sur l'évolution des charges dans la chaîne d'approvisionnement

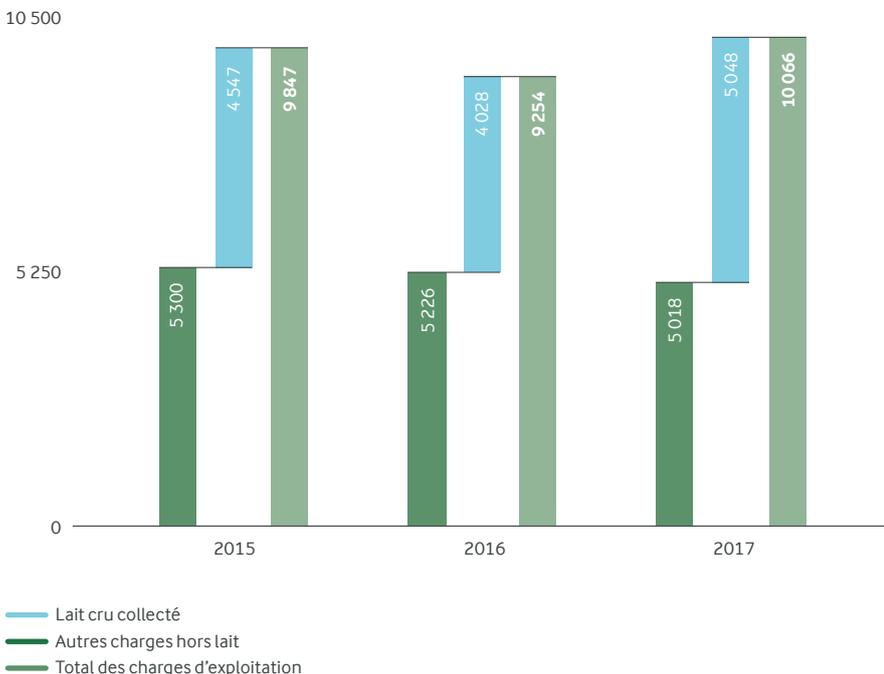
Les charges d'Arla peuvent être regroupées en quatre grands domaines : le lait, la production, les

ventes et la distribution, ainsi que l'administration. Les charges d'exploitation ont augmenté de 8,8 % en 2017, pour atteindre 10,1 milliards EUR, contre 9,3 milliards EUR l'année précédente. Mais la majeure partie de cette augmentation a pris la forme d'une hausse du prix du lait. Les charges hors prix du lait versé aux éleveurs laitiers propriétaires ont baissé de 3,9 % en raison d'un gros effort de maîtrise des coûts, ainsi que de la valorisation de l'inventaire sur la base du prix du lait prépayé et des taux de change. Pour en savoir plus, voir la note 1.2.

Dans le cadre de nos efforts visant à privilégier les prix de vente par rapport aux volumes en 2017, les volumes de ventes aux clients de la grande distribution et de la restauration ont légèrement baissé. Cela signifie qu'il n'a pas été possible de réaliser des économies d'échelle, qui nécessitent une augmentation des volumes, en 2017. En outre, la demande des consommateurs d'une gamme diversifiée de produits laitiers a augmenté la complexité liée à un portefeuille plus large et plus diversifié de produits de marques et à l'utilisation de différents types de lait, ainsi que les coûts de production associés. Notre indice du coût de conversion, mesurant le coût total de la chaîne d'approvisionnement par kg de lait transformé, a par conséquent augmenté, s'élevant à présent à 103,9 contre 99,2 l'année précédente. L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement a tout particulièrement été mise au défi en Allemagne, où des décisions commerciales stratégiques visant à se dégager d'importants contrats de marque de distributeur UHT en 2017 ont eu des conséquences négatives pour les charges de la chaîne d'approvisionnement dans cette région.

Le développement de la gamme de types de lait augmente la complexité et les charges de production, mais en tant que premier producteur mondial de lait bio, avec 931 exploitations bio, Arla bénéficie d'une position exceptionnelle pour profiter de la hausse de la demande de des produits laitiers de bien-être, comme les produits bio.

Composition des charges d'exploitation totales
MILLIONS EUR



Nous mettons tout en œuvre pour surveiller l'évolution des charges. En 2017, l'extensibilité est devenue un indicateur de performances des charges moins pertinent pour notre activité, car elle mesure la relation entre la croissance des volumes de vente à la grande distribution et à la restauration et les coûts administratifs. Avec l'instabilité accrue dans l'industrie laitière, la capacité à réaliser un compromis optimal entre d'une part, la vente à la grande distribution et à la restauration, et, d'autre part, les produits plus axés sur les produits de base, est devenue de plus en plus importante, raison pour laquelle nous avons besoin d'un moteur de valeur fondamentale traduisant de façon globale l'évolution de nos charges. L'indice des coûts administratifs illustre la mesure dans laquelle le coût d'exploitation de notre activité générale peut être considéré comme un moteur de performance adapté. En 2017, nous avons atteint un indice de coûts administratifs de 101,9, essentiellement tiré par Arla Foods Ingredients et le segment international, ce qui a permis de soutenir une forte croissance commerciale.

Un puissant effet de levier financier, signe d'une meilleure capacité à générer de la trésorerie en 2017

Notre bilan constitue un levier fondamental pour notre réussite. Il confère à Arla la force financière pour investir dans la réalisation de notre stratégie Good Growth 2020 et dans notre développement permanent, nous rapprochant de notre objectif de créer l'avenir des produits laitiers. Arla est considéré comme une entreprise pérenne où investir, et nous faisons tout notre possible pour conserver ce statut, ce qui nécessite un bon bilan.

L'effet de levier financier se calcule comme étant le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt et la rentabilité, c'est à dire l'EBITDA. Ce rapport mesure

la capacité d'Arla à générer des bénéfices par rapport à sa dette financière nette. L'effet de levier financier est l'indicateur de performance du bilan le plus important ; nous avons donc défini une fourchette cible à long terme comprise entre 2,8 et 3,4 pour ce chiffre clé.

En 2017, l'effet de levier réalisé était de 2,6, ainsi en dessous de la fourchette définie. Les performances sous-jacentes hors gains ponctuels (Rynkeby en 2016 et Vigor en 2017) étaient stables à environ 2,8. La dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite, est demeurée inchangée par rapport à 2016, à 1,6 milliard EUR. L'EBITDA était de 738 millions EUR en 2017, contre 839 millions EUR l'année précédente.

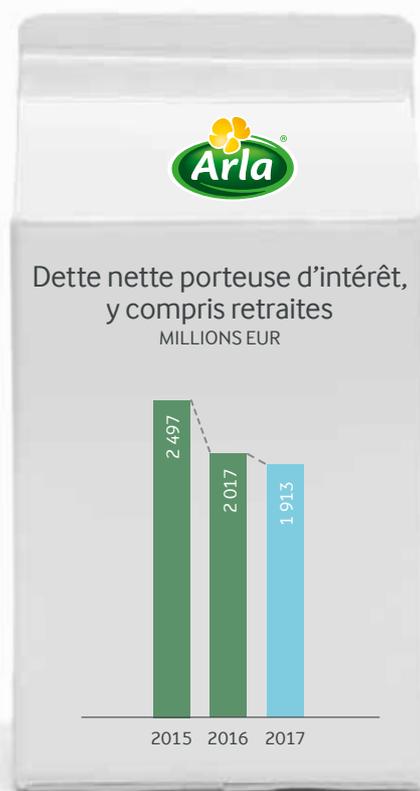
L'augmentation des prix du lait a nui au besoin en fonds de roulement. Les valeurs d'inventaire dans notre bilan ont augmenté de 18,5 %, soit 1 126 millions EUR contre 950 millions EUR l'année précédente, en raison de prix des matières premières globalement plus élevés et de stocks légèrement plus importants. Les créances, également impactées par la hausse des prix de vente, ont elles aussi augmenté de 7,5 % pour passer de 876 millions en 2016 à 942 millions, réduisant ainsi notre position absolue de trésorerie. Le besoin en fonds de roulement en jours s'est également légèrement dégradé par rapport à l'année précédente, malgré des améliorations sensibles dans les dettes fournisseurs et dans les créances clients résultant d'un recours accru à notre programme de financement de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à une action permanente en faveur du recouvrement et de la réduction des retards de paiement. Cependant, les stocks plus importants destinés à améliorer le respect des délais de livraison, et la modification

du mix de produits, ont en partie neutralisé ces améliorations.

Les dépenses en capital, les CAPEX, approuvées pour 2017 ont représenté 335 millions EUR, soit une hausse de 46,9 % par rapport aux 228 millions EUR de l'année précédente. Une dépense réelle de 298 millions EUR a été réalisée en 2017 en raison du calendrier de finalisation des projets d'investissement. En 2017, Les principaux domaines de CAPEX étaient les nouvelles méthodes de production, l'expansion de la capacité de production, et les investissements concernant le lait sans OGM et le lait bio.

Un flux de trésorerie solide en 2017

Le flux de trésorerie des activités d'exploitation a baissé, passant de 806 millions EUR à 386 millions EUR en 2017, principalement en raison de l'augmentation du prix du lait et de l'augmentation correspondante des créances clients et des valeurs d'inventaire. Par conséquent, les flux de trésorerie d'exploitation disponibles étaient de 100 millions EUR en 2017, contre 501 millions EUR l'année précédente. Les flux de trésorerie d'investissement s'élevaient à -219 millions EUR, contre -167 millions EUR en 2016. La différence est essentiellement due à la vente de Rynkeby en 2016. De plus, l'augmentation du volume de CAPEX approuvé ne s'est pas entièrement matérialisée en 2017 en raison du calendrier des projets. La baisse des flux de trésorerie disponibles a entraîné une réduction du remboursement de la dette en 2017, avec un flux de trésorerie de financement de -155 millions EUR, contre -624 millions EUR l'année précédente. Suite à une décision de l'assemblée des représentants, nous avons versé 1 centime d'euro/kg de lait produit par nos éleveurs laitiers propriétaires, résultant en un débours de 120 millions EUR.



Perspectives financières

En 2018, nous allons poursuivre notre entreprise de transformation des marques, et nous allons canaliser nos investissements vers les secteurs générant le plus de croissance pour notre activité, en suivant les orientations de notre stratégie Good Growth 2020. L'industrie laitière reste instable, et les baisses de prix de marché au premier trimestre de l'année créent une incertitude supplémentaire sur le marché. Néanmoins, la demande pour nos produits reste forte, et ce, alors même que nous façonnons et modifions nos marques globales stratégiques afin de créer l'avenir des produits laitiers.

La forte croissance économique tendancielle se poursuit, portée par les économies émergentes

Nous entamons 2018 en tablant sur une croissance du PIB légèrement plus élevée qu'en 2017 sur la plupart des marchés. Les signaux de la demande de produits laitiers sont au vert. La croissance tendancielle devrait de nouveau s'appuyer sur une hausse de la demande dans les économies émergentes, où des investissements croissants, l'augmentation du revenu disponible, de meilleures infrastructures et le développement de l'accès à internet ont contribué à des taux de croissance élevés sur des marchés comme la Chine, le Nigéria, le Ghana et le Bangladesh. Malgré des signaux macroéconomiques globalement rassurants, l'incertitude demeure dans plusieurs pays européens et du reste du monde où des élections récentes ou en cours peuvent avoir des conséquences sur le commerce ainsi que pour les politiques fiscales et monétaires. Pour le moment, nous ne prévoyons pas de grande modification dans les tendances de la consommation mondiale ou de grands changements dans la structure des échanges commerciaux pour 2018. Il sera cependant indispensable d'assurer une surveillance permanente et de garantir notre capacité à réagir et à nous adapter rapidement dans l'année à venir et au-delà.

Maintien de l'attention portée à la gestion des prix de vente et des marges pour l'ensemble de notre portefeuille

Au sein d'Arla, nous continuerons à nous attacher à payer le prix du lait le plus élevé possible à nos éleveurs laitiers propriétaires ainsi qu'à proposer des prix du lait compétitifs sur le marché. Étant donné que l'instabilité demeure sur les marchés des matières premières, nous redoublons actuellement d'efforts dans le cadre de la gestion des prix auprès de nos clients de la grande distribution et de la restauration.

Ayant à gérer un panel de laits toujours plus divers afin de répondre à la demande pour une gamme étendue de produits laitiers de bien-être, nous souhaitons mettre en œuvre des initiatives en faveur des marges brutes pour optimiser l'équilibre entre la complexité et les demandes des clients,

l'instabilité des prix à court terme et les positions sur le marché à long terme. Après une excellente année 2017 où nous avons réalisé une hausse des prix de vente de 1 milliard EUR sur l'ensemble de notre portefeuille, nous nous attendons à des recettes comparables en 2018, entre 10 et 10,5 milliards EUR. Ceci s'explique par le fait que les volumes de lait plus élevés et l'amélioration du mix de produits seront au moins en partie contrebalancés par des prix du lait plus bas et une évolution défavorable des taux de change.

Tendance à la baisse pour le prix du marché du lait

Les prix du lait du marché ont commencé à baisser en ce début d'année 2018. Mais même si cette baisse de prix devait durer, nous continuons à tabler sur des niveaux de prix raisonnables en 2018. Suite aux fortes hausses des prix du marché et des prix du lait payé aux éleveurs laitiers propriétaires en 2017, Arla s'attend à une hausse du volume de lait collecté en 2018, comme les éleveurs laitiers propriétaires réagissent à la hausse des prix en augmentant la production de leur exploitation.

Accent plus marqué sur la croissance des marques

En 2018, nous continuerons à développer la valeur de notre activité en affinant le profil de nos marques stratégiques Arla®, Castello®, Lurpak® et Puck®. Nous ajouterons de nouvelles sous-marques à notre vaste portefeuille de produits, et continuerons à investir dans nos marques pour augmenter la part des ventes de marques, garantissant ainsi notre croissance et notre rentabilité futures. Nous souhaitons atteindre une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques de 1,0 % à 3,5 %, avec une part des marques dans le chiffre d'affaires supérieure à 45 % ; pour ce faire, nous prévoyons d'investir dans les secteurs où nous voyons le plus fort potentiel de croissance, en nous appuyant sur de nouvelles initiatives prometteuses en marketing.

La croissance internationale reste un axe fort

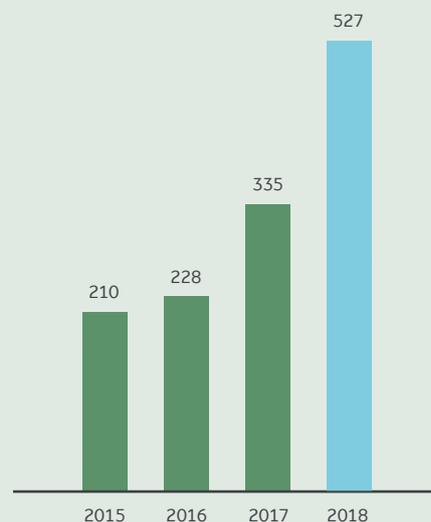
Notre ambition étant d'assurer un prix du lait élevé pour nos éleveurs laitiers propriétaires à long terme, nous comptons nous consacrer à la recherche de

la croissance dans les secteurs à forte rentabilité, au sein desquels nous comptons beaucoup de nos marchés internationaux. En 2018, nous prévoyons de lancer de nouveaux produits innovants dans des catégories rentables partout dans le monde. Ceci passe par le développement de notre activité de boissons lactées et de lait maternisé, la relance de notre marque à succès Arla Dano®, la distribution d'Arla® Organic sur les marchés internationaux, et la montée en régime de notre activité avec la restauration. Nous prévoyons également de renforcer

Investissement CAPEX approuvés

MILLIONS EUR

527



nos partenariats locaux et notre capacité de production dans les marchés internationaux afin de fournir une base durable pour accompagner notre croissance. Nous avons ainsi pour objectif que le segment international représente plus de 20% de notre activité en 2018.

Des investissements importants dans le marketing et en CAPEX

Atteignant un effet de levier dans notre fourchette cible de 2,8-3,4, en 2018, nous augmenterons sensiblement nos CAPEX, pour permettre la poursuite de la croissance et la création de valeur par le biais d'investissements dans des technologies innovantes et dans le développement et l'amélioration de notre capacité de production. Nous nous concentrerons sur l'augmentation de notre capacité de production en Europe en 2018. Une grande partie des investissements porte sur des projets destinés à développer l'activité d'Arla en dehors de l'Europe, où le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, la Chine et l'Asie du Sud-Est, l'Afrique subsaharienne et les États-Unis sont des marchés de croissance stratégiques. Dans le cadre de la poursuite de l'investissement dans les produits laitiers de bien-être sains et naturels, un niveau site de production de

produits sans lactose va être mis en place en Grande-Bretagne. De plus, Arla Foods Ingrédients devrait venir dynamiser le secteur des spécialités à forte valeur ajoutée en investissant dans les technologies révolutionnaires et les augmentations de capacité. Nous continuerons également de recourir aux sources d'énergie renouvelable, contribuant ainsi à réduire nos émissions de carbone et à atteindre l'un de nos objectifs en la matière : faire en sorte qu'au moins 50 % de l'énergie que nous consommons provienne de sources renouvelables, comme la biomasse, d'ici 2020.

