



2015 en bref

Avec l'acquisition de parts de marché sur la plupart de ses marchés, un mélange beaucoup plus rentable de produits et l'optimisation de ses opérations, **Arla est aujourd'hui une entreprise encore plus solide** que début 2015.

Peder Tuborgh, CEO

Prix de performance





Développement du chiffre d'affaires

-3,3%



Chiffre d'affaires



- Consumer UK
- Consumer Finland
- Consumer Central
- Arla Foods Ingredients
- Arta roods ingredient
- Consumer Sweden
- Consumer DenmarkConsumer
- International
- Global Categories and Operations
- $\bullet \, \text{Autres}$

Volumes de lait





SOMMAIRE

RAPPORT DE GESTION

- 4 CRÉATION DE VALEUR
- **6** ÉVALUATION DES ACTIVITÉS
- 18 ÉVALUATION FINANCIÈRE
- 24 ÉVALUATION DU MARCHÉ
- **40** NOTRE STRATÉGIE
- **46** NOTRE GOUVERNANCE

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

62 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

120 DÉCLARATIONS

122 DÉFINITIONS ET GLOSSAIRE

Gestion de projet : Group Finance, Arla. Rédaction, conception et production : We Love People. Traduction : TextMinded. Photos : Mikkel Bache, Jens Bangsbo, Stephanie Gongdon Barnes et Arla. Impression : Scanprint A/S.

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

État financier de la société mère

En application de l'article 149 de la loi danoise sur les rapports annuels, le présent rapport annuel consolidé constitue un extrait du rapport annuel complet de la société. Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, le Groupe Arla Foods a décidé de publier un rapport annuel consolidé 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.dk. La répartition des bénéfices et les versements complémentaires de la société mère sont décrits dans la section du rapport annuel consolidé consacrée aux capitaux propres. Le rapport annuel complet contient les déclarations du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi que du commissaire aux comptes.

Associéscoopérateurs



Évolution du nombre d'associés-coopérateurs -5,7%

Capitaux propres



Dette nette porteuse d'intérêts

2,5
milliards EUR

Bénéfice



295

2,8% du chiffre d'affaires

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

Effet de levier







Création **de valeur**

Arla est une coopérative détenue par des agriculteurs. Ancré dans notre mission et porté par notre nouvelle stratégie « Good Growth 2020 », notre principal objectif est de garantir une valeur du lait maximalepour nos agriculteurs. Ce principe s'inscrit au cœur de notre chaîne de valeur, de la vache au consommateur. Notre chaîne est entièrement dédiée à l'efficacité ainsi qu'à l'optimisation de notre matière première, de notre capital et de nos ressources humaines.

Vision

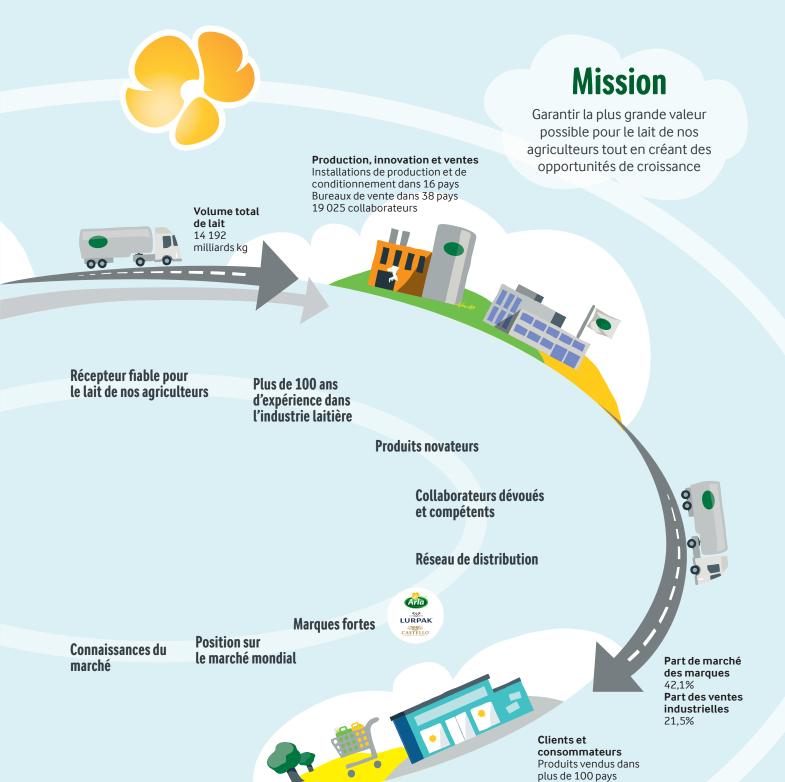
Façonner l'avenir du secteur laitier en apportant santé et inspiration au monde, de manière naturelle



Stratégie : Good Growth 2020

Exceller dans huit catégories Se concentrer sur six régions Atteindre nos objectifs en nous unissant sous la bannière d'Arla

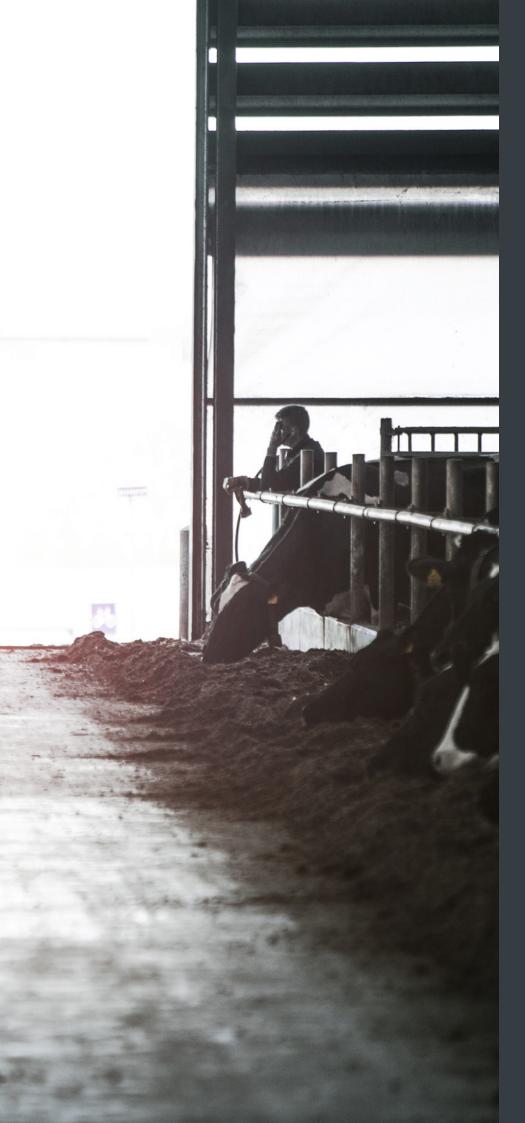




Identité

Une croissance coopérative, naturelle, saine et responsable





ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

- 8 Changement et défis par Åke Hantoft, président du Conseil d'Administration
- **9** Arla, une société plus résistante face à des conditions de marché difficiles par Peder Tuborgh, CEO
- 10 Sept priorités essentielles pour Arla
- **11** Sept priorités essentielles pour 2015
- 12 Le volume joue un rôle-clé dans le commerce de détail et les services alimentaires
- **13** Augmenter le volume de la marque Arla®
- **14** Augmenter les volumes liés au beurre et aux produits à tartiner
- **15** Sept priorités essentielles pour Arla en 2016
- **16** 2015 événements-clés





Deux facteurs déterminants ont marqué l'industrie laitière en 2015. Premièrement, cette année a été marquée par un prix du lait très bas lié aux conditions de marché générales, ce qui à son tour a débouché sur une situation très difficile pour l'ensemble des agriculteurs laitiers - et pas uniquement ceux d'Arla. Deuxièmement, nos agriculteurs ont eu des difficultés à conserver une situation financière viable et, malheureusement, certains ont été contraints de quitter l'industrie.

L'année 2015 a également vu la suppression du système européen de quotas laitiers. Cette suppression est survenue à une époque où les prix du lait étaient excessivement bas et la demande en ralentissement dans certaines régions du monde. Ce changement est néanmoins positif puisqu'il signifie que la production de lait de nos différentes fermes n'est plus limitée par des quotas. Depuis le mois d'avril, de nombreux agriculteurs d'Arla ont augmenté leur production de lait, ce qui a entraîné une hausse des volumes de lait entrant d'Arla de 4,6% en 2015. Nous avons tenu nos engagements vis-à-vis de nos associés-coopérateurs et nous collecté, traité et commercialisé ce volume supplémentaire sans restrictions et à un prix généralement compétitif par rapport à nos pairs.

La sécurité ainsi offerte à nos agriculteurs est capitale et joue un rôle fondamental dans la manière dont nous interprétons notre modèle coopératif chez Arla: opportunités identiques,droits identiques et obligations identiques pour tous les associés-coopérateurs,leême prix pour le même lait

et une voix par associé-coopérateur. Telles sont les valeurs adoptées par nos prédécesseurs dans les années 1880, époque à laquelle notre coopérative a été fondée.

REVISITER NOS VALEURS COOPÉRATIVES

Certaines de ces valeurs ont été remises en question en 2015. Tant entre les agriculteurs et associés-coopérateurs qu'au sein de l'Assemblée des Représentants et du Conseil d'Administration, ces valeurs ont fait l'objet d'un débat fondamental. Je suis convaincu que de tels débats renforcent notre coopérative. Ils mettent à l'épreuve nos valeurs et notre démocratie et nous aident à nous développer. Le Conseil d'Administration ira encore plus loin en 2016 lorsqu'il se penchera sur une révision de nos principes coopératifs ainsi que sur la mise en place d'une stratégie liée aux associés-coopérateurs et dédiée à assurer l'avenir de notre coopérative européenne commune.

PLEINS FEUX SUR LES AGRICULTEURS ARLA

En 2015, plusieurs détaillants ont lancé des initiatives visant à soutenir les agriculteurs d'Arla. De même, Arla s'est attachée à rappeler aux consommateurs qu'elle était détenue par ses agriculteurs laitiers et que les bénéfices générés par la vente des produits Arla étaient partagés entre eux, quel que soit le marché sur lequel les produits sont écoulés. La campagne dédiée à notre structure coopérative agricole a été chaleureusement accueillie par les consommateurs, qui apprécient l'idée d'une coopérative « un pour tous, tous pour un ». Des campagnes ont été lancées sur plusieurs marchés européens et internationaux et

d'autres marchés suivront. Il est encourageant de voir Arla promouvoir le lait comme un produit sain auquel les consommateurs peuvent se fier et de savoir que les produits sont fabriqués de manière responsable. Toutefois, cette sensibilisation des consommateurs n'est pas sans obligations pour nous. Plus que jamais, tous les regards sont tournés vers nous, les agriculteurs, et notre responsabilité est d'autant plus grande au quotidien : nous devons prendre le plus grand soin de nos vaches et de notre lait. En 2015, notre programme d'assurance qualité Arlagården® a été déployé aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Il couvre désormais toutes les fermes Arla dans les sept pays de nos associés-coopérateurs. Ce programme constitue aujourd'hui un actif solide pour notre société et gagnera en importance dans le futur.

L'année 2016 verra, espérons-le, une amélioration du marché global. Grâce à notre nouvelle stratégie conçue pour apporter une valeur ajoutée aux volumes croissants de lait cru via des produits rentables et un fort positionnement sur les marchés, je suis convaincu que nous sommes en bonne voie pour saisir les opportunités et relever les défis sur un marché laitier totalement imprévisible.





Il ne fait aucun doute que 2015 a été une année très difficile pour nos associés-coopérateurs. N'étant plus limitée par le système européen de quotas laitiers, l'offre accrue en lait des agriculteurs laitiers européens n'a fait que renforcer la pression exercée sur l'industrie laitière mondiale, qui souffrait déjà gravement de la faible croissance des marchés, du ralentissement de la demande en Chine et de l'embargo russe. La suppression du système européen a affecté l'ensemble de l'industrie laitière mondiale.

Chez Arla, la situation a entraîné une baisse du chiffre d'affaires, qui est passé de 10,6 milliards EUR en 2014 à 10,3 milliards EUR en 2015. Nos bénéfices sont, eux aussi, légèrement inférieurs. Cette baisse s'explique non seulement par l'effritement de notre chiffre d'affaires, mais aussi par la décision du Conseil d'Administration de réduire les prévisions des bénéfices. Ces prévisions ont été revues à la baisse au profit d'un prix du lait payé d'avance plus élevé afin d'aider nos associés-coopérateurs face à leur situation financière extrêmement précaire.

Bien avant début 2015, nous savions que l'année allait être difficile et nous avions prévu de minimiser l'impact du bas niveau des prix sur le marché en définissant deux objectifs : accroître notre part de produits dédiés au commerce de détail et aux services alimentaires et réduire nos coûts. Entièrement dévoués à ces objectifs, nous sommes parvenus à conserver un prix du lait compétitif par rapport à nos pairs.

L'AUGMENTATION DE NOTRE PART DE LA VENTE AU DÉTAIL

Malgré la baisse de la demande sur la plupart de nos marchés, notre objectif était de vendre un plus grand nombre de produits dédiés au commerce de détail et aux services alimentaires, soit une hausse de volume de 500 millions de kg de lait supplémentaires. Et nous y sommes parvenus! Nous avons proactivement augmenté nos dépenses en marketing de 25%, ce qui a nous a permis d'asseoir nos positions et de renforcer nos marques. Je suis tout particulièrement ravi de constater que la marque Arla® a consolidé sa position « qualités nutritives naturelles et saines ». Nos associés-coopérateurs ont joué (et continuent de jouer) un rôle essentiel dans le renforcement de la marque Arla®. En effet, nos études montrent que la sensibilisation des consommateurs à notre structure coopérative agricole a permis d'accroître leur confiance vis-à-vis d'Arla.

RÉDUIRE VOS COÛTS

En 2015, les fonctions et les groupes commerciaux ont pratiquement tous été contraints de geler leurs coûts administratifs. Par ailleurs, nous avons atteint nos objectifs liés à nos programmes d'optimisation sur le long terme. Via une vaste série d'initiatives dans la période 2012 - 2015, y compris une réduction des dépenses, une amélioration de l'efficacité et l'aiustement continu de notre organisation, nous sommes parvenus à enregistrer des économies de 330 millions EUR, en ligne avec notre objectif. Nous avons maintenant défini un nouvel objectif visant à réaliser des économies supplémentaires d'une valeur de 400 millions EUR entre 2016 et 2020. Au 31 décembre l'effet de levier est 3,3 et nous sommes parvenus à atteindre notre objectif à long terme en ciblant nos initiatives de 2.8 - 3.4.

Les efforts déployés ont largement renforcé notre entreprise. Avec l'acquisition de parts de marché sur la plupart de ses marchés, un mélange beaucoup plus rentable de produits et l'optimisation de ses opérations, Arla est aujourd'hui une entreprise encore plus solide que début 2015.

Á LA VEILLE D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Cette fortification est cruciale puisque nous sommes à la veille d'un changement de paradigme chez Arla. Désormais, nous ne mettrons l'accent sur la stimulation de la croissance et le renforcement de notre pool laitier via des fusions et des acquisitions que dans une moindre mesure. Face aux volumes accrus de lait provenant de nos associés-coopérateurs actuels, nous devons davantage concentrer nos efforts sur la création de croissance en interne, au sein de notre entreprise actuelle. Ces dernières années, nous avons soigneusement préparé Arla à cette situation et notre nouvelle stratégie « Good Growth 2020 » a été élaborée en ce sens.

Une tâche très difficile nous attend en 2016 étant donné que l'offre internationale en lait restera supérieure à la demande et que nos marchés principaux n'affichent actuellement qu'une légère croissance, voire aucune. Nous espérons une évolution positive au cours du second trimestre 2016, même si le marché reste très imprévisible. Il est toutefois indéniable qu'Arla est aujourd'hui une entreprise plus forte. Dès lors, même si les premiers mois de 2016 s'annoncent aussi difficiles que 2015, nous pourrons mieux résister à la volatilité du marché.



Sept priorités essentielles pour Arla

Nos sept objectifs essentiels reflètent les priorités commerciales définies par Arla pour l'année 2015. Ces objectifs sous-tendent les perspectives à long terme liées à notre stratégie. Afin d'enregistrer de bons résultats pour nos associés-coopérateurs et de garantir une progression conforme au plan stratégique d'Arla, le Groupe Exécutif de Gestion (EMG) définit chaque année les sept priorités essentielles, qui sont ensuite approuvées par le Conseil d'Administration.

Jusqu'à présent, le programme de croissance d'Arla était largement soutenu par la réalisation de fusions et d'acquisitions. Dorénavant, l'accent sera mis sur la conclusion de partenariats locaux et la volonté de saisir les occasions qui se présentent. Statique et défavorable à l'investissement, un budget traditionnel n'offre pas la flexibilité nécessaire à cet agenda.

Dans un monde toujours plus volatil, les budgets sont à peine saisis dans une feuille de calcul qu'ils sont déjà périmés. Des objectifs relatifs sont donc beaucoup mieux adaptés à la gestion du changement. C'est pourquoi, chez Arla, nous avons remplacé le budget traditionnel par des prévisions à cycle continu et des objectifs à plus long terme. Ces concepts reposent sur l'idée d'un critère de réussite qui visefondamentalement à atteindre des objectifs plus ambitieux et des performances largement supérieures à l'année précédente.

Le concept des « sept objectifs essentiels » est ancré dans cette philosophie. Il exprime les priorités de notre entreprise un an à la fois. Il décompose les stratégies à long terme en objectifs à court terme et crée une base annuelle pour l'amélioration des performances d'Arla.

> Vision Stratégie 2017 Stratégie 2020 Sept objectifs essentiels Sept objectifs essentiels Sept objectifs essentiels 2014 2013 2015 2016 2017

> > **Objectifs**

2015

Mission

Objectifs

2016

2017

Objectifs financiers

2014

Objectifs

2013

Nos sept priorités essentielles subdivisent notre stratégie à long terme en priorités à court-terme pour l'année. Elles sont complétées par des objectifs financiers. Nos sept objectifs essentiels et notre stratégie à long terme sont ancrés dans notre vision et notre mission, lesquelles définissent notre orientation générale.



Le volume joue un rôle clé dans le commerce de détail et les services alimentaires

Augmenter les volumes du commerce de détail et des services alimentaires de **300 - 500 millions de kg** de lait. Réduire la quantité de lait produite par les agriculteurs qui ne sont pas des associés-coopérateurs.

Résultat

Dans les secteurs du commerce de détail et des services alimentaires, nous avons augmenté nos volumes de quelque 500 millions de kg de lait. En outre, l'approvisionnement en lait auprès de producteurs autres que nos associés-coopérateurs a été réduit de 5,6%.

Plus d'infos sur l'évolution des volumes en page 12

Augmenter les volumes au sein de Consumer International et garantir la rentabilité d'Arla Foods Ingredients

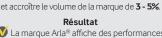
Mettre en œuvre un plan de croissance accéléré pour Consumer International afin d'augmenter les volumes Réaliser au minimum deux fusions ou acquisitions sur les marchés de croissance et au sein d'Arla Foods Ingredients.

Résultat

Fort d'une croissance de volume de 5,8%, Consumer International a renoué avec la croissance et une plateforme a été créée pour renforcer celle-ci. Au cours de l'année, des coopérations fructueuses ont été mises en place sur les marchés en expansion.

> Suite à la chute des prix de vente, la rentabilité d'Arla Foods Ingredients est sous pression.

Plus d'infos sur l'augmentation des volumes de Consumer International en page 36



Augmenter le volume de la marque Arla®

Achever la mise en œuvre de la nouvelle

plateforme de la marque Arla® à l'échelle mondiale

▼ La marque Arla® affiche des performances positives avec une croissance de volume de 2,1%, même si ce chiffre est inférieur à l'objectif fixé. Courant 2015, nous sommes parvenus à jeter des bases solides pour la marque Arla®, qui sous-tend notre nouvelle stratégie en matière de santé.

> Plus d'infos sur l'augmentation du volume de la marque Arla® en page 13



Sept priorités essentielles pour

2015

En 2015, nos sept priorités essentielles étaient axées sur la transformation de l'excédent de lait en produits à valeur ajoutée afin d'en accroître la rentabilité. Nous savions que l'année ne serait pas facile; nos volumes et nos programmes d'optimisation ont donc joué un rôle crucial dans notre manière d'aborder la situation.

Nous avions un plan pour 2015 et nous l'avons suivi.



Augmenter les volumes liés au beurre et aux produits à tartiner

Augmenter de **3 - 5%** les volumes liés au beurre et aux produits à tartiner Lurpak® et Anchor®. Lancer Lurpak® au Brésil, au Mexique, en Australie et en Europe Centrale.

Résultat

La catégorie du beurre et des produits à tartiner affiche une croissance de volume de 5,9%. Ce résultat découle de la croissance de volume de 6,1% et de -0,3% respectivement enregistrée par les marques Lurpak et Anchor. Lurpak® est désormais vendue au Brésil, au Mexique, en Australie et en Europe centrale.

Plus d'infos sur l'augmentation des volumes liés au beurre et aux produits à tartiner en page 14



les marchés traditionnels. **Résultat**15 nous avons amélioré l

Offrir un excellent service

à la clientèle grâce à une planification

informatique efficace

Améliorer le service à la clientèle et

suivre les indices-clés de performance

pour le service offert à la clientèle sur

En 2015, nous avons amélioré la stabilité de notre système informatique, bien que des incidents survenus en avril et en mai aient affecté nos performances générales.



Renforcer la mise en œuvre des programmes d'optimisation et du programme lié au besoin en fonds de roulement net

Poursuivre la mise en œuvre des programmes LEAN, TCO et DTV et des plans structurels pour améliorer le rapport coût-efficacité de **330 millions EUR** d'ici la fin 2015 par rapport à 2012.

Geler les coûts administratifsextérieurs à la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble d'Arla, sauf pour les marchés en expansion.

Développer et mettre en œuvre le prochain programme lié au besoin fonds de roulement net afin de libérer la somme de **130 millions EUR** en 2015.

Résultat

En 2015, nous avons amélioré notre rentabilité de 330 millions EUR par rapport à 2012. Nous sommes parvenus à réduire les coûts administratifs extérieurs à la chaîne d'approvisionnement à un indice 102 et à libérer la somme de 151 millions EUR grâce à notre programme dédié au fond de roulement net.

Plus d'informations sur les programmes d'optimisation et le programme lié au fonds de roulement net en page 23



Accroître la rentabilité de Consumer UK et de Consumer Central Europe

Garantir une plus grande rentabilité de Consumer UK en réduisant les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement et en organisant d'autres mesures liées au marché pour une valeur

de **80 - 95 millions EUR**.

Renforcer par ailleurs la marque et les volumes d'Arla de **5 - 10%** Garantir une plus grande rentabilité de Consumer Central Europe en continuant de renforcer les marques et les produits à valeur ajoutée

Résultat

Consumer UK a atteint son objectif de réduction des coûts de 80-95 millions EUR et a enregistré une croissance de volume de 5,1% pour la marque Arla.

Les conditions de marché locales provoquent une pression sur la rentabilité de Consumer Central Europe. Toutefois, en 2015, Consumer Central Europe a augmenté la part de marché des marques (19,5%) et mis en œuvre plusieurs initiatives visant à accroître la rentabilité dans le futur.

Plus d'infos sur l'évolution de Consumer UK et de Consumer Central Europe en page 37

- Objectif atteint
- Progrès vers la réalisation de notre objectif
- Aucun progrès vers la réalisation de notre objectif

Le volume joue un rôle-clé

dans le commerce de détail et les services alimentaires

En tant que coopérative, Arla ese doit de prendre en charge tous les volumes de lait produits par ses associés-coopérateurs et s'est engagée à apporter à celui-ci une valeur ajoutée.

Depuis plusieurs années, Arla se prépare à la suppression du système des quotas laitiers de

l'Union Européenne. L'évolution de nos volumes est donc cruciale pour le développement de nos activités. Attachée à renforcer ses marques et à lancer des produits sur les marchés actuels et nouveaux, Arla peut poursuivre sa conquête internationale et réceptionner les volumes de lait croissants de ses associés-coopérateurs tout en garantissant sa rentabilité face à des conditions de marché difficiles. En 2015, nous avons réaffirmé notre engagement à transformer l'excédent de lait en produits de marque Arla et de marque de distributeur rentables pour les secteurs du commerce de détail et des services alimentaires.

Un prix du lait compétitif présente un potentiel de croissance pour nos agriculteurs.

De grands volumes de lait favorisent l'extensibilité et ouvrent la voie à l'innovation, au développement de produits et à la valorisation de notre marque.

2015

Volume de lait cru **14 192** millions de kg

Croissance de 4.3%

Croissance des 3,4%

Part des ventes industrielles 21.5%

2014

Volume de lait cru 13 570 millions de kg

Croissance de 5.3%

Croissance des marques 2.1%

Part des ventes industrielles 20.8%

En termes de volume de lait entrant, Arla se classe cinquième au monde. Le modèle commercial coopératif d'Arla repose sur le principe de la roue du lait: les volumes de lait entrants font tourner la roue et servent de base à l'innovation, au développement de produits, à la valorisation des marques et, à l'arrivée, à la création de valeur.

Suite à la suppression des quotas laitiers de l'Union européenne en 2015, la roue s'est mise à tourner plus vite et nous attendons une hausse des volumes de lait de nos associés-coopérateurs de 3 - 4% par an. Dès lors, l'évolution des volumes demeure une priorité essentielle en 2016.

En 2015, nous avons décidé, de manière proactive, d'intensifier nos investissements dans le marketing de 25% dans le but de transférer une plus grande quantité de lait vers les secteurs du commerce de détail et des services alimentaires et de réduire la part des produits de base. Nous avons également sollicité de nouveaux consommateurs et de nouveaux contrats et nous avons saisi de nouvelles opportunités en

Europe et ailleurs afin de consolider notre position. Ce faisant, nous avons approximativement transformé 500 millions de kg de lait supplémentaires en positions rentables sur nos marchés traditionnels européens ainsi qu'en dehors de l'Union Européenne par rapport à l'année dernière, tout en maintenant notre part des ventes industrielles à 21,5%.

En 2016, nous avons l'ambition de convertir 400 millions de kg de lait supplémentaires provenant de nos associés-coopérateurs en produits dédiés au commerce de détail et aux services alimentaires. Face aux volumes accrus de lait fournis par nos associés-coopérateurs, nous sommes à la veille d'un changement de paradigme. Désormais, nous ne mettrons plus l'accent sur la stimulation de la croissance et le renforcement de notre pool laitier via des fusions et des acquisitions. À la place, nous allons investir dans la création d'une croissance interne au sein de notre entreprise actuelle, basée sur le lait provenant de nos associés-coopérateurs existants.



La demande internationale croissante en produits sains et naturels constitue une opportunité pour Arla. Nous disposons de la plateforme nécessaire pour répondre à cette demande.



Augmenter le volume

de la marque Arla®

En tant qu'entreprise laitière internationale, Arla est tenue d'aider les consommateurs à faire des choix plus sains en leur offrant des produits nutritifs et en leur inspirant de bonnes habitudes alimentaires. Emmenée par notre marque Arla®, notre stratégie de santé contribuera à stimuler notre croissance au cours des prochaines années. En 2015, nous avons achevé la mise en œuvre de la nouvelle plateforme de la marque Arla® dans le monde entier et enregistré une croissance de volume de 2,1% pour la marque Arla®, soit un chiffre d'affaires de 2,7 milliards EUR.

La croissance de volume de 2,1% enregistrée pour la marque Arla® témoigne de l'effet généré par le renforcement de nos investissements en marketing (25%). Toutefois, cette intensification ne nous a pas permis de réaliser complètement notre ambition de croissance de 3 - 5% de la marque Arla® pour 2015 mais nous a permis d'établir de solides bases.

ARLA®, UNE MARQUE AXÉE SUR LA SANTÉ

Le positionnement de la marque Arla® est au cœur de notre vision. Notre marque sous-tend notre intention d'« apporter santé et inspiration au monde, de manière naturelle ». Devenue en 2015 le thème principal de la marque Arla®, l'offre de produits sains et naturels fait désormais partie intégrante de son développement. Au cours de l'année, nous avons intensifié notre communication auprès des consommateurs concernant la valeur des produits Arla® en termes d'ingrédients naturels, de teneur réduite en additifs artificiels et de développement durable de la ferme au supermarché.

Nous avons en outre consolidé notre gamme de produits Arla® en uniformisant leur design et avons lancé une série de nouveaux produits, dont un grand nombre ont été conçus pour accompagner nos objectifs en matière de santé (faible teneur en matières grasses, haute teneur en protéines et teneur réduite en sucre, par exemple).

PRODUITS ARLA® LANCÉS EN 2015

Le pipeline d'innovation d'Arla s'annonce très prometteur. En 2015, nous avons lancé plusieurs nouveaux produits.

Arla® Big Milk est le premier lait frais du Royaume-Uni, enrichi en nutriments essentiels pour contribuer à la croissance et au développement des



Arla® Skyr, un yaourt sans matières grasses, à faible teneur en sucre et hautement protéiné, a été lancé en Allemagne, au Royaume-Uni et au Danemark, et Arla® Protein a fait son entrée sur le marché britannique.

Répondant à la demande croissante en aliments riches en protéines pour le petit-déjeuner et les en-cas, Arla® Yoghurt Quark a été lancé en Suède.





Arla® BIO, un lait bio issu de vaches passant, du printemps à l'automne, au moins 120 jours en pâture, a été lancé en Allemagne.

Arla Yoggi[®] Frozen, une crème glacée au yaourt pauvre en matières grasses, a été lancé au Danemark dans le cadre de la stratégie d'innovation d'Arla.

Augmenter les volumes liés au beurre et aux produits à tartiner

Dans la catégorie du beurre et des produits à tartiner, nous avons, en 2015, mis • l'accent sur Lurpak® et Anchor®. L'idée était de faire croître ces deux marques stratégiques de 3 - 5% et de lancer Lurpak® sur une sélection de marchés aux quatre coins du monde. Le beurre et les produits à tartiner Lurpak® et Anchor® ont respectivement enregistré une croissance de volume de 6,1% et -0,3%, et Lurpak® a été lancé ou renforcé au Brésil, au Mexique, en Australie et en Europe centrale.

CROISSANCE DU BEURRE **ET DES PRODUITS À TARTINER**

La catégorie du beurre et des produits à tartiner a enregistré une croissance de 0,5% en 2015, emmenée par la marque Lurpak®. Une attention toute particulière a été accordée aux produits à tartiner, lesquels constituent une partie importante de l'activité Lurpak® et recèlent un énorme potentiel de croissance. En 2015, une nouvelle campagne marketing a été lancée en vue de promouvoir les produits à tartiner Lurpak® à l'échelle mondiale. Au Royaume-Uni, les produits à tartiner Lurpak® Spreadable représentent 86,9% du volume total Lurpak®, contre 65,7% seulement à l'échelon mondial, ce qui indique qu'il serait possible de renforcer davantage encore le segment des produits à tartiner sur d'autres. marchés. Le segment des produits à tartiner a enregistré une croissance de 5,9% à l'échelle mondiale en 2015.

Des campagnes promotionnelles ont également été lancées pour Anchor® au Royaume-Uni. Le but était à la fois d'attirer l'attention sur le beurre Anchor® et de repositionner Anchor® comme une marque laitière savoureuse plutôt qu'une simple marque de beurre afin de renforcer la marque de manière générale.

DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DE LA MARQUE LURPAK®

Suite à la coopération entamée entre Arla et le plus grand importateur australien de fromages, F. Mayer Imports, Lurpak® faisait partie des principales priorités en Australie en 2015. L'objectif était d'accroître le volume de 15%. Avec une croissance de volume de 7,7% portée par un programme marketing intense, composé de campagnes télévisées, de diverses interactions sur les réseaux sociaux et d'activités d'échantillonnage, nous n'avons pas complètement réalisé notre ambition. Ces actions ont néanmoins permis de renforcer la sensibilisation à la marque Lurpak®, ce qui contribuera à consolider la marque à plus long terme.

Mexique

Avec 123 millions d'habitants, le Mexique parvient difficilement à fournir la quantité de produits laitiers requise par sa population croissante. Depuis de nombreuses années, Arla est un spécialiste de niche au Mexique, principalement dédié à la vente de fromages blancs et bleus. En 2014, nous avons stimulé les ventes de beurre Lurpak® grâce à une vaste campagne publicitaire. Les ventes de beurre Arla au Mexique ont ainsi augmenté de 86,6% en 2015

Brésil

Le Brésil recèle un vaste potentiel. En 2015, nous avons lancé Lurpak® et stimulé les ventes de ces produits dans le but de positionner Lurpak® comme la première marque internationale offrant ses caractéristiques uniques aux consommateurs brésiliens. Les consommateurs de Sao Paolo ont tout particulièrement bien accueilli Lurpak® et les ventes ont augmenté de 55% en 2015. Grâce à la campagne « Weave Your Magic », nous sommes parvenus à interpeller les consommateurs via les réseaux sociaux, des blogueurs culinaires et de célèbres cuisiniers. Selon nos prévisions, la marque Lurpak® devrait continuer de croître en 2016.

Europe centrale

Sur le marché allemand, Lurpak® affiche des taux de croissance positifs de 161%, bien que ceux-ci reposent sur des volumes très limités face au niveau de prix compétitif et à la concurrence directe. Toutefois, en Allemagne, Arla Kærgården® représente une part de marché beaucoup plus grande que Lurpak®. En 2015, Lurpak® a renoué avec la croissance aux Pays-Bas, enregistrant un taux de 29,8% suite à une coopération fructueuse avec un détaillant local.



CROISSANCE DE VOLUME EN 2015

ATTENDU





Sept priorités essentielles

pour Arla en 2016

Enregistrer une croissance importante sur marques

Trois marques mondiales Arla®, Lurpak® et Castello®; les marques prises en charge doivent enregistrer une croissance importante.