Des prévisions en matière de bénéfices nets dans la fourchette 2,8-3,2 %

Tout en restant attachés à reverser une part aussi grande que possible de nos bénéfices via le prix du lait prépayé à nos éleveurs laitiers propriétaires, nous continuons de viser pour 2018 notre intervalle de 2,8-3,2 % du chiffre d'affaires pour la part des bénéfices nets. Il est à prévoir que le caractère saisonnier de nos opérations se reflètera dans les résultats semestriels en 2018 de façon encore plus marquée que les années précédentes. Notre fourchette d'objectif de bénéfices nets est un objectif pour un exercice complet, et les

résultats du premier semestre 2018 devraient être inférieurs à l'objectif annuel.

Fidèles à notre stratégie Good Growth 2020

Nous restons fidèles à notre stratégie Good Growth 2020 et nous comptons maintenir l'attention de la direction sur les secteurs susceptibles d'apporter le plus de valeur pour nos éleveurs laitiers propriétaires. Malgré un marché instable et un environnement géopolitique incertain, nous consoliderons la force de nos marques et de notre entreprise. En 2018, nous nous attacherons également à améliorer notre efficacité grâce à Calcium, notre programme de transformation. Calcium couvrira les activités de l'ensemble du groupe, notre ambition étant d'atteindre un impact financier de 30 millions EUR en 2018. Nous tablons à l'avenir sur des économies encore plus importantes, et prévoyons de réinvestir de manière significative dans des domaines qui alimenteront la croissance future. L'équipe exécutive de direction a présenté huit priorités essentielles pour l'entreprise en 2018. Pour en savoir plus, voir page 22.

Les attentes pour 2018

Chiffre d'affaires
10-10,5
MILLIARDS EUR

Part des bénéfices
2,8-3,2 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Part des marques
> 45 %



Part du segment International
> 20 %

Calcium
30
MILLIONS EUR

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques

1-3,5 %

Effet de levier
2,8-3,4

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Peu importe ce qui vous motive à avancer, le skyr Arla® repousse vos limites. Pauvre en sucre, pauvre en matière grasse et riche en protéines, le skyr Arla® est une incroyable source de plaisir à consommer sans modération.

Le skyr Arla® est un franc succès en Europe. En Allemagne par exemple, les ventes ont quasiment doublé en 2017, contribuant à la réalisation de notre stratégie Good Growth 2020.



Compte de résultat

(millions EUR)	Note	2017	2016	Évolution
Chiffre d'affaires	1,1	10 338	9 567	8 %
Coûts de production	1,2	-8 063	-7 177	12 %
Résultat brut		2 275	2 390	-5 %
Frais de vente et de distribution	1,2	-1 584	-1 642	-4 %
Charges administratives	1,2	-419	-435	-4 %
Autres produits d'exploitation	1,3	71	91	-22 %
Autres charges d'exploitation	1,3	-39	-29	34 %
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3,6	44	120	-63 %
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3,4	37	10	270 %
Résultat d'exploitation (EBIT)		385	505	-24 %
<i>Spécifications :</i>				
<i>EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>		694	719	-3 %
<i>Plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>	3,6	44	120	-63 %
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	1,2	-353	-334	6 %
Résultat d'exploitation (EBIT)		385	505	-24 %
Produits financiers	4,1	13	7	86 %
Charges financières	4,1	-77	-114	-32 %
Résultat avant impôt		321	398	-19 %
Impôt	5,1	-22	-42	-48 %
Résultat de l'exercice		299	356	-16 %
Intérêts minoritaires		-14	-9	56 %
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		285	347	-18 %

Répartition du bénéfice

(millions EUR)	2017	2016
Résultat de l'exercice	299	356
Intérêts minoritaires	-14	-9
Part d'Arta Foods amba sur le résultat net de l'exercice	285	347
<i>Proposition pour la répartition du bénéfice :</i>		
Versements complémentaires pour le lait	124	121
Intérêts sur le capital d'apport	3	3
Total des versements complémentaires	127	124
<i>Report à nouveau:</i>		
Réserve spéciale	120	193
Capital d'apport	38	30
Report à nouveau total	158	223
Bénéfice réparti	285	347



Une forte augmentation des prix de performance

Un indicateur-clé reflétant la performance globale d'Arta est le prix de performance. Il mesure la valeur ajoutée de chaque kilo de lait fourni par nos éleveurs laitiers propriétaires. Le prix de performance est calculé comme le prix du lait prépayé standardisé - inclus dans les coûts de production - majoré de la part d'Arta Foods amba sur le résultat de l'exercice, divisé par le volume de lait fourni. En 2017, le prix de performance était de 38,1 centimes EUR par kg de

lait des associés-coopérateurs, contre 30,9 centimes EUR/kg l'exercice précédent. Plus d'informations en page 66.

La hausse des prix obtenue lors de l'exercice 2017 a fortement affecté notre chiffre d'affaires que notre capacité à augmenter les paiements pour le lait de nos éleveurs laitiers propriétaires, et donc nos charges. Par ailleurs, les effets de change ont de nouveau eu un impact négatif sur

le compte de résultat cette année. En conséquence, le chiffre d'affaires a accusé une baisse de 250 millions EUR, tandis que les coûts d'exploitation ont été réduits de 192 millions. Plus d'infos en note 1.

Le bénéfice net du groupe s'élevait à 299 millions EUR, contre 356 millions EUR l'exercice précédent, ce qui correspond à une baisse de 16 % du fait de la vente de Rynkeby en 2016. Le bénéfice net réparti aux éleveurs

laitiers propriétaires d'Arta Foods amba se montait à 285 millions EUR, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, contre 3,6 % l'année dernière.

Le versement complémentaire proposé est de 127 millions EUR, intérêts compris, soit 1 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs.

Résultat global

(millions EUR)	Note	2017	2016
Résultat de l'exercice		299	356
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies	4.7	58	-132
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies		-10	21
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4.4.b	48	-22
Ajustements de valeur des actifs financiers de l'exercice classés comme destinés à la vente		14	-2
Écarts de conversion		-77	-40
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement en résultat net		-1	-5
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		32	-180
Résultat global total		331	176
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		321	169
Intérêts minoritaires		10	7
Total		331	176

Résultat global

Le résultat global s'élevait à 331 million EUR, contre 176 millions EUR l'exercice précédent. Les autres éléments du résultat global représentaient 32 millions EUR, notamment en raison d'une évolution positive des régimes de retraite à prestations définies se chiffrant à

58 millions EUR (exercice précédent : perte de 132 millions EUR). Plus d'informations sur les engagements de retraite en note 4.7. Les écarts de conversion ont eu un impact négatif se chiffrant à 77 millions EUR, tandis que les ajustements de valeur des instruments de couverture ont eu un impact positif chiffré à 48 millions EUR.

À propos des autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global comprennent le chiffre d'affaires, les charges, et les gains et pertes exclus du compte de résultat. En général, ces éléments n'ont pas encore été réalisés et sont liés principalement aux écarts de conversion, aux écarts actuariels

sur les régimes de retraite et aux ajustements de valeur non réalisés sur les instruments de couverture pour assurer les flux de trésorerie futurs.

Bilan

(millions EUR)	Note	2017	2016	Évolution
Actif				
Actif non-courant				
Immobilisations incorporelles	3.1	811	825	-2 %
Immobilisations corporelles	3.3	2 212	2 310	-4 %
Participations dans les entreprises associées	3.4	401	434	-8 %
Participations dans les co-entreprises	3.4	53	51	4 %
Impôt différé	5.1	43	74	-42 %
Autres éléments d'actif non-courant		31	20	55 %
Total de l'actif non-courant		3 551	3 714	-4 %
Actif courant				
Stocks	2.1	1 126	950	19 %
Créances clients	2.1	942	876	8 %
Dérivés		19	31	-39 %
Impôt courant		1	1	0 %
Autres créances		181	222	-18 %
Valeurs mobilières		511	504	1 %
Trésorerie		91	84	8 %
Total de l'actif courant		2 871	2 668	8 %
Actif total		6 422	6 382	1 %
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif		1 781	1 595	12 %
Capital individuel		502	503	0 %
Autres comptes de capitaux propres		-77	-65	18 %
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		127	124	3 %
Capitaux propres imputables aux propriétaires de la société mère		2 333	2 157	8 %
Intérêts minoritaires		36	35	3 %
Total des capitaux propres		2 369	2 192	8 %
Passif				
Passif non-courant				
Engagements de retraite	4.7	277	369	-25 %
Provisions pour risques et charges	3.5	12	12	0 %
Impôt différé	5.1	59	80	-26 %
Prêts	4.2	1 206	1 281	-6 %
Total du passif non-courant		1 554	1 742	-11 %
Passif courant				
Prêts	4.2	1 013	947	7 %
Dettes fournisseurs, etc.	2.1	1 098	995	10 %
Provisions pour risques et charges	3.5	11	13	-15 %
Dérivés		87	168	-48 %
Impôt courant		11	18	-39 %
Autres éléments de passif courant		279	307	-9 %
Total du passif courant		2 499	2 448	2 %
Passif total		4 053	4 190	-3 %
Total des capitaux propres et du passif		6 422	6 382	1 %

Variation des capitaux propres

(millions EUR)

	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			
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2017	829	766	87	416	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Intérêts sur le capital d'apport	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserve spéciale	-	120	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Capital d'apport	-	-	-	38	-	-	-	-	38	-	38
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Résultat de l'exercice	-	120	-	38	127	-	-	-	285	14	299
Autres éléments du résultat global	48	-	-	-	-	47	14	-73	36	-4	32
Résultat global total	48	120	-	38	127	47	14	-73	321	10	331
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-7	-21	-	-	-	-	-28	-	-28
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Écarts de conversion	15	-	-1	-10	-4	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	18	-	-8	-31	-124	-	-	-	-145	-9	-154
Capitaux propres au 31 décembre 2017	895	886	79	423	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369
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

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 de la 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 page B1 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. La part du bénéfice annuel affecté au capital collectif est comptabilisée 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 reversés aux associés-coopérateurs quittant 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. Ils recouvrent 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.



Une amélioration des capitaux propres

En 2017, les capitaux propres ont augmenté de 177 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

Répartition du bénéfice

Le versement complémentaire proposé s'élève à 124 millions EUR, soit 1 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs. Les intérêts sur le capital d'apport consolidé s'élèvent à 3 millions EUR, ce qui donne lieu à un versement complémentaire proposé de 127 millions EUR. Le versement complémentaire moyen

de 1 centime EUR par kilo de lait d'associés-coopérateurs reste inchangé par rapport à l'année dernière.

La plus-value dégagée de l'entreprise associée Vigor, qui s'élève à 44 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 114 millions EUR. Cette somme est répartie à raison de 1/3 pour le capital

individuel (capital d'apport) pour un total de 38 millions EUR, et de 2/3 pour le capital collectif (réserve spéciale) pour un total de 76 millions EUR.

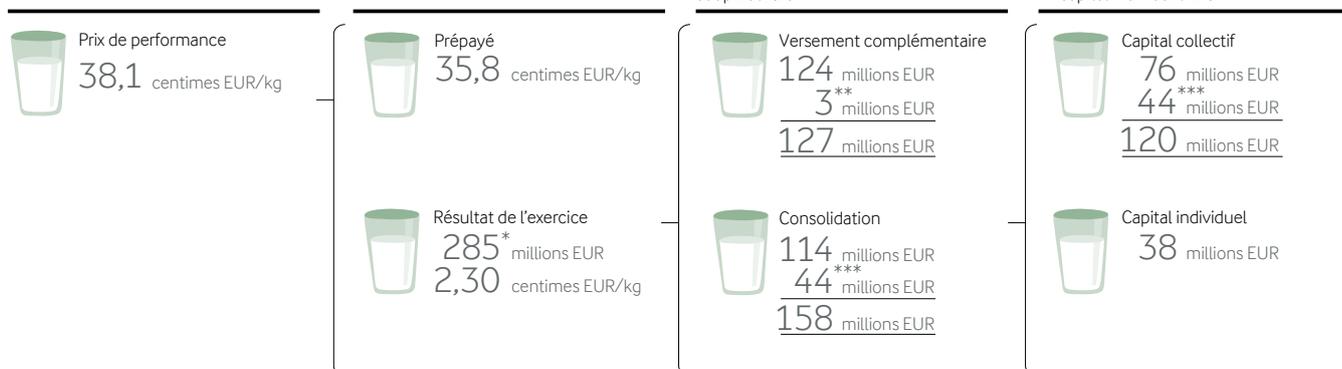
Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global enregistrent une hausse de 32 millions EUR, principalement liée aux gains actuariels sur les engagements de retraite, aux ajustements de valeur 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 2016, d'un montant total de 120 millions EUR, a été effectué en mars 2017. En outre, la somme de 28 millions EUR a été versée aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative. En 2018, la somme à verser aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative est estimée à 30 millions EUR.

Répartition du bénéfice



* Sur la base des bénéfices répartis aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba ** Intérêts sur le capital d'apport : 0,04 centime EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs *** Plus-value réalisée sur la cession de l'entreprise associée Vigor

Règlementation 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 membres-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-dévalorisation est évaluée sur la base du rapport annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes de capital individuel et la réserve spéciale ne sont pas concernés 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 présentées 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.

Flux de trésorerie

(millions EUR)	Note	2017	2016
EBITDA		738	839
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3,6	-44	-120
EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises		694	719
Part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées	3,4	-37	-10
Variation du besoin en fonds de roulement	2,1	-200	138
Variation des autres besoins en fonds de roulement		8	-3
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-10	22
Dividendes perçus des co-entreprises et entreprises associées		7	12
Intérêts payés		-52	-59
Intérêts reçus		5	5
Impôt versé	5,1	-29	-18
Flux de trésorerie d'exploitation		386	806
Investissements dans immobilisations incorporelles	3,1	-50	-58
Investissements dans immobilisations corporelles	3,3	-248	-263
Vente d'immobilisations corporelles	3,3	12	16
Activités d'investissements d'exploitation		-286	-305
<i>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</i>		<i>100</i>	<i>501</i>
Rachat d'entreprises	3,6	-7	-
Vente d'entreprises	3,6	74	138
Activités d'investissements financiers		67	138
Flux de trésorerie d'investissement		-219	-167
<i>Flux de trésorerie disponibles</i>		<i>167</i>	<i>639</i>
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-120	-108
Prélevés sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants		-28	-22
Emprunts contractés, net	4,2	32	-449
Paieement pour les engagements de retraite		-39	-45
Flux de trésorerie de financement		-155	-624
Flux de trésorerie nets		12	15
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		84	70
Corrections de taux de change sur disponibilités		-5	-8
Report aux actifs destinés à la vente		-	7
Disponibilités au 31 décembre		91	84



Une trésorerie solide

Le flux de trésorerie d'exploitation (386 millions) a fortement été impacté par une hausse des disponibilités utilisées dans les besoins en fonds de roulement en raison de l'augmentation des prix du lait. Ceci représente une diminution par rapport à l'exercice précédent, durant lequel le faible niveau de prix avait eu un effet positif sur le besoin en fonds de roulement.

Après déduction des investissements d'exploitation (286 millions EUR), les flux de trésorerie d'exploitation disponibles s'élevaient à 100 millions EUR. Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles renseignent sur la quantité de liquidité générée par l'exploitation normale.

En raison de nos activités d'investissement, principalement liées à la vente de nos parts dans Vigor, les flux de trésorerie disponibles étaient de 167 millions. Les flux de trésorerie disponibles correspondent à une mesure de la quantité de trésorerie générée après les activités d'investissement.

La répartition des bénéfices de 2016 a donné lieu à un versement complémentaire de 120 millions EUR. D'autres versements, représentant un total de 28 millions EUR en capital individuel, ont été effectués auprès des associés-coopérateurs qui se sont retirés ou qui ont pris leur retraite.

Les disponibilités au 31 décembre 2017 étaient de 91 millions EUR, contre 84 millions EUR l'année précédente.