LURPAK CASTELLO

Améliorer les performances de Consumer Central Europe

Améliorer les performances de Consumer Central Europe en améliorant la rentabilité et les performances de notre marque et en exportant, de manière compétitive, le lait vers le commerce de détail en dehors de l'Union européenne.





Renforcer
la coopérative Arla
Mettre en place une
procédure avec le Conseil
d'Administration, les Conseils
Nationaux et l'Assemblée des

Représentants afin d'établir de

solides relations avec nos

associés-coopérateurs.

Sept priorités essentielles pour

2016

Les sept objectifs essentiels représentent les principales priorités qui joueront un rôle décisif pour Arla en 2016. Ils reflètent pleinement l'orientation définie pour notre nouvelle stratégie et mettent l'accent sur nos deux priorités générales pour 2015: accroître la rentabilité des volumes croissants de lait et améliorer le rapport coût-efficacité au sein d'Arla.

Les sept priorités essentielles ont été intégrées dans l'ensemble de l'organisation. Les groupes commerciaux et les fonctions ont tous et toutes défini des objectifs et des activités visant à garantir notre réussite tout en présentant un front uni.



Renforcer Consumer International en tête des marchés

Renforcer notre position de leader en Chine, aux États-Unis, au Nigeria, au Proche-Orient et en Afrique du nord en termes de volumes et de part de marché.



Améliorer les flux de trésorerie

Améliorer les flux de trésorerie pour d'atteindre un effet de levier inférieur à 2,8 - 3,2 et libérer 150 millions EUR au sein du besoin en fonds de roulement net.



Réduire le niveau des coûts structurels

Enregistrer un **niveau de indice de 98,5** pour les coûts de valorisation
dans la production.
La croissance de volume doit être

 2 fois plus élevée que la croissance des coûts administratifs.

événements-clés INAUGURATION D'UNE NOUVELLE INSTALLATION DE PRODUCTION À PRONSFELD APPROBATION DE L'ACQUISITION La nouvelle installation pour **DE FALBYGDENS OST** beurres et poudres a été L'acquisition de Falbygdens Ost, en ÉTABLISSEMENT D'UNE NOUVELLE officiellement inaugurée à Suède, a été approuvée par les RÉGION COMMERCIALE EN ASIE Pronsfeld (Allemagne). Cet La Chine et l'Asie du Sud-Est ont été intégrées à titre de nouveau marché régional sous autorités nationales suédoises de la investissement de 110 milconcurrence au 1er avril 2015. lions EUR fait de Pronsfeld de loin Cette acquisition stratégique l'appellation « Business Unit Asia ». Les le plus grand site de production du Groupe Arla. synergies en termes de gamme de produits, de marketing et d'innovation consolideront la position d'Arla dans cette région très renforce la capacité d'Arla en matière de promotion et de développement du marché des spécialités fromagères. **ArNoCo TOURNE À PLEIN RÉGIME** La coentreprise d'Arla et de Deutsches Milchkontor eG (DMK),



NOUVELLE FILIALE EN AUSTRALIE

Arla a conclu un accord de coopération avec le plus grand importateur australien de fromages, F. Mayer Imports, dans le but de quintupler son chiffre d'affaires en Australie.



SUPPRESSION DES QUOTAS LAITIERS DE L'UNION EUROPÉENNE

Le 1er avril, le système des quotas laitiers de l'Union européenne a été supprimé, ce qui devrait entraîner une augmentation du volume entrant de lait d'Arla de 3 à 4% par an. Deutsches Milchkontor eG (DMK), ArNoCo, en Allemagne, a été officiellement lancée et le nouveau site de production tourne à plein régime.



Le maintien du site ne s'avérant pas économiquement viable, il a été décidé de fermer le site de production de Kißlegg-Zaisenhofen, en Allemagne, en 2016.



ÉTABLISSEMENT D'UNE NOUVELLE RÉGION COMMERCIALE EN AMÉRIQUE

Les États-Unis et l'Amérique latine ont été rassemblés au sein d'un nouveau marché régional sous l'appellation « Business Unit Americas ». Cette unification permettra de renforcer l'attention accordée à cette région en rapprochant la haute direction des clients et des consommateurs.



MISE EN VENTE DE RYNKEBY FOODS

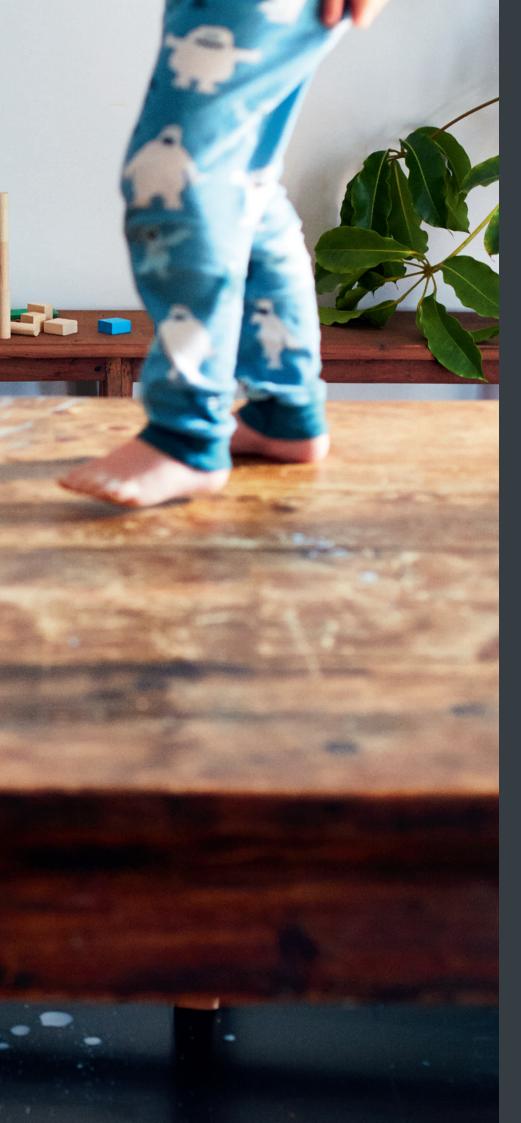
Après plusieurs mois d'analyse stratégique, Arla a décidé de vendre sa filiale de production de jus, Rynkeby Foods. Une procédure de vente a été lancée en vue d'identifier l'acheteur adéquat.



NOUVELLE STRATÉGIE : « GOOD GROWTH 2020 »

Arla a lancé sa nouvelle stratégie à l'horizon 2020. Celle-ci est axée sur la croissance interne et le renforcement de la rentabilité du lait des associés-coopérateurs - en assurant d'excellentes performances dans les différentes catégories, en consolidant les marques, en mettant davantage l'accent sur une sélection de marchés et en améliorant l'efficacité au sein de l'organisation.





ÉVALUATION FINANCIÈRE

- **20** Évaluation financière
- **21** Chiffres-clés et ratios financiers
- 23 Renforcer la mise en œuvre des programmes d'optimisation et du programme lié au besoin en fonds de roulement net



Évaluation financière

Compte tenu des conditions difficiles au sein de l'industrie laitière en 2015, Arla affiche des performances relativement satisfaisantes. Nous avons enregistré un bénéfice net de 2,8% de notre chiffre d'affaires sur un marché déprimé, et nous avons assuré un prix de performance de 33,7 centimes EUR/kg à nos associés-coopérateurs.

ÉTAT DU MARCHÉ

La chute des prix sur le marché mondial a eu des répercussions sur l'ensemble de l'industrie et de nos acteurs. En 2014, le prix des matières premières pour la poudre de lait entier s'est écroulé. En 2015, il s'est maintenu à un niveau bas constant malgré quelques éclaircies en cours d'année

PRIX DE PERFORMANCE

Face au bas niveau de prix des produits de base, Arla a eu des difficultés à assurer le prix du lait versé à ses associés-coopérateurs. Le prix de performance obtenu en 2015 s'élevait à 33,7 centimes EUR/kg. Ce chiffre est largement inférieur aux niveaux de 2014, qui étaient de 41,7 centimes EUR/kg. Avec un indice de groupe de pairs de 103,7, nous avons affiché de solides performances par rapport à nos pairs. Cet indice est conforme à nos attentes. Toutefois, l'indice de groupe de pairs est provisoire et s'entend avant la clôture de l'exercice de Royal FrieslandCampina N.V. et Deutsches Milchkontor eG.

VOLUMES DE LAIT

En 2015, les volumes totaux de lait s'élevaient à 14,2 milliards de kg, soit une hausse de 4,6% par rapport à 2014. L'augmentation des volumes de lait tient en majorité à la suppression du système européen de quotas laitiers le 1er avril 2015, à la fusion avec la société belge Walhorn EGM le 1er août 2014 et à l'arrivée de nouveaux membres AMCo au Royaume-Uni. Malgré cela, en Suède, les volumes de lait ont chuté suite au départ de plusieurs associés-coopérateurs. De plus, les volumes de lait provenant d'agriculteurs sous contrat ont diminué de 5.6%.

Si nos volumes de lait ont baissé, nous sommes cependant parvenus à maintenir la part des ventes industrielles à 21,5% en 2015, contre 20,8% en 2014. Affichant une tendance positive en fin d'année, la part des ventes industrielles devrait se maintenir au même niveau en 2016 même si les volumes de lait continueront de s'accroître.

CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2015, le chiffre d'affaires s'élève à 10,3 milliards EUR, soit une baisse de 3,3% par rapport à 2014. Suite à la chute du prix des matières premières, les prévisions liées au chiffre d'affaires ont été revues en cours d'année. L'effritement du chiffre d'affaires est dû à l'évolution négative des prix (11,4%), elle-même liéeà la baisse des prix du marché mondial et à l'impact apparenté exercé sur nos activités de marque, bien que ces répercussions aient été partiellement compensées par l'accroissement des volumes et effets de change. Au final, cela se traduit au final par une diminution du chiffre d'affaires interne (8.4%).

Conformément à nos attentes pour l'année, la croissance de volume se montait à 4,3% en 2015, contre 5,3% en 2014. La part de marché de nos

marques est passée de 41,2% en 2014 à 42,1% en 2015, ce qui montre clairement que nous avons pris la bonne décision en intensifiant nos dépenses marketing de 25%. La marque Lurpak® (6,1%) et la marque Arla® (2,1%) affichent des progrès tandis que la marque Castello® (0,1%) peine à leur emboîter le pas.

En 2015, la différence moyenne du prix de performance entre les produits de base et les produits de marque avoisinait 10 centimes EUR. Ce résultat confirme que nous poursuivons une bonne stratégie en cherchant à écouler un maximum de lait auprès du commerce de détail et des services alimentaires.

En 2015, nous sommes parvenus à contrôler activement nos coûts conformément à notre plan. Nous avons également mis en œuvre des programmes de réduction des coûts et défini des objectifs ambitieux en vue de rationaliser notre organisation. Avec nos programmes de réduction des coûts, notre intention était d'économiser 330 millions EUR avant la fin 2015 par rapport à 2012 - et nous y sommes parvenus! Afin d'améliorer davantage encore nos performances, nous avons défini un nouvel objectif : réduire les coûts d'un montant supplémentaire de 400 millions EUR entre 2016 et 2020.

Au total, nos coûts ont baissé de 4,6% en 2015 par rapport à 2014. Les coûts liés au lait non cru ont augmenté de 4,4%, suite principalement à l'augmentation de nos dépenses en marketing en vue de valoriser notre marque et à une hausse des coûts de production et effets de change. Les coûts liés au lait cru ont diminué de 13,3% malgré l'accroissement des volumes en cours d'année. Comme l'indique le prix de performance, la moyenne des coûts par kilo de lait est tombée à 32,04 centimes EUR.

Avec un indice de 4,3, notre extensibilité montre une évolution générale positive grâce à un contrôle rigoureux de nos coûts administratifs.

BÉNÉFICES

Les bénéfices de l'année s'élèvent à 295 millions EUR et correspondent à une part de 2,8% du chiffre d'affaires*. Durant l'année, les attentes ont été revues à la baisse (2,7 à 3 %) en faveur du prix du lait payé d'avance.

SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2015, l'effet de levier s'élevait à 3,3 (contre 3,7 au 31 décembre 2014) et était conforme à notre objectif à long terme (2,8 à 3,4).

PRIX DU MARCHÉS/LAIT ENTIER EN POUDRE. **DOLLAR PAR TONNE, ÉVOLUTION DU GDT**



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

Chiffres clés et ratios financiers

	2015	2014	2013	2012	2011
Volume de lait cru (millions de kg)					
Associés-coopérateurs au Danemark	4 705	4 550	4 508	4 419	4 320
Associés-coopérateurs en Suède Associés-coopérateurs en Allemagne	1 995 1 741	2 035 1 526	2 016 1 332	2 059 685	1 819 369
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 320	3 088	1 254	286	309
Associés-coopérateurs en Belgique	531	403	253	53	
Associés-coopérateurs au Luxembourg	130	119	111	27	
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas Autres	41 1 729	17 1 832	- 3 202	- 2 881	- 2 733
Volume total de lait cru	14 192	13 570	12 676	10 410	9 241
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs au Danemark	3 027	3 144	3 168	3 354	3 514
Associés-coopérateurs en Suède	3 174	3 366	3 385	3 661	3 865 645
Associés-coopérateurs en Allemagne Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 636 2 654	2 769 2 854	2 500 2 815	2 911 1 584	- 043
Associés-coopérateurs en Belgique	882	997	529	501	
Associés-coopérateurs au Luxembourg	221	228	232	245	
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	56 12 650	55 13 413	- 12 629	- 12 256	- 8 024
Nombre total d'associés-coopérateurs	12 050	13413	12 029	12 230	0 024
Prix de performance Centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	33.7	41.7	41.0	36.9	38.6
Chiffres clés (millions EUR)					
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	10 262	10 614	9 870	8 479	7 368
EBITDA	754	681	737	597	475
EBIT	400	368	425	336	236
Résultat financier, net Résultat net de l'exercice	-63 295	-30 320	-88 300	-70 255	-41 188
Consolidation de l'exercice					
Capital d'apport	31	39	43	38	37
Capital collectif	141	171	131	63	81
Versements complémentaires	113	104	121	149	66
Bilan Actif total	6 736	6 613	6 187	5 828	4 728
Actif à long terme	3 903	3 7 7 4	3 427	3 273	2 521
Actif à court terme	2 833	2 839	2 760	2 555	2 207
Capitaux propres	2 148	1 874	1 708	1 463	1 281
Total du passif à long terme	2 084	2 137	2 189	2 049	1 542
Total du passif à court terme	2 504	2 602	2 290	2 316	1 904
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris retraites	2 497 999	2 547 928	2 394	2 298 790	1 647 827
Besoin en fonds de roulement operationnel net	999	928	906	790	827
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation		511	342	510	309
Flux de trésorerie d'investissement Flux de trésorerie libres	-402 267	-416 95	-470 -128	-715 -204	-333 -24
Flux de tresorerie de financement		-93	110	235	33
Investissements dans les immobilisations corporelles		-429	-505	-444	-291
Rachat d'entreprises		15		-39	-20
Ratios financiers					
Croissance interne Marge EBIT		6,7% 3,5%	6,6% 4,3%	2,1% 4,0%	6,1% 3,2%
Effet de levier			3,2	3,9	3,2%
Ratio de couverture de l'intérêt					
Ratio de capitaux propres	31%	28%	28%	25%	27%



Cet accomplissement est le fruit des améliorations enregistrées au niveau de l'EBITDA et de notre décision de réduire les investissements CAPEX. Nous avons diminué nos dépenses en capital et, à l'avenir, nous mettrons l'accent sur des investissements qui appuient notre nouvelle stratégie. Les investissements en immobilisations corporelles sont passés de 73 millions EUR à 350 millions EUR.

Notre besoin en fond de roulement net a également évolué de manière très positive par rapport à nos prévisions grâce au« Programme Zero », un programme dédié au besoin en fond de roulement qui nous a permis d'obtenir une réduction de 151 millions EUR en 2015. Nous nous attendions à une réduction de 130 millions EUR. Axé depuis 2011 sur la libération de fonds, le « Programme Zero » est parvenu à orienter les mentalités en ce sens au sein d'Arla.

CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres s'élevaient à 2,1 milliards EUR, soit une hausse de 14,6% par rapport à 2014. Sur le total des capitaux propres, le capital individuel représente 29,3% et le capital collectif 69%. Le ratio de capitaux propres se monte à 31% (contre 28% en 2014), ce qui représente un niveau confortable.

FLUX DE TRÉSORERIE

En 2015, les flux de trésorerie d'exploitation se montaient à 669 millions EUR, contre 511 millions EUR en 2014. Ce résultat estprincipalement lié aux améliorations enregistrées au niveau du besoin en fonds de roulement net. Les flux de trésorerie d'investissement sont passés à -402 millions EUR, contre -416 millions EUR l'année précédente. Ils se composent principalement d'investissements en immobilisations corporelles. En 2015, les flux de trésorerie de financement se montaient à -274 millions EUR, contre -93

millions EUR en 2014. Ces flux ont souffert du versement complémentaire de 105 millions EUR exécuté en 2014 et du remboursement de 18 millions EUR en capital individuel aux associés-coopérateurs qui ont quitté la coopérative ou ont pris leur retraite.

Les disponibilités s'élevaient à 70 millions EUR au 31 décembre 2015.

PERSPECTIVES POUR 2016

Plus que jamais, l'industrie laitière mondiale se montre imprévisible et l'année 2015 a été aussi difficile que nous l'attendions. Nous espérons une évolution positive au cours du second trimestre 2016, même si le marché restera très imprévisible.

ATTENTI	ES FINANCIÈRES POUR 2016	ATTENTES POUR 2015	RÉALISÉ EN 2015	ATTENTES POUR 2016
	PERFORMANCES PAR RAPPORT AU GROUPE DE PAIRS (indice de groupe pairs)*	103 - 105	103,7	103 - 105
	VOLUMES DE LAIT (milliards de kg)	14,0	14,2	14,6
	CHIFFRE D'AFFAIRES (milliards EUR)	-	10,3	-
	CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES (en volume)	3 - 5%	4,3%	3 - 5%
	BÉNÉFICES	2,7 - 3,2%**	2,8%	2,8 - 3,2%
O	EFFET DE LEVIER	3,2 - 3,4***	3,3	~ 3,2

^{*} L'indice de groupe de pairs pour 2015 est provisoire ** Objectif de bénéfices changé pour 2,7 - 3,0% au cours 2015

^{***} Objectif de levier changé pour 3,3 - 3,6 au cours 2015



Renforcer la mise en œuvre des programmes d'optimisation et du programme lié au besoin en fonds de roulement net

Dans le cadre de la stratégie à court terme d'Arla pour 2015, nous avons mis l'accent sur le renforcement de la mise en œuvre de nos programmes d'optimisation et de notre programme lié au besoin en fonds de roulement net. Nous nous sommes concentrés sur trois mesures pour réaliser cette priorité essentielle en 2015 et avons affiché de solides performances pour chacune d'elles.

PROGRAMMES D'OPTIMISATION

Poursuivre la mise en œuvre des programmes LEAN, TCO et DTV et des plans structurels pour obtenir une amélioration du rapport coût-efficacité de 330 millions EUR d'ici la fin 2015 par rapport à 2012.

Résultat en 2015

Suite à la priorité accordée à la réduction des coûts, Arla a atteint son objectif de 330 millions EUR d'économies en 2015 par rapport à 2012. Ce résultat tient à la mise en œuvre des programmes I FAN DTV et TCO

LEAN

- En 2015, nous avons poursuivi l'implantation de notre programme LEAN, conçu pour favoriser une amélioration permanente de toutes les fonctions au sein de notre organisation. À ce jour, LEAN a été mis en œuvre dans plus de 60 laiteries et plusieurs services back-office de la chaîne d'approvisionnement. De plus, nous avons entamé la première implantation LEAN dans d'autres services administratifs.
- À l'avenir, le programme LEAN jouera un rôle décisif dans la réalisation des économies de coûts visées pour un montant de 400 millions EUR 2016 et 2020.

DTV (Design to Value)

- Le but du programme DTV est d'optimiser les produits et les emballages afin de renforcer la compétitivité et la qualité: autrement dit, améliorer la qualité des produits tout en réduisant les coûts sans rien sacrifier à l'expérience du client.
- En 2015, Le programme DTV a permis de réduire les coûts de 41 millions EUR par rapport à 2012, soit 7 millions EUR de plus que notre objectif initial.
- Dans le cadre de ce programme, les économies et la standardisation vont de pair. Par exemple, l'emballage personnalisé pour le fromage crémeux à tartiner Puck® a été remplacé par des pots standard afin de réduire les coûts.



Du gobelet au pot : la conversion d'un verre personnalisé Arla en pot standard doté d'un couvercle à visser.

TCO (Total Cost of Ownership)p

- Les projets TCO permettent de réaliser des économies en optimisant les spécifications des produits et des services, en standardisant et en rationalisant les matériaux et en garantissant un meilleur alignement entre les catégories de produits et les groupes commerciaux. Par exemple, la standardisation des saveurs au sein d'Arla
- À l'avenir, nos prévisions, elles devraient se monter à 65 millions EUR en 2016 de TCO

Objectif à l'horizon 2020

Afin d'améliorer davantage encore nos performances, nous avons défini un nouvel objectif visant à réduire les coûts de 400 millions EUR à l'horizon 2020, principalement au sein de la chaîne d'approvisionnement, dont 100 millions EUR en 2016. La réalisation de cet objectif incombera à l'organisation tout entière.

GEL DES COÛTS

Geler les coûts administratifs extérieurs à la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble d'Arla, sauf pour les marchés en expansion.

Le gel des coûts administratifs fait partie des objectifs de réduction des coûts d'Arla, car nous devons montrer à nos associés-coopérateurs que nous parvenons à maîtriser notre base de coûts et, plus particulièrement, à les réduire davantage encore en période difficile. Au sein d'Arla, les fonctions et les groupes commerciaux ont pratiquement tous et toutes été contraints de geler leurs coûts administratifs en 2015.

L'exception étant la chaîne d'approvisionnement, pour laquelle des programmes d'optimisation sont en cours et une sélection de marchés a été définie au sein de Consumer International, dont il est crucial de préserver la dynamique de croissance conformément à la stratégie d'Arla. Le gel des coûts administratifs est l'une des initiatives mises en œuvre par Arla pour relever les défis liés à la volatilité du marché laitier mondial en cours d'année. Les mesures appliquées pour geler les coûts administratifs ont impliqué une réduction des déplacements et des formations, une restructuration et des licenciements. En 2016, nos priorités à court terme contribueront davantage encore à cet objectif.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

Développer et mettre en œuvre le prochain programme lié au besoin en fonds de roulement net afin de libérer la somme de 130 millions EUR

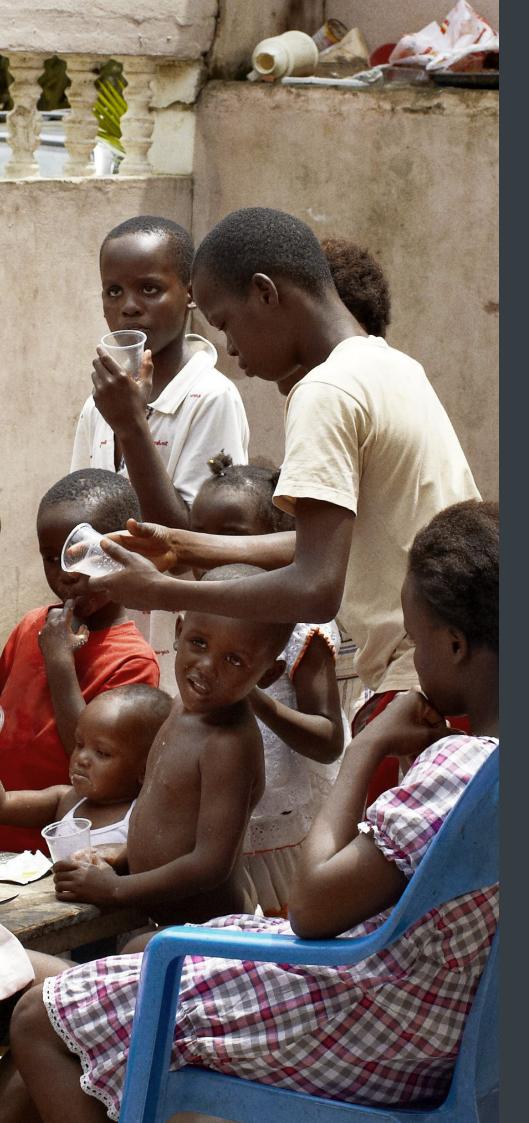
Pour préserver le succès de notre entreprise, il est important que nous réduisions à un minimum le montant de fonds immobilisés pour l'exercice de nos activités. L'une des solutions envisageables pour libérer des fonds consiste à réduire le besoin en fonds de roulement net. Ces ambitions sont appuyées par le « Programme Zero », qui est efficacement appliqué depuis 2011. En 2015, la pression a été mise sur notre besoin en fonds de roulement net suite à la hausse des volumes de lait et à l'augmentation de nos stocks. Afin d'atteindre notre objectif pour 2015, nous avons mis l'accent sur les éléments suivants :

- réduction du nombre de paiements en retard par nos clients en optimisant les procédures de recouvrement:
- amélioration des conditions de paiement avec nos fournisseurs et nos clients;
- optimisation des stocks à l'échelle mondiale.

L'objectif pour 2015 consistait à libérer la somme de quelque 130 millions EUR - et nous sommes parvenus à libérer 151 millions EUR.







ÉVALUATION DU MARCHÉ

- Vue d'ensemble des groupes commerciaux
- 28 Consumer UK
- 29 Consumer Central Europe
- Consumer International
- Consumer Sweden
- 32 Consumer Denmark
- Global Categories and Operations
- Arla Foods Ingredients
- Consumer Finland
- Accroître les volumes de Consumer International
- Accroître la rentabilité de Consumer UK et de Consumer Central Europe
- Des objectifs ambitieux en matière de santé
- Notre structure coopérative agricole fait toute la différence

Vue d'ensemble des

groupes commerciaux





Une part du chiffre d'affaires n'est pas attribuable aux groupes commerciaux. C'est pourquoi le total des pourcentages de chiffre d'affaires n'est pas égal à 100.

De nouvelles définitions des marchés seront mises en œuvre dans nos comptes à partir de 2016.



CONSUMER UNITED KINGDOM



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Les volumes de Consumer UK ont augmenté de 200 millions kg, tandis que les coûts ont chuté de 80 - 95 millions FUR
- La sensibilisation des consommateurs aux produits de la marque Arla® s'est vue renforcée par le lancement de produits tels que Arla® Big Milk et par notre entrée sur le marché des yaourts avec des produits comme Arla® Skyr et Arla® Protein. Le groupe commercial a également lancé la marque dédiée à notre structure coopérative agricole et mis en place le programme d'assurance qualité Arlagården®
- Le groupe a enregistré des ventes record dans le segment du beurre et des produits à tartiner grâce à Lurpak® et Anchor®
- Les activités liées aux marques se sont intensifiées. Entre autres succès, on notera la croissance de la marque Lurpak® dans une catégorie en déclin, la croissance de Cravendale® dans les canaux de vente au détail, la croissance de Castello® et la croissance à deux chiffres de Lactofree®
- L'initiative « Organised to Win » a été lancée pour encourager l'intégration du travail entre les différentes catégories, ce qui a permis de renforcer la collaboration, d'accomplir des optimisations et de réduire le moyenne de l'effectif à temps plein (100)

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

- Les volumes de lait dédiés au commerce de détail devraient plafonner ou diminuer. Toutefois, le renforcement de l'innovation dans de nouvelles catégories à valeur ajoutée, telles que le lait enrichi et sans matières grasses et le yaourt, recèle un grand potentiel de croissance
- La pression exercée sur le marché mondial continuera à se faire sentir sur le marché britannique, emmenée par l'augmentation de l'offre mondiale et le ralentissement de la demande. L'offre va également augmenter au Royaume-Uni
- Les consommateurs attachent une importance croissante à une alimentation saine et exigent des entreprises du secteur alimentaire qu'elles développent des produits plus sains et plus naturels.
- La croissance des magasins discount devrait se poursuivre

À long terme

- Les changements structurels sur les marchés des produits laitiers et de l'alimentation de détail, l'intensification du commerce en ligne et la transition vers une alimentation plus saine et naturelle recèlent d'importantes opportunités
- L'année 2016 verra le lancement de la stratégie « Championing British Dairy » de Consumer UK. Fort de ses récents accomplissements, Consumer UK profitera du volume accru de lait mis à sa disposition en développant de nouvelles catégories et de nouveaux canaux de vente au détail et en renforcant au maximum sa position vis-à-vis de la demande croissante des consommateurs en produits sains

Évolution du chiffre d'affaires

Part de marché des marques

Croissance des marques



Moyenne de l'effectif à temps plein

Besoin en fonds de roulement net

332 millions EUR

Plus d'infos sur la rentabilité de Consumer UK en page 37

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

Produits laitiers



Beurre et produits









CHIFFRE D'AFFAIRES

2 890 millions EUR

CONSUMER CENTRAL EUROPE

Consumer Central Europe englobe deux des marchés traditionnels d'Arla (Allemagne et Pays-Bas) ainsi que la Belgique, le Luxembourg, la France et l'Autriche. Le siège est situé à Düsseldorf, en Allemagne. Le groupe commercial couvre la production et la logistique et est responsable des ventes au détail. Arla figure dans le top trois du secteur laitier allemand et dans le top deux du secteur des produits laitiers frais aux Pays-Bas.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- La nouvelle installation pour beurres et poudres a été officiellement inaugurée à Pronsfeld au mois de janvier. Pronsfeld est désormais leplus grand site de production du Groupe Arla
- Le processus d'intégration suite à la fusion en 2014 avec la coopérative belge, EGM Walhorn, est désormais terminé
- Le projet d'implantation SAP à Upahl a été finalisé tandis que celui prévu à Nijkerk, Pays-Bas, a été reporté
- La structure de distribution a été améliorée par l'ouverture d'un nouvel entrepôt à Krefeld afin de centraliser et de rationaliser la distribution des produits laitiers en Europe centrale
- Les synergies aux niveaux des produits et de l'organisation ont été mises à profit via le lancement de Skyr en Allemagne et aux Pays-Bas, un produit qui a remporté un vif succès auprès d'autres groupes commerciaux

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

À court terme

- La demande en produits bio va continuer de croître
- Les tendances en matière de santé vont se poursuivre, avec une demande croissante en concepts de produits sains et novateurs de la part des consommateurs
- Le commerce électronique va jouer un rôle de plus en plus grand

À long terme

- Plus que jamais, l'innovation va jouer un rôle crucial si l'on veut répondre aux besoins et à la demande des consommateurs
- Il sera essentiel de conquérir de nouveaux clients

Évolution du chiffre d'affaires 0.6%

Part de marché des marques

19,5%

Croissance des marques

4%



Moyenne de l'effectif à temps plein

1959

Besoin en fonds de roulement net

207 millions EUR

Plus d'infos sur la rentabilité de Consumer Central Europe en page 37

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

58%Produits laitiers frais



10%
Beurre et produits à tartiner



13% Autres **CHIFFRE D'AFFAIRES**



CONSUMER INTERNATIONAL

Moteur de la croissance d'Arla, Consumer International est en charge de la création d'opportunités en dehors des marchés traditionnels. Le groupe commercial couvre toutes les ventes au détail en dehors du Danemark, de la Suède, de la Finlande, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et des Pays-Bas pour le fromage, le beurre, les produits à tartiner et la poudre de lait.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Mise en place de nouvelles filiales au Nigeria, au Sénégal, en Égypte et en Australie
- Comme prévu, le site de réemballage au Nigeria est opérationnel et les premiers produits Arla Dano® ont été mis sur le marché
- Relancement fructueux de Puck® au Moyen-Orient et en Afrique du Nord afin d'appuyer le nouveau positionnement de marque « Mealtime joy everyday » à l'aide d'un nouveau design d'emballage et de promotions
- L'approche de Consumer International à l'horizon 2020 vise à mettre en place cinq centrales régionales qui serviront d'épicentres à l'expansion d'Arla dans chacune des régions. Courant 2015, nous avons établi de telles centrales en Asie (Kuala Lumpur) et en Amérique (New Jersey)

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

À court terme

- Une plus grande quantité de lait sera exportée de l'Union européenne
- La demande internationale va augmenter plus lentement que durant la période 2012-2014

À long terme

- Les niveaux de vie vont s'améliorer sur les marchés émergents
- La demande internationale en poudre de lait et en boissons à base de lait va augmenter
- La demande en produits sains, naturels et bio va augmenter

Évolution du chiffre d'affaires

5.8%

Part de marché des marques

71,4%

Croissance des marques

5,9%



Moyenne de l'effectif à temps plein

1968

Fonds de roulement net

292 millions EUR

Plus d'infos sur l'augmentation des volumes de Consumer International en page 36

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

Produits laitiers frais



9%
Beurre et produits à tartiner



1% Autres

5% e de lait

CHIFFRE D'AFFAIRES

CONSUMER **SWEDEN**

Consumer Sweden couvre la production et la logistique liées au lait frais et aux produits fermetés en Suède et se charge également des ventes au détail. Fortement axée sur le développement de nos marques et de sa marque propre, ainsi que sur une étroite collaboration avec la clientèle et un service de qualité à leur égard, le groupe commercial améliore en permanence la logistique et le respect des délais de livraison. En tête du marché suédois, Arla propose dans ce pays une vaste gamme de produits laitiers. Le siège est situé à Stockholm.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- L'acquisition de Falbygdens Ost a été approuvée par les autorités nationales suédoises de la concurrence au 1er avril 2015. Cette acquisition vient renforcer la catégorie des fromages haut de gamme
- Falkenberg, la plus grande laiterie spécialisée dans le fromage cottage d'Europe, est désormais entièrement opérationnelle après son ouverture en 2014. Comme prévu, la laiterie de Skövde a fermé ses portes en 2015
- En Suède, la question des volumes a, entre autres, été ancrée dans la stratégie en matière de santé.
 À titre d'exemples d'activités, on notera le parrainage d'événements sportifs et la promotion des bienfaits naturels du lait
- Les campagnes « We are Arla » et « Arla 100 years » ont été lancées et soulignent la structure coopérative d'Arla. Les campagnes ont inclu des événements qui ont permis aux clients et aux consommateurs de rencontrer nos associés-coopérateurs
- Plusieurs initiatives dans le domaine du développement durable ont été mises en place afin de stimuler des améliorations au niveau environnemental au sein des laiteries et de la chaîne de transport. Par exemple nous avons remplacé les carburants fossiles par des alternatives plus durables au sein de notre flotte de distribution. Avec, à la clé, une réduction des émissions de CO₂