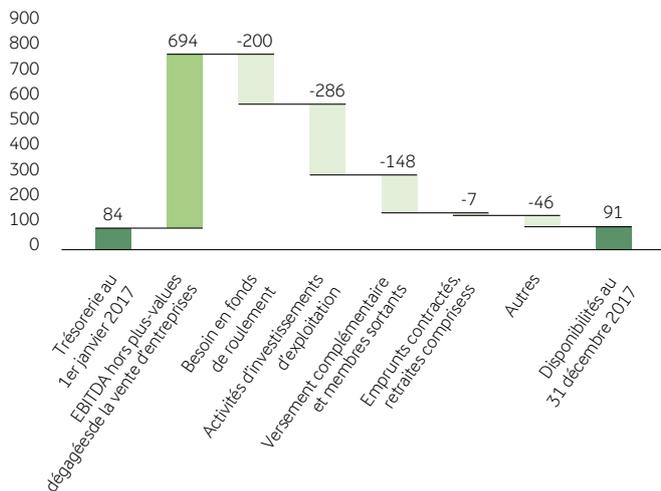


Méthodes comptables

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 durant l'exercice.

Évolution des flux de trésorerie

(millions EUR)



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 2017 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi 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.

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 2017 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

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 20 février 2018

Peder Tuborgh
PDG

Åke Hantoft
Président

Jan Toft Nørgaard
Vice-Président

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Représentant
du personnel

Ib Bjerglund Nielsen
Représentant
du personnel

Harry Shaw
Représentant
du personnel

Introduction

Les pages suivantes apportent un complément d'information sur les états financiers principaux.

Cette section présente brièvement les éléments de base servant à la préparation des états financiers, le principe d'importance relative des informations, la description des estimations comptables importantes opérées par la direction, et l'exposition au risque en raison du taux de change.

Pour plus d'informations, voir les différentes notes sur les états financiers.

Éléments de base servant à la préparation des états financiers

Le rapport annuel s'appuie sur les procédures de reporting mensuelles du groupe, établies de sorte que les entités du groupe suivent un processus structuré permettant de fournir des rapports financiers cohérents, servant aussi bien pour le reporting interne qu'externe.

Il est demandé à toutes les entités du groupe d'établir des rapports financiers en tenant compte des principes de comptabilité standard selon les

normes internationales d'information financière (IFRS). À la fin de l'exercice, les rapports mensuels ordinaires sont accompagnés d'informations complémentaires.

Le groupe utilise un système ERP standard implémenté au sein d'une majorité des entités du groupe. Des procédures et contrôles normalisés et harmonisés permettent de mettre l'accent sur la qualité du reporting et d'éviter les surprises. EY, le cabinet d'audit du groupe, réalise un audit annuel centralisé, coordonné avec les différentes

sous-entités. La consolidation suit également une procédure mensuelle normalisée, supportée par des contrôles ad hoc.

Les informations contenues dans le rapport annuel sont présentées par classes de postes de nature similaire dans les états financiers, conformément à la norme IAS 1. Pour plus d'informations sur les éléments servant de base à la préparation des états financiers et les méthodes comptables appliquées, voir le chapitre 5.6.

Principe d'importance relative des informations

Lors de la préparation du rapport annuel, la direction s'efforce d'apporter des informations pertinentes en se concentrant sur les informations à même de faciliter la compréhension de la

performance du groupe pendant l'exercice et sa situation financière à la fin de l'exercice. La priorité est ainsi donnée aux informations considérées comme utiles pour les parties prenantes, plutôt que sur des descriptions génériques.

Les informations requises par les normes IFRS figurent dans le rapport annuel, sauf si elles sont jugées de faible importance pour les utilisateurs du rapport annuel. Le principe d'importance relative n'est pas appliqué aux postes pour lesquels les informations sont exigées à des fins de contrôle.

Estimations comptables importantes prises en compte par la direction

Pour préparer les états financiers consolidés, la direction doit développer des hypothèses sur lesquelles baser ses estimations comptables et prendre des décisions affectant la comptabilisation et l'évaluation des actifs et passifs, et des produits et charges du groupe. Ces estimations reposent sur l'expérience historique ainsi que sur d'autres facteurs. Par nature, elles revêtent un certain degré d'incertitude et d'imprévisibilité, ce qui peut avoir un effet non négligeable sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.

Les estimations comptables les plus importantes concernent :

■ L'évaluation du chiffre d'affaires et remises et rabais.

Le chiffre d'affaires, net des remises et rabais, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le montant total des remises et rabais et autres instruments d'incitation à la vente est établi sur la base d'estimations.

La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des volumes, prix et instruments d'incitation à la vente à venir. Il

existe donc une certaine incertitude quant à l'exactitude de la valeur finale. Pour en savoir plus, voir la note 1.1 Chiffre d'affaires.

■ Estimation des écarts d'acquisition

La valeur d'usage des écarts d'acquisition est estimée.

Les écarts d'acquisitions ne sont pas sujets à l'amortissement, mais ils sont soumis tous les ans aux tests de dépréciation. Le calcul des flux de trésorerie futurs attendus et la détermination des taux d'actualisation reposent également sur des estimations. La majeure partie des écarts d'acquisition est affectée aux activités au Royaume-Uni. Suite au Brexit, les flux de trésorerie appuyant la valeur comptable des écarts d'acquisition attendus au Royaume-Uni sont, de par leur nature, plus incertains. Plus d'informations en note 3.2 Tests de dépréciation.

■ Investissements et entreprises associées

Pour classer un investissement comme entreprise associée, l'influence exercée par Arla au sein de la société doit être jugée notable. Un certain jugement s'impose lorsqu'il s'agit de déterminer s'il existe une influence notable. Le groupe a procédé à des estimations pour décider de la classification des investissements de COFCO Dairy Holdings Limited et de Lantbrukarnas Riksförbund

Plus d'infos en Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées.

■ Évaluation des stocks

Les valeurs nettes de réalisation des stocks sont calculées en se basant sur des estimations. Les facteurs les plus importants sont l'estimation des prix de marché attendus et de la qualité de produits spécifiques au sein de la catégorie des fromages, certains demandant un affinage pouvant atteindre deux ans. Plus d'infos en note 2.1 Besoin en fonds de roulement

■ Estimation des engagements de retraite

Le groupe fait appel à des actuaires externes indépendants pour déterminer la valeur des engagements de retraite. Lors de l'évaluation des régimes à prestations définies du groupe, il s'agit de déterminer des hypothèses actuarielles telles que les taux d'actualisation, les augmentations de salaire attendues, l'inflation et la mortalité. Les hypothèses actuarielles varient d'un pays à l'autre, en fonction de la situation économique et sociale à l'échelle nationale. Elles sont déterminées à l'aide des données de marché disponibles et comparées à des références pour s'assurer qu'elles restent cohérentes d'une année sur l'autre et conformes aux meilleures pratiques. Plus d'infos en 4.7, Engagements de retraite.

Risque de change

Dans le cadre du reporting financier du groupe, le risque de change est conséquent en raison du volume des transactions réalisées dans des

devises autres que l'euro et de la conversion de l'information financière des entités situées hors zone euro. Les informations financières des entités opérant en GBP et SEK, et les conversions

de ventes en USD ou devises en lien avec l'USD exposent le groupe de façon plus significative. Plus d'infos en Note 4.3.2 Risque de change.

NOTE 1

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES 'EXPLOITATION



Note 1 Bénéfice d'exploitation

87 Note 1.1 Chiffre d'affaires

88 Note 1.2 Charges

90 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement

92 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement

Note 3 Capitaux engagés

95 Note 3.1 Immobilisations incorporelles

96 Note 3.2 Tests de dépréciation

97 Note 3.3 Immobilisations corporelles

99 Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées

101 Note 3.5 Provisions pour risques et charges

101 Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

104 Note 4.1 Résultat financier

105 Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts

110 Note 4.3 Risques financiers

110 Note 4.3.1 Risque de liquidité et de financement

112 Note 4.3.2 Risque de change

114 Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt

115 Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières

116 Note 4.3.5 Risque de crédit

117 Note 4.4 Instruments financiers dérivés

119 Note 4.5 Informations sur les instruments financiers

120 Note 4.6 Transfert d'actifs financiers

120 Note 4.7 Engagements de retraite

Note 5 Divers

125 Note 5.1 Impôts

127 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes

127 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants

128 Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels

128 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture

128 Note 5.6 Méthodes comptables générales

130 Note 5.7 Organigramme du groupe

Note 1.1 Chiffre d'affaires



Des prix de vente plus élevés et un meilleur positionnement des marques

Le chiffre d'affaires a augmenté de 8,1 % pour atteindre 10 338 millions EUR, contre 9 567 millions EUR l'exercice précédent. Si l'on exclut les effets du taux de change et des cessions, l'augmentation du chiffre d'affaires était de 11,6 %. Le lait collecté représentait 13,9 milliards de kg en 2017, chiffre restant inchangé par rapport aux 13,9 milliards de kg de l'année précédente.

La forte augmentation du chiffre d'affaires résulte directement de l'augmentation des prix de vente de 2017 par rapport à ceux de l'année précédente. Arla avait pris la décision stratégique de faire en sorte que ces prix de vente permettent de maximiser les prix du lait aux associés-coopérateurs, ce qui a résulté en une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires, soit 1 000 millions EUR. L'année 2017 a été marquée par des augmentations sensibles des prix pour

des volumes de vente inchangés, ainsi que par un effet volume/assortiment favorable qui a contribué à améliorer le chiffre d'affaires de 111 millions EUR. Les produits de marque représentaient 44,6 % des ventes totales en 2017, contre 44,5 % l'an passé, et une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques a été de 3,0%.

L'augmentation du chiffre d'affaires a cependant été limitée par l'évolution des taux de change, qui a représenté une perte de 250 millions EUR imputable en grande partie à une livre sterling affaiblie, le Royaume-Uni représentant approximativement 25 % du chiffre d'affaires total. La cession de la filière jus de Rynkeby, activités de distribution liées en 2016 comprises, a contribué à faire chuter le chiffre d'affaires de 90 millions EUR sur toute l'année. 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.

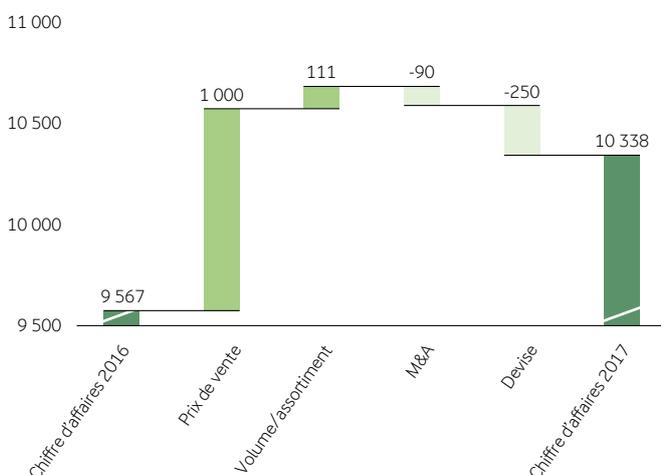
En 2017, Arla a cédé Vigor. Cette entreprise ayant été une entreprise associée, cette cession n'a pas eu et n'aura pas de répercussion sur le chiffre d'affaires.

L'Europe constitue le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 63 % du chiffre d'affaires total, contre 66 % l'exercice précédent. Le segment International représente quant à lui 16 % du chiffre d'affaires d'Arla, contre 15 % l'an passé. L'augmentation du chiffre d'affaires pour l'international correspond à une croissance du chiffre d'affaires de 13,2 % et une croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 8,4 %,

résultant principalement de l'augmentation des ventes en Chine et au Nigeria. Les autres éléments contribuant au chiffre d'affaires étaient les segments Ventes industrielles et autres pour 15 %, dont 2 % sont imputables aux augmentations de prix sur le marché des matières premières. Arla Foods Ingrédients comptait pour 6 % du chiffre d'affaires total, restant au même niveau que l'an passé.

Le chiffre d'affaires des marques stratégiques réparti par marque reste largement inchangé par rapport à l'année dernière. Les quatre marques stratégiques, Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®, ont toutes connu une hausse de leurs ventes en 2017, résultant de l'effort stratégique placé sur les marques. La marque phare Arla a contribué à hauteur de 66 % au chiffre d'affaires des marques en 2017.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)



Chiffre d'affaires par segment commercial en 2017



Chiffre d'affaires par segment commercial en 2016



(millions EUR)	2017	2016
Europe	6 568	6 321
International	1 616	1 428
AFI	651	545
Ventes industrielles et autres	1 503	1 273

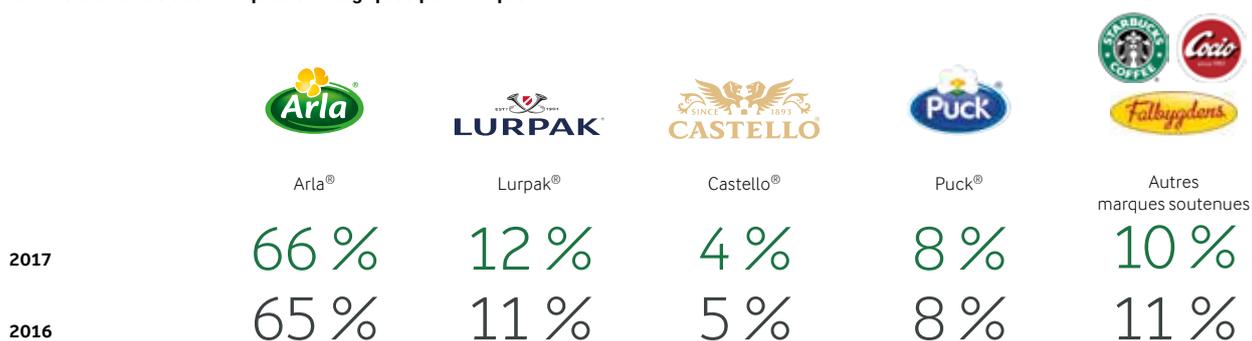
Tableau 1.1 Chiffre d'affaires par pays (millions EUR)

	2017	2016	Chiffre d'affaires par pays, 2017
Royaume-Uni	2 614	2 532	25 %
Allemagne	1 525	1 302	15 %
Suède	1 522	1 463	15 %
Danemark	1 031	1 062	10 %
Pays-Bas	460	373	4 %
Finlande	304	329	3 %
Chine	302	202	3 %
Arabie saoudite	276	247	3 %
Belgique	215	197	2 %
États-Unis	179	180	2 %
Autres*	1 910	1 680	18 %
Total	10 338	9 567	

*Les autres pays comprennent, entre autres, le Nigeria, le Bangladesh, Oman, le Canada, l'Espagne, la France, l'Australie et la Russie.

Le tableau 1.1 représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quelle que soit la structure organisationnelle. Dès lors, les chiffres ne peuvent pas être comparés à notre analyse des segments commerciaux aux pages 30 à 35.

Chiffre d'affaires des marques stratégiques par marque



Méthodes comptables

Le chiffre d'affaires est comptabilisé en résultat lorsque les prestations attendues ont été réalisées, autrement dit, lorsque toutes les obligations figurant au contrat ont été remplies. On définit ce moment comme celui où tous les risques et avantages des produits ont été transférés à l'acheteur, où le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et qu'il est probable qu'il sera perçu. Le transfert des risques et des avantages aux clients s'opère conformément aux conditions stipulées dans l'accord commercial, c'est-à-dire aux Incoterms.

Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des paiements spécifiques aux clients tels que les réductions sur vente, les escomptes de caisse, les primes de référencement, les promotions, la TVA et les autres taxes et droits. Le chiffre d'affaires par segment commercial/marché et marques se base sur les informations financières internes du groupe. L'expérience acquise auprès des clients permet d'estimer avec une plus grande précision les parties des contrats pouvant être amenées à évoluer, et ainsi comptabiliser correctement le chiffre d'affaires. En général, les contrats avec les

clients indiquent des délais de paiement courts, comme il est d'usage dans l'industrie ; il n'est donc pas nécessaire de procéder à des ajustements du prix de transaction pour prendre en compte les éléments de financement dans les contrats.

Incertitudes et estimations

Le chiffre d'affaires, net des réductions sur vente, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le cumul des réductions sur ventes et autres instruments d'incitation à la vente est calculé sur la base d'estimations. La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des volumes, prix et instruments d'incitation à la vente ultérieurs. Il existe donc une certaine incertitude quant à la valeur exacte.

Note 1.2 Charges

La maîtrise des coûts mise en difficulté par une plus grande complexité dans la production

Les charges d'exploitation s'élevaient à 10 066 millions EUR, contre 9 254 millions EUR pour l'exercice précédent, ce qui représente une hausse de 8,8 %.

Les charges de production ont augmenté pour atteindre 8 063 millions EUR, alors qu'elles s'élevaient à 7 177 million EUR l'année passée. Si l'on exclut le coût du lait cru, les charges de production ont baissé pour représenter 3 014 millions cette année contre 3 149 millions l'exercice précédent, principalement en raison du taux de change. Nos efforts portant sur la maîtrise des coûts ont été mis en difficulté par la complexité croissante engendrée par l'étoffement du portefeuille de produits de marque et l'utilisation de différents types de lait. Notre indice du coût de conversion, mesurant le coût total de la production par kg de lait transformé, a par conséquent augmenté, s'élevant à présent à 103,9 contre 99,2 l'année précédente.