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

- La concurrence internationale va s'intensifier, notamment de la part des grandes entreprises laitières européennes
- La demande en produits d'origine suédoise et locale devrait s'accroître
- L'intérêt porté à la santé devrait se renforcer, de même que les tendances en faveur des produits bio et naturels
- La polarisation va augmenter et nous devrions voir apparaître un plus grand nombre de produits haut de gamme et discount. Les tendances seront emmenées par la hausse de la demande en produits différents pour diverses occasions, tant au niveau des produits de marque que des produits de marque propre des détaillants
- Les exigences en matière de transparence et de responsabilité devraient se renforcer

Évolution du chiffre d'affaires

2,9%

Part de marché des marques

85,8%

Croissance des marques

1,8%



Moyenne de l'effectif à temps plein

2 237

Fonds de roulement net

66 millions EUR

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

5/% Produits laitiers frais



17%
Beurre et produits à tartiner





4% Autres **CHIFFRE D'AFFAIRES**

1 451

CONSUMER **DENMARK**

Consumer Denmark (CDK) couvre la production et la logistique liées au lait frais et aux produits fermetés au Danemark et se charge des ventes au détail dans ce pays. En tant que leader du marché laitier danois, Consumer Denmark se concentre principalement sur le développement des activités clés, la valorisation des trois marques ainsi que la mise en place de procédures efficaces et souples. Le siège est situé à Viby.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Consumer Denmark a lancé plusieurs innovations dans différentes catégories telles que le yaourt, le fromage et le lait, et a également fait son entrée dans de nouvelles catégories, comme la crème glacée. La valeur de ces innovations constitue un important moteur de croissance pour Consumer Denmark
- La stratégie d'Arla en matière de santé a été mise en œuvre avec succès et elle incluait le lancement de produits riches en protéines dédiés à l'industrie de la santé et du sport
- Alors que les consommateurs et les détaillants s'intéressent toujours plus aux produits discount et aux produits de marque de distributeurs, Consumer Denmark est parvenue à enregistrer une croissance de 4,9% pour ses marques. Emmenée par un solide pipeline d'innovation, cette croissance a été observée pour les différentes marques et catégories

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

À court torme

- Les consommateurs rechercheront de plus en plus des produits d'origine locale, et les produits haut de gamme vont gagner en popularité
- Les détaillants vont de plus en plus développer leurs propres concepts et des gammes de marque propre

À long terme

- La consommation de lait parmi les consommateurs danois va chuter
- Le nombre de consommateurs attachant une grande importance à leur alimentation et aux bienfaits des produits alimentaires pour la santé va augmenter
- Le nombre de magasins discount va augmenter et ces magasins vont créer de nouvelles positions sur un marché extrêmement difficile

Évolution du chiffre d'affaires

3,5%

Part de marché des marques

69,4%

Croissance des marques

4,9%



Moyenne de l'effectif à temps plein

1734

Fonds de roulement net

41 millions EUR

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

59%Produits laitiers frais



12%
Beurre et produits à tartiner



5% Autres **CHIFFRE D'AFFAIRES**

GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories & Operations (GCO) joue un rôle majeur dans la transposition d'idées innovantes en produits et solutions rentables et sert de cadre à la commercialisation de nos trois marques mondiales: Arla®, Castello® and Lurpak®. Le groupe commercial se charge de la planification du lait, de la logistique et de la production du beurre, des produits à tartiner, du fromage et de la poudre de lait. La chaîne d'approvisionnement se compose de 32 sites de par le monde. En outre, Global Categories and Operations exerce les activités d'innovation stratégique d'Arla Global Categories and Operations assure aussi les transactions sur le marché des matières premières et occupe une place de leader international dans le domaine des ventes industrielles de mozzarella et poudre de lait



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Plusieurs nouveaux concepts ont été lancés, dont Skyr, Protein, Castello® Burger Blue, Lactofree, Milk Plus, Naifu et 'Good2Go'
- La campagne dédiée à notre structure coopérative a été lancée et est menée par Global Categories & Operations
- Arla s'est imposée en premier producteur européen de mozzarella. Afin d'appuyer cette position, la laiterie Branderup a été convertie à la production de mozzarella
- Des programmes d'optimisation ont été mis en œuvre: les coûts de conversion, l'extensibilité et le besoin en fonds de roulement net ont été améliorés via un contrôle rigoureux des coûts et la réalisation d'activités LEAN
- Face à la forte croissance des volumes de lait suite à la suppression des quotas laitiers européens, les capacités ont été renforcées sur certains sites et un objectif de 3 % supplémentaires a été défini pour les volumes de lait de chaque site

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

Global Categories and Operations exerçant ses activités sur tous les marchés, tant les tendances locales des différents segments de consommateurs que les tendances internationales générales présentent un intérêt pour l'innovation de produits, le marketing et les opérations. Les tendances sur le marché des matières premières affectent tout particulièrement les activités commerciales de Global Categories and Operations.

A court terme

 Les tendances liées à l'évolution des prix sur le marché des matières premières devraient rester stable ou être en hausse

À long terme

 Sur le marché des matières premières, la demande internationale croissante devrait dépasser l'offre internationale et avoir un effet positif sur les prix Évolution du chiffre d'affaires

4.5%

Part des ventes industrielles

21,5%



Moyenne de l'effectif à temps plein

5 141

Fonds de roulement net

276 millions EUR

MARQUES







CHIFFRE D'AFFAIRES

773



ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients fait partie des leaders mondiaux des ingrédients naturels pour produits de lactosérum dans une série de catégories, de la pâtisserie aux boissons en passant par le lait, la crème glacée et la nutrition clinique, infantile et sportive. Les produits sont vendus dans plus de 90 pays.

Tous les ingrédients sont fabriqués sur un site au Danemark ou par l'une de nos coentreprises en Argentine, en Allemagne et au Royaume-Uni.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Le site dédié au lactose chez Denmark Protein est entièrement opérationnel et la première poudre de lactose mélangée à sec a été livrée
- La construction d'une installation dédiée à l'hydrolysat a commencé et devrait être prête à entrer en service au cours du premier semestre 2016
- La conversion du lactosérum en produits conformes aux normes kasher et halal a été entièrement réalisée et toutes les entrées de lactosérum chez Denmark Protein sont désormais kasher et halal
- L'exportation de produits à valeur ajoutée fabriqués à base de protéine de lactosérum spécialisée a augmenté vers les États-Unis. Ce résultat tient à la demande en produits de remplacement des œufs suite à la grippe aviaire
- Les ventes de concentré protéique de lactosérum ont augmenté de 27% et les ventes de lactose de 124% grâce à de nouveaux contrats et à de nouvelles installations de production de lactose

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

■ Malgré le surapprovisionnement des marchés du concentré protéique de lactosérum et du lactose, la demande va s'intensifier et la croissance devrait se poursuivre en 2016. Cela met la pression sur les prix de vente

À long terme

- L'offre devrait ralentir afin de rétablir l'équilibre sur les marchés du concentré protéique de lactosérum et du lactose sur le long terme
- Les clients continueront de demander des ingrédients spécialisés et les exigences de qualité seront plus rigoureuses
- La croissance de volume dans le secteur des préparations pour nourrissons en Chine devrait ralentir

Chiffre d'affaires

368 millions EUR*

Évolution du chiffre d'affaires

25,4%



Moyenne de l'effectif à temps plein

Fonds de roulement net

90 millions EUR

Volume de lactosérum entrant

6,5 milliards de kg

* Une grande partie des activités d'Arla Foods Ingredients sont assurées via des coentreprises qui ne sont pas incluses dans les états financiers consolidés. Le chiffre d'affaires (coentreprises incluses) s'élève à 486 millions

CATÉGORIES DE PRODUITS



Produits de boulangerie



Produits laitiers



Crèmes glacées



Boissons



Nutrition clinique



Viande et culinaire



Alimentation pour enfants



Nutrition sportive



Aliments diététiques

CONSUMER FINLAND

Arla est le deuxième fabricant de produits à base de lait en Finlande. Au fil des ans, Arla y a élargi sa gamme et propose aujourd'hui des produits de toutes les catégories Arla. Le siège est situé à Sipoo, en périphérie d'Helsinki.

Consumer Finland met fortement l'accent sur les produits à valeur ajoutée qui renforcent la marque Arla®.



EVÉNEMENTS MARQUANTS 2015

- Plusieurs produits à valeur ajoutée ont été lancés, dont un assortiment Arla Protein, des produits Arla Luonto+ et un concept de fromage pour la famille
- Au cours de l'année, Consumer Finland a analysé les stratégies et les opérations de ses clients et a ajusté ses procédures en conséquence
- Une approche davantage axée sur les clients a été adoptée afin de mieux comprendre leurs besoins. Parmi les activités organisées, on notera des études ethnographiques, des visites au domicile des consommateurs pour les accompagner pendant leurs courses ainsi que l'organisation d'ateliers de développement de produits avec la participation des consommateurs
- Au cours de l'année, Consumer Finland s'est attaché à consolider sa position sur le marché des marques propres.

PRÉVISIONS DES TENDANCES DU MARCHÉ

À court terme

- Les conditions devraient rester difficiles du fait de l'embargo russe. Préalablement à l'embargo, une grande partie de la production de Consumer Finland était exportée vers la Russie. La pression exercée sur le prix des produits laitiers restera inchangée, de même que la croissance des produits de marque propre
- Les tendances en faveur de produits sains se renforceront, avec une augmentation de la demande en produits contenant moins de sucre et aucun additif

À long terme

- Les exigences en matière de transparence, de responsabilité et de traçabilité devraient se renforcer
- Les tendances des consommateurs vont rapidement évoluer et on constatera une forte demande en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits
- La polarisation du comportement des consommateurs devrait se poursuivre

Évolution du chiffre d'affaires

6,4%

Part de marché des marques

60,2%

Croissance des marques

-10,4%



Moyenne de l'effectif à temps plein

307

Fonds de roulement net

14 millions EUR

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

04%Produits laitiers frais



7%
Beurre et produits à tartiner





9% Autres **CHIFFRE D'AFFAIRES**



Augmenter les volumes au sein

de Consumer International

 Consumer International joue un rôle clé dans la mission d'Arla, qui vise à créer une valeur maximale pour le lait de ses associés-coopérateurs. Le groupe commercial cherche principalement à écouler le lait vers des positions rentables sur des marchés en dehors de l'Union européenne. Ce faisant,

Consumer International s'est engagé à écouler 500 millions de kg de lait supplémentaires vers le commerce de détail et les services alimentaires et a largement contribué à la réalisation de cet objectif en dépit de l'embargo russe.

METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE CROISSANCE ACCÉLÉRÉ POUR CONSUMER INTERNATIONAL AFIN D'AUGMENTER LES VOLUMES

En 2015, l'un des principaux défis pour Consumer International consistait à compenser les pertes d'activité en Russie suite à l'embargo, Le groupe commercial y est parvenu en accélérant la croissance sur d'autres marchés émergents. Consumer International a enregistré une croissance de volume de 5,8 % ce qui suggère que la croissance est de retour sur la bonne voie et que nous avons mis en place une plate-forme pour la croissance. Lurpak® et la marque Puck® au Moyen-Orient ont largement contribué à la croissance de volume. S'agissant de la marque Arla®, l'objectif n'a pas été atteint malgré des taux de croissance positifs. Par ailleurs, la marque Castello® a souffert de l'embargo russe.



MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE **DU NORD**

Les efforts marketing ciblés ont permis d'asseoir la marque régionale Puck®, qui est aujourd'hui en tête de la catégorie du fromage fondu à longue durée de conservation en pots en Arabie saoudite, qui possède la plus grande catégorie de fromage du pays. De manière générale, les activités en Arabie saoudite ont permis d'enregistrer une croissance de volume de 20,7 % en 2015. Au cours de l'année, Arla a fondé une filiale en Égypte, avec l'entreprise laitière locale Juhayna, afin de permettre la vente de ses produits dans le pays.



AFRIQUE SUBSAHARIENNE

En 2015, une filiale a été mise en place au Nigeria et il a été convenu d'en établir une autre au Sénégal. Au Nigeria, le plus grand marché de la région, Arla a modifié son business model : au lieu d'un modèle basé sur différents accords de distribution. elle a opté pour un partenariat avec un seul distributeur de premier plan, Tolaram Group. Pour des raisons pratiques durant la phase de transition, Arla n'a pas enregistré le taux de croissance de volume attendu au Nigeria. Toutefois, les volumes s'annoncent prometteurs en 2016.



En Chine, Arla a enregistré une croissance de volume de 136,9 % en 2015. Ce résultat est le fruit des efforts intensifs déployés pour y positionner la marque Arla® sur la base d'arguments tels que la qualité des produits, la sécurité, la tracabilité tout au long de la chaîne de valeur et des produits européens fabriqués à partir d'ingrédients naturels. La Chine est le plus grand marché d'Asie et sert de moteur à nos activités dans toute la région.



AMÉRIQUE

Les États-Unis représentent le principal marché de cette région. Dans ce pays, notre objectif est d'obtenir une position de leader dans le domaine des spécialités fromagères avec la gamme Castello®. S'agissant de la marque Arla®, nous avons une nouvelle ambition: passer du rayon des produits spécialisés au rayon des produits laitiers chez les détaillants américains. Cette ambition sera appuyée par la position « qualités nutritives naturelles » de notre marque. À cet égard, nous avons notamment lancé le fromage crémeux Arla® qui, étant exclusivement fabriqué à partir d'ingrédients naturels et de lait des agriculteurs Arla, va défier la concurrence actuelle.



RUSSIE

En 2015, nous avons ressenti les pleins effets de l'embargo russe La perte de chiffre d'affaires subie par Arla s'élève à quelque 38,9 millions EUR en 2015, soit un chiffre d'affaires total de 37.2 millions FUR en Russie pour l'année 2015. Comptant plus de 140 millions d'habitants, qui partagent les mêmes habitudes laitières que les autres pays d'Europe, la Russie reste un marché clé pour Arla. Cependant, suite à l'embargo, les objectifs de croissance ont été reportés. Aujourd'hui, nous nous préparons stratégiquement à la reprise afin de nous assurer que nous pourrons conserver notre position d'acteur international de poids sur le marché laitier russe lorsque l'embargo sera levé. Courant 2015, nous avons donc accru notre production locale de fromages jaunes de marque, que nous fabriquons en partenariat avec Molvest, et nous avons mis en place une nouvelle ligne de production pour le fromage fondu local.





Accroître la rentabilité de Consumer UK et de Consumer Central Europe

En 2015, Arla s'est attaché à accroître la rentabilité de Consumer UK et de Consumer Central Europe. Au cours de l'année, Consumer UK a retrouvé un certain dynamisme et a fortement contribué à la rentabilité d'Arla, tandis que Consumer Central Europe lutte de toutes ses forces face aux pressions exercées sur le marché local. C'est pourquoi l'amélioration des performances de Consumer Central Europe par rapport aux pairs constitue une priorité essentielle en 2016, et nous disposons d'une solide plateforme pour atteindre cet objectif à court terme.



GARANTIR UNE PLUS GRANDE RENTABILITÉ DE CONSUMER CENTRAL EUROPE EN CONTINUANT DE RENFORCER LES MARQUES ET LES PRODUITS À VALEUR AJOUTÉE

Courant 2015, des facteurs externes et internes ont largement affecté la rentabilité de Consumer Central Europe.

Le marché laitier d'Europe centrale faisant l'objet de pressions intenses, tant pour Arla que pour la concurrence, Consumer Central Europe n'est pas en mesure d'emboîter le pas aux autres marchés traditionnels d'Arla. Les conditions difficiles du marché sont imputables à l'embargo russe sur les produits laitiers européens. En nous forcant à trouver de nouveaux débouchés pour les grands volumes de lait concernés, l'embargo a affecté le marché laitier d'Europe centrale plus gravement que tout autre marché traditionnel d'Arla, ce qui s'est répercuté sur les prix du marché en général. De plus, Consumer Central Europe détient une grande part du lait UHT et des produits autres que les produits de marque, et ces produits sont très sensibles aux prix du marché mondial.

Consumer Central Europe est un groupe commercial relativement jeune au sein d'Arla. En 2015, suite à diverses fusions, nous avons mis l'accent sur l'intégration et l'alignement des activités fusionnées dans le but d'exploiter des synergies à long terme et nous avons investi dans le marketing et l'innovation afin d'accroître la part de marché de nos marques et de faire monter certains produits en gamme. Nous avons enregistré une croissance de volume de 3,1 % pour nos marques stratégiques internationales et augmenté la part de marché de nos marques à 19,1 % en 2015, contre 19,5 % l'année précédente.

Grâce aux activités réalisées en 2015, combinées aux investissements dans de nouvelles capacités de production, dans de nouvelles implantations informatiques et dans une nouvelle configuration logistique, Consumer Central Europe dispose désormais d'une solide plateforme de production. En outre, Consumer Central Europe est parvenu à mettre en œuvre des activités visant à geler les coûts en 2015, et un vaste programme d'optimisation des coûts est prévu pour 2016.

Chez Arla, certains groupes commerciaux affichent des performances supérieures à la moyenne, et inversement pour d'autres. Le niveau actuel des prix de vente sur le marché laitier d'Europe centrale ne supportant pas le prix moyen du lait chez Arla, nous avons subi d'importantes pertes au sein de Consumer Central Europe en 2015.

En 2015, Consumer Central Europe a entrepris plusieurs initiatives visant à stimuler les synergies liées à ses activités et à améliorer ses performances financières. La stratégie d'Arla consiste à allouer une plus grande quantité de lait aux marchés extérieurs à l'Union européenne en vue d'acquérir des positions rentables et Consumer Central Europe jouera un rôle moteur dans la réalisation de notre objectif visant à allouer 150 millions kg de lait supplémentaires à nos marchés internationaux en 2016. En d'autres termes, des actions ont été mises en œuvre pour améliorer les performances de Consumer Central Europe afin que le groupe commercial puisse contribuer davantage au prix de performance d'Arla.



GARANTIR UNE PLUS GRANDE RENTABILITÉ DE CONSUMER UK EN RÉDUISANT LES COÛTS LIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET À D'AUTRES MESURES COMMERCIALES DE 80-95 MILLIONS EUR, RENFORCER LA POSITION DE LA MARQUE ARLA ET AUGMENTER LE VOLUME DE 5-10 %

L'année 2015 s'annonçait difficile pour Consumer UK. Le groupe commercial a mis en œuvre un grand nombre d'initiatives qui ont été intégrées dans un plan ambitieux. De manière générale, l'accent a été mis sur l'amélioration des performances via un contrôle efficace des coûts, la sécurisation des volumes et le renforcement de la position de la marque Arla. Consumer UK est parvenu à atteindre ces objectifs. Dès lors, l'année 2015 constitue un grand pas en avant en termes de positionnement et de rentabilité.

Sur le plan interne, Consumer UK a fait l'objet d'importants changements structurels en vue de préparer l'organisation à son rôle de leader laitier au Royaume-Uni. Combinées à une optimisation de la chaîne d'approvisionnement (renforcement des capacités et amélioration des coûts de production, par exemple) et à d'autres mesures encore, cette restructuration et cette rationalisation organisationnelles ont permis à Consumer UK de réduire ses coûts de 80-95 millions EUR conformément à son objectif.

Arla est aujourd'hui la première entreprise laitière du Royaume-Uni. La marque Arla® est en tête de la catégorie du lait grâce au chiffre d'affaires provenant en partie de la marque Arla® Cravendale. Cette position est appuyée par une croissance de volume de 5,1 %, contre un objectif de 5-10 %. Dans la catégorie du beurre et des produits à tartiner ainsi que des spécialités fromagères, Arla produit les marques leaders Lurpak® et Castello®.

CONSUMER UK EST PARVENU À CONSOLIDER LA MARQUE ARLA®:

- En positionnant la marque Arla® comme une marque axée sur la santé : alignement sur les tendances internationales en matière de santé, emmenées par la marque Arla®.
- En pénétrant une nouvelle catégorie de produits : en pénétrant la catégorie des yaourts, Consumer UK est parvenu à renforcer sa position de leader laitier au Royaume-Uni.
- En commercialisant notre structure coopérative : sur le plan externe, les agriculteurs britanniques ont apporté une valeur ajoutée au groupe commercial en promouvant Arla. Consumer UK est le premier groupe commercial à avoir lancé la campagne dédiée à notre structure coopérative agricole.



Des objectifs ambitieux en matière de santé

Arla cherche à apporter santé et inspiration au monde, de manière naturelle. Notre coopérative tient particulièrement à ce que les consommateurs du monde entier puissent profiter des bienfaits naturels du lait. En 2015, nous avons lancé une stratégie ambitieuse en matière de santé, un thème qui a gagné en importance tout au long de l'année dans notre organisation et dans notre communication avec les consommateurs, nos clients et nos parties prenantes. En diffusant nos connaissances et en lançant de nouveaux produits laitiers, nous aidons les consommateurs à mener plus facilement une vie saine.

Arla s'est fixé pour but d'être reconnue comme un leader mondial dans le domaine de l'alimentation naturelle. En 2015, nous avons renforcé notre engagement pour des produits sains et naturels en définissant des objectifs de santé au sein de nos groupes commerciaux afin de guider l'innovation et les activités sur le marché.

LA SANTÉ, UNE OPPORTUNITÉ POUR ARLA

Partout dans le monde, les consommateurs sont préoccupés par leur santé. Ils recherchent des produits sains pour eux-mêmes et leurs familles ainsi que des solutions simples pour mener une vie plus saine. Les produits laitiers constituent un moyen aisé et savoureux de consommer les nutriments essentiels au corps humain et peuvent être dégustés à toute heure du jour, à tous les âges. Une véritable opportunité pour Arla.

L'obésité, la malnutrition, le diabète et autres maladies liées au mode de vie sont autant de problèmes auxquels le monde est confronté. Des millions de personnes luttent contre les effets liés à de mauvais régimes alimentaires et au manque de connaissances en matière de santé. En tant qu'entreprise laitière internationale, Arla est tenue d'aider les consommateurs à mener une vie saine. S'inscrivant à la base de nos objectifs ambitieux en matière de santé, cette approche incite notre entreprise à privilégier toujours plus les initiatives dans ce domaine et à voir en celles-ci tant un moteur de croissance pour Arla qu'une contribution positive à la santé mondiale.





INNOVATION : NOUS AMÉLIORONS SANS CESSE LA QUALITÉ DU LAIT

Le lait est une substance nutritive naturelle. Pour répondre aux exigences spécifiques du corps humain, nous améliorons sans cesse la qualité du lait naturel en ajoutant des protéines naturelles, des probiotiques, des vitamines ou des fibres ou en réduisant la teneur en lactose.



INSPIRATION: NOUS INSPIRONS DE BONNES HABITUDES ALIMENTAIRES

Nous partageons nos connaissances en matière d'alimentation saine et de préparation de repas équilibrés à consommer à toute heure du jour via un vaste recueil de recettes en ligne, les informations figurant sur les emballages, notre collaboration avec les détaillants et l'organisation d'événements et de programmes éducatifs



COLLABORATION POUR LA RECHERCHE: NOUS CONCLUONS DES PARTENARIATS POUR DIFFUSER LES CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE LAIT ET DE SANTÉ

Nous investissons dans la recherche et collaborons avec des experts pour enrichir et diffuser nos connaissances sur les bienfaits du lait pour la santé. Nous concluons des partenariats avec les détaillants pour renforcer leur profil sanitaire et consolider l'accès aux produits sains.



mondiale, chaque jour, plus

ı

vous

de 800 millions d'êtres humains ne mangent pas à leur faim et quelque deux milliards de personnes ne consomment pas une quantité suffisante de nutriments. Arla Foods Ingredients est occupée à développer un biscuit sain et un supplément à base de bouillie d'avoine qui seront proposés tout spécialement aux consommateurs les plus démunis

d'Éthiopie à un prix hautement abordable et contiendront les substances nutritives requises.

Arla Dano® a sensibilisé l'Afrique subsaharienne au thème de la santé. Dans le cadre de nos activités en Côté d'voire, en Mauritanie, au Cameroun et au Mali, nous contribuons à éduquer les écoliers sur les éléments nutritifs du lait et à offrir aux consommateurs la possibilité de passer des examens de santé.



Un yaourt pauvre en matières grasses et à teneur réduite en sucre dédié à toute la famille a été lancé sous la marque Arla au Royaume-Uni en 2015. Conçu pour être consommé au quotidien, le yaourt contient 30 % en moins de sucre que les yaourts traditionnels et seulement 62 calories.



Avec l'âge, notre LOYE PRO masse musculaire se réduit et la consommationz de protéines au quotidien contribue à préserver et renforcer les muscles, les organes et les os. La boisson richement protéinée Arla® Protino a été lancée au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni en 2015. Le produit a été spécifiquement composé pour les consommateurs malades, affaiblis et âgés qui ont perdu l'appétit, mais ont besoin de recevoir tous les nutriments essentiels au corps humain.

Notre structure coopérative agricole fait toute la différence

En 2015, la structure coopérative agricole d'Arla s'est avérée constituer un facteur décisif face à la concurrence. Afin de partager l'histoire de notre coopérative avec les consommateurs, nous avons lancé un nouveau label qui leur permet d'identifier facilement la marque Arla® et d'avoir la certitude que les produits de cette marque sont fabriqués de manière responsable par une entreprise détenue par les agriculteurs et dont les bénéfices sont réinvestis auprès de ces derniers. Cette initiative à long terme découle de l'identité d'entreprise d'Arla, « Good Growth », et apporte une valeur ajoutée à la marque Arla® à une époque où le niveau de prix du lait est faible.

Lancé en 2015 et début 2016, le nouveau label apposé sur les produits Arla® permet aux consommateurs du monde entier d'identifier nos produits et d'avoir la certitude que ceux-ci proviennent d'une entreprise laitière détenue par des agriculteurs qui se sont engagés à fournir du lait naturel et nutritif produit de manière responsable. L'apposition du nouveau label fait partie des initiatives ciblant les consommateurs et mises en œuvre par Arla pour informer ces derniers de sa structure coopérative agricole.

La décision de sensibiliser davantage les consommateurs à la structure coopérative d'Arla repose sur les riches connaissances que nous avons acquises sur les consommateurs. Celles-ci indiquent que les produits Arla bénéficient d'une plus grande confiance lorsque les consommateurs savent que notre entreprise est détenue par des agriculteurs. Arlagården®, notre programme d'assurance qualité, répond parfaitement aux attentes des consommateurs. En leur expliquant sa structure. Arla peut offrir aux consommateurs la traçabilité et la transparence qu'ils exigent toujours plus concernant l'origine des produits.

UNE MARQUE DE CONFIANCE POUR LE MONDE ENTIER

La structure coopérative d'Arla apporte une valeur ajoutée à ses produits partout dans le monde. En Europe, les consommateurs de toutes nationalités estiment qu'une entreprise détenue par des agriculteurs est davantage susceptible de se soucier du bien-être des animaux et de la qualité. Ils voient dans le principe de coopérative une marque d'honnêteté ainsi que la garantie de produits plus savoureux, plus sains et plus naturels. En Chine et sur d'autres marchés émergents, notre structure coopérative agricole s'est avérée constituer un

considérés être de haute qualité et les agriculteurs européens sont jugés plus prudents et plus soigneux dans la production de leur lait.

SOUTENIR LE PRIX DU LAIT

Il est crucial de sensibiliser les consommateurs au fait que lorsqu'ils achètent un produit Arla, les bénéfices sont reversés aux agriculteurs et non à un groupe d'actionnaires sans lien avec le domaine de l'élevage laitier. Ce message est d'autant plus important face à la pression exercée sur le prix du lait suite à la volatilité du marché mondial.

Sur un tel marché, il est primordial que les consommateurs puissent faire confiance aux produits d'Arla. En 2015, les agriculteurs britanniques se sont tournés vers les médias pour sensibiliser le grand public à leur situation. Le sensibiliser le grand public à leur situation. Le soutien offert par l'industrie à l'apposition d'un label témoignant de la structure coopérative agricole s'est accéléré après que la grande chaîne de détail Asda au Royaume-Uni s'est engagée à apposer le label sur tous ses produits liquides frais de marque propre. Depuis lors, d'autres détaillants lui ont emboîté le pas en mettant en place des initiatives semblables sur d'autres marchés en vue de soutenir les agriculteurs.

UNE INITIATIVE À LONG TERME POUR GARANTIR LA QUALITÉ

Les consommateurs attendent davantage d'une coopérative de grande taille comme la nôtre. Afin de répondre à ces attentes, nous avons créé un label témoignant de notre structure coopérative contrôle toutes les étapes de la production, de la ferme au produit final, et nous promettons aux consommateurs des produits sains, frais, naturels et savoureux. Le label leur donne une bonne raison de



Lancement de la campagne dédiée à notre structure coopérative agricole

CONSUMER UK

- Au Royaume-Uni, une campagne intitulée « White Wednesdays » a mobilisé un grand nombre d'agriculteurs et de collaborateurs aux quatre coins du pays chaque mercredi du mois de décembre afin de présenter la structure coopérative agricole d'Arla et les avantages liés à celle-ci
- Label apposé sur 68 camions laitiers ; 12 camions supplémentaires suivront
- Label apposé sur les emballages de la marque Arla® et les camions à partir d'octobre 2015

CONSUMER SWEDEN

- Portes ouvertes pour les consommateurs, clients, collaborateurs et agriculteurs d'Arla dans huit laiteries et lancement de la campagne « We are Arla » permettant aux agriculteurs de rencontrer les consomma-
- Apposition du label sur les emballages de la marque Arla® à partir de janvier 2016

CONSUMER DENMARK

- Organisation d'événements, tels que l'Arla Food Festival et l'Open Farm Sunday, combinés à diverses publicités visant à sensibiliser les consommateurs à notre
- Apposition du label sur les emballages de la marque Arla® et les camions à partir de

CONSUMER CENTRAL EUROPE

Apposition du label sur les emballages de la marque Arla® à partir dès le début de 2016

CONSUMER INTERNATIONAL

- Apposition du label en Amérique latine et en Asie du Sud-Est à partir de fin de 2015
 Apposition du label au Proche-Orient, en Afrique et en Chine à partir du premier trimestre 2016

SYMBOLESÀ quelques changements de formulation près, les labels témoignant de la structure coopérative agricole conviennent pour tous les marchés. Tant sur les marchés traditionnels que sur les marchés de croissance, le lancement du label a été accompagné par différentes activités organisées sur les réseaux sociaux, en ligne et durant divers événements.



Label apposé sur les Label apposé sur les

marchés traditionnels marchés de croissance

Le logo sera également apposé sur les remorques, les camions et les hayons élévateurs





NOTRE STRATÉGIE

- Une solide position pour poursuivre notre croissance
- Stratégie d'Arla : « Good Growth 2020 »



Une solide position pour poursuivre notre croissance

En décembre 2015, le Conseil d'Administration et le Groupe Exécutif de Gestion (EMG) d'Arla ont présenté une nouvelle stratégie d'entreprise pour les cinq prochaines années. Cette stratégie a été baptisée « Good Growth 2020 ». Basée sur la solide position établie par Arla, la nouvelle stratégie ne constitue en rien une révolution, mais s'inscrit dans le prolongement de l'orientation suivie dans le cadre de la stratégie 2013 et de la stratégie 2017.

Dans le cadre de notre dernier plan stratégique, « Stratégie 2017 », nous avons réalisé les ambitions suivantes et nous disposons désormais d'une position favorable pour poursuivre notre croissance:

- Développement du cœur de nos activités: tirer parti des avantages liés à notre position de leader et développer nos trois marques internationales
- Génération de croissance: déplacer du lait en dehors de l'Europe afin d'augmenter la part du chiffre d'affaires issu des marchés non traditionnels
- Plus rapide, plus simple et plus économique: atteindre des coûts compétitifs et de solides réalisations, avec des économies de 330 millions EUR

La nouvelle stratégie ne constitue pas un changement d'orientation radical pour Arla. Nous nous basons sur la solide position que nous avons établie au cours des périodes stratégiques précédentes. Nous avons préparé Arla à assumer le rôle d'entreprise laitière internationale et grâce à nos accomplissements, nous disposons désormais d'une position favorable pour poursuivre notre croissance. À l'approche de la prochaine décennie, nous entendons créer une chaîne d'approvisionnement plus efficace, optimiser nos dépenses en marketing en valorisant davantage notre marque à l'échelon international et déployer des efforts d'innovation plus radicaux au-delà des frontières nationales.

LES MARQUES ET L'INNOVATION Notre décision de mettre

l'accent sur les trois grandes marques internationales nous a permis de réduire le nombre de sous-marques et de concentrer nos ressources.

INVESTISSEMENTS DANS

ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS DANS SEPT PAYS

Nous avons consolidé Arla en entreprenant des fusions. Aujourd'hui, 12 650 associés-coopérateurs de sept pays fournissent du lait à Arla. À mesure que notre pool laitier s'est agrandi, nous sommes parvenus à asseoir notre position de partenaire attrayant pour nos clients.

LIENS ÉTROITS AVEC NOS CLIENTS Nous avons renforcé la

collaboration stratégique d'Arla avec des détaillants clés afin de devenir leur partenaire de choix et de stimuler une croissance rentable dans les catégories des produits laitiers.