Les frais de vente et de distribution ont diminué de 3,5 %, principalement en raison des effets de change et d'une baisse des dépenses marketing.

Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 37 millions EUR, contre 43 millions EUR l'exercice précédent. 20 millions EUR supplémentaires ont été en outre capitalisés dans le cadre des activités de développement.

Les charges administratives ont diminué de 16 millions EUR, principalement en raison des économies réalisées sur les salaires et la non-récurrance des dépenses extraordinaires opérées en 2016 dans le cadre de notre programme de restructuration, Organise-to-Win.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté de 1 020 millions EUR ou 25,3 %, une hausse principalement due à des prix du lait payés aux associés-coopérateurs plus élevés.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges en lien avec le lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 975 million EUR, soit une hausse de 27,8 %. Celle-ci s'explique par une augmentation du prix moyen du lait prépayé, représentant une augmentation des charges de 949 millions EUR,

ainsi que par celle des volumes, alourdissant les charges d'un montant de 26 millions EUR.

Autre lait

Les coûts liés à l'autre lait ont augmenté de 45 millions EUR, soit de 8,6 %, en raison de prix du marché plus élevés, toutefois partiellement compensés par les effets de change. L'autre lait comprend le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux.

Charges de personnel

Les charges de personnel s'élevaient à 1 218 millions, soit une baisse de 5 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Les charges de personnel ont été influencées positivement par les résultats du programme Organise-to-Win, la cession de Rynkeby et l'effet des taux de change.

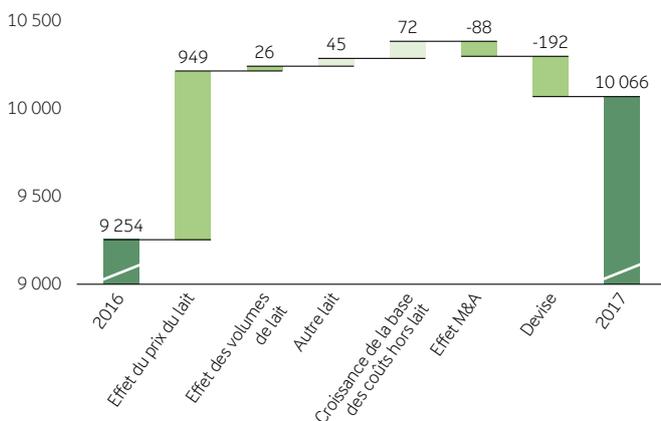
Au sein des ventes et de la distribution ainsi que de l'administration, les charges de personnel ont accusé une diminution de 19 millions EUR, partiellement neutralisée par des augmentations en production pour gérer la diversification du portefeuille de produits.

Dépenses marketing

300 millions EUR ont été dépensés en activités marketing en 2017, contre 309 millions EUR l'an passé. Ces dépenses ont augmenté dans le segment International en raison de nouvelles initiatives, par exemple, le lancement du lait bio Arla® dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. En Europe, elles ont été légèrement plus faibles que pour l'exercice précédent, à l'exception de l'Allemagne, où les dépenses marketing notamment pour le skyr Arla® ont augmenté.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

Les dépréciations, les amortissements et les pertes de valeur se sont élevés à 353 millions EUR, soit une augmentation de 19 millions EUR par rapport à l'année dernière. L'augmentation des amortissements est principalement liée aux investissements dans les équipements informatiques et autres projets de développement.

Évolution des charges
(millions EUR)**Charges ventilées par type, 2017**

- Lait cru collecté
- Autres matériaux de production*
- Charges de personnel
- Transport
- Dépenses marketing
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur
- Autres charges**

Charges ventilées par type, 2016**Tableau 1.2.a Charges d'exploitation par fonction**
(millions EUR)

	2017	2016
Coûts de production	8 063	7 177
Frais de vente et de distribution	1 584	1 642
Charges administratives	419	435
Total	10 066	9 254
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	5 048	4 028
Autres matériaux de production*	1 231	1 463
Charges de personnel	1 218	1 223
Transport	1 002	1 010
Dépenses marketing	300	309
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	353	334
Autres charges**	914	887
Total	10 066	9 254

*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 Lait cru collecté

	2017		2016	
	Collecté (millions de kg)	millions EUR	Collecté (millions de kg)	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 373	4 478	12 320	3 503
Autre lait	1 564	570	1 554	525
Total	13 937	5 048	13 874	4 028

Tableau 1.2.c Charges de personnel
(millions EUR)

	2017	2016
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1 034	1 038
Retraite - régimes à cotisations définies	72	73
Retraite - régimes à prestations définies	4	3
Autres charges au titre de la sécurité sociale	108	109
Total des charges de personnel	1 218	1 223
<i>Charges de personnel liées aux :</i>		
Coûts de production	691	677
Frais de vente et de distribution	336	346
Charges administratives	191	200
Total des charges de personnel	1 218	1 223
Moyenne de l'effectif à temps plein	18 973	18 765

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

	2017	2016
Immobilisations incorporelles, amortissements	54	42
Immobilisations corporelles, dépréciations	299	292
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	353	334
<i>Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liées aux :</i>		
Coûts de production	280	269
Frais de vente et de distribution	36	32
Charges administratives	37	33
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	353	334



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



Des effets de couverture positifs

Les autres produits et charges d'exploitation recouvrent des postes non utilisés dans le cadre normal des activités de l'industrie laitière. Ils incluent notamment les postes tels que les gains et pertes en lien avec les cessions d'actifs non-courants, les instruments financiers et les indemnités perçues au titre des

contrats d'assurance. De plus, on comptabilise sous cet intitulé les produits et charges liés à la vente de la puissance excédentaire des installations de condensation.

Les autres produits d'exploitation nets s'élevaient à 32 millions EUR, contre 62 millions EUR l'exercice précédent.

Les gains réalisés sur les instruments financiers utilisés pour la couverture des ventes en 2017 étaient de 29 millions EUR.

NOTE 2

BESOIN EN FONDS

DE ROULEMENT



Note 1 Bénéfice d'exploitation

- 87 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 88 Note 1.2 Charges
- 90 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement

- 92 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement

Note 3 Capitaux engagés

- 95 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 96 Note 3.2 Tests de dépréciation
- 97 Note 3.3 Immobilisations corporelles
- 99 Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 101 Note 3.5 Provisions pour risques et charges
- 101 Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

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

Note 5 Divers

- 125 Note 5.1 Impôts
- 127 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- 127 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 128 Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- 128 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 128 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 130 Note 5.7 Organigramme du groupe

Note 2.1 Besoin en fonds de roulement



L'augmentation des prix du lait a entraîné une hausse du besoin en fonds de roulement

Les augmentations des prix de marché et de vente du lait se sont traduites par la hausse de la valeur de nos stocks et de nos créances clients en 2017. Les stocks et créances clients ont donc gagné en valeur absolue, ce qui a entraîné une augmentation du besoin en fonds de roulement, et ce, malgré plusieurs tentatives pour la neutraliser partiellement. Le besoin en fonds de roulement a enregistré une hausse de 17 % pour atteindre 970 millions EUR, contre 831 millions EUR l'exercice précédent. Le besoin en fonds de roulement en jours s'est également légèrement dégradé par rapport à l'année précédente, avec cependant des améliorations au niveau des dettes fournisseurs et des créances clients résultant d'une action permanente en faveur du recouvrement et des délais de paiement. Ces améliorations n'ont toutefois pas compensé l'augmentation des niveaux de stocks due à des volumes plus importants en réserve.

Si l'on exclut les dettes fournisseurs en lien avec le lait des associés-coopérateurs, le besoin en fonds de roulement a augmenté de 173 millions EUR.

Stocks

Les stocks ont accusé une hausse de 176 millions EUR pour atteindre 1 126 millions EUR l'exercice précédent. Si l'on exclut les effets de change, les stocks ont augmenté de 217 millions EUR, imputables à l'évolution du prix du lait du marché et à l'augmentation des volumes.

Créances clients

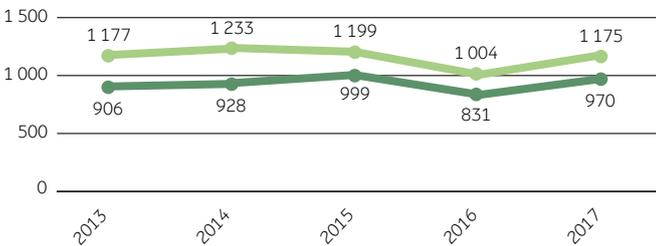
Les créances clients sont passées de 876 millions EUR en 2016 à 942 millions EUR en 2017, soit une hausse nette de 100 millions EUR hors effets de change principalement imputable aux niveaux de prix de vente bien plus élevés en 2017.

L'exposition aux risques de crédit sur les créances clients est encadrée par une politique s'appliquant au groupe entier. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. De manière générale, Arla 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. En 2017, le groupe n'était 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 dépréciés parce que jugés irrécouvrables sont relativement faibles, cela a également été le cas en 2017. Les retards de paiement de plus de 90 jours constatés s'élevaient à 1,3 %, contre 1,5 % l'exercice précédent.

Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont passées de 995 millions EUR en 2016 à 1 098 millions EUR en 2017. L'augmentation des dettes fournisseurs, hors lait des associés-coopérateurs et effets de change, s'élève à 90 millions EUR. Cette hausse résulte de l'attention particulière portée aux délais de paiement. Les dettes fournisseurs liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 34 millions EUR, résultat d'une hausse de 3 % du lait des associés-coopérateurs collecté en décembre 2017 par rapport à décembre 2016, ainsi que de prix du lait bien plus élevés, représentant une hausse de 15 %.

Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)



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

Évolution du besoin en fonds de roulement
(millions EUR)

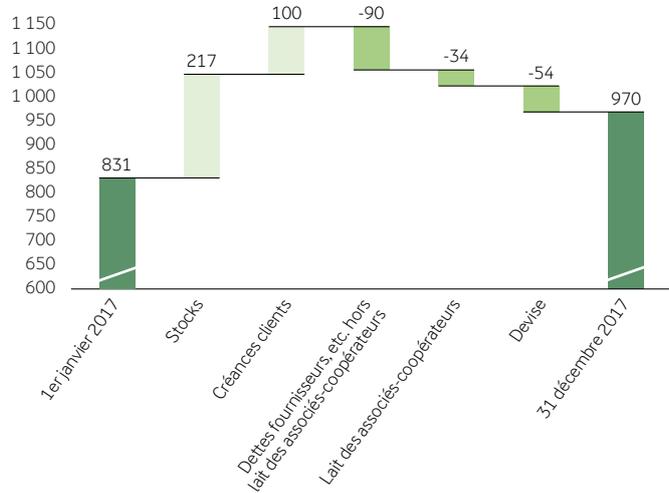


Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)

	2017	2016
Stocks	1 126	950
Créances clients	942	876
Dettes fournisseurs	-1 098	-995
Besoin en fonds de roulement	970	831

Tableau 2.1.b Stocks
(millions EUR)

	2017	2016
Stocks avant amortissements	1 153	969
Amortissements	-27	-19
Total des stocks	1 126	950
Matières premières et consommables	264	257
En-cours	366	292
Produits finis et marchandises destinées à la revente	496	401
Total des stocks	1 126	950

Tableau 2.1.c Créances clients
(millions EUR)

	2017	2016
Créances clients avant provision pour dépréciation des créances douteuses	954	887
Dépréciation des créances douteuses	-12	-11
Total des créances clients	942	876

**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 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 éleveurs laitiers 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.

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 de l'existence de signes de pertes de valeur liés à une insolvabilité établie ou attendue des clients. Par ailleurs, un calcul est réalisé sur la base de plusieurs paramètres, incluant notamment 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 entraînerait, le cas échéant, l'enregistrements de dépréciations supplémentaires.

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 à l'échéance de ces règlements.

NOTE 3

CAPITAUX ENGAGÉS



Note 1 Bénéfice d'exploitation

- 87 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 88 Note 1.2 Charges
- 90 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement

- 92 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement

Note 3 Capitaux engagés

- 95 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 96 Note 3.2 Tests de dépréciation
- 97 Note 3.3 Immobilisations corporelles
- 99 Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 101 Note 3.5 Provisions pour risques et charges
- 101 Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

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

Note 5 Divers

- 125 Note 5.1 Impôts
- 127 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- 127 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 128 Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- 128 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 128 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 130 Note 5.7 Organigramme du groupe

Note 3.1 Immobilisations incorporelles



Légère baisse des immobilisations incorporelles liée aux effets de change

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 811 millions EUR, soit une réduction de 14 millions EUR par rapport à l'année dernière imputable aux effets de change.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 596 millions EUR en fin d'année, contre 615 millions EUR l'exercice précédent. Sur ce chiffre, 470 millions EUR étaient liés aux activités au Royaume-Uni, contre

488 millions EUR l'année dernière. Cette baisse des écarts d'acquisition était due 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 26 millions EUR incluent Cocio®, Anchor® et Hansano®. D'autres marques, dont les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello®

et Puck®, sont des marques générées en interne auxquelles aucune valeur n'est directement attribuée et qui ne sont donc pas comptabilisées comme telle.

Projets de développement informatique et autres

Le groupe a continué d'investir dans le développement informatique. Courant 2017, SAP a été implémenté aux Pays-Bas, et au Royaume-Uni, sur le site de Westbury dairy, finalisant

l'intégration à la plateforme SAP d'Arla. Les projets de développement informatique de 2017 ont également inclus le renforcement des contrôles d'accès SAP, Arlagården Plus, ainsi que les projets de répartition des entrepôts et d'affectation du lait. Les autres coûts de développement capitalisés étaient liés aux activités d'innovation et au développement de nouveaux produits.

Tableau 3.1 Immobilisations incorporelles (millions EUR)

	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres	Total
2017				
Coût au 1 ^{er} janvier	615	100	327	1 042
Corrections de taux de change	-19	-2	-2	-23
Acquisitions	-	-	50	50
Fusions et acquisitions	1	1	-	2
Reclassement	-	-	7	7
Cessions	-	-	-2	-2
Coût au 31 décembre	597	99	380	1 076
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-70	-147	-217
Corrections de taux de change	-	2	2	4
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-1	-5	-48	-54
Amortissements sur cessions	-	-	2	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-1	-73	-191	-265
Valeur comptable au 31 décembre	596	26	189	811
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 et perte de valeur pour 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

Immobilisations incorporelles 2017



Immobilisations incorporelles 2016



- 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 toute dépréciation cumulée. 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 soutenus par l'évolution du marché et 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.

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités opérationnelles correspondantes, et essentiellement à nos activités au Royaume-Uni et en Finlande au sein du segment commercial européen. Les tests de dépréciation sont menés au niveau

des unités opérationnelles, ces unités étant les plus petites à générer de la trésorerie.

Principes de base des tests de dépréciation et estimations appliquées

Les tests de dépréciation sont réalisés tous les ans ; ils sont basés sur les flux de trésorerie futurs 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 de la réalisation du test. 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

nécessaire en 2017. À cet égard, des tests de sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des taux d'actualisation ont été menés. Le taux d'actualisation pouvait augmenter de 3 points de pourcentage, contre 4 points d'exercice précédent, avant que les écarts d'acquisition en Grande-Bretagne ne présentent un risque de dépréciation. Les conditions du marché étaient difficiles en Finlande en 2017. Toutefois, les tests de dépréciation réalisés ont montré que les flux de trésorerie futurs attendus pouvaient supporter la valeur comptable de nos actifs nets, écarts d'acquisition compris.

Tableau 3.2 Tests de dépréciation
(millions EUR)

	Valeur comptable, écarts d'acquisition	Préalables clés	
		Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
2017			
Royaume-Uni	470	6,9 %	8,4 %
Finlande	40	6,3 %	7,6 %
Suède	23	6,5 %	8,3 %
Autres	63	6,4 %	7,1 %
Valeur comptable totale au 31 décembre	596		
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		



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 affectés, et actualisée à l'aide d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché relatives à l'impact du temps sur les monnaies et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Toute perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat dans un poste distinct et

ne peut être contrepassée. La valeur comptable des autres éléments de l'actif non-courant 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 (c'est-à-dire la 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 respectivement 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 flux de trésorerie futurs disponibles et les préalables liés aux taux d'actualisation.

Flux de trésorerie futurs disponibles attendus

Les flux de trésorerie futurs disponibles attendus sont basés sur les prévisions actuelles et les objectifs définis pour la période de la stratégie « Good Growth 2020 » (2018-2020). Ils reposent sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui sont subjective par nature. 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 (Capex). Cela inclut l'injection du 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 vote du Brexit, les flux de trésorerie attendus supportant la valeur comptable des écarts d'acquisitions au Royaume-Uni sont, de par leur nature, plus incertains. Cela s'est reflété dans notre test de dépréciation. Plus d'infos sur le Brexit en page 50.

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation, nommément le coût moyen pondéré du capital (ou encore 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. Le WACC est recalculé sous forme d'un taux avant impôt. Tout changement des estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le taux d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Note 3.3 Immobilisations corporelles



Des dépenses stratégiques en capital venant soutenir l'innovation

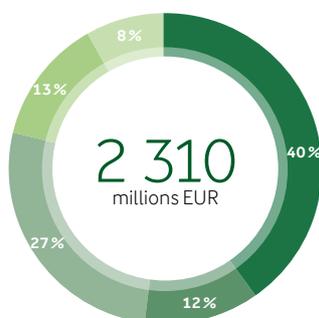
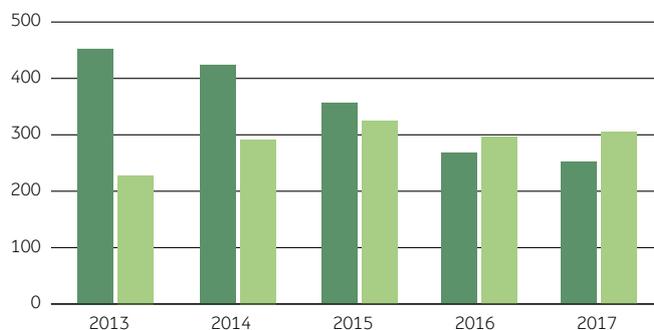
Les principales immobilisations corporelles se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable a diminué de 98 millions EUR pour atteindre 2 212 millions EUR en 2017, suite à une dépréciation plus importante que les dépenses en capital ainsi que des fluctuations des taux de change.

Les dépenses en capital ont diminué de 5,7 % pour atteindre 248 millions EUR, contre 263 millions EUR l'exercice précédent. Cette baisse reflète l'accent mis sur l'exploitation de notre capacité de production. En 2017, un budget CAPEX plus conséquent avait été adopté ; cependant, en raison du timing des projets, cette adoption n'a pas encore débouché sur une augmentation des dépenses CAPEX.

Les investissements principaux de 2017 incluaient une mise à niveau générale et une extension de nos équipements de production, la catégorie de l'alimentation pour enfants ayant fait l'objet d'une attention toute particulière, ainsi que des dépenses sur des sites existants et la finalisation de l'investissement dans notre nouveau centre d'innovation.

Tableau 3.3 Immobilisations corporelles
(millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	En-cours	Total
2017					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 430	2 664	500	164	4 758
Corrections de taux de change	-28	-41	-14	-2	-85
Acquisitions	5	30	7	206	248
Fusions et acquisitions	2	4	-	2	8
Report des en-cours	43	142	29	-214	-
Cessions	-36	-19	-13	-	-68
Reclassement	26	-14	-7	-4	1
Coût au 31 décembre	1 442	2 766	502	152	4 862
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Corrections de taux de change	9	23	10	-	42
Amortissements de l'exercice	-46	-209	-44	-	-299
Dépréciations sur cessions	30	13	13	-	56
Reclassement	-22	14	7	-	-1
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Valeur comptable au 31 décembre	840	1 108	112	152	2 212
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	34	18	2	-	54
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
Amortissements de l'exercice	-43	-204	-45	-	-292
Dépréciations sur cessions	3	62	22	-	87
Amortissements 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

Immobilisations corporelles par pays 2017**Immobilisations corporelles par pays 2016****Investissements et amortissements, immobilisations corporelles**
(millions EUR)

- Danemark
- Suède
- Royaume-Uni
- Allemagne
- Autres

- Investissements dans des immobilisations corporelles
- Dépréciations d'immobilisations corporelles



Méthodes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût historique minoré des amortissements et pertes de valeur cumulées. Les immobilisations en-cours, les terrains et les installations hors service ne font pas l'objet d'un amortissement.

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), et amorties séparément. 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 amortissements 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 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 estimée.

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 à la date du bilan si l'actif est allé jusqu'à sa fin de vie et dans la condition attendue 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. L'amortissement est comptabilisé 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.

Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées



Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées

COFCO Dairy Holding Limited (COFCO) et China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Le groupe détient une participation de 30 % dans COFCO, qui est considérée comme une entreprise 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 Mengniu, une entreprise laitière cotée de Hong Kong pour laquelle COFCO représente un actionnaire important. Il a été convenu qu'Arla et Mengniu coopèrent à l'échange de leurs connaissances techniques et de leur expertise dans le secteur laitier et qu'Arla octroie des droits intellectuels à Mengniu. Sur la base des accords sous-jacents, nous estimons qu'Arla exerce une influence notable sur Mengniu.

La quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO, y compris l'investissement dans Mengniu, s'élevait à 295 millions EUR, contre 309 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO inclut un écart d'acquisition de 140 millions EUR, contre 160 millions EUR l'année dernière.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu équivaut à 519 millions EUR, contre 383 millions EUR l'année dernière.

Faisant partie de la division chinoise, l'investissement dans COFCO est actuellement géré en Chine parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables. L'investissement fait l'objet d'un test de dépréciation à l'échelle de la division chinoise sur la base des flux de trésorerie nets futurs attendus. 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 Mengniu. La juste valeur dépassant la valeur comptable de l'investissement, aucun signe de dépréciation n'est à noter.

Dans ses rapports, Mengniu a indiqué un chiffre d'affaires de 7 317 million EUR et un résultat de -111 millions EUR en 2016 au niveau groupe. Aucune donnée consolidée n'est disponible pour le groupe COFCO. Plus d'informations sur COFCO dans le tableau 3.4.b.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

Arla détient une participation de 24 % 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 inclut (sans pour autant y être limité) une représentation au conseil d'administration. Les associés-coopérateurs d'Arla représentent l'industrie laitière suédoise au conseil d'administration de LRF, et Arla et nos associés-coopérateurs suédois sont membres de LRF.

Vigor Alimentos S.A., Brésil

En octobre, le groupe a cédé ses parts dans Vigor Alimentos S.A ; la cession a rapporté 44 millions EUR. Pour en savoir plus, voir la note 3.6.

Co-entreprises

La valeur comptable des co-entreprises s'élevait à 53 millions EUR en fin d'année, contre 51 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable n'inclut pas les écarts d'acquisition.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées en 2017**Valeur comptabilisée pour les entreprises associées en 2016**

- Capitaux propres dans COFCO/Mengniu
- Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu
- Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives

Tableau 3.4.a Entreprises associées

Rapprochement de la valeur comptabilisée pour les entreprises associées
(millions EUR)

	2017	2016
Capitaux propres dans COFCO/Mengniu	155	149
Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu	140	160
Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives	106	125
Valeur comptabilisée	401	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	COFCO Dairy Holdings Limited
	2017	2016
Chiffre d'affaires	12	15
Résultat après impôt	12	15
Actif non-courant	656	789
Dividendes perçus	2	4
Part du groupe	30 %	30 %
Part du groupe sur le résultat après impôt	16	-6
Valeur comptabilisée	295	309

COFCO ne détient aucun autre actif ni passif significatif

* Selon les derniers rapports financiers disponibles

Tableau 3.4.c Transactions avec les co-entreprises et les entreprises associées

(millions EUR)

	2017	2016
Ventes de marchandises aux co-entreprises	14	9
Ventes de marchandises aux entreprises associées	78	46
Total des ventes de marchandises aux co-entreprises et entreprises associées	92	55
Achat de marchandises auprès des co-entreprises	57	52
Total des achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	57	52
Créances clients sur co-entreprises*	18	26
Créances clients sur entreprises associées*	9	9
Total des créances clients sur co-entreprises et entreprises associées	27	35
Dettes fournisseurs sur co-entreprises*	9	7
Total des dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées	9	7

* Inclus dans les autres créances et les autres dettes

*Selon les derniers rapports financiers disponibles



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 associés, 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 Arla. 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 comme 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 est caractérisée par 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. Une part de jugement entre dans la détermination de l'existence d'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



Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'élevaient à un total de 23 millions EUR en 2017, contre 25 millions EUR l'année précédente. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (pour des événements survenus n'ayant pas encore fait l'objet d'un règlement).

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents de travail. Aucun accident de travail majeur n'a eu lieu au cours de l'année. Des provisions générales pour accidents de travail de 8 millions EUR ont été enregistrées à titre de provisions à long terme.



Incertitudes et estimations

Les provisions sont tout particulièrement associées à des estimations sur les provisions pour assurances. La portée et la valeur des contrats déficitaires sont également estimées. 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 ou d'activités



Acquisitions et cessions

Gefleortens Dairy, Suède

En décembre 2017, Arla a acquis Gefleortens Dairy en Suède ; 59 nouveaux associés-coopérateurs, représentant 30 millions de kg de lait, ont ainsi rejoint Arla. Cette acquisition est en ligne avec la stratégie d'Arla en matière de produits de marque locaux. Les actifs nets acquis s'élevaient à 6 millions EUR. L'opération s'est traduite par une sortie de trésorerie de 8 millions EUR, et 2 millions EUR ont été pris sur le capital commun. En outre, 4 millions EUR ont été reçus en numéraire dans le cadre de l'acquisition. Aucun écart d'acquisition n'a été comptabilisé dans le cadre de la transaction.

En 2017, la contribution au chiffre d'affaires de la transaction Gefleortens était de 2 millions EUR. L'impact sur le résultat n'est pas significatif.

Cession de Vigor Alimentos S.A., Brésil

Pour des raisons stratégiques, Arla a choisi de réduire sa présence sur le marché brésilien et donc de céder ses parts dans l'entreprise associée basée au Brésil Vigor Alimentos S.A ; cette cession a rapporté 44 millions EUR. Cet investissement était auparavant classé comme entreprise associée.

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 enregistrerait 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. Certaines activités de distribution se sont poursuivies en Scandinavie jusque fin 2016, le chiffre d'affaires total ayant accusé une baisse de 90 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

Tableau 3.6a Vente de sociétés ou d'activités
(millions EUR)

	2017	2016
Prix de vente sur cession d'entreprise	74	145
Fonds transféré dans le cadre de la transaction	-	-7
Fonds nets perçus	74	138
Autres éléments d'actif transférés	-30	-52
Passif transféré	-	34
Gains sur la cession	44	120

Tableau 3.6b Fusions et acquisitions
(millions EUR)

Entreprise / pays	Compte de résultat consolidé au	Participation acquise	Chiffre d'affaires par an	Nombre d'employés
Gefleortens / Suède	1 ^{er} décembre 2017	100 % des actions	35	90



Méthodes comptables

Date de comptabilisation et contrepartie

Les sociétés récemment acquises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés à la date où le groupe en obtient le contrôle. La contrepartie de l'acquisition est généralement évaluée à la juste valeur. Si un accord lié à un regroupement d'entreprises exige que la contrepartie de l'acquisition soit ajustée dans le cadre d'événements futurs ou de l'exécution de certaines obligations (contrepartie conditionnelle), cette partie de la contrepartie de l'acquisition est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Toute modification des estimations liées à une contrepartie conditionnelle est comptabilisée en résultat. Les coûts directement imputables à

l'acquisition sont comptabilisés en résultat à mesure qu'ils sont encourus.

Les éléments d'actif, de passif et de passif éventuel acquis sont généralement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Des écarts d'acquisition se produisent lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations antérieures et de la valeur attribuée aux détenteurs d'intérêts minoritaires dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables de la société acquise. Tout écart d'acquisition qui se produit et qui n'est pas amorti est contrôlé chaque année afin de déterminer une perte de valeur éventuelle.

La méthodologie décrite ci-avant s'applique également aux fusions avec d'autres coopératives, dans le cadre desquelles les associés-coopérateurs de la société acquise deviennent des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba. La contrepartie de l'acquisition est calculée à la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés et des titres de participation émis. Les différences positives entre la contrepartie et la juste valeur sont comptabilisées en écarts d'acquisition.

Cessions

Tout changement quant à la participation du groupe dans une filiale n'entraînant pas une perte de contrôle est comptabilisé à titre de transaction sur les capitaux propres.

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 1 Bénéfice d'exploitation

- 87 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 88 Note 1.2 Charges
- 90 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement

- 92 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement

Note 3 Capitaux engagés

- 95 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 96 Note 3.2 Tests de dépréciation
- 97 Note 3.3 Immobilisations corporelles
- 99 Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 101 Note 3.5 Provisions pour risques et charges
- 101 Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

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

Note 5 Divers

- 125 Note 5.1 Impôts
- 127 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- 127 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 128 Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- 128 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 128 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 130 Note 5.7 Organigramme du groupe

Note 4.1 Résultat financier



Des charges financières allégées

Les charges financières nettes ont accusé une baisse de 43 millions EUR pour atteindre 64 millions EUR en 2017, suite principalement aux fluctuations de taux de change.

Les charges d'intérêts nettes s'élevaient à 57 millions EUR, soit une baisse de 6 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 moyennes, hors engagement de retraite, se montaient à un total de 2,6 %, contre 3,0 % l'année dernière. Le ratio de couverture de l'intérêt s'élevait à

12,9, contre 13,3 l'année précédente. Ce ratio correspond au rapport entre l'EBITDA (738 millions EUR en 2017), et le montant net des charges d'intérêt (57 millions EUR en 2017).

Les pertes de change étaient plus faibles que pour l'exercice précédent, essentiellement en raison de la

dévaluation de la devise du Nigéria en 2016, qui comptait pour 28 millions EUR. Ces pertes sont liées en majorité aux coûts de conversion des devises de financement en devises associées aux besoins de financement.

Tableau 4.1 Produits et charges financiers
(millions EUR)

	2017	2016
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	5	5
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	8	2
Total des produits financiers	13	7
<i>Charges financières :</i>		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-53	-60
Pertes de change (net)	-18	-48
Intérêts sur engagements de retraite	-9	-8
Intérêts transférés aux actifs corporels	6	7
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-3	-5
Total des charges financières	-77	-114
Charges financières nettes	-64	-107



Méthodes comptables

Les produits et charges financiers 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 ont été 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 ont été inscrits au coût historique desdits actifs et n'ont donc pas été 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 2017.

Les produits et charges financiers liés à des actifs et passifs financiers ont été comptabilisés selon la méthode de l'intérêt effectif.

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts



Une baisse des engagements de retraite résultant en une dette nette porteuse d'intérêts plus faible

La dette nette porteuse d'intérêts, hors régime de retraite, a diminué pour atteindre 1 636 millions EUR, contre 1 648 millions EUR l'exercice précédent. Un flux de trésorerie solide provenant des activités sous-jacentes a été partiellement neutralisé par un besoin en fonds de roulement et des dépenses en capital plus élevés ainsi que par des versements complémentaires pour 2016. Le besoin en fonds de roulement a augmenté en raison d'un accroissement de la valeur des stocks, lui-même entraîné par la hausse des prix du lait aux éleveurs laitiers propriétaires et par un solde de compte client en augmentation en raison de prix de ventes plus élevés.

L'effet de levier était de 2,6, ce qui représente une hausse de 0,2 par rapport à l'exercice précédent. Nous avons donc dépassé notre objectif à long terme (intervalle de 2,8 à 3,4), l'effet de levier enregistré sous-tendant la solide position financière du groupe. L'effet de levier de l'exercice précédent avait été fortement impacté par la cession de Rynkeby. Si l'on exclut les gains issus de la cession de Vigor, l'effet atteint était de 2,8.

Les engagements de retraite ont chuté de 92 millions EUR, pour atteindre un total de 277 millions EUR, notamment en raison d'une diminution des hausses de salaire attendues, des cotisations et des effets de change. Ainsi, la dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, s'élevait à un total de 1 913 millions EUR, contre 2 017 millions EUR l'année précédente.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 0,2 an pour atteindre 5,7 ans. L'échéance moyenne est affectée par les périodes d'arrivée à échéance, le refinancement des facilités engagées et le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts.

Le ratio de capitaux propres a été évalué à 36 %, contre 34 % l'année dernière ; Arla se retrouve donc en bonne position pour investir dans sa croissance future.

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 2017.