EFFICACITÉ

Nous avons rendu Arla plus compétitive après plusieurs années de restructuration de notre chaîne d'approvisionnement. Les nouvelles technologies et les programmes d'optimisation en cours ont permis de rationaliser les opérations d'Arla et. grâce aux programmes interorganisationnels DTV. TCO et « Programme Zero », nous avons atteint l'objectif de 330 millions EUR d'économies entre 2012 et 2015.

LURPAK Partenariats locaux Marques Associés-coopérateurs dans sept pays Relations avec **Expansion** internationale Europe du Nord Innovation **Efficacité Good Growth TEMPS** 2015 2008

INNOVATION

En réponse aux besoins des consommateurs du monde entier, Arla a augmenté, au fil des ans, ses investissements dans les domaines du marketing et de l'innovation.

NUMÉRO UN EN EUROPE DU NORD

Arla est désormais la première entreprise laitière au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark et se positionne dans le top trois en Allemagne, aux Pays-Bas et en Finlande.

PARTENARIATS LOCAUX

Les partenaires locaux jouent un rôle important dans l'expansion d'Arla et nous avons établi des partenariats en dehors de l'Europe en China, en Russie, en Égypte, au Nigeria, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Brésil et en Australie.

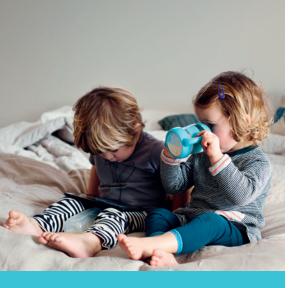
EXPANSION INTERNATIONALE

Fin 2015. Arla était solidement positionnée au Moven-Orient et en Afrique du Nord et avait pris pied en Chine, en Asie du Sud-Est, en Afrique subsaharienne, en Russie et dans les Amériques.

UNE IDENTITÉ FORTE :

« GOOD GROWTH »

« Good Growth » est notre identité, notre force, et elle guide les décisions d'Arla à l'horizon 2020. Nous avons commencé à commercialiser ses principes clés de croissance saine, naturelle, responsable et coopérative.



Futures tendances du marché

MONDIALISATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

L'industrie laitière est de plus en plus mondialisée suite à l'écart géographique croissant entre l'offre et la demande. De grandes régions productrices de lait, telles que l'Europe, les États-Unis et la Nouvelle-Zélande, augmentent leur offre tandis qu'on observe un déficit laitier croissant en Asie et en Afrique. Par conséquent, la moitié environ de notre croissance devrait provenir de régions extérieures à l'Union européenne. L'autre moitié devrait provenir de régions au sein de l'UE où notre tâche consiste à croître dans nos catégories clés et à créer une valeur ajoutée via l'innovation

CLIENTS ET CONCURRENCE

Les champions internationaux de l'industrie laitière, qui fait l'objet d'une vive concurrence, se focalisent sur certaines catégories et remportent des parts de marchés via des marques fortes et des économies d'échelle. Il est crucial que nous renforcions les trois marques internationales d'Arla. En Europe du Nord, les magasins discount et les distributeurs de marques propres affichent une rapide croissance et exercent une pression sur la rentabilité. Les clients d'Arla cherchant à consolider leurs marques propres, nous souhaitons être un partenaire de poids dans ce créneau.

TENDANCES DE LA CLIENTÈLE

Au cours des prochaines années, la densité de population des grandes villes va s'accroître et, avec elle, la consommation de produits sur le pouce, l'adoption de nouvelles cultures alimentaires et les dépenses consacrées à l'alimentation. Les consommateurs se tourneront vers des marques qu'ils savent saines, naturelles, de haute qualité et produites de manière responsable. Ces consommateurs rechercheront des aliments pouvant contribuer à améliorer leur santé et à nourrir leurs familles le plus sainement possible dans un contexte de vie très chargé. Autre tendance : les consommateurs vont opter pour des produits fabriqués à l'échelon local. Il est indispensable qu'Arla soit prête à répondre à ces tendances mondiales et locales.

Stratégie d'Arla:

« Good Growth 2020 »

Depuis 2008, nos volumes de lait ont principalement augmenté suite aux fusions réalisées avec d'autres coopératives laitières. Ce lait nous a permis non seulement d'accueillir de nouveaux associés-coopérateurs, mais aussi d'acquérir de nouvelles parts de marché. Néanmoins, cette chance ne se reproduira plus. Depuis la suppression du système européen de quotas laitiers en avril 2015, une plus grande quantité de lait est désormais livrée par nos associés-coopérateurs actuels sans parts de marché supplémentaires et nous faisons face à un changement de paradigme. Notre nouvelle stratégie « Good Growth 2020 » a été élaborée en ce sens et permettra à Arla de bien entamer la prochaine décennie.

NOTRE VISION

FAÇONNER L'AVENIR DU SECTEUR LAITIER EN APPORTANT SANTÉ ET INSPIRATION AU MONDE. DE MANIÈRE NATURELLE







NOTRE IDENTITÉ

UNE CROISSANCE COOPÉRATIVE, NATURELLE, SAINE ET RESPONSABLE

NOTRE MISSION

GARANTIR LA PLUS GRANDE VALEUR POUR LE LAIT DE NOS AGRICULTEURS TOUT EN CRÉANT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

OBJECTIFS FINANCIERS DE LA STRATÉGIE « GOOD GROWTH 2020 »	ATTEINTS EN 2015	OBJECTIFS À L'HORIZON 2020
PERFORMANCES PAR RAPPORT AU GROUPE DE PAIRS (indice de groupe pairs)*	103,7	103 - 105
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES lié aux volumes pour le commerce de détail et les services alimentaires	3,6%	4%
PART DES VENTES INDUSTRIELLES	21,5%	~ 20%
PART DE MARCHÉ DES MARQUES	42,1%	>45%
AUGMENTER LES VENTES EN DEHORS DE L'EUROPE pour le commerce de détail et les services alimentaires	16,9%	>25%

^{*} L'indice de groupe de pairs pour 2015 est provisoire





EXCELLER DANS HUIT CATÉGORIES

Pour s'imposer en leader mondial des produits laitiers, il est impératif qu'Arla se concentre sur certaines catégories qu'elle sera en mesure de développer sur les différents marchés mondiaux et régionaux. Par « leader », nous entendons faire partie des meilleures sociétés sans pour autant être en tête de chacune des catégories sur l'ensemble des marchés.

Après avoir analysé nos forces dans les différentes catégories et les avoir comparées aux besoins des

consommateurs du monde entier, nous avons identifié huit catégories qui, selon nous, recèlent un potentiel de croissance à l'échelle mondiale ou régionale.

Il nous faudra nous démarquer dans ces catégories grâce à des produits innovants, une chaîne d'approvisionnement de niveau international, des campagnes marketing convaincantes et des partenariats solides avec nos clients. Si nous restons actifs dans d'autres catégories, telles que

les fromages jaunes et blancs, ces activités seront néanmoins menées d'un point de vue national.

Nous développerons les catégories via nos trois marques internationales, Arla®, Lurpak® et Castello®, ainsi que via les ventes dédiées au secteur des services alimentaires et les ventes business-to-business.



Le numéro un des produits laitiers, qui apporte santé et qualités nutritives naturelles au monde entier



LAIT ET POUDRE



BOISSONS LACTÉES



FROMAGE À TARTINER



YAOURT



Le champion d'une alimentation



BEURRE ET PRODUITS À TARTINER



SPÉCIALITÉS FROMAGÈRES

Services alimentaires



MOZZARELLA

Business-to-business



INGRÉDIENTS



ATTEINDRE NOS OBJECTIFS EN NOUS UNISSANT SOUS LA BANNIÈRE D'ARLA

Afin de réaliser notre stratégie 2020, nous devons organiser Arla de manière à assurer notre victoire sur le marché des produits laitiers; nous devons nous unir sous la bannière d'une société unie et performante. Ces dernières années, Arla a enregistré une importante croissance en Europe suite à six fusions réalisées en Europe centrale, au Royaume-Uni et en Suède. Nous avons aligné les différentes sociétés et profité des synergies dégagées par les fusions. Avec notre stratégie « Good Growth 2020 », nous passons à l'étape suivante.

Nous allons améliorer nos compétences et utiliser les mêmes outils et processus dans toute l'entreprise. Nous nous attacherons particulièrement à consolider la place de nos marques et de nos catégories sur le marché mondial, à faire rayonner nos innovations par-delà les frontières et à renforcer notre excellence commerciale. Notre marketing sera plus international, ce qui nous permettra d'optimiser nos dépenses, et nous déploierons des efforts d'innovation plus radicaux au-delà des frontières nationales. Nous optimiserons davantage encore notre chaîne d'approvision-

nement tout entière en mettant en place un pool laitier européen unique afin de garantir une utilisation plus holistique de notre lait au sein du Groupe Arla. De manière générale, nous avons défini un nouvel objectif ambitieux pour notre réduction des coûts: 400 millions EUR d'ici 2020.





SE CONCENTRER SUR SIX RÉGIONS

Arla a identifié les marchés sur lesquels elle a le plus de chances de développer une activité rentable sur le long terme pour ses associés-coopérateurs. Nous n'entendons pas quitter certains marchés, mais nous

allons concentrer notre innovation, nos investissements et nos compétences sur les principaux marchés identifiés.

> CHIFFRE D'AFFAIRES VISÉ POUR LE COMMERCE DE DÉTAIL ET LES SERVICES ALIMENTAIRES



En Europe, les consommateurs des différents pays partagent les mêmes tendances et cultures alimentaires et nous entendons accroître la collaboration et l'innovation dans cette région. Nous développerons la valeur de nos produits via l'innovation et la valorisation de notre marque et renforcerons l'efficacité. Au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark, nous consoliderons notre position de leader du secteur laitier en renforcant le rôle joué par les produits laitiers dans la vie des consommateurs et en leur proposant de nouveaux moyens et de nouvelles occasions de consommer ces produits. Sur d'autres marchés, nous entendons exceller dans plusieurs de nos catégories mondiales.

Augmenter le chiffre d'affaires de

pourcentage par an



MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Le Moyen-Orient est la région la plus importante pour Arla après l'Europe et nous avons commencé à l'élargir à l'Afrique du Nord en mettant en place une filiale en Égypte. Nous sommes en tête de plusieurs catégories dans cette région, notamment celle du fromage fondu, sous la puissante marque régionale Puck®, et celle du beurre et des produits à tartiner, sous la marque Lurpak®. Nous ambitionnons d'asseoir nos positions actuelles et d'augmenter nos parts de marché dans les domaines des produits laitiers à valeur ajoutée et des boissons à base de lait. Nous avons par ailleurs l'intention de devenir un acteur de poids dans le secteur des services alimentaires.

Doubler le chiffre d'affaires



CHINE ET ASIE DU SUD

La Chine joue un rôle crucial dans la réussite d'Arla en Asie. Nous entendons collaborer étroitement avec notre partenaire, Mengniu, en vue d'exceller dans le créneau du lait standard à longue durée de conservation d'origine importée et de renforcer la catégorie des boissons laitières à valeur ajoutée en faisant de ces produits une alternative plus saine aux sodas. Et ce, sous la marque Arla® dans les deux cas. Nous jetterons les bases de notre futur positionnement dans d'autres catégories de produits laitiers. L'une de ces catégories est la mozzarella, qui servira de moteur à notre expansion au secteur des services alimentaires afin de tirer parti du grand appétit des consommateurs asiatiques vis-à-vis des pizzas. Certains marchés de l'Asie du Sud-Est joueront également un rôle crucial dans la croissance d'Arla.





Les États-Unis représentent le plus grand marché des fromages au monde. Notre objectif premier consiste à faire de Castello® l'une des principales marques de spécialités fromagères en consolidant sa position et en élargissant la gamme à de nouveaux fromages du vaste assortiment d'Arla. Autre ambition tout aussi importante : devenir le numéro deux du vaste marché des fromages crémeux, actuellement dominé par las marques nationales. Nos produits de marque Arla® reposent sur un argument de vente unique : ils sont fabriqués à partir d'ingrédient naturels.





AFRIQUE SUBSAHARIENNE

La demande en produits laitiers va croissante en Afrique occidentale et le Nigeria constitue le plus grand et le plus important marché pour Arla. Nous entendons prendre la tête du marché du lait en poudre et jeter les bases de notre futur positionnement dans d'autres catégories de produits laitiers. Afin d'accroître la disponibilité de nos produits, nous recourrons au réseau de distribution de notre nouvelle filiale. À mesure que nous consoliderons notre position au Nigeria, nous élargirons notre présence à d'autres marchés de la région





Les consommateurs russes partagent les mêmes traditions laitières que l'Europe. Aussi, cet immense pays recèle-t-il un énorme potentiel pour Arla dans le futur. Suite à l'embargo actuel sur les importations européennes, nous n'avons toutefois pas l'intention de définir d'objectifs stratégiques ambitieux. Nous entretiendrons la fidélité des consommateurs vis-à-vis de la marque Arla® en leur offrant du fromage jaune et du fromage fondu produits à l'échelle locale via les commerces de détail et le secteur des services alimentaires. Les produits actuels et nouveaux seront fabriqués par notre partenaire local, Molvest.

Maintenir

Les six régions au cœur de la stratégie « Good Growth 2020 » ne sont pas directement comparables aux marchés définis dans les états financiers consolidés pour 2015 vu les nouvelles définitions appliquées pour l'élaboration des comptes en 2016.

Partenaire de choix

Nous développerons en permanence nos compétences pour assurer le rôle de partenaire de choix pour nos clients et pour les aider à développer les catégories des produits laitiers.

Arla est un puissant acteur tant dans le secteur industriel que dans le commerce de détail. Notre nouvelle stratégie renforcera l'importance que nous accordons aux consommateurs du secteur des services alimentaires (restaurants, hôtels, cantines et bars à café, par exemple). À cette fin, nous sommes occupés à mettre en place une gamme de produits spécialement dédiés aux services alimentaires. Nous entendons en outre identifier de nouvelles opportunités dans le domaine des ventes en ligne, lequel constitue un débouché à croissance rapide pour les produits laitiers.





NOTRE GOUVERNANCE

- Cadre de notre gouvernance
- 50 Intégration et diversité
- Groupe Exécutif de Gestion (EMG)
- Conseil d'Administration
- Notre responsabilité d'entreprise
- Notre gouvernance des risques
- 58 Notre fiscalité
- Notre sens moral



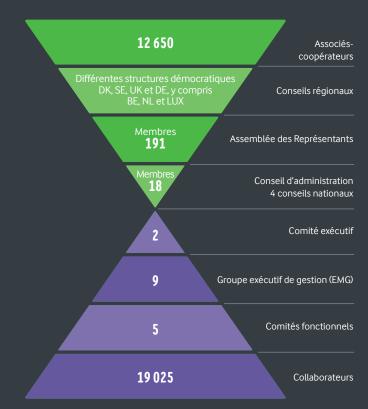
Cadre de notre gouvernance

Arla est une coopérative détenue par des agriculteurs laitiers. Si notre nature coopérative représente notre principal élément de différenciation, diriger notre entreprise sur sept pays constitue à la fois notre plus grand défi et notre plus grande force. La structure démocratique d'Arla accorde le pouvoir décisionnel au Conseil d'Administration et à l'Assemblée des Représentants.

La coopérative Arla est le fruit d'une longue histoire. Les premières coopératives laitières ont été fondées en Scandinavie il y a plus de 100 ans dans le but de garantir aux associés-coopérateurs des conditions optimales pour l'achat, la transformation et la vente de leur lait. Auiourd'hui encore, ces agriculteurs sont à la fois associés-coopérateurs et fournisseurs d'Arla. Il s'agit là du principal atout de la coopérative : une coopération à long terme mutuellement impliquante. Les associés-coopérateurs sont obligés de fournir leur lait à Arla, garantissant ainsi l'approvisionnement de sa principale matière première. En échange, Arla est obligée de vendre leur lait. Contrairement à une société de capitaux, l'objectif de la coopérative est de rémunérer ses associées-coopérateurs au prix le plus élevé possible en échange de leur lait. De cette façon, Arla apporte une valeur ajoutée à ses agriculteurs. La coopérative repose sur un modèle d'entreprise unique, qui requiert une gouvernance démocratique et représentative illustrée dans le modèle de gouvernance d'Arla.

Arla s'est donné pour mission de garantir la plus grande valeur pour le lait de ses agriculteurs tout en créant des opportunités de croissance.

MODÈLE DE GOUVERNANCE D'ARLA



En février 2016, Arla a annoncé d'importants changements au sein de son organisation. Ces changements ont commencé par la mise sur pied d'une nouvelle équipe de hauts dirigeants basée sur les secteurs fonctionnels et les marchés commerciaux. La nouvelle équipe compte sept membres, contre neuf membres précédemment.



SERVICE D'ALERTE PROFESSIONNELLE (WHISTLEBLOWER)

Arla Foods est une organisation dotée d'un sens aigu de l'intégrité et des responsabilités. Le code de conduite d'Arla Foods, intitulé « Notre responsabilité », comprend des directives générales concernant l'exercice de nos activités. En outre, Arla comprend un service d'alerte professionnelle qui permet aux collaborateurs de toutes les sociétés détenues majoritairement ou contrôlées par Arla de dénoncer des irrégularités éventuelles. Ce service permet également au personnel d'exprimer ses inquiétudes en cas de violation du code de conduite d'Arla Foods ou de la législation en vigueur. Depuis début 2012, Arla a reçu 26 alertes. En 2015, nous avons reçu neuf alertes, dont sept ont fait l'objet d'une enquête approfondie. Les autres étaient liées à des questions de ressources humaines et n'ont donc pas pu, pour des raisons juridiques, être enregistrées dans notre système.



TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2015

Le travail au sein du Conseil d'Administration respecte un calendrier annuel afin de couvrir tous les domaines importants : supervision, stratégie, organisation et gouvernance d'entreprise. Voici quelques-uns des éléments phares pour l'année 2015.

Supervision

Stratégie

Organisation

Gouvernance

Supervision financière et stratégique face aux conditions très difficiles du marché Prise de décisions concernant la stratégie de l'entreprise à l'horizon 2020 et préparation du processus de développement de nouvelles initiatives pour les associés-coopérateurs

Prise de décisions concernant le recrutement de nouveaux agriculteurs bio et la gestion des principes liés à la fixation des paiements complémentaires pour le lait bio Poursuite des travaux visant à aligner les conditions liées au prix du lait réglé et à la qualité Nomination des membres du Conseil d'Administration qui, au cours des deux prochaines années, se composera de 15 agriculteurs et de trois représentants des travailleurs; ces chiffres sont inférieurs à la dernière période



GOUVERNANCE DE LA COOPÉRATIVE

Chez Arla, la gouvernance de la coopérative revient au Conseil d'Administration et à l'Assemblée des Représentants. Ces deux organes sont principalement chargés du développement de la base des associés-coopérateurs, de la protection de la démocratie coopérative, de l'intégration des décisions et du développement des compétences.

ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

En 2015, Arla était conjointement détenue par 12 650 producteurs laitiers au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

CONSEILS RÉGIONAUX

Chaque pays possède sa propre structure démocratique, ce qui implique l'existence de différentes organisations locales. Chaque année, les membres de la coopérative se rassemblent à l'occasion d'une assemblée annuelle locale au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Europe centrale (Allemagne, Pays-Bas, Belgique et Luxembourg) pour assurer l'influence démocratique des associés-coopérateurs des sept pays. Les membres du conseil régional nomment les membres qui représentent leur région au sein de l'Assemblée des Représentants.

ASSEMBLÉE DES REPRÉSENTANTS

L'Assemblée des Représentants constitue l'autorité suprême de la société. Elle comprend 191 membres, dont 179 sont des associés-coopérateurs et 12 des collaborateurs d'Arla. Les associés-coopérateurs sont nommés pour une période de deux ans toutes les années impaires. L'Assemblée des Représentants prend les décisions concernant notamment la répartition des bénéfices de l'année et nomme les membres du Conseil d'Administration. L'Assemblée des Représentants se rassemble au moins deux fois par an.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avec l'Assemblée des Représentants, le Conseil d'Administration est chargé de prendre les décisions relatives aux stratégies à long terme. Le Conseil d'Administration est composé de 15 agriculteurs d'Arla élus ainsi que de trois représentants du personnel. La composition du Conseil d'Administration reflète la composition des associés d'Arla. Le Conseil d'Administration est chargé de la surveillance des activités et de la gestion des actifs de l'entreprise, de la tenue satisfaisante des comptes et de la nomination du groupe exécutif de gestion. Le Conseil d'Administration est en outre chargé de s'assurer que la gestion d'Arla s'effectue dans le meilleur intérêt de ses associés-coopérateurs.

Conseils nationaux

Arla compte quatre conseils nationaux, lesquels sont des sous-comités du Conseil d'Administration. Les conseils nationaux se composent à la fois de membres du Conseil d'Administration et de membres de l'Assemblée des Représentants. Les conseils nationaux sont établis dans les quatre régions démocratiques que forment la Suède, le Danemark, l'Europe centrale et le Royaume-Uni et chargés des questions présentant un intérêt spécial pour les associés-coopérateurs de chaque pays.



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Chez Arla, la gouvernance de l'entreprise est partagée entre le Groupe Exécutif de Gestion et le Conseil d'Administration. Ensemble, ils définissent les orientations stratégiques de l'entreprise et assurent leur respect, organisent et gèrent l'entreprise, supervisent la gestion et assurent la conformité.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif se compose du CEO et du vice-CEO d'Arla. Ceux-ci doivent assurer la bonne croissance à long terme de l'entreprise dans une perspective mondiale, appliquer la stratégie d'entreprise et effectuer le suivi de la réalisation des objectifs pour l'année. C'est au sein de ce comité que les ambitions du Groupe sont définies pour les efforts interdisciplinaires.

GROUPE EXÉCUTIF DE GESTION (EMG)

Le Groupe Exécutif de Gestion est responsable des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. Le groupe exécutif de gestion se réunit au moins 11 fois par an. Le Comité Exécutif, les groupes commerciaux d'Arla ainsi que le département financier et le service RH sont représentés au sein du groupe.

COMITÉS FONCTIONNELS

Les comités fonctionnels sont des forums interdisciplinaires qui définissent une orientation pour Arla. C'est en leur sein que sont définies un certain nombre des politiques mondiales d'Arla, que sont partagées et implémentées les meilleures pratiques et que sont gérées les mesures en matière d'efficacité. Les comités fonctionnels se réunissent quatre à six fois par an :

- comité financier
- comité chaîne d'approvisionnement
- comité innovation et marketing
- comité clientèle
- comité ressources humaines

Le comité conformité est ancré dans le comité financier. La conformité financière est essentielle pour une société responsable et Arla s'engage à se conformer à l'ensemble des lois, règles et règlements en vigueur sur ses marchés d'implantation. L'objectif de ce comité est d'assurer la conformité continue d'Arla à mesure de son expansion rapide à l'échelle mondiale.

Afin de garantir l'engagement en interne vis-à-vis du code de conduite, nous avons mis en place un comité CSR présidé par le CEO et composé de représentants de l'équipe dirigeante. Le comité donne la priorité aux domaines nécessitant une attention particulière pour assurer l'engagement à long terme de l'entreprise envers ses responsabilités.

COLLABORATEURS

À l'échelle mondiale, Arla emploie 19 025 personnes qui sont représentées au sein du conseil d'administration et de l'Assemblée des Représentants.



Intégration et diversité

Chez Arla, nous sommes convaincus que l'intégration et la diversité sont cruciales pour le développement de notre entreprise. Nous entendons la diversité au sens large comme les différences entre des personnes d'horizons différents. En 2010, nous avons lancé une stratégie d'intégration et de diversité sur dix ans au niveau mondial. Nous sommes convaincus que cette stratégie profitera à nos collaborateurs, à notre entreprise, à nos fournisseurs, aux consommateurs et à nos clients.

OBJECTIFS DÉFINIS POUR 2020

En ce qui concerne la composition des équipes, l'objectif à long terme est qu'un maximum de 70 % des membres de n'importe quelle équipe :

- aient la même origine nationale/ethnique;
- soient du même sexe ;
- soient de la même génération;
- aient le même parcours académique/ professionnel.

ACTIVITÉS LIÉES À L'INTÉGRATION ET À LA DIVERSITÉ EN 2015

- Les activités en cours du groupe de travail dédié à la représentation hommes-femmes de l'année dernière se sont poursuivies tandis que d'autres ont été lancées
- Nos programmes de perfectionnement des cadres d'Arla comportent un module de formation spécifique distinct consacré à la diversité et à l'intégration
- Une évaluation des compétences de tous les hauts dirigeants a été réalisée. Chacun d'entre eux a suivi une session de perfectionnement en tête à tête avec un psychologue expérimenté afin d'identifier clairement ses forces et ses points à améliorer
- Le processus « Our People » a passé en revue les programmes de perfectionnement et de performance pour toutes les femmes occupant des postes d'encadrement afin de mettre en place des actions de développement pour chacune d'entre elles
- Notre programme de formation mondial « Future 15 » pour 2015 compte 50 % de femmes et les collaborateurs représentent une vaste diversité en termes d'origines ethniques et de parcours académique

FUTURES ACTIVITÉS LIÉES À L'INTÉGRATION ET À LA DIVERSITÉ

En 2016, nous continuerons de mettre l'accent sur la mise en place de pratiques opérationnelles destinées à améliorer la représentation des deux sexes à tous les niveaux de notre organisation. Parmi les priorités-clés, nous comptons la mise en place d'un programme de perfectionnement pour les femmes afın d'encourager celles-ci à viser des fonctions plus importantes et de leur permettre de postuler ou de maximaliser leurs performances aux postes qu'elles occupent actuellement. Afin d'atteindre nos objectifs pour 2020, nous mettons

continuellement en œuvre des techniques visant à remédier au sexisme inconscient pratiqué par les ressources humaines et nous continuerons de développer les propositions du groupe de travail dédié à la représentation hommes-femmes et de suivre leur impact.

LA DIVERSITÉ EN CHIFFRES (2015)

Conformément à la législation en vigueur depuis 2012, Arla s'est fixé un objectif réaliste concernant le sexe féminin, qui est sous-représenté au conseil d'administration. Les hommes étant largement surreprésentés dans l'industrie, notre objectif reflète la composition hommes-femmes au sein du groupe des associés-coopérateurs. Les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée des Représentants sont nommés de manière démocratique. Afin de garantir une plus grande diversité, nous veillons à renforcer la sensibilisation aux avantages liés à la diversité en général (et pas uniquement à l'égalité entre les hommes et les femmes).

Répartition hommes-femmes au sein de l'Assemblée des Représentants en 2015

13%



87%

Répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration en 2015

6%



Répartition hommes-femmes au sein du Groupe Exécutif de Gestion (EMG) en 2015

100%

LA DIVERSITÉ EN CHIFFRES (2015) **PARMI LES COLLABORATEURS**

Nationalités en 2015 à l'échelon des directeurs et cadres supérieurs

59% 14% 11% 7%

nationalités

11%

Répartition hommes-femmes en 2015 à l'échelon des directeurs et cadres supérieurs



21%



79%

Répartition hommes-femmes en 2015 au sein d'Arla dans son ensemble



28%



72%

COMITÉ EXÉCUTIF

Exécutif

Comité

Group



2005 : CEO, Arla Foods 2002: Executive Group Director, Nordics Division, Arla Foods

2000 · Divisional Director Denmark Division, Arla Foods

1994: Marketing Director, Denmark Division, MD Foods

1990 : Marketing Manager, Danya Foods, Arabie saoudite

1987 : Product Manager, MD Foods, Allemagne

2004 : Vice-CEO, Arla Foods

2000 : Executive Group Director, Arla Foods 1998 : Executive Group

Director, MD Foods 1994 : CEO, Mejeriernes

Produktionsselskab 1991 : Directeur, Home Market Division,

1989 : Production Manager, Yellow Cheese, MD Foods

MD Foods

1988 : Directeur Home Market Division, MD Foods

1987 : Directeur Mejeriselskabet, Danemark

1979 : Danske Mejeriers Fællesorganisation (Confédération des laiteries danoises)

AUTRES MEMBRES DU GROUPE EXÉCUTIF DE GESTION



Natalie Knight CFO Ola Arvidsson CHRO Henri de Sauvage Nolting

Executive Vice President, Consumer Sweden, Consumer Finland et Consumer Denmark Peter Giørtz-Carlsen

Executive Vice President, Consumer Tim Ørting

Executive Vice President, Consumer Central Europe Finn S. Hansen

Executive Vice President, Consumer International

2016: CFO Arla foods 2015: Senior Vice President, Group Functions Finance, Adidas

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

2008 : CFO, Adidas, Amérique du Nord

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

1999 : Vice President, directrice Investor Relations, Adidas

1998 : Investor Relations Manager, BASF

1995 : Investor Relations Specialist, Bankgesellschaft Berlin

Est entrée au groupe exécutif de gestion le 1^{er} janvier 2016 2007 : CHRO, Arla Foods

2006 : HR Director, Arla Foods

2005 : Vice President HR, Unilever Nordic, Helsingborg

2003: European HR Director, Unilever Home and Personal Care Furope, Bruxelles

Care Europe, Bruxelles 2001 : HR Director, Unilever, Suède

2000 : HR Director, Lever Faberge Nordic, Unilever, Suède

1998 : HR Director DiversyeLever Nordic, Unilever, Suède et Danemark

1995 : HR Manager, Unilever, Suède 1988 : Officer, Royal

1988 : Officer, Royal Combat Engineering Corps, Armée suédoise Consumer Denmark
2013 : Executive Vice

2013: Executive Vice President, Consumer Sweden et Consumer Finland, ainsi que Consumer Denmark depuis 2014

2009 : Président d'Unilever Nordic

2006 : Country Manager, Unilever, Suède

2004: Présiden d'Ice Cream, Unilever Nordic 1998: Customer & Category Director, Lever

Faberge, Pays-Bas 1996 : General Manager, Hefei Lever, Chine

1993 : Factory Manager, Lever Vlaardingen, Pays-Bas

1991 : Operations Manager, Lever Brothers Port Sunlight, Royaume-Uni

1989 : Technical Manager, Unilever de Fenix, Pays-Bas 2014 : Executive Vice President, Consumer UK

2011 : Executive Vice President, Consumer Denmark, Arla Foods

2010 : Vice-CEO, Bestseller Fashion Group, Chine 2008 : Managing

Director, Cocio Chokolademælk A/S 2003 : Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods

2002 : Business Development Director, Semco/Bravida, Danmark

1999 : Management Consultant, Accenture Strategy Practice 2012 : Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods

2007 : Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods

2001 : Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods

1999 : Group Project Manager, MD Foods

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

1993 : Product Manager, Danya Foods, Arabie saoudite

1992 : Trade Marketing Manager pour la France, MD Foods

1991 : Trade Marketing Assistant, Cheese Division, MD Foods 2012 : Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods

2008: Senior Vice President, Middle East and North Africa, Arla Foods, Dubaï

1994 : Regional Director, Division Overseas, Arla Foods, Copenhague

1994 : Regional Director, Overseas Division, MD Foods, Copenhague

1990 : General Manager, Danya Foods, Riyadh, Arabie saoudite

1988 : Branch Manager, Danya Foods, Jeddah, Arabie saoudite

1986 : Export Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Danemark

1984 : Area Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Danemark

1981 : Traffic Manager, Dofo Cheese Inc., Canada



Conseil d'Administration



Åke Hantoft Président	Jan Toft Nørgaard Vice-président	Viggo Ø. Bloch	Palle Borgström	Jonas Carlgren	Matthieu Dobbelstein	Manfred Graff	Heléne Gunnarson	Markus Hübers	Bjørn Jepsen
Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de
naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :
1952	1960	1955	1960	1968	1957	1959	1969	1975	1963
Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :
Suédoise	Danoise	Danoise	Suédoise	Suédoise	Belge	Allemande	Suédoise	Allemande	Danoise
Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du
Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil
d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration
depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :
2000	2000	2003	2008	2011	2014	2012	2008	2016	2011
					A quitté le Conseil d'Administration le 31 décembre 2015			Est entré au Conseil d'Administration le 1 ^{er} janvier 2016	





Thomas Johansen	Steen Nørgaard Madsen	Torben Myrup	Jonathan Ovens	Johnnie Russell	Manfred Sievers	Ib Bjerglund Nielsen Représentant des travailleurs	Harry Shaw Représentant des travailleurs	Haakan Gillström Représentant des travailleurs
Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de	Année de
naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :	naissance :
1959	1956	1956	1957	1950	1955	1960	1952	1953
Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :	Nationalité :
Danoise	Danoise	Danoise	Britannique	Britannique	Allemande	Danoise	Britannique	Suédoise
Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du	Membre du
Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil	Conseil
d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration	d'Administration
depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :	depuis :
2002	2005	2006	2014	2012	2013	2013	2013	2015



Notre responsabilité d'entreprise

Chez Arla, nous nous attachons à développer nos activités de manière responsable. Cela fait partie intégrante de notre identité, la « Good Growth ». Nous sommes convaincus que la durabilité et la rentabilité vont de pair et que notre engagement à agir de manière responsable contribuera à notre réussite commerciale. Au cours de l'année, notre Code de Conduite a été révisé et mis à jour. Ces adaptations renforcent nos attentes à l'égard de notre entreprise et celles de nos parties prenantes et ancrent davantage encore la responsabilité dans notre culture d'entreprise.

L'extrait ci-dessous est tiré de notre rapport en matière de responsabilité, lequel fait le point chaque année sur l'application de notre Code de Conduite. Si nous sommes fiers de nos accomplissements en 2015, nous reconnaissons aussi que des améliorations pourront être apportées dans certains domaines au cours des prochaines années. Pour tout savoir sur la manière dont Arla assume ses responsabilités, consultez le rapport à l'adresse http://www.arla.com/ company/responsibility/csr-reports/ en application de l'article 99a de la loi danoise sur les rapports annuels. Vous y trouverez également les bases sur lesquelles repose notre Code de Conduite.





UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

PRINCIPES:

PRINCIPES COMMERCIAUX - Nous agissons de manière crédible et intègre dans le cadre de toutes nos activités

PRINCIPES OPÉRATIONNELS - Nous gérons nos affaires dans un esprit de coopération et de responsabilité positif favorisant les intérêts financiers de nos associés-coopérateurs

COMPORTEMENT SUR LE MARCHÉ - Nous entretenons des relations ouvertes et honnêtes avec toutes les parties prenantes

APPROVISIONNEMENT ET RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS - Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils nous soutiennent dans notre engagement à respecter notre Code de Conduite

ACTIONS EN 2015:

- Révision du Code de Conduite d'Arla, « Notre responsabilité », désormais disponible dans 12 langues; le Code est applicable à toutes les sociétés contrôlées et/ou détenues par Arla
- Un responsable de la conformité en matière de lutte contre la corruption a été désigné; la procédure et une formation ont été développées
- Révision du processus de vigilance appropriée pour les nouveaux partenaires potentiels
- Communication sur notre structure coopérative agricole
- Dialoque actif avec les consommateurs via des canaux numériques
- Éloges et critiques des consommateurs
- Inscription d'Arla à l'initiative des syndicats européens sur les pratiques commerciales équitables
- Clarification des exigences imposées aux sous-traitants
- Approvisionnement responsable en soja, palme et cacao

CONFIANCE ENVERS NOS PRODUITS

PRINCIPES:

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE - Nous veillons à ce que nos produits ne présentent aucun danger, quel que soit leur site de fabrication

ALIMENTATION ET SANTÉ - Nous proposons des produits à base de lait nutritif et d'ingrédients naturels aux consommateurs du monde entier en vue d'améliorer leur qualité de vie

ACTIONS EN 2015:

- Transition vers les normes mondiales de sécurité alimentaire l'initiative mondiale de la sécurité alimentaire (GFSI - Global Food Safety Initiative)
- Dépistage mis au point pour détecter la présence de substances étrangères dans le lait
- Tests plus stricts pour détecter la présence d'antibiotiques dans le lait cru
- Nouvelles exigences sur les nouveaux marchés
- Enrichissement des connaissances des sous-traitants en matière de sécurité alimentaire
- Un seul modèle mondial de gouvernance pour les spécifications des ingrédients
- Mise en œuvre de la stratégie en matière de santé
- Introduction de la marque Arla® critères nutritionnels
- Inspirer de bonnes habitudes alimentaires
- Ouverture de l'Arla Foods Dairy Health & Nutrition Excellence Centre
- Recommandations nutritionnelles et laitières abordées du point de vue de
- Cartographie de l'état actuel de l'alimentation et de la santé dans différentes régions



RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

PRINCIPES:

ENVIRONNEMENT ET CLIMAT - Nous améliorons continuellement nos performances écologiques par l'application de principes sains et durables, tout au long de notre chaîne de valeur.

AGRICULTURE - Nous soutenons un secteur laitier durable

ACTIONS EN 2015:

- Lancement d'une cartographie de l'impact environnemental global de la vache au consommateur sur la base des principes de comptabilisation du capital naturel
- Conversion de plusieurs sites à des sources d'énergie renouvelables
- Production d'énergie à l'aide de panneaux solaires pour les sites en Côte d'Ivoire et au Bangladesh
- Récupération et recyclage de l'eau dans plusieurs laiteries
- Optimisation des transports, réduction au minimum de la consommation de carburant et conversion aux biocarburants
- Lancement de cartons de lait renouvelables
- Développement de meilleurs emballages pour réduire les déchets de nourriture
- Lancement d'Arlagården® dans tous les pays afin de nous assurer que tous les agriculteurs Arla appliquent les mêmes normes en matière de qualité du lait, de sécurité alimentaire et de bien-être des animaux
- Mise en œuvre du programme pour une agriculture laitière durable, y compris évaluation de l'empreinte carbone dans les exploitations
- Recherche de protéines produites à l'échelle locale en remplacement du soia
- Poursuite du recrutement de producteurs laitiers bio

RELATIONS RESPONSABLES

PRINCIPES:

LIEU DE TRAVAIL - Nous avons des collaborateurs compétents, engagés et dévoués et nous offrons des conditions de travail sécurisées et saines DROITS DE L'HOMME - Nous respectons et soutenons les Droits de l'Homme internationalement reconnus.

SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ - Nous entretenons des relations de qualité, respectueuses et constructives avec la communauté

ACTIONS EN 2015:

- Enquête «Baromètre» dans 28 pays et 14 langues; taux de réponse de 89 %, score total supérieur au groupe de référence; score impressionnant en matière de flexibilité et score toujours en hausse concernant notre engagement
- Mise en place de programmes de sécurité basés sur les comportements sur plusieurs sites
- Création d'un poste de responsable de la sécurité, axé sur la sécurité des collaborateurs et la prise en charge des incidents liés à la sécurité
- Dans le domaine des formations, accent mis sur les programmes de conformité et de perfectionnement des cadres ainsi qu'une vaste gamme de formations en ligne
- Mise en place d'une nouvelle politique en matière des Droits de l'Homme
- Développement et application d'une procédure et d'outils d'évaluation du respect des Droits de l'Homme au Nigeria et au Sénégal
- Nous sommes entrés en dialogue avec les agriculteurs ouest-africains et avons adhéré à l'initiative « Milky Way to Development » avec l'ONG internationale Care afin de garantir un développement durable pour les agriculteurs laitiers de cette région
- Modification des pratiques liées aux passeports en Arabie saoudite
- Implication dans des réseaux internationaux tels que la plateforme mondiale pour les produits laitiers, l'initiative pour une agriculture durable et la Fédération internationale de laiterie
- Poursuite des dons de produits à des fins caritatives et des visites d'exploitations laitières. Les sites web dédiés à la cuisine continuent d'inspirer de nombreux consommateurs



Notre gouvernance des risques

Afin de pouvoir contrôler la chaîne de valeur tout entière, Arla doit être à l'abri de certains risques. Or, en tant qu'entreprise laitière internationale qui fabrique et vend ses produits aux quatre coins du monde, Arla est exposée à des risques politiques et socio-économiques. Arla cherche en permanence à identifier activement les risques susceptibles de nuire gravement à ses activités et l'année 2015 a souligné l'importance de cette tâche. Le prolongement de l'embargo russe, l'aggravation de la situation financière de nos associés-coopérateurs et quelques cas isolés de comportement inacceptable sont autant d'événements qui ont requis l'application d'actions d'atténuation au cours de l'année.

En 2015, certains de nos risques se sont



Effondrement de la réputation et de la confiance des consommateurs

Durant une évaluation interne des coûts en Suède. nous avons constaté des habitudes de dépense inacceptables dans un petit nombre de cas isolés dans des domaines spécifiques de l'organisation, principalement liés au divertissement des clients. Des mesures ont été prises pour rectifier ce problème, y compris un passage en revue des systèmes et procédures de contrôle.



Instabilité politique ou socioéconomique sur les marchés émergents

Suite aux effets indirects exercés sur le marché européen, l'embargo russe entamé en 2014 a gravement affecté Arla en 2015. Notre impossibilité d'approvisionner le marché russe renforce la pression liée à la hausse des volumes de lait, ce qui, au final, se répercute sur le prix du lait. Par ailleurs, l'embargo russe sur les produits laitiers a été élargi aux produits fabriqués à partir de graisse végétale et prolongé.



Approvisionnement en lait insuffisant/ mécontentement des associés-coopérateurs

L'année a été difficile pour les associés-coopérateurs sur certains de nos marchés traditionnels suite à la volatilité du marché et, par conséquent, à la baisse du prix du lait. Si ces défis ont en partie entraîné une réduction du nombre d'associés-coopérateurs, nous avons néanmoins enregistré une hausse de nos volumes de lait entrants en 2015.

Cela souligne l'importance du rôle joué par la gouvernance des risques. Chez Arla, nous cherchons activement à identifier nos « cygnes noirs », c.-à-d. les risques susceptibles de nuire gravement à notre entreprise. En identifiant ces risques, nous pourrons mettre en œuvre les actions d'atténuation requises pour ramener ceux-ci à un niveau acceptable.

GOUVERNANCE DES RISQUES

Les risques font partie intégrante des activités d'une entreprise et toutes les grandes sociétés sont exposées à des risques semblables. La différence réside dans leur capacité à gérer ceux-ci. C'est pourquoi la gouvernance des risques constitue une priorité importante pour le Conseil d'Administration d'Arla, Néanmoins, afin de pouvoir contrôler la chaîne de valeur tout entière. Arla doit être à l'abri de certains risques.

Nous évaluons en continu les principaux risques susceptibles de nuire gravement à nos performances et donc d'empêcher Arla de proposer un prix du lait compétitif. Une gouvernance efficace des risques garantit que les risques que nous prenons sont calculés et correctement gérés en mettant en œuvre des actions d'atténuation appropriées. Elle constitue ainsi un outil important qui nous aide à réduire les incertitudes et à atteindre nos objectifs.



Chez Arla, notre approche de la gouvernance des risques comporte trois volets.

1. Diversification des risques

Arla est une entreprise continuellement en expansion et une grande partie de sa croissance est enregistrée en dehors de ses marchés traditionnels. Notre stratégie consiste à diversifier les risques, une approche soutenue par notre programme de croissance. Aujourd'hui, Arla compte des bureaux de vente, des sites de production et des filiales aux quatre coins du monde.

2. Risques calculés

Certains risques valent la peine d'être pris afin de pérenniser nos activités sur le long terme. Sans investir dans la croissance, nous ne serons pas en mesure d'emboîter le pas à la concurrence. Le Conseil d'Administration est chargé de peser le pour et le contre liés à chaque risque individuel et de choisir avec soin les meilleures opportunités

3. Capacité d'adaptation

L'un des rôles clés de la communauté financière mondiale est d'assurer le suivi des performances de nos activités de sorte à appuyer une « culture sans mauvaise surprise ». Il est vital pour les cadres de tous niveaux de surveiller attentivement les mouvements du marché et d'être en mesure d'exercer la diligence et la flexibilité requises afin de minimiser le risque d'imprévus dans les opérations.

ÉVALUATION DES RISQUES

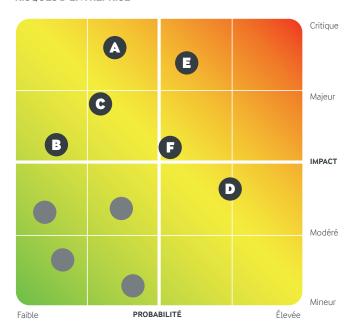
En 2015, le Conseil d'Administration d'Arla a identifié les six risques les plus critiques pour notre entreprise à l'heure actuelle. Si, de manière générale, la situation reste inchangée, nous avons néanmoins renforcé l'importance accordée aux risques liés à l'instabilité politique et socioéconomique sur les marchés émergents et au mécontentement des associés-coopérateurs sur la base des événements survenus au cours de 2015.

Lors de l'identification des risques, la probabilité se fonde sur le risque qu'un événement se produise et sur sa fréquence supposée. Son impact potentiel est également évalué avant que des mesures de précaution ne soient prises. L'impact est considéré comme majeur s'il bouleverse l'ensemble de la plateforme commerciale.

En outre, nous sommes exposés à des risques financiers suite à nos activités d'exploitation, d'investissement et de financement et ces risques sont gérés de manière centrale pour Arla. Les risques financiers de l'entreprise sont décrits à la note 5.3 des états financiers consolidés.



RISQUES D'ENTREPRISE



RISQUE	CARACTÉRISTIQUES	MESURES D'ATTÉNUATION				
A	Événement externe ou interne pouvant exercer un impact significatif sur la réputation d'Arla, immédiatement ou à terme	Accent mis clairement sur notre responsabilité et révision de notre Code de Conduite « Notre responsabilité »				
iffondrement de	Il pourrait concerner p. ex. le bien-être animal, des questions	Programmes de qualité à travers tous les sites et emplacements physiques				
réputation et de l'confiance des onsommateurs	d'éthique ou la sécurité alimentaire, aboutissant à un important rappel de produits et à des dommages à moyen/long terme pour nos marques et nos positions	Accent mis systématiquement sur la « gestion des problèmes » afin d'être à tout moment conscient des problèmes potentiellement nuisibles susceptibles de survenir				
	Incendie, déversements chimiques, explosion, sabotage en lien	Un programme d'urgence existe sur tous les sites de production				
ccidents sur les sites	avec un ou plusieurs sites de production d'Arla La spécialisation des laiteries a augmenté le niveau d'exposition	Les enseignements tirés des anciens accidents sont constamment intégrés dans le programmes d'urgence afin de prévenir les accidents				
ccidents sur les sites e production à grande chelle		Plans de substitution permanents pour la réallocation du lait cru vers d'autres si de production en cas de perturbations graves				
C	Accord contraire aux règles de la concurrence ou abus de position dominante	Fonction de responsable de la conformité soutenue par un mandat et le modèle de gouvernance				
Décision Inticoncurrentielle	Publicité négative et atteinte à la réputation	« Ton donné par les échelons supérieurs »				
	Enquêtes longues et coûteuses ; réclamations de tiers ; sanctions pouvant aller jusqu'à l'emprisonnement	Mise en œuvre d'un programme de conformité pour tous les employés concernés.				
D	Mesures règlementaires ou ralentissement économique dans des pays/régions spécifiques empêchant Arla d'exporter ou de	Stratégie de diversification sur de nombreux marchés internationaux, réduisant la dépendance par rapport à certains marchés de croissance				
nstabilité politique ou	vendre ses produits sur le marché	Coentreprises et partenariats à risque plus faible				
ocio-économique sur les narchés émergents	Une nouvelle révolte éventuelle touchant la croissance/les bénéfices d'Arla dans l'un de ses marchés de croissance	Mise en place de centrales régionales sur les marchés de croissance pour soute les opérations locales				
	Restrictions locales sur les transferts en devises étrangères					
Ē	Baisse significative dans l'approvisionnement en lait cru des associés-coopérateurs	La stratégie 2020 met l'accent sur les bénéfices et les performances afin de payer des prix du lait compétitifs aux associés-coopérateurs				
pprovisionnement en hit insuffisant/	Approvisionnement en lait insuffisant dû à l'inaptitude à payer un prix compétitif pour le lait par rapport à la concurrence	Mise en place d'une procédure avec le Conseil d'Administration, les conseils nationaux et l'Assemblée des Représentants pour renforcer le processus				
nécontentement des ssociés-coopérateurs	Sérieuse aggravation de la situation financière de nos associés-coopérateurs	démocratique au sein d'Arla				
	Fragmentation du groupe des associés-coopérateurs					
F	Un événement interne ou externe provoquant un problème informatique majeur avec un impact commercial important à	Configuration multi-fournisseurs achevée afin de réduire l'exposition à des fournisseurs uniques				
anne informatique	moyen ou à long terme Exemples : terrorisme numérique, faillite d'un ou plusieurs fournisseurs clés, menaces environnementales	Mandat et processus clairs mis en place pour la sécurité de l'information				
anne miormatique	d'un ou plusieurs fournisseurs cles, menaces environnementales telles que des éruptions solaires et des tremblements de terre, défaillance des infrastructures informatiques ou troubles	Vérifications poussées des processus de vigilance appropriée et des recrutements chez tous les fournisseurs stratégiques				
	politiques radicaux en Inde où se situe le centre mondial d'externalisation des services informatiques des fournisseurs	Déploiement du code de conduite par voie informatique et des formations en lign				

sur la cyber-sécurité

d'externalisation des services informatiques des fournisseurs



Notre fiscalité

Chez Arla, nous nous attachons à développer nos activités de manière responsable. Notre approche en matière fiscale reflète notre Code de Conduite général, « Notre responsabilité », et repose sur un ensemble de principes-clés approuvés par le Conseil d'Administration. Nous visons à assurer une pleine conformité et sommes en faveur de la transparence. Notre objectif est de gérer nos dépenses fiscales de manière proactive afin de contrôler les risques fiscaux auxquels nous sommes exposés.

Nos principes-clés en matière de fiscalité

Arla s'est donné pour ambition stratégique d'agir en partenaire de confiance dans tous les domaines fiscaux, afin de garantir un bon équilibre entre la gestion des dépenses fiscales, l'accroissement de l'efficacité et la garantie d'optimisations responsables

Nos principes-clés en matière de fiscalité sont alignés sur cette ambition et se situent au cœur de toutes les actions entreprises par Arla dans ce domaine.

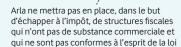


Arla vise à déclarer des montants corrects et adéquats pour les impôts et taxes conformément au lieu de création de la valeur ajoutée



Arla s'est engagée à régler les impôts et taxes exigibles et à garantir le respect des exigences légales en vigueur dans tous les territoires sur lesquels l'entreprise est implantée

Arla ne recourt pas à des paradis fiscaux pour réduire les charges fiscales du groupe



Arla garantit la transparence de son approche et de sa situation en matière fiscale ; les déclarations sont opérées conformément aux règlementations et normes d'audit en vigueur telles que



Arla entretient de bonnes relations avec les autorités fiscales et part du principe que la transparence, la coopération et la proactivité contribuent à minimiser l'ampleur des conflits

RESPONSABILITÉ ET GOUVERNANCE

Notre fonction fiscale internationale est organisée et gérée de manière à garantir que notre entreprise dispose des politiques et procédures adéquates pour respecter les principes-clés définis en matière de fiscalité

Nous cherchons en permanence à mettre en place les normes et mécanismes de contrôle internes requis pour nous conformer à nos principes-clés. Les responsabilités liées aux processus fiscaux sont clairement définies et incombent, à quelques exceptions près, à notre fonction fiscale internationale.

RÉGIME FISCAL COOPÉRATIF

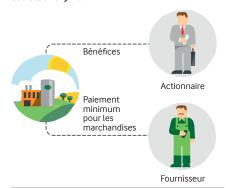
En tant que coopérative laitière sise au Danemark. Arla voit ses activités régies par le droit fiscal danois applicable aux coopératives. Ce droit repose sur le fait que les coopératives sont une extension de leur associés-coopérateurs. Nos associés-coopérateurs constituent également nos fournisseurs et les bénéfices sont redistribués auprès d'eux sous la forme du prix qui leur est payé pour le lait. De ce fait, les bénéfices de l'entreprise peuvent être considérés comme les revenus personnels de nos associés-coopérateurs.

Cela signifie que, contrairement à des actionnaires, nos associés-coopérateurs paient un impôt sur le revenu sur la quantité de lait fournie au cours d'une année, multipliée par le prix du lait (prix payé d'avance et paiement complémentaire), aux termes de la réglementation en vigueur dans les pays où Arla possède des associés-coopérateurs. Cela signifie également qu'en tant que coopérative. Arla paie un impôt sur le revenu au Danemark sur la base de ses actifs (capitaux propres). Cet impôt sur le revenu doit être considéré comme un intérêt sur l'impôt prélevé sur la part des bénéfices conservés au sein de l'entreprise.

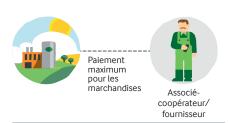
Arla possède plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont généralement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés, exactement comme toute autre entreprise de ce type.

GUIDE CONCERNANT L'IMPÔT SUR LES COOPÉRATIVES

Société anonyme



Coopérative



La législation fiscale danoise en matière de coopératives prend en compte le fait que les fournisseurs d'Arla en sont également les associés-coopérateurs et que les bénéfices ne reviennent pas à l'entreprise mais à ses associés en leur proposant le prix le plus élevé possible pour le lait.

A charge pour les associé-coopérateur de la fiscalité locale



Sous réserve de taux d'impôt local dans le pays du associé-coopérateur





Notre sens moral

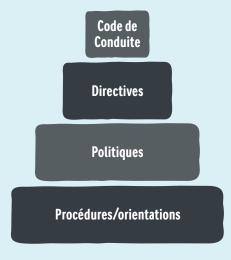
En tant qu'entreprise en expansion dotée d'une stratégie mondiale, il est crucial que nous adoptions une approche solide et uniforme en matière de conformité et de gouvernance. Une entreprise qui discerne le bien du mal n'est pas seulement une entreprise qui respecte les lois, les règlementations et un strict ensemble de règles. À nos yeux, une entreprise responsable est également une entreprise qui intègre ses valeurs au quotidien, en pratiquant une culture d'ouverture et de transparence, de l'échelon le plus élevé de l'organisation à tous les groupes commerciaux.

Notre société repose sur des valeurs fortes. Les directives et politiques d'Arla font clairement le lien entre nos valeurs, qui intègrent notre responsabilité, et la manière dont nous exerçons nos activités et dialogons avec nos parties prenantes, en interne comme en externe. Il s'agit de principes globaux qui aident chacun de nos collaborateurs à aligner sa conduite et ses actions dans tous les pays et au sein de toutes les fonctions et à mettre en pratique

Le respect de nos directives et politiques est étroitement surveillé au sein de notre organisation et des actions sont immédiatement mises en œuvre pour palier aux manquements. Nos activités en matière de conformité sont structurées conformément au référentiel de contrôle interne COSO. Ces activités sont dédiées au développement et à l'entretien de systèmes et contrôles internes efficaces qui appuient nos objectifs commerciaux.

NOTRE CADRE DE GOUVERNANCE

les valeurs de notre entreprise.

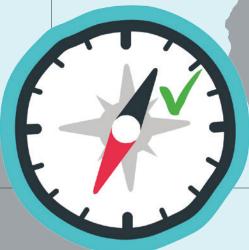


Bonnes pratiques

Arla est une entreprise humaine. Nous formons une vaste coopérative et nous comptons sur chacun d'entre nous pour agir conformément à nos objectifs et valeurs communs. Nous nous sommes engagés à gérer nos ressources le mieux possible. Pour ce faire, nous avons adopté des politiques et une culture qui régissent notre conduite. On prendra à titre d'exemple les investissements en capacité, CAPEX, pour lesquels un budget de 2 % de notre chiffre d'affaires a été défini, et plusieurs politiques et directives en matière de leasing et d'investissement ont été adoptées afin de garantir la conformité. Notre conduite est surveillée attentivement et des actions correctives sont mises en œuvre au besoin. Cela s'applique également à nos tendances en matière de coûts. Dans ce domaine, la prudence fait partie intégrante de nos opérations journalières.

Contrôles internes

Nous sommes convaincus qu'un solide système de contrôle interne est indispensable pour créer une culture « sans mauvaise surprise ». Le suivi de la conformité est assuré chez Arla à l'aide d'une approche fondée sur l'analyse des risques. Pour ce faire, diverses activités de conformité et des enquêtes de conformité locale permettent de garantir la mise en œuvre de mesures adéquates pour la limitation des risques.



Fraude

Arla applique une approche « tolérance zéro » en matière de fraude et prend toute forme de transaction non conforme très au sérieux. Nous nous sommes clairement engagés à contrôler minutieusement la validité de toute accusation de fraude et à veiller à ce que, le cas échéant, des actions adéquates soient mises en œuvre.

Corruption

Notre politique veut que nous exercions toutes nos activités de manière honnête et conforme aux normes éthiques. Nous appliquons une approche « tolérance zéro » en matière de corruption, comme les pots de vin et les paiements de facilitation, et nous nous sommes engagés à agir de manière professionnelle, équitable et intègre dans toutes nos transactions et relations, partout dans le monde, et à mettre en œuvre et appliquer des systèmes efficaces pour la lutte contre la corruption.





ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

- Principaux états financiers
- Note 1 Bénéfice d'exploitation
- Note 2 Besoin en fonds de roulement net
- Note 3 Autres éléments d'actif et de passif d'exploitation
- Note 4 Achat et vente d'entreprises et d'activités
- Note 5 Situation financière
- 113 Note 6 Divers
- Rapport du commissaire aux comptes indépendant
- Déclaration du Conseil d'Administration et du comité exécutif
- Définitions et glossaire



Chiffre-clé pour le Groupe, le prix de performance mesure la valeur ajoutée apportée à chaque kilo de lait fourni par nos associés-coopérateurs. Le prix de performance est calculé comme le prix du lait payé d'avance majoré du résultat de l'année imputable à l'associé-coopérateur d'Arla Foods amba et divisé par le volume de lait fourni.

En 2015, le conseil d'administration a convenu de réduire les prévisions des bénéfices à 2,7-3 % en faveur d'un prix du lait payé d'avance plus élevé. La décision a été prise en vue d'aider nos associés-coopérateurs face à leur situation financière très difficile.

Dès lors, les bénéfices de l'année s'élèvent à 295 millions EUR et correspondent à une part de 2,8 % sur les bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.

Le versement complémentaire proposé pour 2015 se monte à 113 millions EUR, soit 1 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs après corrections conformément aux accords de fusion. Au 31 décembre, les capitaux propres s'élèvent à 2 148 millions EUR, soit un ratio de 31 %.

SOMMAIRE

- 65 Compte de résultat consolidé
- 66 Compte de résultat global consolidé
- 67 État de la situation financière consolidée
- **68** État consolidé des variations des capitaux propres
- 68 Répartition du bénéfice
- 70 État consolidé des flux de trésorerie

Prix de performance



Bénéfice



*Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba Capitaux propres



Effet de levier





Compte de résultat consolidé 1er janvier - 31 décembre

(millions EUR)	NOTE	2015	2014
Chiffre d'affaires	1.1	10 262	10 614
Charges de production	1.2	-7 833	-8 470
Résultat brut		2 429	2 144
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 597	-1 454
Charges administratives	1.2	-417	-393
Autres produits d'exploitation	1.3	37	66
Autres charges d'exploitation	1.3	-74	-52
Part du résultat après impôt dans les coentreprises et sociétés associées	3.4	22	57
Résultat d'exploitation (EBIT)		400	368
Spécifications :			
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		754	681
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-354	-313
Résultat d'exploitation (EBIT)		400	368
Produits financiers	5.1	14	54
Charges financières	5.1	-77	-84
Résultat avant impôt		337	338
Impôt	6.1	-42	-18
Résultat de l'exercice		295	320
Intérêts minoritaires		-10	-6
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		285	314



Compte de résultat global consolidé **1er janvier - 31 décembre**

(millions EUR)	NOTE	2015	2014
Résultat de l'exercice		295	320
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net:			
Écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies	5.7	34	-65
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies		-13	12
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net:			
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie		-49	-80
Ajustement de valeur des instruments de couverture reclassés en autres produits et charges d'exploitation		53	-25
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés dans le résultat financier		20	20
Ajustements de valeur des instruments de couverture reportés en charges de production		12	-1
Ajustements de valeur des actifs financiers de l'exercice classés comme destinés à la vente		-	3
Ecarts de conversion, entités étrangères		41	67
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement en résultat net		-1	6
Autres éléments du résultat global, hors impôt		97	-63
Résultat global total		392	257
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		380	249
Intérêts minoritaires		12	8
Total		392	257

État de la situation financière consolidée

au 31 décembre

(millions EUR)	NOTE	2015	2014
Actif			
Actif non-courant			
Immobilisations incorporelles		873	791
Immobilisations corporelles		2 457	2 399
Participations dans les entreprises associées	3.4	434	432
Participations dans les coentreprises	3.4	50	55
Impôt différé actif	6.1	64	72
Autres éléments d'actif non-courant		25	25
Total de l'actif non-courant		3 903	3 774
Actif courant			
Stocks	2.1	1 007	988
Créances clients	2.1	910	917
Dérivés		75	30
Impôt courant			5
Autres créances	3.4	202	250
	5.4		
Valeurs mobilières		509	560
Trésorerie et équivalents de trésorerie		70	81
Total de l'actif courant, hors actifs destinés à la vente		2 774	2 831
Actifs destinés à la vente	4.2	59	
Total de l'actif courant, y compris actifs destinés à la vente		2 833	2 839
<u>Actif total</u>		6 736	6 613
Capitaux propres et passif			
Capitaux propres			
Capitaux avant versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		2 000	
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		113	104
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs		2 113	1 851
Intérêts minoritaires		35	23
Total des capitaux propres		2 148	1 874
Passif			
Passif non-courant			
Engagements de retraite		294	376
Provisions pour risques et charges	3.5		
Impôt différé passif		65	
Dette non-courante envers les établissements de crédit	5.2	1 714	1 702
Autres éléments du passif non-courant	5.2		
Total du passif non-courant		2 084	2 137
Passif courant			
Dette courante envers les établissements de crédit	5.2	1 076	1 130
Dette Fournisseurs	2.1	918	977
Provisions pour risques et charges	3.5	19	19
Dérivés		158	206
		136 5	200
Impôt courant			
Autres éléments du passif courant	3.4	298	261
Total du passif courant, hors passifs classés comme destinés à la vente		2 474	2 602
Passifs classés comme destinés à la vente	4.2	30	-
Total de l'actif courant, y compris passifs classés comme destinés à la vente		2 504	2 602
Total du passif		4 588	4 739
Total des capitaux propres et du passif		6 736	6 613
TOTAL TOTAL CONTROL OF THE TOT		0 / 30	0 013



État consolidé des variations des capitaux propres

1er janvier - 31 décembre

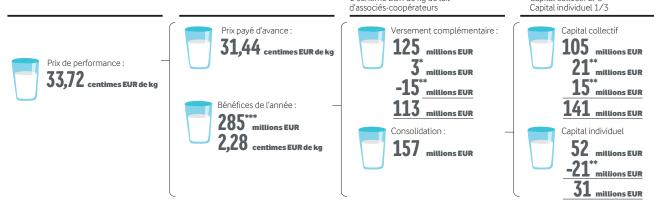
	CAPITAL CO	OLLECTIF	CAF	PITAL INDIV	'IDUEL	AUTRES	COMPTES DE	CAPITAL			
(millions EUR)	COMPTE DE CAPITAL	RÉSERVE SPÉCIALE	CERTIFICATS COOPÉRATIFS BASÉS SUR LES LIVRAISONS	CAPITAL D'APPORT	VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES PROPOSÉS AUXASSOCIÉS- COOPÉRATEURS	RÉSERVES DE VARIATION DE VALEUR DES INSTRUMENTS DE COUVERTURE	RÉSERVES DE VARIATION DE VALEUR DES ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVES DE CONVERSION	TOTAL	INTÉRÊTS MINORITAIRES	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Capitaux propres au 1er janvier 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1 851	23	1874
Résultat de l'exercice	-	141	-	31	113		-	-	285	10	295
Autres éléments du résultat global	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Résultat global total	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Cession d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Ecarts de conversion	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Capitaux propres au 31 décembre 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148
Capitaux propres au 1er janvier 2014	924	261	107	323	121	-45	2	-6	1 687	21	1 708
Résultat de l'exercice	-	171	-	39	104	-	-	-	314	6	320
Autres éléments du résultat global	-42	-	-		-	-86	3	60	-65	2	-63
Résultat global total	-42	171	-	39	104	-86	3	60	249	8	257
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	23	-	-	24	-	-	-	-	47	-	47
Versements aux associés-coopérateurs Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-6	-4	-	-	-	-	-10	- -6	-10 -6
Versements complémentaires aux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0	-0
associés-coopérateurs	-	-	-	-	-122	-	-	-	-122	-	-122
Ecarts de conversion	-4	-	-2	5	1	-	-	_	_	_	-
Total des transactions avec les	19	_	-8	25	-121	_	_	_	-85	-6	-91
associés-coopérateurs Capitaux propres au 31 décembre 2014	901	432	99	387	104	-131	5	54	1 851	23	1874
Base de l'affectation du résultat							_		2015		2014
Résultat de l'exercice									295		320
Intérêts minoritaires							-		-10		-6
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exer	cice						-		285		314
Proposition pour la répartition du bénéfice :											
Versements complémentaires pour lait									110		101
Intérêts sur le capital d'apport									3		3
Versements complémentaires, total									113		104
Report aux capitaux propres :											
Réserve spéciale									141		171
Capital d'apport									31		39
Report aux capitaux propres, total									172		210
Bénéfice réparti, total					-				285		314
•											

Principes de consolidation :

Capital collectif 2/3



RÉPARTITION DU BÉNÉFICE



Versement complémentaire :

1 centime EUR de ka de lait

- * Intérêts sur le capital d'apport : 0,02 centime EUR de kg de lait d'associés-coopérateurs
- * Conformément aux accords de fusion
- *** Sur la base des bénéfices répartis aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba

À propos des capitaux propres

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

Capital collectif

Le capital collectif est, de par sa nature, indivisible et se compose du compte de capital et d'une réserve spéciale. Le compte de capital constitue une solide base pour les capitaux propres de la coopérative étant donné que la clause de non-dévalorisation décrite ci-après stipule que le compte ne peut pas servir à effectuer des paiements aux associés-coopérateurs. La réserve spéciale est un compte qui, dans des circonstances extraordinaires, peut être utilisé pour indemniser les associés-coopérateurs d'éventuelles pertes ou dépréciations affectant le bénéfice à répartir. Les montants transférés du bénéfice annuel réparti vers le capital collectif sont comptabilisés sur ce compte.

Capital individuel

Le capital individuel est le capital alloué à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait fourni. Le capital individuel se compose de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital d'apport. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée des Représentants, les montants inscrits sur ces comptes sont, le cas échéant, reversés aux associés-coopérateurs qui décident de quitter la coopérative. Les montants affectés au capital individuel dans le cadre de la répartition du bénéfice annuel sont porteurs d'intérêts. Par capital individuel, on désigne aussi le compte réservé aux versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs. Ces versements sont effectués dès 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 pouvoir être retracés individuellement et qui ne peuvent pas être utilisés pour les paiements effectués aux associés-coopérateurs. Ces comptes incluent une réserve pour ajustements de valeur des instruments de couverture, une réserve pour les actifs disponibles à la vente et une réserve pour corrections de taux de change.

Intérêts minoritaires

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



Évaluation financière

En 2015, les capitaux propres ont augmenté de 274 millions EUR par rapport au 31 décembre 2014.

Répartition du bénéfice

Le versement complémentaire proposé se base sur le montant de 125 millions EUR, soit 1 centime EUR par kilo de lait d'associés-coopérateurs. Comme défini dans l'accord de fusion avec AMCo (Royaume Uni), le montant de 15 millions EUR sur sa part du versement complémentaire est transféré séparément vers la réserve spéciale. Les intérêts sur le capital collectif consolidé s'élèvent à 3 millions EUR, après quoi le versement complémentaire se monte à 113 millions EUR. Il s'agit d'une hausse de 9 millions EUR par rapport à l'année dernière suite à l'augmentation des volumes de lait des associés-coopérateurs. Le versement complémentaire moyen de 1 centime EUR par kilo de lait d'associés-coopérateurs reste inchangé par rapport à l'année dernière.

La base de consolidation est de 157 millions EUR, répartie à raison de 1/3 pour le capital d'apport (52 millions EUR) et de 2/3 pour la réserve pour fins spéciales (105 millions EUR). Comme défini dans les accords de fusion, un montant de 21 millions sur le capital d'apport (qui s'élève à 52 millions EUR) est transféré du capital d'apport vers la réserve pour fins spéciales.

La consolidation pour l'année se monte à 172 millions EUR. Sur ce montant, la somme de 31 millions EUR est transférée vers le capital d'apport et la somme de 141 millions EUR vers la réserve spéciale. Par rapport à l'année dernière, il s'agit d'une baisse de 38 millions EUR.

Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global, qui se montent à 97 millions EUR, sont principalement imputables aux corrections de valeur positives des instruments de couverture et des actifs nets évalués en devises étrangères. En outre, les bénéfices actuariels sur les engagements de retraite ont eu un impact positif sur le compte de capital grâce aux taux d'intérêt plus élevés.

Montants versés à et par les associés-coopérateurs

Un versement complémentaire relatif à 2014, d'un montant total de 105 millions EUR, a été opéré en mars 2015. En outre, la somme de 18 millions EUR a été versée aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative. En 2016, la somme versée aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative devrait se monter à 20 millions EUR.

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

Le compte de capital sert à comptabiliser les éléments techniques tels que les écarts actuariets 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

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

Le capital d'apport est établi conformément à l'art. 21, al. 1er, point 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

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

Dans la réserve spéciale est comptabilisé le montant de bénéfice annuel réparti qui est transféré vers le capital collectif. En outre, 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 dévalorisations extraordinaires, conformément à l'article 21. point iii, des statuts.

Les versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs sont comptabilisés séparément en capitaux propres jusqu'à leur règlement effectif.

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 jsute valeur des titres disponibles à la vente comprennent 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 contribue 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 évalue sur la base du rapport annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes, la réserve spéciale et les versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs ne sont pas visés par la clause de non-dévalorisation.

Intérêts minoritaires

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

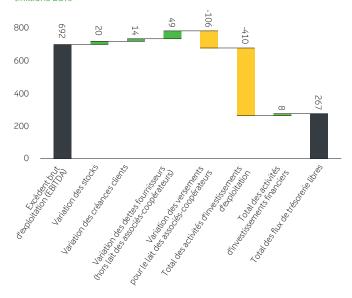


État consolidé des flux de trésorerie

1er janvier - 31 décembre

(millions EUR)	NOTE	2015	2014
Flux de trésorerie d'exploitation :			
EBITDA			681
Part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées			
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel			
Variation des autres besoins en fonds de roulement			
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités			
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées			
Impôt versé		-19	
Total des flux de trésorerie d'exploitation :		669	511
Investissements dans immobilisations incorporelles	3.1	-70	-33
Investissements dans immobilisations corporelles		-348	-429
Vente d'immobilisations corporelles			
Total des activités d'investissements d'exploitation		-410	-462
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		259	49
Vente d'actifs financiers			14
Rachat d'entreprises		- -29	15
Vente d'entreprises			
Total des activités d'investissements financiers			46
Total des flux de trésorerie d'investissement :		-402	-416
Total des flux de trésorerie d'investissement. Total des flux de trésorerie disponibles		267	95
Flux de trésorerie de financement :			
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-105	-122
Libéré par de nouveaux associés-coopérateurs			12
Prélevé sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants		-18	-10
Emprunts contractés, net			44
Variation du passif à court terme		-33	-35
Variation nette des titres négociables		50	18
Total des flux de trésorerie de financement :		-274	-93
Flux de trésorerie nets		-7	2
Disponibilités au 1er janvier		81	76
Corrections de taux de change sur disponibilités			
Reclassement en actifs destinés à la vente			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		70	81







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 retraitant les éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie, tels que les résultats non-distribués dans les co-entreprises et entreprises associées ou les variations de besoin en fonds de roulement opérationnel durant l'exercice.



Évaluation financière

Les flux de trésorerie d'exploitation sont passés 158 millions EUR à 669 millions EUR. Cette amélioration est imputable à la hausse de l'EBITDA et aux variations du besoin en fonds de roulement opérationnel. Les efforts déployés en vue de réduire le besoin en fonds de roulement se poursuivent dans le but de libérer des fonds. Toutefois, les dettes liées au lait des associés-coopérateurs ont diminué de 106 millions EUR suite à la baisse du prix du lait et au timing des paiements bimensuels pour le lait.

Les flux de trésorerie d'investissement s'élèvent à -402 millions EUR, contre -416 millions EUR en 2014. D'importants investissements sont liés aux

installations d'Upahl en Allemagne, de Videbæk au Danemark et de Falkenberg en Suède. Au total, les flux de trésorerie disponibles s'élèvent à 267 millions EUR, contre 95 millions EUR en 2014. Ceux-ci sont calculés comme la différence entre les flux de trésorerie d'exploitation et les flux de trésorerie d'investissement.

Les flux de trésorerie de financement s'élevaient à -274 millions EUR et sont principalement affectés par les versements complémentaires liés à 2014 et opérés en 2015 et au remboursement de prêts.

Ensemble, la trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent 70 millions EUR, contre 81 millions EUR à fin 2014.



Le bénéfice d'exploitation est défini comme le bénéfice avant la part du résultat des coentreprises et des sociétés associées, les intérêts et les impôts. En 2015, le bénéfice d'exploitation s'élève à 378 millions EUR, soit une hausse de 68 millions EUR.

Le chiffre d'affaires a baissé de 3,3 % par rapport à 2014. La chute des prix sur le marché mondial s'est répercutée sur les prix et n'a été que partiellement compensée par l'accroissement des volumes de lait. Le résultat en est une évolution négative du chiffre d'affaires interne (8,4 %).

Le total des coûts a diminué de 4,6 % en 2015 par rapport à 2014 suite à une importante réduction des coûts de production à hauteur de 637 millions EUR, due principalement à la baisse du prix du lait malgré la hausse des volumes. La moyenne des coûts par kilo de lait est descendue à 32,04 centimes EUR de kg.

Les coûts de vente et de distribution ainsi que les coûts administratifs ont respectivement augmenté de 143 millions EUR et de 24 millions EUR. Le coût du lait non cru a grimpé de 4,4 %.

SOMMAIRE

73 Note 1.1 Chiffre d'affaires

75 Note 1.2 Charges

77 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

Croissance interne

-8,4%

Coût moyen du lait cru

32,04 centimes EUR de kg Développement des volumes de lait



Moyenne de l'effectif à temps plein



19 025



NOTE 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES



Méthodes comptables

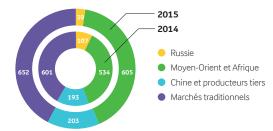
Le chiffre d'affaires issu de la vente de produits laitiers et d'autres produits alimentaires est comptabilisé en résultat lorsque la livraison et les risques liés aux produits sont transférés à l'acheteur, que le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et qu'il est probable qu'il sera perçu. Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des réductions sur ventes, des escomptes de caisse, de la T.V.A. et d'autres taxes et droits.

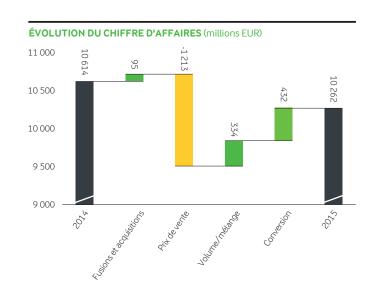
Le chiffre d'affaires par secteur d'activité/marché et catégorie de produit se base sur les informations financières internes du Groupe.

Note 1.1.a Chiffre d'affaires par secteur d'activité/marché

(millions EUR)	2	2014	
	CROISSANCE INTERNE	CHIFFRE D'AFFAIRES	CHIFFRE D'AFFAIRES
Consumer UK ¹	-8,1%	2 890	2 828
Consumer Sweden ¹	-4,1%	1 451	1 516
Consumer Finland ¹	-1,6%	346	352
Consumer Denmark ¹	-4,2%	917	957
Consumer Central Europe ¹	-11,5%	1844	1 990
Consumer International ^{2,3}	-0,1%	1 499	1 437
Arla Foods Ingredients ²	5,2%	368	340
Global Categories and Operations - trading ⁴	-22,1%	773	983
Autres ⁴	n/a	174	211
Chiffre d'affaires total	-8,4%	10 262	10 614
1) Marchés traditionnels	-6,3%	7 448	7 643
2) Marchés de croissance et Arla Foods Ingredients	0,0%	1 250	1 179
3) Marchés de valeur	4,1%	617	598
4) Trading et autres	n/a	947	1 194

CHIFFRE D'AFFAIRES DE CONSUMER INTERNATIONAL PAR MARCHÉ (millions EUR)







Note 1.1.b Part de marché des marques par secteur d'activité	2015	2014
Consumer UK	25,5%	25,6%
Consumer Sweden	85,8%	88,1%
Consumer Finland	60,2%	72,6%
Consumer Denmark	69,4%	66,4%
Consumer Central Europe	19,5%	19,1%
Consumer International	71,4%	70,7%
Arla Foods Ingredients	39,9%	44,9%
Global Categories and Operations - trading	1,2%	1,5%
Part de la marque totale	42,1%	41,2%

CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPARTI PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

Produits laitiers frais Fromage Beurre et pâtes à tartiner Lait en poudre Produits de lactosérum Autres 2015 13% 2014



Évaluation financière

Le chiffre d'affaires a baissé de 3.3 % par rapport à 2014 suite à la chute des prix sur le marché mondial, qui souffrent de l'embargo russe, du recul de la demande en Chine et de la suppression du système européen de quotas laitiers. Le chiffre d'affaires s'est principalement effrité sur les marchés traditionnels et dans le cadre des activités de trading prises en charge par Global Categories and Operations. Toutefois, le chiffre d'affaires enregistré sur les marchés en croissance et les marchés de valeurs a augmenté en 2015.

L'évolution négative des prix a entraîné une réduction du chiffre d'affaires de 11,4 %. Néanmoins, l'impact négatif a été partiellement compensé par une évolution positive des devises de 4,1 % et une évolution positive liée à la hausse des volumes de 31%

En corrigeant le chiffre d'affaires total des effets liés aux acquisitions et aux cessions, on constate une évolution négative du chiffre d'affaires interne de 84%

Avec une croissance de volume de 4,3 % emmenée par Arla Foods Ingredients, Consumer International et Consumer Finland, les volumes n'ont pas suffisamment augmenté pour compenser la volatilité du marché.

En 2015, le Groupe a maintenu son engagement à transformer l'excédent de lait en produits de marque Arla et de marque de distributeurs rentables pour les secteurs du commerce de détail et des services alimentaires. De ce fait, la part de marché des marques est passée de 41,2 % à 42,1 %. Le Groupe est ainsi parvenu à transformer l'excédent de lait en produits de marque, principalement au sein de Consumer Denmark et de Consumer International.

Le chiffre d'affaires par catégorie reste inchangé par rapport à l'année dernière. Les produits laitiers frais constituent, de loin, la plus grande catégorie (lait, crème, UHT et yaourt).

NOTE 1.2 CHARGES



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 au chiffre d'affaires de l'exercice. 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.

Charges de personnel

Autres charges

Total

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

-1 225

-354

3 721

-9 847



-1 156

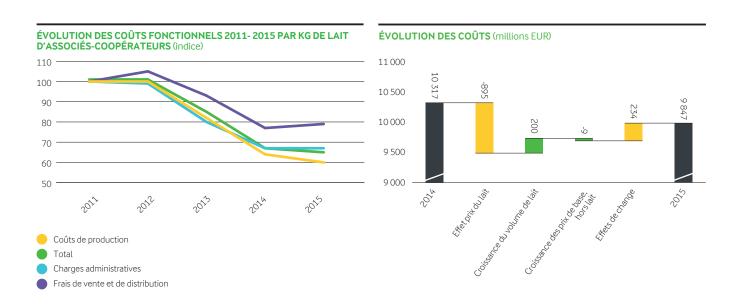
-313

-3 606

-10 317

Note 1.2.a Répartition des coûts fonctionnels (millions EUR)	2015	2014
Coûts de production	-7 833	-8 470
Frais de vente et de distribution	-1 597	-1 454
Charges administratives	-417	-393
Total	-9 847	-10 317
dont:		
Coût du lait cru	-4 547	-5 242

*Les autres coûts incluent principalement le conditionnement, les additifs, les consommables, les variation des stocks, le transport, le marketing et les services publics.





Évaluation financière

Le total des coûts fonctionnels a chuté de 470 millions EUR, soit un recul 4,6 % par rapport à l'année dernière, essentiellement suite à une baisse des prix du lait de 695 millions EUR. Hormis le coût du lait cru, les autres coûts ont grimpé de 4,4 % principalement suite à l'intensification des activités et aux effets de change.

L'accent est mis sur la maîtrise des coûts afin de garantir un prix du lait maximum pour les associés-coopérateurs via le prix du lait payé d'avance et les versements complémentaires. De manière générale, les coûts variables (exclusion faite du coût du lait) ont augmenté suite à une intensification des

activités. Les coûts fixes ont, quant à eux, affiché une hausse moins prononcée. Par conséquent, le total des coûts par kilo de lait (exclusion faite du coût du lait cru) a diminué grâce aux économies d'échelle.

Les coûts de production (exclusion faite du lait) n'ont augmenté que de 1,8 % par rapport à une croissance des volumes de lait de 4,6 % suite aux efforts constants déployés en matière d'extensibilité.

Les coûts de vente et de distribution ont augmenté de 9,8 %, essentiellement portés par les coûts de marketing pris en charge pour supporter l'objectif stratégique de transformer l'excédent de lait en produits de marque.

Les coûts administratifs ont augmenté de 24 millions EUR, essentiellement générés par la hausse des coûts liés à l'internalisation d'activités rentables.

Les coûts relatifs à la recherche et au développement s'élèvent à 46 millions EUR, contre 39 millions EUR l'année dernière



Note 1.2.b Coût du lait cru		2015		
	COLLECTÉ (millions de kg)	(millions EUR)	COLLECTÉ (millions de kg)	(millions EUR)
Lait des associés-coopérateurs	12 463	-3 918	11 738	-4 559
Autre lait	1 729	-629	1832	-683
Total	14 192	-4 547	13 570	-5 242



Le coût du lait cru a baissé de 695 millions EUR. La chute des prix du lait a entraîné une réduction des coûts de 895 millions EUR, compensée par une hausse des volumes de 200 millions EUR. Les coûts liés au prix du lait payé d'avance aux associés-coopérateurs ont été réduits de 641 millions EUR, bien que les volumes entrants de lait cru aient augmenté de 725 millions kg. Ces chiffres illustrent la situation difficile dans laquelle se trouvent nos associés-coopérateurs.

Le coût du lait provenant de producteurs autres que nos associés-coopérateurs, principalement liées à la spécialité lait dans la région de l'Allgäu en Allemagne et en Finlande.

Note 1.2.c Charges de personnel

(millions EUR)	2015	2014
Rémunérations, salaires et honoraires	-1 043	-982
Retraite - régimes à cotisations définies	-70	-64
Retraite - régimes à prestations définies	-5	-2
Autres charges au titre de la sécurité sociale	-107	-108
Total des charges de personnel	-1 225	-1 156
	'	
Charges de personnel liées aux:		
Coûts de production	-676	-641
Frais de vente et de distribution	-355	-344
Charges administratives	-182	-161
Charges de personnel comptabilisées en stocks ou en immobilisations	-12	-10
Total des charges de personnel	-1 225	-1 156
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 025	19 155



Évaluation financière

Les charges de personnel, hors effets de change, ont augmenté de 3,5 % à 1 225 millions EUR. L'accroissement des coûts de production et de vente suite à la prise en charge des plus gros volumes de lait a été compensé par la mise en

œuvre de programmes d'optimisation et les efforts constants déployés au niveau des charges de personnel. Les niveaux et l'évolution des salaires sont étroitement surveillés et comparés aux niveaux sur les marchés locaux. L'importance accrue accordée à l'innovation et à l'internalisation

d'activités rentables a entraîné une hausse des charges de personnel.

En moyenne, le nombre d'employés à temps plein a baissé de 130 personnes, par rapport à l'année précédente.

Note 1.2.d Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(millions EUR)	2015	2014
Immobilisations incorporelles, amortissements	-34	-31
Immobilisations corporelles, dépréciations	-320	-282
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-354	-313
Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liés aux:		
Coûts de production	-287	-263
Frais de vente et de distribution	-31	-21
Charges administratives	-36	-29
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-354	-313



Évaluation financière

Les dépréciations, les amortissements et les pertes de valeur ont augmenté suite aux effets en année pleine des importants investissements CAPEX réalisés durant les années précédentes, et aux effets de change.



NOTE 1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION



Méthodes comptables

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent les éléments non liés aux activités primaires du Groupe.

Ces éléments englobent les bénéfices et pertes liés aux:

- Cessions d'actifs incorporels et corporels
- Bénéfices et pertes relatifs aux instruments financiers
- Indemnités de contrats d'assurance

Note 1.3.a Autres produits d'exploitation

(millions EUR)	2015	2014
Bénéfices sur la cession d'actifs incorporels et corporels	2	10
Produits d'assurance	-	22
Vente d'électricité	6	8
Location et autres produits secondaires	3	-
Ajustements de valeur dans le cadre de cessions	7	-
Autres	19	26
Total des autres produits d'exploitation	37	66

1.3.b Autres charges d'exploitation

Total des autres charges d'exploitation	-74	-52
Autres	-15	-19
Instruments financiers	-51	-25
Charges liées à la vente d'électricité	-5	-5
Pertes sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-3	-3
(millions EUR)	2015	2014



Évaluation financière

Les pertes subies sur les instruments financiers de couverture des ventes futures ont augmenté de 26 millions EUR suite à la hausse de la GBP et de l'USD en cours d'année.

En 2015, le Groupe a clôturé un accord d'indexation sur bénéfices futurs relatif à une cession réalisée au cours des années précédentes; ce dernier a eu un impact de 7 millions EUR sur les revenus de l'année.

Les autres éléments incluent les produits et charges liés à la vente de la puissance excédentaire des installations de condensation. Le résultat net relatif à cette opération s'élève à 1 million EUR, contre 3 millions EUR en 2014.



La libération de fonds joue un rôle majeur dans le financement de nouvelles activités et de nouveaux investissements ainsi que dans la sécurisation des bénéfices à long terme pour les associés-coopérateurs. L'une des solutions envisageables pour libérer des fonds consiste à réduire le besoin en fonds de roulement net.

En dépit de l'effet positif du "Programme Zero", le besoin en fonds de roulement opérationnel total s'est accru de 71 millions EUR, soit une hausse de 8%, essentiellement causé par le changement de fréquence des paiements pour le propriétaire de lait en fin d'année

Corrigé des effets liés au lat des assocés-coopérateurs, le besoin en fonds de roulement opérationnel a diminué de 34 millions EUR.

SOMMAIRE

79 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement opérationnel

Evolution du besoin en fonds de roulement opérationnel





NOTE 2.1. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL



Méthodes comptables

Stocks

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

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

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

Créances clients

(millions EUR)

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 dépréciations 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

Les entités du Groupe qui appliquent des coûts standard pour calculer les stocks revoient leurs 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. 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 des produits escomptés et des produits en vrac destinés à la vente sur le marché mondial.

Créances

L'amortissement des créances repose sur une évaluation individuelle dans les cas où des signes de perte de valeur sont détectés quant à la solvabilité révélée ou anticipée des clients. Par ailleurs, un calcul basé sur le nombre de jours de retard est appliqué. Des amortissements supplémentaires pourront s'avérer nécessaires durant les périodes comptables à venir si la situation financière des clients s'aggrave et si les clients ne sont plus en mesure d'honorer leurs obligations de paiement. Les mouvements de l'exercice liés à l'amortissement des créances relatives aux ventes et aux services sont reproduits ci-dessous.

Les boni spécifiques aux clients sont calculés sur la base des contrats conclus avec les détaillants. Néanmoins, il existe une certaine incertitude lorsqu'il s'agit d'estimer les montants exacts à régler et le timing de ces règlements.

2015

2014

Note 2.1.a Besoin en fonds de roulement net opérationnel

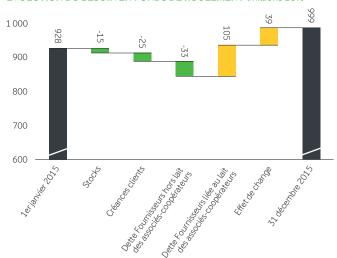
Stocks	1 007	988
Créances clients	910	917
Dettes fournisseurs	-918	-977
Total du besoin en fonds de roulement	999	928
Dettes fournisseurs pour lait des associés-coopérateurs	200	305
Total du besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs	1 199	1 233
Note 2.1.b Stocks (millions EUR)	2015	2014
Stocks, valeur brute	1 036	1 025
Amortissements	-29	-37
Total des stocks	1 007	988
Matières premières et consommables	224	213
En-cours En-cours	294	334
Produits finis et marchandises destinées à la revente	489	441
Total des stocks	1 007	988



Note 2.1.c Créances clients

2015	2014
922	940
-12	-23
910	917
'	
23	12
-	1
-9	11
-2	-1
12	23
	922 -12 910 23

ÉVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (millions EUR)





Évaluation financière

Le Groupe met un point d'honneur à améliorer le besoin en fonds de roulement net en permanence. Les procédures sont continuellement optimisées en mettant l'accent sur les conditions de paiement, la précision des prévisions des stocks et la planification

Le besoin en fonds de roulement opérationnel est affecté de manière positive par le projet de réduction du besoin en fonds de roulement « Programme Zéro », qui a permis une amélioration de 151 millions EUR.

La hausse des volumes en fin d'exercice et la transition vers un plus grand nombre de produits à valeur ajoutée ont permis d'accroître la valeur des stocks. Cela a été contrebalancé par la baisse du prix du lait, qui a affecté la valeur des stocks d'environ 10 %. L'effet net observé est un recul de 15 millions EUR, hors effets de change.

La baisse du prix du lait et les efforts déployés en matière de recouvrement de fonds ont permis de réduire les créances clients. Cela a été partiellement compensé par une hausse des volumes. Les créances clients (hors effets de change) ont diminué de 25 millions EUR par rapport à l'année dernière.

L'exposition aux risques de crédit sur les créances clients est gérée à l'échelle locale au sein des entités. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. De manière générale, le Groupe ne détient aucune valeur affectée en garantie des créances clients. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. Le Groupe n'est pas exposé à

un risque de crédit spécifiquement lié à des clients importants, mais à un risque de crédit général dans le secteur de la vente au détail. Historiquement, les montants mis en non-valeur parce que jugés irrécouvrables sont relativement faibles, ce qui est également le cas en 2015. Les retards de plus de 90 jours sur les créances clients s'élèvent à moins de 2 %.

Les dettes fournisseurs (exclusion faite du lait des associés-coopérateurs et des effets de change) ont augmenté de 33 millions EUR. Le lait des associés-coopérateurs a chuté de 105 millions EUR suite à la baisse du prix du lait et à la mise en place d'une fréquence de paiement du lait bimensuelle.

Les effets de change ont augmenté le besoin en fond de roulement net de 39 millions EUR.



Pour absorber l'augmentation des volumes de lait, une capacité de production correspondante est requise. Courant 2015, le Groupe a investi environ 350 millions EUR dans des immobilisations corporelles en vue d'améliorer les capacités, l'efficience, la qualité et les performances environnementales. Par ailleurs, la somme de 70 millions EUR a été investie dans l'IT et d'autres projets de développement. Ces investissements contribuent à renforcer la rentabilité à long terme et rendent la production plus efficace et plus respectueuse de l'environnement. Ces initiatives soutiennent directement notre stratégie « Good Growth ».

SOMMAIRE

- 82 Note3.1 Immobilisations incorporelles
- 84 Note 3.2 Tests de dépréciation
- 85 Note 3.3 Immobilisations corporelles
- **87** Note 3.4 Co-entreprises et entreprises associées
- 89 Note 3.5 Provisions

Immobilisations corporelles par pays

37% 13% 32% 11% Autres 7% Investissements en immobilisations corporelles



Valeur comptable des coentreprises et entreprises associées





NOTE 3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES



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, comme décrit dans la note 4.1 « Regroupements d'entreprises ». Les écarts d'acquisition sont ensuite évalués au coût historique minoré de tout amortissement cumulé. La valeur comptable des écarts d'acquisition est allouée aux unités génératrices de trésorerie du Groupe conformément à la structure opérationnelle et à la gestion financière interne. Les unités génératrices de trésorerie constituent le plus petit groupe d'actifs

identifiables générant des entrées de trésorerie indépendantes.

Licences et marques

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

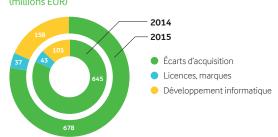
Projets de développement informatique et autres Les coûts encourus durant la phase de recherche dans le cadre d'évaluations générales des besoins du Groupe et des technologies disponibles sont imputés à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts directement imputables encourus durant la phase de développement 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, oùles 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.

			PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	
Note 3.1.a Immobilisations incorporelles	ÉCARTS	LICENCES ET	INFORMATIQUE ET	
(millions EUR)	D'ACQUISITION	MARQUES	AUTRES	TOTAL
2015				
Coût au 1er janvier	645	103	206	954
Effet de change	26	-2	-	24
Acquisitions	-	-	70	70
Fusions et acquisitions	10	2	-	12
Reclassement	-3	-	13	10
Cessions	-	-1	-8	-9
Coût au 31 décembre	678	102	281	1 061
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	=	-60	-103	-163
Effet de change	=	1	-	1
Amortissements de l'exercice	=	-6	-28	-34
Amortissements sur cessions	=		8	8
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	<u> </u>	-65	-123	-188
Valeur comptable au 31 décembre	678	37	158	873
2014				
Coût au 1er janvier	618	104	197	919
Effet de change	27	1	-	28
Acquisitions	-	5	45	50
Fusions et acquisitions	-	7	-	7
Reclassement	-	-2	1	-1
Cessions	<u> </u>	-12	-37	-49
Coût au 31 décembre	645	103	206	954
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-57	-116	-173
Effet de change	-	-1	-	-1
Amortissements de l'exercice	-	-8	-23	-31
Reclassement	-	2	-1	1
Amortissements sur cessions	-	4	37	41
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-60	-103	-163
Valeur comptable au 31 décembre	645	43	103	791



IMMOBILISATIONS INCORPORELLES



MARQUES MONDIALES







SÉLECTION D'AUTRES MARQUES



































































Évaluation financière

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de 82 millions EUR en 2015. Aucune perte de valeur n'a été enregistrée en 2015.

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont principalement liés aux activités au sein de Consumer UK, Consumer Finland et Consumer Sweden. En 2015, les écarts d'acquisition ont augmenté suite à l'acquisition de Falbygden Ost en Suède, comme décrit à la note 4.1.

Licences et marques

Les licences et marques incluent principalement Cocio®, Anchor®, God Morgon® et Hansano®. Les autres marques, y compris les trois marques mondiales Arla®, Lurpak® et Castello®, ne sont pas spécifiquement comptabilisées dans le bilan.

Projets de développement informatique et autres Le Groupe continue d'investir dans le développement informatique. L'accent a été mis sur l'intégration de sept sites britanniques, de la Finlande, d'Upahl en Allemagne et de Falbygden en Suède dans la plateforme informatique d'Arla. Les autres coûts de développement capitalisés concernent le développement de nouveaux produits.



NOTE 3.2 TESTS DE DÉPRÉCIATION



Méthodes comptables

Les pertes de valeur sont indiquées 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 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 tresorerie futurs générés par l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont liés. et actualisée à l'aide d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché relative à l'impact du temps sur les monnaies et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

La perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat sur une ligne distincte et n'est pas contrepassée. La valeur comptable des autres éléments de l'actif non-courant est évaluée chaque année pour déterminer s'il existe des signes de pertes

de valeur. Les actifs sont comptabilisés dans le bilanà la valeur la moins élevée entre la valeur recouvrable et la valeur comptable. La valeur recouvrable des autres éléments de l'actif non-courant correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage de l'actif et la valeur marchande (juste valeur), déduction faite des coûts de cession attendus. La valeur d'usage est calculée comme la valeur actuelle nette des flux de tresorerie futurs générés par l'utilisation de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie dont l'actif fait partie.

Toute moins-value sur d'autres éléments de l'actif non-courant est comptabilisée en résultat sous les coûts de production, 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 auxdites 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

Etant donné la nature du Groupe, d'importantes estimations sont faites concernant les flux de trésorerie attendus, de même qu'une évaluation du taux de croissance à long terme et de la rentabilité. De plus, il est procédé à l'évaluation d'un facteur d'actualisation raisonnable qui reflète les risques inhérents à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, ce qui implique naturellement un certain niveau d'incertitude. Tout changement des

estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le facteur d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Flux de trésorerie attendus

Les flux de trésorerie attendus reposent sur les prévisions actuelles et les objectifs stratégiques pour 2017. Les flux de trésorerie attendus sont également assurés dans les objectifs stratégiques pour 2020.

Croissance et rentabilité

Les écarts d'acquisition sont principalement alloués à nos marchés traditionnels qui, en général, se caractérisent par des volumes stables, voire légèrement en hausse. Nos activités sont axées sur l'optimisation continue de la structure des coûts, sur les coûts spécifiques (coûts de conversion et extensibilité) et sur l'affectation du capital: l'objectif étant d'améliorer la rentabilité et, par là, d'apporter une valeur ajoutée au prix du lait. Sur le plan commercial, nous nous attachons à augmenter les volumes des marques via l'innovation et le développement continu des marques internationales et locales. Ces efforts contribueront à l'accroissement des volumes de ventes grâce à la hausse attendue des volumes de lait de nos associés-coopérateurs.

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation (WACC) est appliqué pour les segments spécifiques sur la base d'hypothèses relatives aux taux d'intérêt, aux taux d'imposition et aux primes de risque.

Note 3.2.a Tests de dépréciation

(millions EUR)	PRÉALABLES CLÉS			
	VALEUR COMPTABLE, ÉCARTS	FACTEUR D'ACTUALISATION,	FACTEUR D'ACTUALISATION,	
2015	D'ACQUISITION	NET D'IMPÔTS	AVANT IMPÔT	
Consumer UK	550	7,2%	9,1%	
Consumer Finland	40	6,1%	7,8%	
Consumer Sweden	24	6,3%	8,3%	
Autres	64	6,3%	6,9%	
Valeur comptable totale au 31 décembre	678			
2014				
Consumer UK	524	7,8%	10,0%	
Consumer Finland	40	6,7%	8,5%	
Consumer Sweden	17	7,1%	9,3%	
Autres	64	6,9%	7,6%	
Valeur comptable totale au 31 décembre	645			





Procédure des tests de dépréciation

Au sein de Consumer UK, les écarts d'acquisition 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. Au sein de Consumer Finland, 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 et de la fusion avec Milko en 2011. Les groupes commerciaux Consumer Denmark et Consumer Sweden soutiennent les activités d'exportation de Consumer International. Autrement dit, ces bénéfices contribuent à soutenir la valeur des actifs dans ce domaine. C'est pour cette raison que les montants des écarts d'acquisition sont testés ensemble. Il n'existe aucun écart d'acquisition lié aux groupes commerciaux Consumer Central Europe et Arla Foods Ingredients.

Estimations appliquées

Les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance réelle de la valeur finale. Dans les prévisions appliquées, le lait représente le coût le plus important. Le lait est comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix attendu à la date du test réalisé. Les prévisions appliquées reposent principalement sur l'hypothèse d'une hausse de la rentabilité grâce à l'impact positif lié à la transformation du volume de lait entrant en produits à valeur ajoutée et à une réduction des coûts mesurée en termes d'extensibilité et de coûts de conversion.

Résultats des tests

Aucune dépréciation des actifs incorporels n'a été enregistrée en 2015. Pour les écarts d'acquisition au sein de Consumer Finlande, des éléments indiquaient une dépréciation suite aux conditions de marché difficiles liées à l'embargo russe. Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'était nécessaire en 2015. À cet égard, des tests de

sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des facteurs d'actualisation ont été menés. Le taux d'actualisation peut augmenter de 4 points de pourcentage avant qu'il ne soit nécessaire de procéder à une dépréciation. En 2015, les bénéfices sous-jacents se sont améliorés par rapport à 2014.

À notre avis, les écarts d'acquisition généraux du Groupe ne courent aucun risque et rien n'indique qu'il soit nécessaire de déprécier d'autres actifs incorporels.

NOTE 3.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES



Méthodes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût historique minoré des dépréciations et pertes de valeur cumulées. Les dépréciations visent à allouer le coût de l'actif (déduction faite de tous montants qui devraient être recouvrés à la fin de la période d'utilisation attendue) aux périodes durant lesquelles le Groupe tire des avantages de son utilisation. Les immobilisations en-cours, les terrains et les installations hors service ne font pas l'objet d'une dépréciation.

Coût historique

Le coût historique englobe le prix d'acquisition ainsi que les frais directement liés à l'acquisition jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être mis en service. Pour les actifs autoproduits, le coût historique englobe les coûts directs ou indirects liés aux matériaux, aux composants, à la main d'oeuvre, etc. ainsi que les charges d'emprunt issues d'emprunts généraux et spécifiques qui concernent directement la construction des actifs.

Si des parties importantes d'un élément d'actif corporel présentent des durées de vie utile différentes, elles sont comptabilisées sous des postes distincts (approche par composants). Lors du remplacement de de composant, toute valeur comptable restante des parties remplacées est

supprimée du bilan et comptabilisée en résultat à titre de charge d'amortissement accéléré. Les postes de dépenses subséquents pour les actifs corporels sont uniquement comptabilisés comme ajout à la valeur comptable du poste lorsqu'il est probable que la prise en charge du coût entraînera des avantages financiers pour le Groupe. Les autres coûts, par exemple pour les réparations et la maintenance générales sont comptabilisés en résultat lors de leur prise en charge.