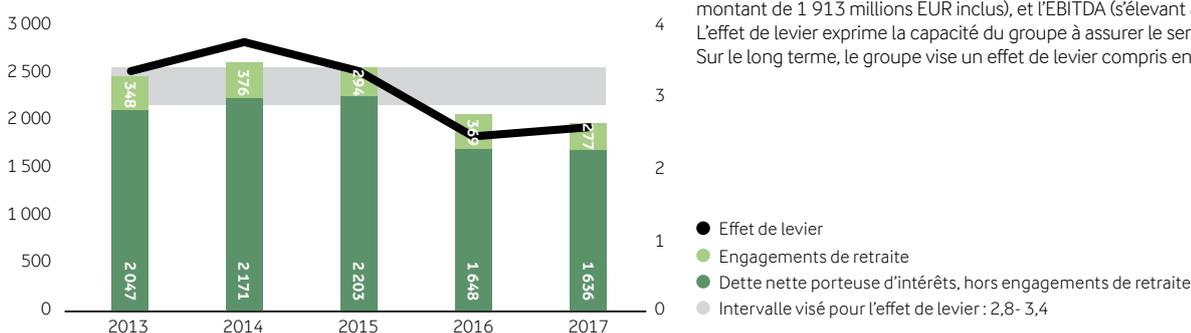
En 2017, le groupe a recouru aux sources de financement suivantes :

- Banques et établissements de crédit : exercice d'options d'extension dans nos facilités de crédit renouvelables pour un montant de 768 millions EUR, ce qui a augmenté l'échéance d'un an.

- Banque européenne d'investissement : Arla a pu obtenir une nouvelle facilité de crédit de 7 ans de la Banque européenne d'investissement.
- 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 2017 était de 232 millions EUR. 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 (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 », on entend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts (engagements de retraite pour un montant de 1 913 millions EUR inclus), et l'EBITDA (s'élevant à 738 millions EUR). 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.

Tableau 4.2.a Dette nette porteuse d'intérêts (millions EUR)

	2017	2016
Valeurs mobilières, disponibilités	-602	-588
Autres actifs porteurs d'intérêts	-8	-12
Emprunts à long terme	1 206	1 281
Emprunts à court terme	1 040	967
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	1 636	1 648
Engagements de retraite	277	369
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	1 913	2 017

Tableau 4.2.b Emprunts
(millions EUR)*Emprunts à long terme :*

Obligations émises	254	419
Établissements de crédit hypothécaire	790	798
Emprunts bancaires	160	52
Leasing financier	2	12
Total des emprunts à long terme	1 206	1 281

Emprunts à court terme :

Obligations émises	152	-
Effets de commerce	213	115
Établissements de crédit hypothécaire	9	1
Emprunts bancaires	628	815
Leasing financier	11	16
Autres éléments de passif courant	27	20
Total des emprunts à court terme	1 040	967

Total des emprunts à court et long termes	2 246	2 248
--	--------------	--------------

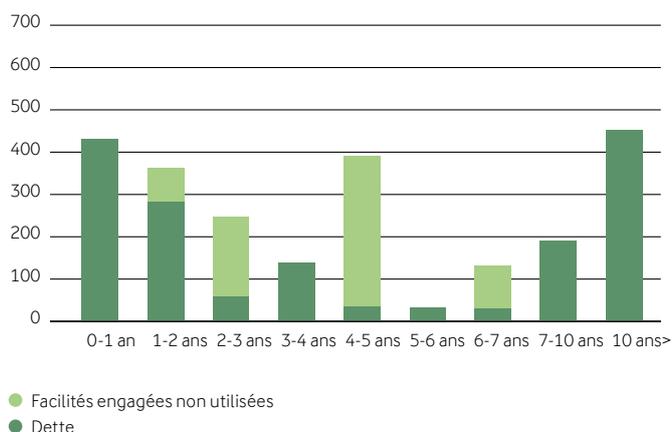
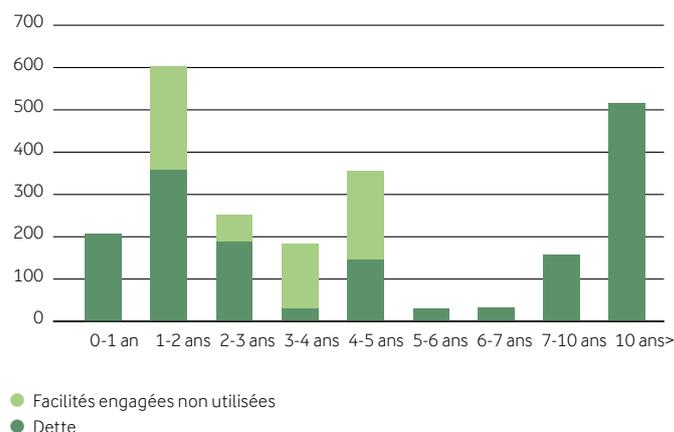
Tableau 4.2.a Flux de trésorerie, dette nette porteuse d'intérêts
(millions EUR)

	1 ^{er} janvier 2017	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie				31 décembre 2017
		Inclus dans les activités de financement	Acquisitions	Reclasse- ments	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	
Engagements de retraite	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Emprunts à long terme	1 281	-19	-	-26	-18	-12	1 206
Emprunts à court terme	947	51	-	26	-11	-	1 013
Autres passifs porteurs d'intérêt	20	7	-	-	-	-	27
Dette totale porteuse d'intérêt	2 617	-	2	-1	-38	-57	2 523
Valeurs mobilières et autres créances clients porteuses d'intérêt	-516	11	-	-	3	-17	-519
Liquidités	-84	-12	2	-2	5	-	-91
Dette nette porteuse d'intérêts	2 017	-1	4	-3	-30	-74	1 913

Tableau 4.2.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, échéance
(millions EUR)

31 décembre 2017	Total	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025- 2027	Après 2027
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	-	-	-	-	-
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	-	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	-	-	-
Autres	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1 636	428	280	55	138	36	30	29	189	451

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

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2017
(millions EUR)

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2016
(millions EUR)

Tableau 4.2.e Risque de taux d'intérêt au 31 décembre
(millions EUR)

2017
Émissions d'obligations :

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Montant	Risque de taux d'intérêt
500 millions SEK, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25 %	0-1 an	51	Juste valeur
800 millions SEK, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63 %	1-2 ans	82	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88 %	3-4 ans	51	Juste valeur
1 000 millions SEK, échéance 04.06.2018	Variable	1,05 %	0-1 an	101	Flux de trésorerie
700 millions SEK, échéance 28.05.2019	Variable	0,52 %	0-1 an	71	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,07 %	0-1 an	50	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,03 %	0-1 an	213	Juste valeur
Total des obligations émises		1,10 %		619	

Établissements de crédit hypothécaire :

Taux fixe	Fixe	1,15 %	2-3 ans	44	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,71 %	0-1 an	755	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,73 %		799	

Emprunts bancaires :

Taux fixe	Fixe	-0,04 %	0-1 an	506	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,25 %	0-1 an	282	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,42 %		788	

Autres emprunts :

Leasing financier	Variable	2,15 %	0-1 an	13	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	2,27 %	0-1 an	27	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		2,23 %		40	

Tableau 4.2.e Risque de taux d'intérêt au 31 décembre
(millions EUR)

	Taux d'intérêt	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		0,75 %		799	
<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	

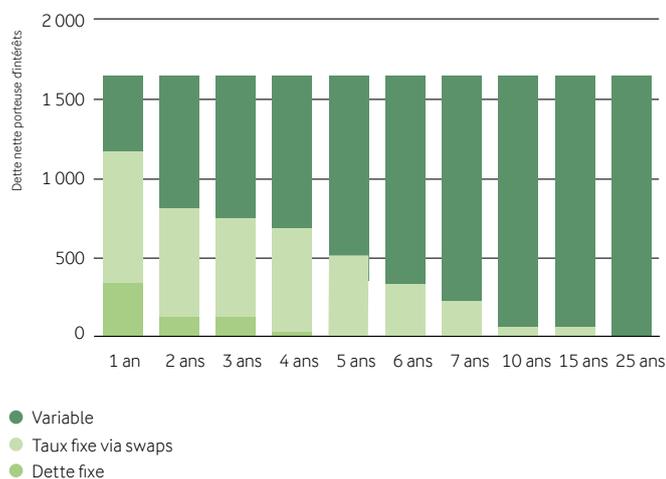
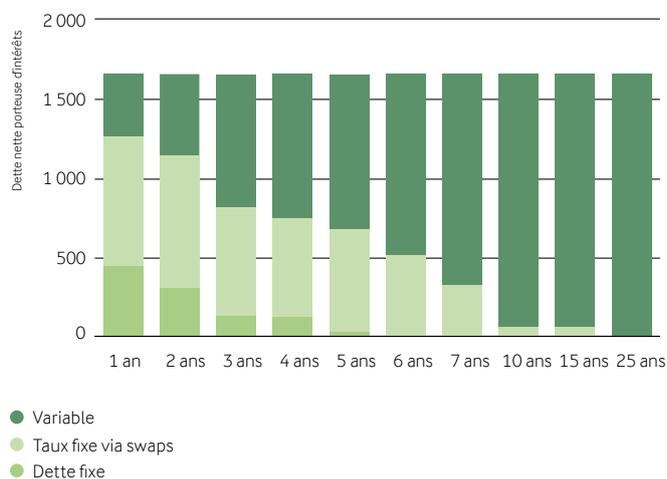
Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2017
(millions EUR)**Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2016**
(millions EUR)

Tableau 4.2.f 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
2017			
DKK	815	-	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Autres	30	-	30
Total	1 636	-	1 636
2016			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Autres	6	-	6
Total	1 648	-	1 648



Méthodes comptables

Instruments 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 un 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 et bancaires 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 solides

La forte génération de trésorerie en 2017 a positivement influé les réserves liquides en réduisant l'utilisation de facilités de prêt et de crédit. Les réserves liquides ont augmenté de 101 millions EUR pour atteindre 1 038 millions EUR.

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.

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.

Réserves liquides 2017



- Remboursements au comptant
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)

Réserves liquides 2016



- Facilités de prêt engagées non utilisées
- Autres facilités de prêt non utilisées

Tableau 4.3.1.a Réserves liquides (millions EUR)

	2017	2016
Remboursements au comptant	91	84
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	6	7
Facilités de prêt engagées non utilisées	721	666
Autres facilités de prêt non utilisées	220	180
Total	1 038	937

Tableau 4.3.1.b Passif financier brut (millions EUR)

2017	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels non actualisés									
		Total	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2027	Après 2027
Obligations émises	406	406	152	152	-	102	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461
Établissements de crédit Leasing financier	1 001	1 002	821	107	56	10	7	1	-	-	-
Autres éléments de passif non-courant	13	13	11	2	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	27	27	26	1	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs, etc.	-	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39
Instruments dérivés	1 098	1 098	1 098	-	-	-	-	-	-	-	-
	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13
Total	3 431	3 560	2 152	307	92	154	50	41	38	213	513

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	-	-	-	-
Autres éléments de passif non-courant	28	28	16	11	1	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	20	20	18	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs, etc.	-	128	14	13	10	9	8	6	6	18	44	-
Instrument dérivés	995	995	995	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	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	

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.

**Limitation du risque****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	2017	2016	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,7 ans	5,9 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	97 %	94 %	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 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-coopérateurs 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 vise 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**Fluctuations de change importantes**

Par rapport à l'année dernière, le taux moyen du GBP et de l'USD a faibli de plus de 7 % et 2% respectivement. Nos stratégies de couverture ont contribué à atténuer une grande partie de l'impact sur les transactions lié aux fluctuations de l'USD et du GBP en 2017. Les activités de couverture ont engendré un bénéfice de 29 millions EUR en 2017, contre un

bénéfice de 35 millions EUR l'année dernière. 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 s'est amélioré en 2017 mais demeure en retrait par rapport à 2016.

Les activités en Arabie saoudite constituent une part importante des exportations du groupe dans la région MENA. La devise saoudienne (SAR) est rattachée à l'USD depuis 1986. Cependant, compte tenu du déficit budgétaire et de l'incertitude concernant l'économie saoudienne, nous surveillons de près la situation monétaire.

Chiffre d'affaires par devise en 2017**Chiffre d'affaires par devise en 2016**

- EUR
- GBP
- SEK
- DKK
- USD
- SAR
- Autres

**Tableau 4.3.2.a
Taux de change**

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2017	2016	Évolution	2017	2016	Évolution
EUR/GBP	0,8885	0,8554	-3,86 %	0,8765	0,8176	-7,19 %
EUR/SEK	9,8476	9,5684	-2,92 %	9,6317	9,4687	-1,72 %
EUR/DKK	7,4453	7,4333	-0,16 %	7,4386	7,4452	0,09 %
EUR/USD	1,1943	1,0490	-13,85 %	1,1277	1,1058	-1,98 %
EUR/SAR	4,4792	3,9367	-13,78 %	4,2294	4,1473	-1,98 %

Tableau 4.3.2.b Risque de change
(millions EUR)

	EUR/DKK	USD*/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2017					
<i>Exposition externe :</i>					
Passif financier	-155	-15	-212	-844	-2
Actif financier	164	218	123	34	76
Dérivés	-367	-398	-803	592	-153
Exposition externe nette	-358	-195	-892	-218	-79
<i>Exposition interne :</i>					
Actif financier	268	3	522	8	13
Dérivés	47	-	192	210	-
Exposition interne nette	315	3	714	218	13
Exposition nette	-43	-192	-178	-	-66
<i>Risque net lié à :</i>					
Couverture des flux de trésorerie d'exploitation attendus qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-235	-192	-	-58
Couverture des flux de trésorerie d'exploitation attendus sans comptabilité de couverture	-43	-	-	-	-8
Risques non couverts	-	43	14	-	-
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-	2	1	-	-
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-12	-10	-	-3
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 flux de trésorerie d'exploitation attendus qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-357	-152	-	-95
Couverture des flux de trésorerie d'exploitation attendus 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



Limitation du risque

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 exclut les investissements nets en devises étrangères dans des filiales ainsi que les instruments couvrant ces investissements. Les relations de couverture sont efficaces.

Hypothèses concernant l'analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité inclut 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 de couverture. 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 diminué de 0,7 pour passer à 3,8. Cette diminution est due à l'arrivée à

échéance de couvertures de taux ainsi qu'à une réduction de la durée de vie des couvertures restantes.

Bien que les taux d'intérêt se soient avérés bas en 2017, 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
2017				
Actif financier	-610	1 %	4	-2
Dérivés	-	1 %	7	49
Passif financier	2 246	1 %	-18	-
Dettes nettes porteuses d'intérêt, hors engagements de retraite	1 636		-7	47
2016				
Actif financier	-600	1 %	4	-2
Dérivés	-	1 %	12	63
Passif financier	2 248	1 %	-22	-
Dettes nettes porteuses d'intérêt, hors engagements de retraite	1 648		-6	61



Limitation du risque

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 flux de trésorerie futurs.

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 instruments de dettes évalués à leur juste valeur via le compte de résultat ou les autres éléments du résultat global. Le tableau 4.3.3 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 4.3.3 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 2017. 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 couverture, mais hors engagements de retraite.

	2017	2016	Politique	
			Minimum	Maximum
Durée de la dette nette porteuse d'intérêts	3,8	4,5	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.

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.

Le mandat du conseil d'administration permet au groupe d'utiliser des dérivés tels que des options et des swaps de

Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières



Activités de couverture limitées conformément à la stratégie

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 aux 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 95 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.

Une hausse de 5 % des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices d'environ 3 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global subiraient un effet positif de 1 million EUR.

En 2017, près de 30 % des dépenses énergétiques ont été couvertes. Fin 2017, 28 % des dépenses énergétiques pour 2018 étaient couvertes.

Tableau 4.3.4 Matières premières couvertes
(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2017				
Diesel / gaz naturel	5 %	1	-2	1
Électricité	5 %	-	-1	-
2016				
Diesel / gaz naturel	5 %	2	-3	1
Électricité	5 %	1	-1	-



Limitation du risque

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 financière, la consommation prévue en matière d'électricité, de gaz naturel et de diesel peut être couverte à 100 % pour les 18 prochains mois et partiellement pour une durée allant jusqu'à 36 mois.

Comment nous agissons et opérons

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le service financier. Les risques liés aux matières premières sont 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 de manière efficace avec les coûts sous-jacents, mais Arla vise à minimiser les risques de base. Les risques liés à l'énergie ne sont pas totalement dissociés des marchés commerciaux, mais font partie d'une approche globale des risques.

Le groupe se forge actuellement une expérience dans la couverture des risques liés au prix sur des produits laitiers de base sélectionnés pour leur valeur peu significative. Le champ d'application de la couverture est toujours limité par les marchés des dérivés laitiers certes en pleine évolution mais toujours immatures au sein de l'Union européenne et en Nouvelle-Zélande. Le marché des dérivés laitiers est en pleine croissance et devrait jouer un rôle dans les prochaines années dans le cadre de la gestion de 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 banques partenaires et dans lesquelles ne se trouve aucune contrepartie financière présentant une notation de crédit satisfaisante, le groupe a dérogé aux exigences liées aux notations.

Pour les autres contreparties, clients et fournisseurs, le respect de leurs engagements contractuels et de la qualité de leur 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'il conclut des contrats dérivés.