Amortissements

Les immobilisations corporelles sont amorties de manière linéaire à compter de la date d'acquisition ou lorsque l'actif est prêt à être utilisé sur la base d'une évaluation de la durée de vie utile attendue.

Les durées de vie utile estimées sont les suivantes :

- Bâtiments administratifs 50 ans
- Bâtiments de production 20 ans
- Installations techniques et machines 5 20 ans
- Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels 3 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 part sa vente ou sa mise au rebut en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subie le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à

la date d'acquisition et revue tous les ans. L'amortissement cesse lorsque la valeur comptable d'un poste est inférieure à la valeur résiduelle. Toute modification de la période d'amortissement ou de la valeur résiduelle est traitée comme une modification des estimations comptables, dont l'effet est uniquement corrigé dans les périodes actuelle et futures. Dans la mesure où ils ne font pas partie du coût historique des actifs autoproduits, les amortissements sont comptabilisés en résultat à titre de frais de production, vente et distribution ou de charges administratives.



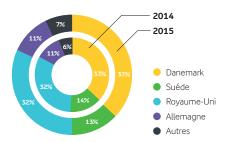
Incertitudes et estimations

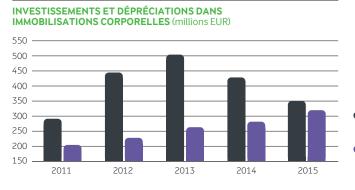
Lors de l'évaluation de la durée de vie utile des différents actifs corporels, des estimations sont réalisées. Ces estimations déterminent la période d'imputation de la valeur amortissable de l'actif dans le compte de résultat. La valeur amortissable d'un actif corporel est fonction du coût historique 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 recouvrir 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 3.3.a Immobilisations corporelles (millions EUR)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS CHNIQUES, MATÉRIELS ET OUTILLAGE INDUSTRIELS	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS DES MATÉRIELS ET OUTILLAGE INDUSTRIELS	ACTIFS EN COURS DE PRODUCTION	TOTAL
2015					
Coût au 1er janvier	1 382	2 368	472	286	4 508
Effets de change	48	36	24	1	109
Acquisitions	18	97	16	219	350
Fusions et acquisitions	2	2	-	-	4
Mises en service	65	154	31	-250	-
Reclassement	-24	-43	-6	-1	-74
Cessions	-25	-67	-18	-	-110
Coût au 31 décembre	1 466	2 547	519	255	4 787
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-500	-1 273	-336	-	-2 109
Effets de change	-15	-12	-16	-	-43
Dépréciations de l'exercice	-72	-203	-45	-	-320
Reclassement	13	22	5	-	40
Dépréciations sur cessions	21	64	17	-	102
Dépréciations et pertes de valeur au					
31 décembre	-553	-1 402	-375	-	-2 330
Valeur comptable au 31 décembre	913	1 145	144	255	2 457
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	44	21	4	-	69
2014					
Coût au 1er janvier	1 250	2 133	441	325	4 149
Effet de change	22	4	5	4	35
Acquisitions	10	70	8	335	423
Fusions et acquisitions	-	-	1	-	1
Mises en service	100	243	33	-376	-
Cessions	-	-82	-16	-2	-100
Coût au 31 décembre	1 382	2 368	472	286	4 508
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-418	-1 160	-312	-	-1 890
Effet de change	-20	3	-	-	-17
Dépréciations de l'exercice	-62	-182	-38	-	-282
Pertes de valeur de l'exercice	-	-	-	-	-
Dépréciations sur cessions	-	66	14	-	80
Dépréciations et pertes de valeur au					
31 décembre	-500	-1 273	-336		-2 109
Valeur comptable au 31 décembre	882	1 095	136	286	2 399
Dont éléments de l'actif liés à des opérations		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
de leasing financier	48	29	5	-	82







 Investissements dans les immobilisations corporelles

Dépréciations des immobilisations corporelles





Les immobilisations corporelles ont augmenté de 58 millions EUR en 2015 pour atteindre 2 457 millions EUR en 2015. La majorité des actifs corporels du Groupe sont situés sur ses marchés traditionnels au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Les investissements dans la structure laitière et le renforcement des capacités se sont poursuivis conformément à notre stratégie. Le Groupe cherche en permanence à améliorer son efficience en investissant dans de nouvelles installations. Au total, les investissements relatifs aux immobilisations corporelles s'èlèvent à 350 millions EUR en 2015.

Une grande part de ces investissements sont liés aux installations d'Upahl en Allemagne, de Videbæk au Danemark et de Falkenberg en Suède.

NOTE 3.4 CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES



Méthodes comptables

Les sociétés dans lesquelles Arla exerce une influence notable mais ne détient pas de contrôle sont classées en sociétés associées. Les sociétés dans lesquelles Arla exerce un contrôle conjoint sont classées en coentreprises.

La part proportionnelle des résultats des sociétés associées et des coentreprises après impôt est comptabilisée dans les états financiers consolidés, après élimination de la part proportionnelle des bénéfices ou pertes intragroupe non réalisés.

Les investissements dans les sociétés associées et les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et évalués au prorata de la valeur d'actif net des entités, calculée conformément aux méthodes comptables appliquées par le Groupe. La part proportionnelle des bénéfices intragroupe non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées. Inversement, la part proportionnelle des pertes intragroupe non réalisées est déduite. Les

dividendes perçus des sociétés associées et des coentreprises 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 sociétés associées et coentreprises 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 société associée ou d'une coentreprise, le déficit est comptabilisé sous les provisions. Tout montant détenu par des sociétés associées et coentreprises est déprécié dans la mesure où ledit montant est jugé irrécouvrable.

À l'acquisition d'investissements dans des sociétés associées et coentreprises, la méthode de

rapprochement par absorption est appliquée comme décrit à la note 4.1.

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 deçà de sa valeur comptable. Dans le cas où l'entité mise en équivalence est considérée faisant partie intégrante d'une entité génératrice de trésorerie, le test de dépréciation est réalisé au niveau de l'entité génératrice de trésorerie, sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de cette dernière. Une moins-value est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie) est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable correspond à 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).

Note 3.4.a Co-entreprises Rapprochement de la valeur comptabilisée pour les co-entreprises (millions EUR)	2015	2014
Capitaux propres dans les co-entreprises significatives	-	-
Écarts d'acquisition dans les co-entreprises significatives	-	-
Capitaux propres dans les co-entreprises non significatives	50	55
Valeur comptable	50	55
Note 3.4.b Entreprises associées Rapprochement de la valeur comptabilisée pour les entreprises associées (millions EUR)	2015	2014
Capitaux propres dans les entreprises associées significatives	167	148
Écarts d'acquisition dans les entreprises associées significatives	158	142
Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives	109	142
Valeur comptable	434	432



Note 3.4.c Entreprises associées significatives

Information financière pour les entreprises associées considérées comme significatives pour le Groupe (millions EUR)	COFCO DAIRY HOLDING L	IMITED. CHINA
	2015	2014
Chiffre d'affaires	10	8
Résultat après impôt	10	8
Autres éléments du résultat global	-	-
Actif non-courant	722	649
Actif courant	-	-
Passif non-courant	-	-
Passif courant	-	-
Participation	4	3
Part du Groupe	30%	30%
Part du Groupe sur le résultat après impôt	21	13
Valeur comptable	325	290
Note 7.4 d Transactions avec les co-entreprises et entreprises associées		
Note 3.4.d Transactions avec les co-entreprises et entreprises associées (millions EUR)	2015	2014
Vente de marchandines aux co entreprises	4	0

Note 3.4.d Transactions avec les co-entreprises et entreprises associees		
(millions EUR)	2015	2014
Vente de marchandises aux co-entreprises	4	9
Vente de marchandises aux entreprises associées	155	113
Total des ventes de marchandises aux co-entreprises et entreprises associées	159	122
Achat de marchandises auprès des co-entreprises	60	27
Achat de marchandises auprès des entreprises associées	-	
Total des achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	60	27
Créances clients sur co-entreprises 1	-	3
Créances clients sur entreprises associées ¹	2	58
Total des créances clients sur co-entreprises et entreprises associées	2	61
Dettes fournisseurs sur co-entreprises ²	3	-
Dettes fournisseurs sur entreprises associées ²	-	<u>-</u>
Total des dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées	3	-

- 1) Inclus dans les autres créances
- 2) Inclus dans les autres éléments du passif courant



Évaluation financière

Par « influence notable », il est entendu le pouvoir de participer aux décisions de l'entité en matière de politiques financières et opérationnelles, sans avoir aucun contrôle personnel ni conjoint sur ces politiques. Un certain jugement s'impose lorsqu'il s'agit de déterminer s'il existe une influence notable.

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

Le Groupe détient une participation de 30 % dans COFCO Dairy Holding Limited (China), qui est considérée comme une société associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris un droit de représentation au Conseil d'Administration. L'accord de coopération conclu avec COFCO permet également à Arla d'être représentée au Conseil d'Administration de China Mengniu Dairy Company Limited, une entreprise laitière cotée de Hong Kong et contrôlée par COFCO. Il est convenu qu'Arla et China Mengniu Dairy Company Limited coopèrent à l'échange de leurs connaissances techniques et de leur expertise dans le secteur laitier et qu'Arla octroie des droits intellectuels à China Mengniu Dairy Company Limited. Sur la base des accords sous-jacents, il est estimé qu'Arla exerce une influence notable sur China Mengniu Dairy Company Limited. Actuellement, COFCO Dairy Holding Limited ne détient aucune autre participation.

Au 31 décembre 2015, la quote-part du Groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO Dairy Holdings Limited, y compris China Mengniu Dairy Company Limited. s'élevait à 325 millions EUR, contre 290 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO Dairy Holdings Limited inclut un écart d'acquisition de 158 millions EUR, contre 142 millions EUR l'année dernière.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans China Mengniu Dairy Company Limited équivaut à 311 millions EUR, contre 355 millions EUR l'année dernière.

Faisant partie de la division chinoise, l'investissement dans COFCO Dairy Holdings Limited est géré parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables en Chine. L'investissement a fait l'objet d'un test de dépréciation à l'échelle de la division chinoise sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de la division.

Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'était nécessaire en 2015. Les risques de dépréciation pourraient inclure une réduction importante et à long terme des principaux indices boursiers en Asie, les restrictions à l'importation sur les produits laitiers en Chine ou une réduction néfaste et permanente des performances attendues de China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

Le Groupe détient une participation de 23 % dans LRF, une organisation professionnelle politiquement indépendante des entrepreneurs suédois dans les secteurs de l'agriculture, de la sylviculture et de l'horticulture.

Sur la base d'une analyse détaillée de la structure de LRF, il est estimé que la participation active d'Arla lui permet d'exercer une influence notable sur LRF. Cela inclut (sans pour autant y être limité) une représentation au Conseil d'Administration (historiquement, un membre du Conseil d'Administration d'Arla a représenté l'industrie laitière suédoise au Conseil d'Administration de LRF.)

Vigor Alimentos S.A., Brésil

Le Groupe détient une participation de 8 % dans Vigor Alimentos S.A., considérée comme une société associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris un droit de représentation au Conseil d'Administration.

La juste valeur des actions dans Vigor sur la base du dernier cours officiel équivaut à la valeur comptable.

Cessions

En 2015, la participation dans Walhorn AG a été vendue à un montant proche de la valeur comptable.



NOTE 3.5 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES



Méthodes comptables

Les provisions figurant dans le bilan représentent les meilleures estimations relatives au montant requis pour honorer une obligation légale ou implicite actuelle découlant d'un événement antérieur, et pour laquelle est probable que le Groupe soit contraint de régler un montant pouvant être estimé de manière fiable.

Provisions pour assurances

Les provisions pour assurances sont comptabilisées sur la base du risque lié au règlement futur de pertes, blessures et dommages déjà survenus. Les provisions pour assurances couvrent principalement des provisions liées aux accidents de travail.

Les coûts de restructuration sont comptabilisés à titre d'éléments de passif lorsqu'un plan formel et

Provisions pour coûts de restructuration

détaillé de restructuration est publié au plus tard à la date du bilan pour les personnes concernées par le plan. Aucune provision n'est opérée pour des pertes d'exploitation futures.

Autres provisions

Les autres provisions englobent différentes provisions à des fins spécifiques, comme les provisions pour contrats déficitaires, lesquelles sont comptabilisées lorsque les avantages que le Groupe peut s'attendre à tirer d'un contrat sont inférieurs aux coûts inévitables liés à l'exécution de ses obligations aux termes du contrat



Incertitudes et estimations

Les provisions sont tout particulièrement associées à des estimations sur les provisions pour restructuration et assurances. La portée et la valeur des contrats déficitaires ainsi que les charges de personnel et autres éléments de passif liés à la restructuration sont également estimés. Les provisions pour assurances sont évaluées sur la base de données historiques concernant notamment le nombre d'événements assurés et les coûts associés.

Note 3.5.a Provisions pour risques et charges (millions EUR)	PROVISIONS POUR ASSURANCES	PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION	AUTRES PROVISIONS	TOTAL
2015				
Provisions au 1er janvier	13	5	9	27
Dotations	5	5	17	27
Reprises	- -	-	-4	-4
Utilisées durant l'exercice	-4	-4	-15	-23
Provisions au 31 décembre	14	6	7	27
Provisions à court terme	6	6	7	19
Provisions à long terme	8	-	-	8
Total provisions	14	6	7	27
2014				
Provisions au 1er janvier	16	22	13	51
Dotations	4	-	18	22
Reprises	-2	-9	-8	-19
Utilisées durant l'exercice	-5	-8	-14	-27
Provisions au 31 décembre	13	5	9	27
Provisions à court terme	5	5	9	19
Provisions à long terme	8	-	-	8
Total provisions	13	5	9	27



Évaluation financière

Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (pour des événements survenus mais pas encore déclarés) et de provisions pour coûts de restructuration.

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Si aucun sinistre majeur ne s'est produit durant l'année, le Groupe a néanmoins observé une augmentation du nombre de déclarations de sinistres liés au transport.

Les provisions pour coûts de restructuration portent principalement sur le démantèlement des installations et le paiement d'indemnités dans le cadre du projet de fermeture de Kisslegg, en Allemagne, et de la restructuration du service clientèle en Suède. De nouvelles provisions d'une moindre envergure ont été comptabilisées pour les licenciements prévus dans le cadre des programmes d'optimisation. Les provisions pour coûts de restructuration ont été réduites au cours de l'année suite au versement d'indemnités de fin de contrat de travail. Les autres provisions incluent principalement

les contrats déficitaires. À l'exception des accidents du travail, toutes les provisions devraient être libérées dans un délai d'un an.



A l'avenir, le groupe a choisi de se concentrer de manière moins importante sur l'accroissement de son pool de lait via des fusions et acquisitions. Avec l'augmentation des volumes de lait provenant de nos associés-coopérateurs, le groupe a besoin de se concentrer encore plus sur sa croissance organique au sein des opérations actuelles. Ainsi, en 2015, le Groupe a lancé une procédure visant à vendre la société Rynkeby Foods, qui est la dernière filiale restante non liée au secteur laitier.

SOMMAIRE

91 Note 4.1 Regroupements d'entreprises

92 Note 4.2 Actifs destinés à la vente







NOTE 4.1 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES



Méthodes comptables

Date de comptabilisation et contrepartie

Les sociétés récemment acquises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés à la date où Arla 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 si une dépréciation éventuelle est nécessaire.

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 comme 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

Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, la valeur comptable de l'actif (y compris les écarts d'acquisition alloués) et du passif de la filiale est décomptabilisée, de même que tous intérêts minoritaires associés et autres éléments de capitaux propres, tels que les réserves en devises. Les bénéfices et pertes découlant de cessions sont comptabilisés en résultat sous les autres produits et charges d'exploitation.



Incertitudes et estimations

Pour les fusions et les acquisitions dans le cadre desquelles le Groupe obtient le contrôle de la société en question, la méthode de l'achat pur et simple est appliquée. Un certain degré d'incertitude peut être lié à l'identification de l'actif, du passif et du passif éventuel ainsi qu'à l'évaluation de la juste valeur à la date d'acquisition. Des estimations importantes sont réalisées lors de l'évaluation de la juste valeur de la contrepartie transférée par le Groupe lors de l'acquisition de sociétés dont les associés-coopérateurs deviennent des associés-coopérateurs d'Arla. L'évaluation de la juste valeur de la société acquise est souvent utilisée pour déterminer la valeur de la contrepartie transférée par le Groupe, car il s'agit d'une base d'évaluation plus fiable étant donné que lescapitaux propres du Groupe ne reposent pas sur un prix coté.

Société: Falbygdens Ost 1" aviil Achat d'actifs 50 90 Immobilisations incorporelles fivers écarts d'acquisition Immobilisations corporelles (les réarres d'acquisition) Immobilisations d'acquisition (les séléments d'actif nets acquis (les captisition) Immobilisation (les réarres d'acquisition) Immobilisation (les réarres d'acquisition) Immobilisation (les réarres d'acquisition) Immobilisation (les réarres d'acquisitions en 2014 (les réarres d'acquisitions en 2014 (les réarres d'acquisitions en 2014 (les réarres d'acquisitions) Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisation (les séléments d'actif nets acquisition) Immobilisation (le	Note 4.1.a Regroupements d'entreprises Fusions et acquisitions en 2015 (millions EUR)	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU	PARTICIPATION ACQUISE	CHIFFRE D'AFFAIRES PAR AN	EFFECTIF
Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) 3 Immobilisations corporelles 3 Stocks, valeur 15 Autres éléments d'actif	Société : Falbygdens Ost	1 ^{er} avril	Achat d'actifs	50	
Stocks, valeur	Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)				
Autres éléments d'actif 92	Immobilisations corporelles				3
Passif -4 Total des éléments d'actif nets acquis 19 Écarts d'acquisition 20 Prix d'acquisition -20 Disponibilités de la société acquise	Stocks, valeur				15
Total des éléments d'actif nets acquis 19 Écarts d'acquisition 10 Prix d'acquisition 29 Disponibilités de la société acquise - Capital individuel émis - Capital collectif émis - Autres versements 29 Paiements au comptant durant l'exercice 29 Paiements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU ACQUISE CHIFFRE DAFFAIRES DAFFAIRES PAR AN PAR AN EFFECTIF Société: Walhorn 1° août 100% 239 24 Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) 100% 239 24 Autres éléments d'actif 100% 239 24 Passif 40 Passif 40 Passif 40 Passif 40 Passif 40 Passif 40 Passif 23 Total des éléments d'actif nets acquis 23 Ecarts d'acquisition 23 Disponibilités de la société acquise 15 Capital collectif émis 25 Autres versements 5	Autres éléments d'actif				3
Écarts d'acquisition 10 Prix d'acquisition 29 Disponibilités de la société acquise - Capital individuel émis - Capital collectif émis - Autres versements 29 Palements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT RESULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES (millions EUR) CHIIFFRE PAR AN PARTICIPATION D'AFFAIRES Société : Walhorn 1** août 100% 239 24 Walhorn Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) - Walhorn Immobilisations corporelles 1 4 Autres éléments d'actif 40 40 Passif 1 4 Total des éléments d'actif nets acquis 23 23 Écarts d'acquisition - 2 Prix d'acquisition - 2 Prix d'acquisition - 2 Autres éléments d'actif nets acquis - 2 Écarts d'acquisition - - Prix d'acquisition - - Capital collectif émis - - Capital collectif émis <t< th=""><td>Passif</td><td></td><td></td><td></td><td>-4</td></t<>	Passif				-4
Prix d'acquisition 29 Disponibilités de la société acquise - Capital individuel émis - Capital collectif émis - Autres versements 29 Paiements au comptant durant l'exercice 29 Paiements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES (millions EUR) RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU ACQUISE PAR AN EFFECTIF Société : Walhorn 1° août 100% 239 24 Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) - Immobilisations corporelles 1 Autres éléments d'actif 40 Passif 40 Total des éléments d'actif nets acquis 23 Écarts d'acquisition 23 Prix d'acquisition 23 Disponibilités de la société acquise 15 Capital collectif émis -23 Autres versements -23	Total des éléments d'actif nets acquis				
Disponibilités de la société acquise Capital individuel émis Capital collectif émis Autres versements Palements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES PARAIN (millions EUR) CONSOLIDÉ AU ACQUISE PARAIN EFFECTIF Société : Walhorn Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles Autres éléments d'actif Passif Cotal des éléments d'actif nets acquis Écarts d'acquisition Prix d'					
Capital individuel émis Capital collectif émis Autres versements Palements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES PAR AU SUSE PAR AN EFFECTIF Fusions et acquisitions en 2014 (millions EUR) PARTICIPATION D'AFFAIRES PAR AN EFFECTIF Société : Walhorn Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles Autres éléments d'actif et acquisition Total des éléments d'actif nets acquis Fusions et acquisition Total des éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Prix d'acquisition Prix d'acquisition Prix d'acquisition Figure 3 Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Figure 4 Autres éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Ecarts					29
Capital collectif émis Autres versements Autres versements Palements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU ACQUISE PAR AIN EFFECTIF Société : Walhorn Inmobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Autres éléments d'actif Passif Total des éléments d'actif nets acquis Prix d'acquisition Prix d'acquisition Prix d'acquisition Compte DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES PAR AIN EFFECTIF Walhorn Walhorn Inmobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) 1° août 100% 239 24 Walhorn Humobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) 1 ° août 1 100% 239 24 Walhorn Financia (acquisition) 1 ° août 1 100% 239 24 Walhorn Financia (acquisition) 1 ° août 2 ° acquisition 3 ° acquisition 4 ° acquisition 5 ° acquisition 5 ° acquisition 6 ° acquisition 7 ° acquisition 8 ° acquisition 8 ° acquisition 9 ° acquisition 1 ° acquisition 2 ° acquisition 1 ° acquisition 2 ° acquisition 3 ° acquisition 4 ° acquisition 5 ° acquisition 6 ° acquisition 7 ° acquisition 8 ° acquisition 8 ° acquisition 9 ° acquisition 1 ° acquisition 2 ° acquisition 2 ° acquisition 3 ° acquisition 4 ° acquisition 5 ° acquisition 6 ° acquisition 8 ° acquisition 9 ° acquisition 9 ° acquisition 1 ° acquisit	·				-
Autres versements Paiements au comptant durant l'exercice COMPTE DE RÉSULTAT RÉSULTAT RÉSULTAT NACQUISE PAR AN DAFFAIRES PAR AN PAR A	·				-
Paiements au comptant durant l'exerciceCOMPTE DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES (millions EUR)COMPTE DE RÉSULTAT PARTICIPATION D'AFFAIRES (D'ACQUISE PAR AN EFFECTIFSociété : Walhorn1° août 100%23924Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)100%23924Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition)100%23924Immobilisations corporelles140Passif140Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition2323Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis1Capital collectif émis1Autres versements3	·				-
Fusions et acquisitions en 2014 (millions EUR) RÉSULTAT RÉSULTAT RÉSULTAT RÉSULTAT RONSOLIDÉ AU ROUISE PAR AN REFECTIF ONSOLIDÉ AU ROUISE PAR AN REFECTIF Walhorn Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles Résultations Total des éléments d'actif nets acquis Ecarts d'acquisition Pix d'acquisition Disponibilités de la société acquise Capital individuel émis Capital collectif émis Autres versements					
Fusions et acquisitions en 2014 (millions EUR) RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU RACQUISE PAR AN EFFECTIF Société : Walhorn 1° août 100% 239 24 Walhorn Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Immobilisations corporelles (hors écarts d'acquisition) Autres éléments d'actif PAR AN EFFECTIF Walhorn 1 Autres éléments d'actif nets acquisition Total des éléments d'actif nets acquis Écarts d'acquisition Prix d'acquisition Disponibilités de la société acquise Capital individuel émis Capital collectif émis Autres versements	Paiements au comptant durant l'exercice				29
Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)WalhornImmobilisations corporelles1Autres éléments d'actif40Passif-18Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition-Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3		RÉSULTAT		D'AFFAIRES	EFFECTIF
Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)-Immobilisations corporelles1Autres éléments d'actif40Passif-18Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition-Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3	Société : Walhorn	1 ^{er} août	100%	239	= -
Immobilisations corporelles1Autres éléments d'actif40Passif-18Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition-Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3	Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)				-
Autres éléments d'actif40Passif-18Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition-3Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3					1
Total des éléments d'actif nets acquis23Écarts d'acquisition-Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3	•				
Écarts d'acquisition-Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3	Passif				-18
Prix d'acquisition23Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3	Total des éléments d'actif nets acquis				23
Disponibilités de la société acquise15Capital individuel émis-12Capital collectif émis-23Autres versements-3				·	_
Capital individuel émis Capital collectif émis -23 Autres versements -3	Prix d'acquisition				23
Capital collectif émis -23 Autres versements -3	Disponibilités de la société acquise		'		15
Autres versements -3	Capital individuel émis				-12
	Capital collectif émis				-23
Paiements au comptant durant l'exercice -	Autres versements				-3
	Paiements au comptant durant l'exercice	_			





Le 1er avril 2015, Arla a acquis Falbygden Ost, un acteur important du marché des fromages haut de gamme en Suède. L'acquisition s'inscrit dans le prolongement de la stratégie d'Arla dans le domaine des fromages haut de gamme de marque. L'écart

d'acquisition s'élève à 10 millions EUR et est lié aux relations avec la clientèle, au réseau de distribution et aux synergies attendues. En 2015, la contribution au chiffre d'affaires était de 36 millions EUR. L'impact sur les bénéfices a été négligeable grâce aux coûts de transaction et d'intégration.

NOTE 4.2 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE



Méthodes comptables

Les actifs destinés à la vente sont des actifs non-courants et des groupes de cession dont la valeur sera très probablement recouverte par une vente dans les 12 mois plutôt que par une utilisation continue dans le cadre des opérations du Groupe. Les actifs destinés à la vente et les groupes de cession sont évalués à la valeur la plus basse entre leur valeur comptable à la date de classification au

titre de « destinés à la vente » et leur juste valeur, déduction faite des frais de vente. Les actifs corporels et incorporels ne sont pas dépréciés ni amortis à compter de leur date de classification au titre de « destinés à la vente ». Toute perte de valeur sur un groupe de cession est d'abord allouée aux écarts d'acquisition, puis aux éléments d'actif et de passif restants de manière proportionnelle, sauf qu'aucune perte n'est allouée à des postes qui continuent d'être évalués conformément aux autres méthodes comptables du Groupe, comme les stocks, les actifs financiers et les actifs d'impôt différé. Les pertes de valeur survenant lors de la classification initiale au titre de « destinés à la vente » et tous les bénéfices ou pertes relatifs à une réévaluation subséquente sont comptabilisés en résultat sous les postes auxquels ils sont liés.

Note 4.2.a Les actifs destinés à la vente comprennent les différents actifs suivants

Valeur comptable, actif	59	
Valour comptable satisf	FO	0
Disponibilités	7	-
Créances clients	17	-
Stocks	9	-
Immobilisations	26	8
(millions EUR)	2015	2014

Note 4.2.b Passif lié aux actifs destinés à la vente

Valeur comptable, passif	30	
Autres éléments du passif à court terme	25	
Prêts	5	-
(millions EUR)	2015	2014



Évaluation financière

En novembre 2015, le Groupe a annoncé qu'une procédure de cession avait été entamée concernant Rynkeby Foods, au Danemark. La procédure vise à identifier le bon acheteur, qui sera capable de poursuivre le développement stratégique de Rynkeby Foods. La cession devrait être conclue d'ici la fin du second trimestre 2016.

Les terrains au Royaume-Uni destinés à la vente l'an dernier n'ont pas été vendus et ont donc été reclassés en immobilisations corporelles.



Les risques financiers sont gérés de manière à assurer des bénéfices maximums pour le Groupe tout en s'assurant que les risques sont gérés de manière responsable et adéquate pour les associés-coopérateurs. Le but est de contribuer à garantir des flux de trésorerie stables et une marge de manœuvre financière dans un monde en mutation.

Les investissements du Groupe sont financés tantôt par des capitaux propres, tantôt par des fonds externes. Le rapport entre ces deux sources de financement est exprimé par le ratio de capitaux propres. La politique du Groupe consiste à conserver un équilibre crédible entre la dette, les capitaux propres et les bénéfices, afin de maintenir sa qualité de crédit à un solide niveau de valeur d'investissement.

Le Groupe ambitionne de réduire ses risques de refinancement en assurant une répartition raisonnable des remboursements de dette porteuse d'intérêt. Les risques de taux d'intérêt et de change sont gérés à l'aide de dérivés.

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.

SOMMAIRE

- 94 Note 5.1 Résultat financier
- 95 Note 5.2 Dette nette porteuse d'intérêts
- 100 Note 5.3 Risques financiers
- 107 Note 5.4 Instruments financiers dérivés
- **108** Note 5.5 Informations sur les instruments financiers
- 109 Note 5.6 Transfert d'actifs financiers
- 110 Note 5.7 Engagements de retraite

Effet de levier



Taux d'intérêt moyen (hors retraites)



Dette nette porteuse d'intérêts





NOTE 5.1 RESULTAT FINANCIER



Méthodes comptables

Produits et charges financiers

Les produits et charges d'intérêt ainsi que les gains et pertes de capital, etc. sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à la période. En outre, le résultat financier comprent les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur

les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements liés à un leasing financier. Par ailleurs, les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments financiers dérivés non classés comme contrats de couverture sont inclus. Les coûts d'emprunt liés à des emprunts généraux ou à des prêts directement liés à

l'acquisition, à la construction ou au développement d'actifs habilitants sont inscrits au coût historique desdits actifs et ne sont donc pas inclus dans les charges financières.

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

Note 5.1.a Produits et charges financiers

(millions EUR)	2015	2014
Produits financiers		
Intérêts, trésorerie et équivalents de trésorerie	1	1
Intérêts, valeurs mobilières	4	4
Ajustement de juste valeur	2	1
Autres produits financiers	7	48
Total des produits financiers	14	54
	•	
Charges financières		
Charges financières sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-65	-73
Pertes de change (net)	-6	-3
Ajustement de juste valeur	-1	-
Intérêts, engagements de retraite	-10	-15
Intérêts transférés aux actifs corporels	8	10
Autres charges financières	-3	-3
Total des charges financières	-77	-84
Charges financières nettes	-63	-30



Évaluation financière

Les charges financières ont diminué suite à la baisse des taux d'intérêt et des marges. En moyenne, le montant net des charges d'intérêt, hors engagements de retraite, s'élève à 2,6 %, contre 3,0 % l'année dernière.

Les charges financières nettes ont augmenté de 33 millions EUR suite à un revenu exceptionnel en 2014 lié à la réévaluation de LRF - Lantbrukarnas Riksförbund, Suède.

NOTE 5.2 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS



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 le droit légal de compensation et souhaite procéder à celle-ci ou liquider l'actif financier et le passif simultanément.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers classés « disponibles à la vente » englobent les obligations hypothécaires, ce qui correspond en partie aux prêts hypothécaires souscrits. Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués lors de leur première comptabilisation à la juste valeur, majorée des frais de transaction. Par

la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur et les ajustements éventuels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve d'ajustement de juste valeur des titres disponibles à la vente. Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les corrections de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat sous les produits et charges financiers.

Pour la vente d'actifs financiers classés comme disponibles à la vente, les bénéfices ou pertes réalisés sont comptabilisés en produits et 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.

Passif

Les dettes hypothécaires, bancaires, etc. ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de transaction lors de la première comptabilisation et à la juste valeur, majorée des frais de transaction. Par la suite, les éléments du passif sont évalués au coût amorti, de sorte que la différence entre le produit du prêt et la valeur nominale est comptabilisée en résultat sur la durée attendue du prêt.

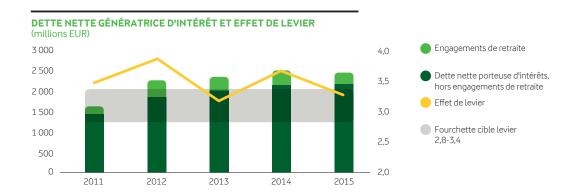
Les engagements restants contractés au titre de contrats de leasing financier et capitalisés sont comptabilisés au passif et évalués au coût amorti.

Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les trésorerie et 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.

Note 5.2.a Dette nette porteuse d'intérêts et effet de levier



La dette nette porteuse d'intérêts du Groupe englobe les dettes à court terme et à long terme auprès des banques et autres établissements de crédit, déduction faite de l'actif générateur d'intérêts. Par « effet de levier », le Groupe entend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts (engagements de retraite inclus) et l'EBITDA. L'effet de levier exprime la capacité du Groupe à assurer le service de sa dette. Sur le long terme, le Groupe vise un effet de levier compris entre 2,8 et 3,4.

L'effet de levier 2012 a été influencé par l'acquisition de Milk Union Hocheifel, Allemagne, et de Milk Link, Royaume-Uni, en octobre 2012.