Le tableau 4.3.5 montre l'exposition liée aux contreparties pour les contrats couverts par la conclusion d'accords de compensation répondant aux conditions de compensation en cas de défaillance.

Tableau 4.3.5 Notation externe des contreparties financières
(millions EUR)

2017

	Actif, valeur comptable	Répond aux conditions de compensation	Exposition nette de l'actif	Passif, valeur comptable	Répond aux conditions de compensation	Exposition nette du passif
AA-	3	3	-	39	3	36
A+	4	4	-	11	4	7
A	7	7	-	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	-
Total	19	15	4	87	15	72

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

Par ailleurs, le groupe a conclu des accords de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires. Ces accords sont décrits de manière plus détaillée à la note 4.6.



Limitation du risque

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 faible qualité de crédit d'une 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 directeur financier 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. Dans les zones géographiques qui ne sont pas correctement couvertes par nos banques partenaires, le service trésorerie du groupe peut déroger aux exigences liées aux contreparties. Cela

a été le cas dans des pays comme le Nigeria, le Ghana et l'Arabie saoudite.

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, puisqu'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



Couverture des flux de trésorerie futurs

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 les couvertures d'énergie.

Couverture d'investissements nets

Le groupe a couvert une partie négligeable des risques de taux de change relatifs à ses investissements dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées à l'aide de prêts et de dérivés.

Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilisation 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 flux de trésorerie futurs issus de transactions fortement attendues
(millions EUR)

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue					
			2018	2019	2020	2021	Après 2021	
2017								
Contrats sur devises	4	4	4	-	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30	
Contrats sur matières premières	1	1	1	-	-	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-72	-72	-12	-14	-9	-7	-30	
	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	2017	2018	2019	2020	Après 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	

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture
(millions EUR)

	2017	2016
Gains et pertes différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie sur la période	11	-23
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés en autres produits et charges d'exploitation	29	-34
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés dans le résultat financier	11	17
Ajustements de valeur des instruments de couverture reportés en charges de production	-3	18
Total	48	-22



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 sont classés à titre de couverture de flux de trésorerie futurs, et qui couvrent de manière efficace les variations de flux de trésorerie futurs, 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 couverture 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 couverture 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 à titre d'instruments de couverture, les variations de la juste valeur sont comptabilisées en continu dans le compte de résultat sous les produits et charges financiers.

Note 4.5 Informations sur les instruments financiers

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers
(millions EUR)

	2017	2016
Actifs financiers disponibles à la vente	511	504
Prêts et créances	968	911
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	56	50
Dérivés	87	168
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 344	3 243

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
2017				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	511			511
Actions	12			12
Dérivés		19		19
Total de l'actif financier	523	19	-	542
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises		406		406
Établissements de crédit hypothécaire	799			799
Dérivés		87		87
Total du passif financier	799	493	-	1 292
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



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



Conventions de vente et de rachat

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 hypothécaires 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
2017			
Obligations hypothécaires	504	499	504
Engagements de rachat	-498	-497	-498
Position nette	6	2	6
2016			
Obligations hypothécaires	496	508	496
Engagements de rachat	-496	-507	-496
Position nette	-	1	-

Note 4.7 Engagements de retraite



Engagements de retraite réduits

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 s'élevaient à 277 millions, soit une baisse de 92 millions EUR par rapport à l'année dernière. La valeur comptable des régimes à prestations définies a plus particulièrement diminué au Royaume-Uni en raison de bénéfices actuariels imputables à une diminution de la hausse des salaires attendue, et une inflation plus importante attendue.

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 200 millions EUR, soit une augmentation

de 15 millions EUR par rapport à l'année dernière. Une perte actuarielle de 19 millions EUR découlant d'une baisse du taux d'actualisation a été partiellement compensée par la conversion des devises.

Ces régimes de retraite étaient 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 engagements nets comptabilisés s'élevaient à 47 millions EUR, soit une baisse de 103 millions EUR par rapport à l'année dernière. La réduction est principalement liée aux bénéfices actuariels de 77 millions d'euros réalisés du fait de la diminution de la hausse de salaire attendue. En outre, les versements aux régimes ont diminué les engagements de 30 millions EUR.

Les régimes à prestations définies au Royaume-Uni sont gérés par des fonds de retraite indépendants qui investissent les montants déposés pour couvrir les paiements de retraite futurs.

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 actuaire 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
2017				
Valeur actuelle des engagements financés	210	1 336	38	1 584
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 289	-20	-1 320
Déficit des régimes financés	199	47	18	264
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	12	13
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	200	47	30	277
<i>Spécifications du total des engagements :</i>				
Valeur actuelle des engagements financés	210	1 336	38	1 584
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	12	13
Passif total	211	1 336	50	1 597
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

Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite
(millions EUR)

	2017	2016
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 679	1 610
Reclassement	-3	-
Nouveaux engagements de retraite des sociétés acquises	2	-
Payés par les employés	1	1
Coûts des services actuels	3	3
Charges d'intérêt calculées	42	52
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	-4	282
Prestations versées	-60	-59
Réductions et liquidations	-	-3
Variations de taux de change	-63	-207
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 597	1 679

Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes
(millions EUR)

	2017	2016
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 310	1 316
Reclassement	-2	-
Intérêts calculés	33	44
Retour sur actifs de régimes, hors produits d'intérêt (autres éléments du résultat global)	54	150
Cotisations aux régimes	30	34
Prestations versées	-50	-48
Charges administratives	-1	-2
Corrections de taux de change	-54	-184
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 320	1 310

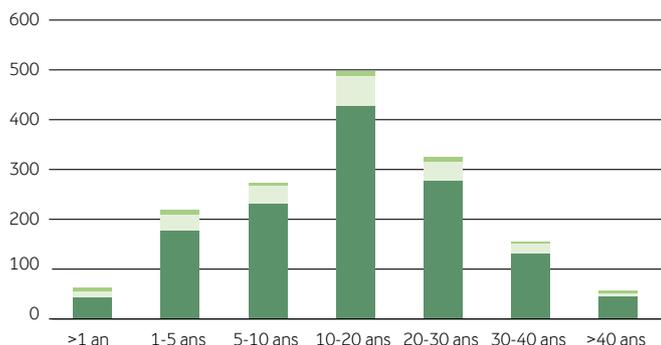
Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 35 millions EUR aux actifs de régimes en 2018 et de 132 millions EUR entre 2019 et 2022.

Retour réel sur les actifs de régimes :

Produits d'intérêt calculés	33	44
Retour, hors intérêts calculés	54	150
Retour réel	87	194

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2017

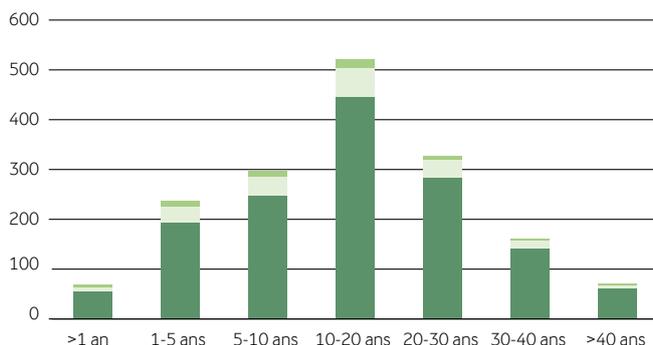
(millions EUR)



	Total	>1 an	1-5 ans	5-10 ans	10-20 ans	20-30 ans	30-40 ans	>40 ans
● Royaume-Uni	1 337	43	177	231	430	278	132	46
● Suède	210	10	35	61	40	19	7	7
● Autres	50	9	7	5	10	9	6	4
Total	1 597	62	219	274	501	327	157	57

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

Tableau 4.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des préalables clés

(millions EUR)

Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre

Taux d'actualisation +/- 10 bps

Hausse des salaires attendues +/- 10 bps

Espérance de vie +/- 1 an

Inflation +/- 10 bps

	2017	2017	2016	2016
	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-19	20	-25	25
Hausse des salaires attendues +/- 10 bps	2	-2	2	-2
Espérance de vie +/- 1 an	64	-64	66	-66
Inflation +/- 10 bps	17	-17	18	-18

Tableau 4.7.e Actifs de retraite comptabilisés

(millions EUR)

Fonds de croissance diversifiée et véhicules de dette

Investissements adossés au passif

Obligations à rendement absolu

Actions

Biens immobiliers

Infrastructure

Obligations

Autres éléments d'actif

Actif total

	2017	%	2016	%
Fonds de croissance diversifiée et véhicules de dette	579	44 %	486	37 %
Investissements adossés au passif	163	12 %	246	19 %
Obligations à rendement absolu	143	11 %	198	15 %
Actions	165	12 %	154	12 %
Biens immobiliers	100	8 %	88	7 %
Infrastructure	70	5 %	42	3 %
Obligations	11	1 %	11	1 %
Autres éléments d'actif	89	7 %	85	6 %
Actif total	1 320	100 %	1 310	100 %

Tableau 4.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice
(millions EUR)

	2017	2016
Coûts des services actuels	3	4
Charges administratives	1	2
Réductions et liquidations	-	-3
Comptabilisé en charges de personnel	4	3
Charges d'intérêt sur engagements de retraite	42	52
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-33	-44
Comptabilisé en charges financières	9	8
Montant total comptabilisé en résultat	13	11

Tableau 4.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global
(millions EUR)

	2017	2016
Pertes actuarielles cumulées au 1 ^{er} janvier	-287	-155
Bénéfices/(pertes) actuariels de l'exercice	58	-132
Bénéfices et pertes actuariels cumulés au 31 décembre	-229	-287

Tableau 4.7.h Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

	2017	2016
Taux d'actualisation, Suède	2,5 %	2,8 %
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	2,5 %	2,7 %
Hausse des salaires attendue, Suède	2,3 %	2,2 %
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	2,5 %	4,5 %
Inflation (CPI), Suède	1,9 %	2,2 %
Inflation (CPI), Royaume-Uni	3,1 %	1,7 %

**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 aux membres du plan et non au groupe. Les montants dus pour les régimes à cotisations définies sont imputés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

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 du membre du plan et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du membre. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le

retour généré par les actifs correspond effectivement aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent d'hypothèses telles 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 estimé 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 taux 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 et 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 taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une légère différence des variables actuelles 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 1 Bénéfice d'exploitation

- 87 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 88 Note 1.2 Charges
- 90 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Note 2 Besoin en fonds de roulement

- 92 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement

Note 3 Capitaux engagés

- 95 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 96 Note 3.2 Tests de dépréciation
- 97 Note 3.3 Immobilisations corporelles
- 99 Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 101 Note 3.5 Provisions pour risques et charges
- 101 Note 3.6 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4 Financement

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

Note 5 Divers

- 125 Note 5.1 Impôts
- 127 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- 127 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 128 Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- 128 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 128 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 130 Note 5.7 Organigramme du groupe

Note 5.1 Impôts



Impôt courant et impôt différé

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales se montaient à 22 millions EUR, contre 42 millions EUR l'année dernière. La réduction est principalement due à un ajustement de l'impôt différé et des ajustements liés aux années précédentes. Sur les charges fiscales liées à l'impôt courant, la somme de 7 millions EUR est liée à l'impôt sur les coopératives et la somme de 19 millions EUR à l'impôt sur les sociétés. L'année dernière, ces charges fiscales s'élevaient respectivement à 10 et 16 millions EUR.

Impôt différé

Le passif d'impôt différé net s'élevait à 16 millions EUR, ce qui représente une hausse de 10 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Les actifs d'impôt différé de 43 millions d'euros reposent principalement sur les écarts temporaires sur les immobilisations corporelles, les pertes fiscales reportées en avant et les engagements de retraite. Les passifs d'impôt différés de 59 millions EUR sont principalement liés aux écarts

temporaires sur les immobilisations corporelles ainsi que sur d'autres écarts temporaires.

L'augmentation de la position nette du passif peut s'expliquer par une réduction des actifs d'impôt différé découlant des écarts actuariels sur les engagements de retraite.

Un actif d'impôt différé de 32 millions EUR n'a pas été comptabilisé, car le groupe ne s'attend pas à pouvoir utiliser les avantages découlant des

écarts temporaires associés dans un avenir proche. L'année dernière, l'actif d'impôt différé non comptabilisé s'élevait à 154 millions EUR. Ce changement reflète une approche actualisée de l'évaluation des écarts temporaires historiques non comptabilisés.

Tableau 5.1.a Impôts comptabilisés en résultat
(millions EUR)

	2017	2016
Impôt sur les coopératives	7	10
Impôt sur les sociétés	19	16
Impôt différé	2	8
Ajustements liée aux exercices précédents, impôt actuel	-3	3
Ajustements liée aux exercices précédents, impôt différé	-3	5
Total de l'impôt comptabilisé en résultat	22	42

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif
(millions EUR)

	2017	2016
Taux d'imposition sur les revenus au Danemark	22,0%	22,0%
Écart net du taux d'imposition des filiales étrangères par rapport au taux d'imposition danois	-4,7%	-3,7%
Ajustements de l'impôt sur les coopératives	-18,8%	-13,1%
Revenus nets non imposables, déduction faite des charges non déductibles	-2,6%	-5,0%
Variation du taux d'imposition	0,0%	0,1%
Ajustements liée aux exercices précédents	-1,9%	2,0%
Autres corrections	12,9%	8,2%
Taux d'imposition effectif	6,9%	10,5%

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	Report en avant des déficits fiscaux	Autre catégorie	Total
2017									
Actif/passif d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6
Produits/charges en résultat	-1	4	-1	-	-12	-	3	8	1
Produits/charges en autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-10	-	-	-1	-11
Variations de taux de change	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Autres corrections	-	-3	-	-	11	-1	-1	-5	1
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-3	9	-4	-3	15	-	8	-38	-16
<i>Spécifications :</i>									
Actif d'impôt différé au 31 décembre	-	35	-	-	4	-	8	4	43
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-3	-26	-4	-3	-11	-	-	-34	-59
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
<i>Spécifications :</i>									
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

**Méthodes comptables****Impôts comptabilisés en résultat**

Les revenus imposables sont évalués conformément à la réglementation nationale applicable aux sociétés du groupe. 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 courant 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 non-courant à la valeur d'utilisation attendue, soit par élimination dans l'impôt sur les futurs bénéfiques, 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 les autres éléments du résultat global de l'exercice.

**Incertitudes et estimations****Impôt différé**

L'impôt différé reflète les évaluations du revenu imposable futur calculé sur l'ensemble des entités juridiques. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au revenu imposable futur, à des modifications législatives futures 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 élus par l'assemblée des représentants



Honoraires réglés à EY

Les honoraires des commissaires aux comptes sont liés à EY.

Tableau 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes
(millions EUR)

	2017	2016
Contrôle légal des documents comptables	1,4	1,3
Autres déclarations	-	0,1
Assistance fiscale	1,3	1,4
Autres services	0,7	1,4
Rémunération totale des commissaires aux comptes	3,4	4,2

Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants



Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération du comité exécutif est proposée par la présidence chaque année et approuvée par le conseil d'administration ; les salaires ont été maintenus au même niveau que ceux

de l'année dernière. La rémunération du conseil d'administration est approuvée chaque année par l'assemblée des représentants. Les principes appliqués à la rémunération des dirigeants sont décrits en page 60.

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)

	2017	2016
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1,3	1,3
Total	1,3	1,3
Comité exécutif		
Rémunération fixe	2,2	2,2
Retraite	0,2	0,3
Autres prestations	0,1	0,1
Primes variables à court terme	0,6	0,6
Primes variables à long terme	0,2	0,2
Total	3,3	3,4

Tableau 5.3.b Transactions avec le conseil d'administration
(millions EUR)

	2017	2016
Achat de marchandises	14,0	10,7
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,4	0,3
Total	14,4	11,0
Dettes fournisseurs, etc.	1,2	0,6
Comptes associés-coopérateurs	1,4	2,1
Total	2,6	2,7

Note 5.4 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels



Engagements contractuels

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 rapport annuel.

En garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 815 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 817 millions EUR l'année dernière), 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 2018.

Tableau 5.4 Engagements contractuels et passif éventuel
(millions EUR)

	2017	2016
Engagements de garantie	2	5
0-1 an	53	65
1-5 ans	108	139
Plus de 5 ans	43	39
Leasing et baux opérationnels	204	243
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs corporels	112	92



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 principalement 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. La norme IFRS 16 relative aux contrats de location

entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Arla se prépare actuellement à la mise en œuvre de cette norme. Pour plus de détails, voir la note 5.6.

Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture

Il a été annoncé le 25 janvier 2018 que le conseil d'administration avait décidé de fermer Brabrand Dairy au Danemark et de déplacer la production vers d'autres sites. La restructuration est due au manque de possibilités d'expansion sur le site de Brabrand Dairy. Un accroissement de la capacité de production est nécessaire pour répondre à l'augmentation de la demande en yaourts en Europe. Le déplacement de la production vers

d'autres sites de production garantit des possibilités d'expansion. La fermeture aura lieu vers la mi-2019 et touchera 160 employés. La décision n'a aucun effet sur les états financiers de 2017.

Le 8 février 2018, Arla a annoncé l'acquisition de Yeo Valley Dairies Limited, une filiale de Yeo Valley Group Limited. La transaction donnera à Arla le droit d'utiliser la marque Yeo Valley® sur le marché britannique (or shall we say au

Royaume Uni as britannique refers to great Britain) pour le lait, le beurre, les pâtes à tartiner les tartinables et le fromage en vertu d'une licence de propriété intellectuelle.

Le 9 février 2018, Arla Foods Ingrédients a accepté d'acquiescer les 50% restants de la société argentine Arla Foods Ingrédients S.A (AFISA), actuellement détenue par SanCor, pour soutenir l'ambition de la société en

matière de croissance du marché en Amérique du Sud. L'investissement était auparavant classé comme une co-entreprise et sera reconnu comme une filiale à part entière à la suite de l'acquisition.

Aucun autre 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 réglementée par l'Union européenne. Le conseil d'administration de la société a autorisé la publication des états financiers consolidés le 20 février 2018. Ceux-ci ont été soumis à l'approba-

tion de l'assemblée des représentants le 28 février 2018.

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 agrégés et présentés poste par poste. 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 ambA (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 découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées, 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, 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, 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 2017. 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 comp-

tables 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.

IFRS 9 – Instruments financiers

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. La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 et modifie la classification et la mesure des actifs et passifs financiers. La norme IFRS 9 introduit une classification logique des actifs financiers reposant sur le modèle d'entreprise du groupe et sur le flux de trésorerie sous-jacent. En outre, elle introduit un nouveau modèle, celui de « pertes attendues », s'opposant à celui de perte de crédit encourue sous la norme IAS 39. Le modèle de pertes attendues exige qu'une entité tienne compte des pertes de crédit prévues et des variations sur les pertes de crédit prévues à la date de chaque rapport afin de refléter l'évolution des risques de crédit.

En outre, de nouvelles exigences liées à la comptabilité de couverture seront prises en compte dans les principes de gestion des risques commerciaux du groupe. Une évaluation des relations de couverture actuelles du groupe indique qu'elles pourront encore être utilisées en tant que telles après la mise en application de la norme IFRS 9.

Une évaluation a été réalisée, qui montre que la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur le classement des actifs financiers du groupe. L'analyse confirme que le nouveau modèle 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.

IFRS 15 - Chiffre d'affaires

La norme IFRS 15 a été publiée en mai 2014 et modifiée en avril 2016, 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 nouvelle norme en matière de chiffre d'affaires se substitue à toutes les exigences actuelles en matière de comptabilisation du chiffre d'affaires en vertu de la norme IFRS. Une application rétrospective complète ou modifiée est requise depuis le 1^{er} janvier 2018. Arla a décidé d'appliquer la méthode rétrospective modifiée.

Arla vend des produits laitiers, des ingrédients et du lait cru à ses clients. Les produits sont vendus sur la base des différents contrats avec les clients.

Arla a réalisé une évaluation de l'impact des normes IFRS 15. Pour les contrats clients prévoyant généralement que la vente de marchandises soit la seule obligation de performance, l'adoption de la norme IFRS 15 ne devrait avoir aucune influence sur le

chiffre d'affaires ou les bénéfices et pertes d'Arla. Arla prévoit que la comptabilisation du chiffre d'affaires ait lieu au moment où le contrôle des marchandises est transféré au client, généralement lors de la livraison des marchandises.

Pour se préparer à l'adoption de la norme IFRS 15, Arla tient compte des paiements variables. Certains contrats avec les clients prévoient des remises commerciales, des primes de référencement ou des remises sur volume.

Actuellement, Arla comptabilise le chiffre d'affaires issu de la vente de marchandises évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette de rabais, de remises ou de ristournes. Ces dispositions donnent lieu au paiement variable en vertu de la norme IFRS 15, qui devra être estimé à la date d'établissement du contrat et mis à jour ensuite.

La norme IFRS 15 exige que le paiement variable estimé soit contraignant afin d'éviter toute surcomptabilisation du chiffre d'affaires. Arla prévoit que l'application de la contrainte n'apportera aucun changement majeur au chiffre d'affaires différé par rapport à la norme actuelle.

Les exigences en matière de présentation et d'informations à fournir de la norme IFRS 15 sont plus détaillées que celles de la norme actuelle, et certaines sont nouvelles. Arla prévoit de développer les notes aux états financiers pour répondre à l'obligation de fournir des informations quant aux jugements significatifs qui ont été pris.

En outre, comme l'exige la norme IFRS 15, Arla ventillera le chiffre d'affaires comptabilisé des contrats clients dans différentes catégories.

IFRS 16 Contrats de location

La norme IFRS 16 a été publiée en janvier 2016 et remplace la norme IAS 17 Contrats de location, IFRIC 4 Déterminer si un accord contient un contrat de location, SIC-15 Avantages dans les contrats de location simple et SIC-27 Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location. La norme IFRS 16 définit les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location ainsi que les informations à fournir à leur sujet, et exige que les locataires tiennent compte de tous les contrats de location dans le bilan, à l'instar du traitement comptable des opérations de leasing financier au titre de la norme IAS 17. La norme, qui s'appliquera à compter du 1^{er} janvier 2019 pour Arla, modifiera considérablement le traitement comptable des contrats de location qui sont actuellement traités comme des contrats de leasing opérationnel à ce jour.

La norme exige que tous les contrats de location, indépendamment du type et à quelques exceptions près, soient capitalisés sur le bilan du locataire comme un actif, représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent, les contrats de leasing apparaissant sous le passif correspondant, représentant les paiements au titre du contrat de location. La norme admet deux exceptions de comptabilisation pour les locataires : le leasing d'actifs « de faible valeur », par exemple des ordinateurs, et le leasing à court terme, c'est-à-dire, les contrats de leasing conclus sur une durée de location de 12 mois ou moins.

Le compte de résultat sera également affecté par les charges annuelles relatives aux contrats de leasing. Les charges de leasing annuelles seront réparties en deux éléments, amortissements et charges d'intérêt, contrairement au traitement actuel, qui prévoit que les charges annuelles relatives aux accords de leasing opérationnel soient imputées uniquement aux charges d'exploitation. Cela aura une influence positive sur l'EBITDA du groupe et, dans une moindre mesure, sur l'EBIT. En outre, il est prévu que l'état des flux de trésorerie soit affecté en raison des paiements du leasing opérationnel actuel. Avec les nouvelles normes, les paiements au titre de leasing opérationnel actuellement déclarés en tant que flux de trésorerie d'exploitation, seront déclarés en tant qu'activités de financement.

Arla devra réévaluer les engagements de leasing dès la survenance de certains événements, par exemple une modification de la durée du leasing ou une modification des futurs paiements de leasing résultant d'un changement d'indice ou de taux utilisé pour déterminer ces paiements. Arla comptabilisera généralement le montant relatif à la réévaluation du passif dans les opérations de leasing à titre d'ajustement du droit d'utilisation de l'actif. La norme IFRS 16 impose de fournir des informations plus détaillées que l'ancienne norme IAS 17.

Arla a évalué l'impact de l'adoption de la nouvelle norme sur la base d'une analyse préliminaire. L'analyse préliminaire indique une augmentation de l'actif total d'environ 5 %. Le compte de résultat 2019 d'Arla devrait faire apparaître un changement des charges d'exploitation vers les amortissements et les intérêts. L'augmentation prévue devrait se chiffrer à environ 14 % de l'EBITDA et 20 % de l'EBIT. Le résultat net ne devrait pas s'en trouver affecté de manière significative.

Conformément à la norme IFRS 16, le paiement du leasing opérationnel annuel d'environ 100 millions EUR en 2017 doit être présenté en tant que flux de trésorerie de financement, contrairement au traitement actuel en tant que flux de trésorerie d'exploitation. Ce changement dans la manière de présenter les informations permettra d'améliorer les flux de trésorerie d'exploitation d'environ 25 %.

En 2018, Arla continuera d'évaluer l'impact de la norme IFRS 16 sur ses états financiers consolidés.

IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée

La norme IFRIC 22 traite de la façon de comptabiliser les contreparties anticipées dans d'autres devises que la devise fonctionnelle. La norme IFRIC 22 ne devrait pas avoir d'impact majeur sur les états financiers consolidés du groupe, car le groupe tient déjà compte des transactions en devises étrangères et des contreparties anticipées d'une manière qui soit compatible avec les modifications.

Les autres normes comptables, nouvelles ou révisées, ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Note 5.7 Organigramme du groupe

	Pays	Devises	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
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 GP Ltd.	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 Nairn Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods limited Partnership	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) Ltd.	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	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. Ravnshøj	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	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (en cours de liquidation)	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) 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
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
Arla Foods Inc.	Philippines	PHP	100
Arla Foods Ltd.	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

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods AB	Suède	SEK	100
Arla Gefleortens AB	Suède	SEK	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finlande	EUR	37
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
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 Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgique	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
Dofø Cheese Eksport K/S	Danemark	DKK	100
Dofø Inc.	États-Unis	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Égypte	EGP	49
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australie	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	France	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
Arla Foods Srl	Italie	EUR	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Milk Link Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla National Foods Products LLC	Émirats arabes unis	AED	40
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (en cours de liquidation)	Allemagne	EUR	100
Marygold Trading K/S	Danemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited **	Îles Vierges britanniques	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening **	Suède	SEK	75
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	24

* Co-entreprises ** Entreprises associées

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 2017, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, 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 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 2017 ainsi que du résultat de leurs activités et de

leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences 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 » (ci-après collectivement « les états financiers ») de notre rapport. Nous considérons que les preuves d'audit obtenues sont suffisantes et appropriées pour fonder notre opinion.

Indépendance

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.

Opinion concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre opinion sur les états financiers 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, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il présente des incohérences significatives avec les états financiers 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 rapports annuels.

Sur la base de nos procédures, nous concluons que le rapport de gestion est conforme aux états financiers, et qu'il a été préparé conformément aux exigences de la loi danoise sur les rapports annuels. Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction concernant les états financiers

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 aux exigences 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 sans anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs.

S'agissant de la préparation des états financiers, 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, sauf si la direction envisage de liquider le groupe ou la société mère, ou de cesser l'activité, ou encore si elle n'a d'autre option réaliste que d'agir de la sorte.

Responsabilités du commissaire aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers 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 détecter les éventuelles erreurs matérielles. Les anomalies 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.

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, 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 détecter 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 et, sur la base des éléments d'audit obtenus, sur l'existence d'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 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, y compris les informations fournies dans les notes, et établissons si les états financiers 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 20 février 2018

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Expert-comptable
agrégé
MNE n° 11689

Morten Friis
Expert-comptable
agrégé
MNE n° 32732

Glossaire

BEPS est un acronyme signifiant « Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices », qui se réfère à une initiative de l'OCDE constituée de 15 actions conçues pour doter les gouvernements d'instruments nationaux et internationaux de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales, veillant à ce que les bénéfices soient imposés là où sont exercées les activités économiques générant des bénéfices et où la valeur est créée.

La **part de marché des marques** représente le rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marques stratégiques et le chiffre d'affaires total.

BSM est un acronyme faisant référence à la catégorie de produits recouvrant le beurre, les tartinables et la margarine.

CAPEX est l'acronyme de « capital expenditure » (dépenses d'investissement corporel/incorporel).

Les **coûts administratifs** recouvrent les dépenses nécessaires pour assurer l'exploitation générale ; ils incluent les postes du personnel, de la maintenance, de l'énergie, du nettoyage, de l'informatique, des déplacements professionnels, des consultants, etc.

Un **mode de vie plus conscient** désigne le fait de vivre en évaluant de manière active ses activités et décisions et en opérant des choix éclairés sur la base de valeurs personnelles.

Les **coûts de conversion** correspondent au coût total de production des produits finis et semi-finis, hors coût du lait, divisé par le volume des produits. Les coûts de conversion permettent d'évaluer sur la durée les améliorations en termes d'efficacité apportées à la conversion du lait cru en extraits de production.

Le **CPI** est l'indice des prix à la consommation.

L'**engagement numérique** se définit comme le nombre d'interactions initiées par les consommateurs sur nos canaux numériques. L'interaction est mesurée de différentes manières, par exemple, par le visionnage d'une vidéo sur tous les médias pendant plus de 10 secondes, la visite d'une page web, les commentaires laissés, les appréciations ou partages sur les réseaux sociaux.

L'**EBIT** (ou « Earnings Before Interest and Tax » en anglais) correspond au résultat d'exploitation.

L'**EBITDA** (ou « Earnings Before Interest, Tax, Depreciations and Amortisation » 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 de capitaux propres** est le rapport entre les capitaux propres hors intérêts minoritaires et l'actif total ; il permet de mesurer la robustesse financière d'Arla.

Par **flexitarien**, on entend une personne suivant un régime alimentaire végétarien mais consommant ponctuellement de la viande. Les flexitariens sont également appelés semi végétariens, végétariens occasionnels ou « végivores »

FMCG est l'acronyme de « fast-moving consumer good » et désigne les biens de grande consommation.

Les **flux de trésorerie disponibles** sont les flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

Le **pipeline d'innovation** correspond au chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

La **part internationale** correspond au chiffre d'affaires issu du territoire « International » exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des territoires « International » et « Europe ».

L'**effet de levier** correspond au rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, y compris les engagements de retraites, et l'EBITDA. Il permet d'évaluer notre aptitude à prendre en charge les dettes et engagements à venir ; la fourchette cible à long terme pour l'effet de levier se situe entre 2,8 et 3,4.

MENA est un acronyme faisant référence à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Le **volume de lait** se définit comme la quantité totale de lait cru, exprimée en kg, collectée auprès des associés-coopérateurs et des indépendants.

M&A est un sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

MYPC correspond à la plus grosse catégorie de produits chez Arla, à savoir celle couvrant le lait, les yaourts, le lait en poudre et les produits pour la cuisine.

La **dette nette porteuse d'intérêt** correspond au passif courant et non-courant producteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, des disponibilités et des autres actifs producteurs d'intérêt.

Par « **dette nette porteuse d'intérêt, y compris les retraites** », on entend le passif courant et non-courant producteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs producteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite.

OCDE est un sigle signifiant Organisation de coopération de développement économiques.

Par « **prix de performance** » d'Arla Foods amba, on entend le prix du lait prépayé, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume total collecté chez les membres-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilo de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Le **prix du lait prépayé** correspond au versement comptant perçu par les éleveurs laitiers par kilo de lait livré durant la période de règlement.

Les **marques de distributeur** sont des marques de distribution détenues par des distributeurs mais produites par Arla sur la base d'un accord de production contractualisé.

La **part des bénéfices** correspond au ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

Le **besoin en fonds de roulement** correspond au capital bloqué 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 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** mesure la rentabilité relative de l'activité ; elle se définit 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 certains éléments. Notre ambition stratégique en termes d'extensibilité est d'atteindre un indice supérieur à 2,0.

Les **marques stratégiques** sont des produits vendus sous les marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

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

La **part des ventes industrielles** mesure la consommation totale de lait dans la fabrication des produits de base par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les produits de base sont vendus avec une valeur ajoutée moindre, voire aucune, en général lors de transactions « business-to-business » où ils sont achetés par d'autres entreprises qui les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

UHT est un sigle signifiant « ultra haute température » ; il désigne un procédé de stérilisation des aliments liquides, tels que le lait, durant lequel ceux-ci sont chauffés à plus de 135 °C.

Le **segment à valeur ajoutée de la protéine** désigne une catégorie de produits caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standard avec une teneur en protéines de 80 % environ.

Les **végétaliens** sont des personnes suivant un régime exempt de tout produit animal, c'est-à-dire qu'ils ne consomment ni viande, ni œufs, ni produits laitiers ou autres substances dérivées des animaux.

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

Agenda



Rapports financiers et événements principaux

28 février – 1^{er} mars 2018
Assemblée des délégués en Suède

2 mars 2018*
Publication du rapport annuel consolidé pour 2017

24 août 2018
Publication du rapport semestriel consolidé pour 2018

10-11 octobre 2018
Assemblée des délégués

*Sous réserve de l'approbation de l'assemblée des délégués



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J
Danemark
N° immatr. (CVR) : 25 31 37 63

Téléphone : +45 89 38 10 00
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods France
50 Rue de Paradis
75010 Paris
France

Téléphone : +33 145 23 86 90
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com