Note 5.2.a Emprunts (millions EUR)	2015	2014
Emprunts à long terme		
Obligations émises	330	472
Établissements de crédit hypothécaire	700	817
Emprunts bancaires	657	370
Leasing financier	27	43
Autres emprunts à long terme	3	5
Total	1 717	1 707
Emprunts à court terme		
Obligations émises	164	-
Effets de commerce	115	194
Établissements de crédit hypothécaire	1	5
Emprunts bancaires	778	911
Leasing financier	18	20
Autres emprunts à court terme	13	2
Total	1 089	1 132
Total des emprunts à court et long termes	2 806	2 839
Note 5.2.b Dette nette porteuse d'intérêts (millions EUR)		
Valeurs mobilières, disponibilités	-579	-641
Autres actifs portant intérêt	-24	-27
Emprunts à court terme	1 717	1 707
Emprunts à long terme	1 089	1 132
Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite	2 203	2 171
Engagements de retraite	294	376
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 497	2 547

Note 5.2.c Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, échéance

(millions EUR)

<u>Total</u>

31 décembre 2015	Total	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023- 2025	Après 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
Autres	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 203	489	164	369	218	310	39	35	130	449
31 décembre 2014	Total	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022- 2024	Après 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Autres	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-

215

218

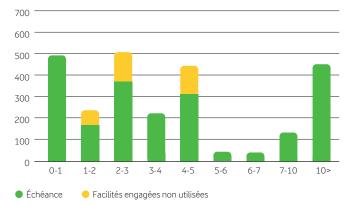
238



2 171

475

277



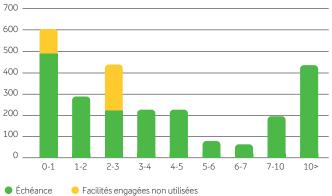
ÉCHÉANCE DE LA DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS, HORS ENGAGEMENTS DE RETRAITE, 31 DÉCEMBRE 2014 (millions EUR)

76

62

189

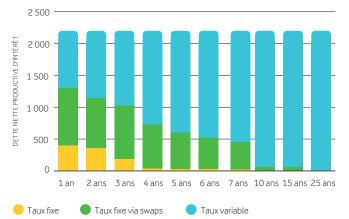
421



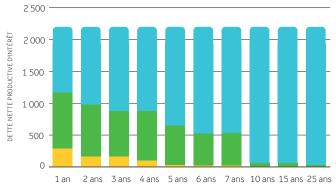


MODEL MODE						
Committee Comm			TALIV D'INITÉDÊTS			DISOLIE DE TALIV
		TAUX D'INTÉRÊTS		DURÉE	MONTANT	
SEX 1 150 millions, échéance 2206.2016 Fixe 5,00% 0-1 ans 126 Juste valeur SEX 500 millions, échéance 2206.2018 Fixe 2,63% 3-4 ans 87 Juste valeur SEX 500 millions, échéance 2805.2019 Fixe 2,63% 3-4 ans 87 Juste valeur SEX 500 millions, échéance 2805.2016 Variable 1,27% 0-1 an 109 Flux de tréscrerie SEX 150 millions, échéance 2805.2019 Variable 1,27% 0-1 an 109 Flux de tréscrerie Text des obligations émises 2,61% 494						
Sept Sub Millions, dehiance AU 60:2018	5	Eivo	5.00%	0.1 ans	126	lusto valour
Section Page Section Section						•
Sk 150 millions, échéannez 2206/2016 Variable 1,40% 0.1 an 138 Plux de informeries SK 100 millions, échéannez 2006/2019 Variable 0,73% 0.1 an 170 Plux de informeries SK 100 millions, échéannez 2006/2019 Variable 0,73% 0.1 an 77 Plux de informeries SK 100 millions, échéannez 2006/2019 Variable 0,70% 0.1 an 701 Plux de informeries de crédit hypothécaire:						•
SEK 1 0.00 millions, dechaines 04.06.2018 Variable 0.73% 0-1 an 100 Envi de trésorreire						•
Part						
Taux variable	Total des obligations émises					
Taux variable	4					
Taux fine			0.700/	0.4	704	EL LIZ
Property Property			0,70%		701	
Fine		Fixe	0.70%	5-4 ans	701	Juste valeur
Taux fore	lotat des établissements de credit hypothécane		0,70%		701	
Total dose emprunts bancaires 1.28%	Emprunts bancaires :					
Description Price Price		Fixe	0,01%	0-1 an	498	Juste valeur
Five County Cou	Taux variable	Variable	1,28%	0-1 an	953	Flux de trésorerie
Taux fixe	Total des emprunts bancaires		0,85%		1 451	
Taux fixe						
Price Pric		Five	0.0097	0.1.00	115	luoto volous
Leasing financier : Taux fixe		rixe		0-1 dii		Juste valeur
Taux fixe Fixe 4,85% 0-4 an 10 Juste valeur Total du passif lié à des opérations de leasing financier 2,81% 0-1 an 35 Flux de trésorerie 2,81% 45 2,81% 45 2,81% 45 2,81% 45 45 2,81% 45 45 2,81% 45 45 2,81% 45 45 45 45 500 1.2 an 1.2 an 1.2 an 1.2 an 1.2 an 1.2 and 2.2 and 3.4 an 5.0 Juste valeur 2.2 and 4.5 and </th <th>lotat des effets de commerce</th> <th></th> <th>0,06%</th> <th>,</th> <th>113</th> <th></th>	lotat des effets de commerce		0,06%	,	113	
Taux variable Vari	Leasing financier:					
	Taux fixe	Fixe	4,85%	0-4 an	10	Juste valeur
Page	Taux variable	Variable	2,25%	0-1 an	35	Flux de trésorerie
Obligations émises : SEX 1 150 millions, échéance 22.06.2016 Fixe 5.00% 1-2 an 122 Juste valeur SEK 500 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 3.25% 3-4 an 50 Juste valeur SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 2.63% 4-5 an 84 Juste valeur SEK 300 millions, échéance 28.05.2016 Variable 2.06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie Etablissements de crédit hypothécaire 2.93% 47 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe	Total du passif lié à des opérations de leasing financier		2,81%		45	
Obligations émises : SEX 1 150 millions, échéance 22.06.2016 Fixe 5.00% 1-2 an 122 Juste valeur SEK 500 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 3.25% 3-4 an 50 Juste valeur SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 2.63% 4-5 an 84 Juste valeur SEK 300 millions, échéance 28.05.2016 Variable 2.06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie Etablissements de crédit hypothécaire 2.93% 47 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe						
Obligations émises : SEX 1 150 millions, échéance 22.06.2016 Fixe 5.00% 1-2 an 122 Juste valeur SEK 500 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 3.25% 3-4 an 50 Juste valeur SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 2.63% 4-5 an 84 Juste valeur SEK 300 millions, échéance 28.05.2016 Variable 2.06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEX 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1.42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie Etablissements de crédit hypothécaire 2.93% 47 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe 2.95% 3-4 ans 1 Juste valeur Taux fixe Fixe	2016					
SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 Fixe 5.00% 1-2 an 122 Juste valeur SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 Fixe 3.25% 3-4 an 50 Juste valeur SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 2.63% 4-5 an 84 Juste valeur SEK 350 millions, échéance 28.05.2016 Variable 2.06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 1 100 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 472 Établissements de crédit hypothécaire:	2014					
SEK 500 millions, échéance 04,06,2018 Fixe 3,25% 3.4 an 50 Juste valeur SEK 800 millions, échéance 28,05,2019 Fixe 2,63% 4.5 an 84 Juste valeur SEK 350 millions, échéance 28,05,2016 Variable 2,06% 0.1 an 37 Flux de trésorerie SEK 1 100 millions, échéance 28,05,2019 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28,05,2019 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28,05,2019 Variable 1,42% 0-1 an 105 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 472 Établissements de crédit hypothécaire: *** Taux variable Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie **Emprunts bancaires: Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce:	Obligations émises :					
SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 Fixe 2.63% 4-5 an 84 Juste valeur SEK 350 millions, échéance 20.6.2016 Variable 2,06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 7100 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 ***********************************	9	Fivo	5.00%	1 2 an	122	lusto valour
SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 Variable 2,06% 0-1 an 37 Flux de trésorerie SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux fixe 1 Juste valeur 1 1 Juste valeur 1 1 Juste valeur 1<	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016					•
SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 Variable 1,97% 0-1 an 105 Flux de trésorerie SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 Établissements de crédit hypothécaire: Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux variable Variable 1,00% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire 1,00% 822 822 Emprunts bancaires: 1,00% 0-1 an 496 Juste valeur Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Total des emprunts bancaires 1,00% 1288 Effets de commerce: 1,00% 1288 Effets de commerce: 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur <td>SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018</td> <td>Fixe</td> <td>3,25%</td> <td>3-4 an</td> <td>50</td> <td>Juste valeur</td>	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	3-4 an	50	Juste valeur
SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Variable 1,42% 0-1 an 74 Flux de trésorerie Total des obligations émises 2,93% 472 Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2,95% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire 1,00% 822 Emprunts bancaires: Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Total des emprunts bancaires 1,00% 1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1 an 792 Flux de trésorerie Effets de commerce : 1,00% 1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce : 1,00% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce : 1,00% 0-3 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce : 1,00% 0-3 an 194	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019	Fixe Fixe	3,25% 2,63%	3-4 an 4-5 an	50 84	Juste valeur Juste valeur
Total des obligations émises 2,93% 472 Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2,95% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire 1,00% 822	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016	Fixe Fixe Variable	3,25% 2,63% 2,06%	3-4 an 4-5 an 0-1 an	50 84 37	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie
Taux variable Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2,95% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1288 Effets de commerce: Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Leasing financier: Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018	Fixe Fixe Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Taux variable Variable 1,00% 0-1 an 821 Flux de trésorerie Taux fixe Fixe 2,95% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1288 Effets de commerce: Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Leasing financier: Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019	Fixe Fixe Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Taux fixe Fixe 2,95% 3-4 ans 1 Juste valeur Total des établissements de crédit hypothécaire 1,00% 822 Emprunts bancaires :	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019	Fixe Fixe Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire 1,00% 822 Emprunts bancaires : Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1288 Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Leasing financier : Taux fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire :	Fixe Fixe Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93 %	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Emprunts bancaires : Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce Leasing financier : Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable	Fixe Fixe Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1 288 Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : 1 1 Juste valeur Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Taux fixe	Fixe Fixe Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472 821 1	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Taux fixe Fixe 0,15% 0-1 an 496 Juste valeur Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1 288 Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : 1 1 Juste valeur Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Taux fixe	Fixe Fixe Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472 821 1	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Taux variable Variable 1,53% 0-1 an 792 Flux de trésorerie Total des emprunts bancaires 1,00% 1 288 Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : 194	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire	Fixe Fixe Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472 821 1	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie
Effets de commerce : Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : Variable 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires :	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur
Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : Variable 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire : Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires : Taux fixe	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur
Taux fixe Fixe 0,83% 0-1 an 194 Juste valeur Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : Variable 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux fixe Taux variable	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur
Total des effets de commerce 0,83% 194 Leasing financier : Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur
Leasing financier : Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Total des emprunts bancaires:	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1 288	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie
Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Total des emprunts bancaires	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1 288	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie
Taux fixe Fixe 4,98% 0-4 an 15 Juste valeur Taux variable Variable 2,33% 0-1 an 48 Flux de trésorerie	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Taux fixe Taux variable Total des emprunts bancaires	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1 288	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie
	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux variable Total des emprunts bancaires Effets de commerce: Taux fixe Total des effets de commerce	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Variable	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1 288	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie
Total du passif lié à des opérations de leasing financier 2,96% 63	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux fixe Taux variable Taux variable Taux fixe Taux variable Total des emprunts bancaires Effets de commerce: Taux fixe Total des effets de commerce Leasing financier: Taux fixe	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Fixe Fixe	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00% 0,83% 0,83% 4,98%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1288	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Juste valeur Flux de trésorerie
	SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016 SEK 500 millions, échéance 04.06.2018 SEK 800 millions, échéance 28.05.2019 SEK 350 millions, échéance 22.06.2016 SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018 SEK 700 millions, échéance 28.05.2019 Total des obligations émises Établissements de crédit hypothécaire: Taux variable Taux fixe Total des établissements de crédit hypothécaire Emprunts bancaires: Taux rixe Taux variable Taux variable Total des emprunts bancaires Effets de commerce: Taux fixe Total des effets de commerce Leasing financier: Taux fixe Taux variable	Fixe Fixe Variable Variable Variable Variable Fixe Fixe Fixe Fixe Fixe	3,25% 2,63% 2,06% 1,97% 1,42% 2,93% 1,00% 2,95% 1,00% 0,15% 1,53% 1,00% 0,83% 0,83% 4,98% 2,33%	3-4 an 4-5 an 0-1 an 0-1 an 0-1 an 3-4 ans 0-1 an 0-1 an	50 84 37 105 74 472 821 1 822 496 792 1288 194 194	Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Flux de trésorerie Juste valeur Juste valeur Flux de trésorerie Juste valeur Flux de trésorerie





DÉTAIL DE LA DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS HORS ENGAGEMENTS PAR TYPE D'INTÉRÊTS 31 DÉCEMBRE 2014 (millions EUR)



Note 5.2.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise au 31 décembre 2015

(millions EUR)

Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise avant et après les instruments financiers dérivés	PRINCIPAL D'ORIGINE	EFFET DU SWAP	APRÈS SWAP
2015			
DKK	794	-	794
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
SEK	679	-546	133
Autres	67	-	67
Total	2 203	-	2 203
2014			
DKK	753	-	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Autres	49	-	49
Total	2 171	-	2 171



Évaluation financière

La dette nette porteuse d'intérêts du Groupe, engagements de retraite inclus, a diminué de 50 millions EUR pour s'établir à 2 497 millions EUR au 31 décembre 2015.

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a augmenté de 32 millions EUR et s'élève à 2 203 millions EUR au 31 décembre 2015. Le ratio de levier financier du Groupe a diminué de 0,4 pour passer à 3,3 au 31 décembre 2015. Ce résultat s'inscrit dans les limites de l'objectif à long

terme du Groupe de 2,8-3,4. L'un des sept objectifs essentiels pour 2016 vise à atteindre un effet de levier de 3,2 ou moins.

L'échéance moyenne de la dette porteuse d'intérêts du Groupe a diminué de 0,3 pour passer à 4,4 au 31 décembre 2015. 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.

L'indice de rentabilité est de 31 % en 2015, contre 28 % l'année dernière.



NOTE 5.3 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 des devises, 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 les volatilités 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. 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 Corporate Treasury and Finance. La politique financière indique les limites de risque pour chaque type de risque financier, les instruments

financiers autorisés et les contreparties. Chaque mois, le Conseil d'Administration recoit du service Corporate Treasury and Finance, chargé de gérer les risques financiers, un rapport sur les risques auxquels le Groupe est exposé.

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 5.3.a Risques de liquidité

Activités associées

Les liquidités sont cruciales pour permettre au Groupe de régler ses engagements financiers à leur échéance.

Impact du risque

En cas de liquidités insuffisantes, le Groupe ne serait pas en mesure d'honorer ses engagements financiers en temps voulu. Cela pourrait entraîner la violation de diverses conditions de prêt, réduire la capacité du Groupe à régler le prix du lait des associés-coopérateurs et, dans le pire des cas, affecter sa capacité à assurer la continuité de son exploitation.

Limitation du risque

Le Groupe cherche à diversifier son financement en veillant à trouver un juste milieu entre les échéances, les engagements et les contreparties. Le Groupe a, dans une large mesure, centralisé sa gestion des

liquidités en vue de contrôler et d'optimiser la position de trésorerie.

Indicateur de performance

Niveau de facilités de crédit engagées non utilisées ainsi que liquidités et valeurs mobilières disponibles par rapport aux flux de trésorerie prévus pour les 12 prochains mois. Le Groupe vise à disposer d'une réserve de liquidités et de facilités de crédit appropriée conformément au niveau exigé pour une société notée dans la catégorie « investissements ».

Politiques et systèmes

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.

Activités en 2015

En 2015, le Groupe a mis en œuvre un modèle de liquidités inspiré des agences de notation. Une partie de ce processus consistait à refinancer sa dette bancaire et à renforcer largement l'engagement des établissements offrant les facilités de crédit. L'objectif était de satisfaire aux exigences en matière de liquidités pour une société notée dans la catégorie « investisse-

Les facilités de crédit non utilisées et les disponibilités se sont maintenues à un niveau adéquat en 2015.

Réserves de liquidité

(millions EUR)	2015	2014
Remboursements au comptant	70	81
Valeurs mobilières (flux de trésorerie libres)	8	57
Facilités de prêt engagées non utilisées	333	322
Autres facilités de prêt non utilisées	103	401
Total	514	861



Évaluation financière

Le Groupe gère les risques de liquidité en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation et de facilités de crédit suffisantes pour ses activités. Tous les investissements et acquisitions de grande envergure sont financés séparément.

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 du Groupe. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et évolutif.

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.

Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers souples basés sur les capitaux propres, l'actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Tant en 2015 qu'en 2014, le Groupe a honoré tous ses contrats de prêt. De plus amples informations sur la dette nette porteuse d'intérêt sont fournies à la note 5.2.

Les réserves liquides du Groupe ont diminué de 347 millions EUR pour atteindre 514 millions EUR au 31

décembre 2015. Cette réduction tient principalement à une baisse des facilités engagées suite au remboursement de prêts d'une valeur de 144 millions EUR et d'effets de commerce d'une valeur de 79 millions EUR. La réduction des effets de commerce suit une tarification non concurrentielle par rapport à d'autres facilités.

Début 2016, le Groupe a obtenu un nouveau prêt hypothécaire sur 20 ans d'une valeur de 95 millions EUR, lequel, toutes choses égales par ailleurs, augmentera la réserve liquide. Les lignes et facilités de crédit sont gérées en permanence afin de garantir une réserve liquide adéquate.



Note 5.3.b Activités de financement

Un accès au financement est crucial pour permettre au Groupe de réaliser sa stratégie et ses ambitions.

Impact du risque

En cas de financement insuffisant, le Groupe ne serait pas en mesure de réaliser ses ambitions stratégiques.

Limitation du risque

Le Groupe cherche à diversifier ses sources de financement qui comprennent des financements bancaires bilatéraux, des prêts hypothécaires, des supranationaux, des émissions obligataires sur le marché des capitaux, des effets de commerce et des opérations de leasing financier. Le financement des fusions, des acquisitions et des grands investissements est évalué séparément. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des membres à investir dans la société.

Indicateur de performance

Échéance moyenne de la dette porteuse d'intérêts. Plateforme de financement diversifiée sur les contreparties et les marchés. Les contreparties et les investisseurs perçoivent le Groupe comme une société ayant valeur d'investissement.

Politiques et systèmes

La politique financière précise le seuil d'échéance movenne minimum de la dette nette porteuse d'intérêts ainsi que la stratégie de financement

approuvée par le Conseil d'Administration. Le Groupe s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un niveau solide de valeur d'investissement.

Activités en 2015

En 2015, le Groupe a refinancé la majorité de ses découverts et facilités de crédit renouvelables pour un montant de 1 milliard EUR parmi son groupe bancaire existant. Cela a entraîné un accroissement des engagements, une prolongation de l'échéance moyenne, l'introduction d'options de prolongation et une réduction des coûts de crédit. La documentation de prêt pour les facilités de crédit renouvelables a été rédigée sous la forme d'accords bilatéraux sur la base de la documentation standard du Groupe.

Passif financier brut

(millions EUR)				Flux de trésorerie contractuels non actualisés							
	VALEUR									2023-	APRÈS
2015	COMPTABLE	TOTAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2025	2025
Obligations émises	494	492	164	-	164	164	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473
Établissements de crédit	1 551	1 541	845	142	220	34	283	10	7	-	-
Leasing financier	45	45	19	15	10	1	-	-	-	-	-
Autres emprunts à long terme	15	15	13	2	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt											
- dette porteuse d'intérêts	-	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17
Dettes fournisseurs, etc.	918	918	918	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12
Total	3 882	4 002	2 054	197	435	244	317	49	49	155	502

2014	VALEUR COMPTABLE	TOTAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022- 2024	APRÈS 2024
Obligations émises	472	474	-	158	-	158	158	_	_	-	_
Établissements de crédit hypothécaire	822	845	6	17	17	20	50	50	59	191	435
Établissements de crédit	1 485	1 486	1 116	48	223	33	32	27	4	3	-
Leasing financier	63	63	20	19	14	10	-	-	-	-	-
Autres emprunts à long terme	7	7	2	2	2	1	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse											
d'intérêts	-	147	29	23	17	14	10	7	7	16	24
Dettes fournisseurs, etc.	977	977	977	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	206	344	105	57	40	37	31	18	15	21	20
Total	4 032	4 343	2 255	324	313	273	281	102	85	231	479

Préalables

Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les préalables suivants :

- Les flux de trésorerie se basent sur la première date possible à laquelle du Groupe peut être contrainte 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.





Le Groupe applique une stratégie de financement diversifiée afin d'atténuer les risques de liquidité et de refinancement et d'obtenir un coût de financement bas et attrayant par le maintien d'un juste équilibre entre ses sources de financement.

En 2015, le Groupe a recouru aux sources de financement suivantes:

■ Banques et établissements de crédit : Refinancement de facilités de crédit renouvelables et de découverts pour un montant de 1 milliard EUR, entraînant une augmentation de l'échéance moyenne de ces facilités de 0,7 à 3,3 ans.

- Établissements de crédit hypothécaire : Refinancement de la dette hypothécaire suédoise et réduction de la dette hypothécaire dans les actifs danois pour un montant de 100 millions EUR. Les prêts hypothécaires sont régis par la loi danoise sur les prêts hypothécaires qui exige la constitution d'une sûreté sur les terrains et bâtiments.
- Émissions d'obligations : Le Groupe peut mobiliser des fonds à long terme en émettant des obligations dans le cadre du programme EMTN pour une valeur de 750 millions EUR. Toutefois, aucune obligation n'a été émise en 2015.
- Effets de commerce : Le Groupe possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. En 2015, le niveau d'utilisation était en moyenne de l'ordre de 200 millions EUR. En fin d'exercice, le niveau d'utilisation était de 115 millions EUR.

Mises en pension: Le Groupe conclut 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 5.6.

Note 5.3.c Risques de change

Activités associées

Les risques de change découlent des activités d'exportation, des investissements et des activités de financement du Groupe.

Impact du risque et limitation du risque Compte de résultat

La volatilité des taux de change affecte le chiffre d'affaires du Groupe, les coûts de production et le résultat financier avec un impact négatif potentiel sur les prix du lait et les flux de trésorerie. Les risques de change sont gérés en continu par le service corporate treasury et finance. Les différents risques sont couverts conformément à la politique financière.

Bilan

Les fluctuations des taux de change peuvent entraîner une volatilité du bilan, des capitaux propres et des flux de trésorerie. La maiorité des financements locaux sont obtenus dans les devises locales. Les investissements dans les filiales ne sont généralement pas couverts.

Indicateur de performance

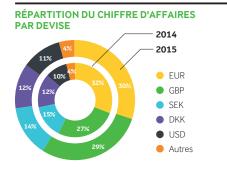
Gains et pertes de change réalisés et prévisibilité du résultat à court terme.

Politiques et systèmes

Politique financière et profonde compréhension des activités du Groupe, combinée à une vaste connaissance des marchés financiers.

Activités en 2015

Au cours de l'année, le Groupe a continué à couvrir ses ventes et achats prévus dans des devises étrangères en tenant compte de la situation actuelle sur les marchés. Le Groupe s'implique de plus en plus sur les marchés émergents où une couverture efficace n'est pas possible suite à la réglementation de change ou au manque de liquidité des marchés financiers. Les risques liés à ces marchés restent toutefois négligeables.





Note 5.3.c Risques de change

Risques de change (millions EUR)	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK
2015	070			
Passif financier	-238	-17	-494	-690
Actif financier	176	252	577	38
<u>Dérivés</u>	-393	-727	-901	490
Risques externes nets	-455 205	-492 -10	-818 616	-162
Risque interne net issu des activités financières	- 250	-10 - 502	-202	250 88
Risques nets	-250	-502	-202	88
Risque net lié à :				
Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de				
comptabilisation de couverture	-	-472	-203	-
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-250	-30	-	-
Risques non couverts	-	-	1	88
Sensibilité	1%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-2	-2	370	4
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-23	-10	
impact sur les autres ciements du résultat globat			10	
2014				
Passif financier	-337	-22	-262	-841
Actif financier	292	196	601	36
Dérivés	-165	-444	-874	574
Risques externes nets	-210	-270	-535	-231
Risque interne net issu des activités financières	172	-18	415	254
Risques nets	-38	-288	-120	23
Discuss met lié à .				
Risque net lié à : Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de				
converture des transactions afteriodes qui reportuent aux conditions de comptabilisation de couverture	_	-229	-153	-32
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-38	-59	-	-
Risques non couverts	-	-	33	55
11104435115113551515				33
Sensibilité	1%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	<u>-</u>	-3	2	3
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-11	-8	3 -2

^{*}Incl. AED et SAR



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. La fluctuation de taux de change appliquée repose sur les fluctuations historiques de la devise et l'analyse de sensibilité présuppose des niveaux de taux d'intérêt inchangés.



Évaluation financière

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 des 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 découlent principalement des 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 coentreprises et de sociétés associées.

Les risques de transaction découlent 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 et SEK.

Conformément à la politique financière, le service Corporate Treasury & Finance peut couvrir:

- jusqu'à 15 mois des encaissements et dettes nets prévus. Le niveau de couverture est affecté par des facteurs tels que 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.

Les instruments financiers utilisés pour couvrir les risques de change ne doivent pas nécessairement répondre aux conditions de comptabilisation. Dès lors, certains instruments financiers appliqués (c'est-à-dire les stratégies d'options) sont comptabilisés à leur juste valeur via les bénéfices ou les pertes. Il appartient au groupe exécutif de gestion (EMG) de décider si et quand il convient de couvrir un investissement dans une opération étrangère (risques de conversion).

L'exposition externe nette du Groupe est calculée comme l'ensemble des éléments d'actif et de passif libellés en devises étrangères par société, majoré de tous dérivés externes convertis au niveau du Groupe en risque de change par rapport à la couronne danois (par exemple, EUR/DKK, USD/DKK, etc.). De plus, l'exposition nette liée aux activités financières est calculée comme l'ensemble des dérivés et prêts internes dans une devise autre que la devise fonctionnelle. 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 déploient pleinement leurs effets et l'impact net exercé sur les bénéfices ou pertes et les autres éléments du résultat global par les fluctuations des taux de change est négligeable.

Note 5.3.d Risques de taux d'intérêt

Activités associées

Les risques de taux d'intérêt découlent des activités de financement et des engagements de retraite du

Impact du risque

Une hausse des taux d'intérêt affecte le résultat financiers du Groupe avec un impact négatif potentiel sur les prix du lait, mais un impact positif sur les autres éléments du résultat global.

Limitation du risque

Les risques de taux d'intérêt sont gérés en continu par le service corporate treasury et finance. Les risques sont couverts conformément à la politique financière.

Indicateur de performance

Prévisibilité des coûts de financement réalisés.

Politiques et systèmes

Politique financière et profonde compréhension des activités du Groupe, combinée à une vaste connaissance des marchés financiers.

Activités en 2015

Les risques de taux d'intérêt issus des refinancements ont été partiellement couverts par la réalisation de swaps de taux d'intérêt.

Sensibilité basée sur une hausse de 1 point des taux d'intérêt

(millions EUR)	Impact comptable poter				
	VALEUR COMPTABLE	SENSIBILITÉ	BÉNÉFICES/ PERTES	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	
2015					
Actif financier	-603	1%	4	-2	
Dérivés	-	1%	12	63	
Passif financier	2 806	1%	-22	-	
Dette nette productive d'intérêt, hors retraites	2 203		-6	61	
Retraites	294	1%	n/a	n/a	
Dette nette productive d'intérêt, y compris retraites	2 497				
Impact sur les flux de trésorerie de l'exercice suivant			-6		
2014					
Actif financier	-668	1%	6	-1	
Dérivés	-	1%	8	67	
Passif financier	2 839	1%	-23	-	
Dette nette productive d'intérêt, hors retraites	2 171		-9	66	
Retraites	376	1%	n/a	n/a	
Dette nette productive d'intérêt, y compris retraites	2 547				
Impact sur les flux de trésorerie de l'exercice suivant			-9		





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 bénéfices et pertes, d'une part, et les autres éléments du résultat global, d'autre part. Les risques liés aux bénéfices et pertes concernent les charges d'intérêt nettes. l'évaluation des titres négociables et les dépréciations potentielles des immobilisations. Les risques liés aux éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et les instruments de couverture d'intérêts.

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 de révision de la dette du Groupe. Conformément à la politique financière, la durée moyenne de la dette nette porteuse d'intérêts doit être comprise entre 1 et 7.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêt du Groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des titres de créance évalués à leur juste valeur via les bénéfices ou les pertes ou les autres éléments du résultat global. Le tableau ci-dessus indique la sensibilité de la juste valeur. La sensibilité est basée sur une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse. La sensibilité sur les retraites peut être calculée pour les engagements de retraite. Toutefois, une grande partie des actifs sont investis dans des actifs non générateurs d'intérêt tels que les stocks et les biens immobiliers pour lesquels la sensibilité ne peut pas être calculée. C'est pourquoi nous n'avons pas testé la sensibilité sur les engagements de retraite nets.

Sensibilité des flux de trésorerie

Toute variation des taux d'intérêt affecte les paiements d'intérêts sur la dette à taux variable non couverte du Groupe. Le tableau ci-dessus montre la sensibilité des flux de trésorerie sur un an sur la base d'une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt sur les instruments à taux variable non couverts comptabilisés au 31 décembre. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

La durée moyenne de la fixation des taux d'intérêt du Groupe sur la dette porteuse d'intérêts, y compris les dérivés mais hors engagements de retraite, a diminué de 0,3 pour passer à 3,5 au 31 décembre 2015. La durée est affectée par les nouveaux prêts à taux variable convertis en prêts à taux fixe via des swaps de taux d'intérêt ainsi que la réduction des échéances et le niveau de la dette nette porteuse

Note 5.3.e Matières premières

Activités associées

Les risques liés aux matières premières découlent des activités d'exploitation du Groupe liées à l'achat d'énergie et, dans une moindre mesure, des matières premières entrant dans la production.

Impact du risque

Une hausse du prix des matières premières affecte négativement les charges de production et les frais de distribution. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le prix du lait offert aux associés-coopérateurs.

Limitation du risque

Les risques liés aux matières premières sont principalement couverts par la conclusion de contrats de prix fixes avec les fournisseurs. Néanmoins, certaines matières premières, telles que l'énergie, sont couvertes à l'aide d'instruments financiers dérivés.

Indicateur de performance

Prix de matières premières réalisés.

Politiques et systèmes

Les risques liés aux matières premières sont gérés par le service d'achats du Groupe. En cas d'utilisation de contrats financiers, la gestion est assurée en étroite collaboration avec le service corporate freasury et finance.

Activités en 2015

Conformément à la stratégie de gestion des risques, les volumes couverts ainsi que le profil d'échéances de la couverture de l'énergie au sein du groupe ont diminué en raison du temps écoulé. Aucune nouvelle activité de couverture n' a été réalisée en 2015.

Matières premières (millions EUR)	SENSIBILITÉ	VALEUR CONTRACTUELLE	IMPACT COMPTABLE POTENTIEL (AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL)
2015			
Pétrole / gaz naturel	5%	-12	1
Électricité	5%	-7	1
2014			
Pétrole / gaz naturel	5%	-14	3
Électricité	5%	-4	2



Évaluation financière

Le Groupe est exposé à des risques liés aux matières premières sur les futurs achats de matières premières. Les risques concernent principalement des matières premières énergétiques. Les risques sont répartis entre les bénéfices et pertes, d'une part, et les autres éléments du résultat global, d'autre part. Les risques liés aux bénéfices et pertes concernent de futurs achats tandis que les risques

liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des couvertures des matières premières. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire les risques de fluctuation du prix des matières premières énergétiques. Les prix de l'énergie ayant largement chuté en 2015, les couvertures à prix fixe se sont répercutées sur le compte de résultat à hauteur de quelque 20 millions EUR.

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. Le tableau montre la sensibilité sur la base d'une hausse de 5 % du prix des matières premières pour des achats couverts. Une chute du prix des matières premières aurait l'effet inverse.



Note 5.3.f Risques de crédit

Activités associées

Les risques de crédit découlent des activités d'exploitation du Groupe et de ses engagements avec des contreparties financières.

Impact du risque

Pertes découlant du fait pour les clients, les fournisseurs ou les contreparties financières de ne pas honorer leurs engagements vis-à-vis du Groupe. En outre, la faible qualité de crédit d'une contrepartie peut réduire sa capacité à soutenir du Groupe à l'avenir, compromettant ainsi la réalisation de la stratégie du Groupe.

Limitation du risque

Du Groupe possède une vaste politique en matière de risques de crédit et utilise dans une large mesure une assurance-crédit et d'autres produits de

financement dans le cadre de ses exportations. En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour limiter les pertes. Du Groupe utilise un nombre limité de contreparties financières.

Indicateur de performance

Pertes de crédit attendues et réalisées sur les clients.

Politiques et systèmes

Les contreparties financières doivent être approuvées par les directeurs généraux et le CFO et posséder au minimum une notation de crédit A-/A-/ A3 par S&P, Fitch ou Moody's. Une évaluation de crédit est réalisée pour tous les nouveaux clients. Par ailleurs, la qualité de crédit des clients existants est surveillée en permanence.

Activités en 2015

Comme les années précédentes, le Groupe s'est concentré sur son exposition aux risques de crédit et a enregistré un très bas niveau de pertes liées aux clients

Compensation des risques de crédit

Afin de gérer les risques liés aux contreparties, Du Groupe recourt à des accords généraux de compensation lorsqu'elle conclut des contrats dérivés avec des contreparties. Le tableau ci-dessous montre les risques lis aux contreparties pour les contrats couverts par la conclusion d'accords de compensation.

Notation externe des contreparties financières (millions EUR)	ACTIF	RÉPOND AUX CONDITIONS DE COMPENSATION	ACTIF NET	PASSIF	RÉPOND AUX CONDITIONS DE COMPENSATION	PASSIF NET
2015						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
Total	57	56	1	120	56	64
2014						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
Total	23	23	-	179	23	156

Par ailleurs, du Groupe a conclu des accords de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires. Ces accords sont décrits plus avant à la note 5.6.



Évaluation financière

Les risques de crédit découlent du risque que les contreparties aux transactions n'honorent pas leurs engagements, entraînant ainsi des pertes pour le Groupe. En outre, lors de l'emprunt de fonds, il existe un risque de crédit lié au refinancement.

Pour les contreparties financières, le Groupe minimise les risques de crédit en concluant uniquement de nouvelles transactions sur dérivés avec des parties présentant une notation de crédit de niveau A-/A-/A3 minimum (S&P, Fitch ou Moody's). De manière générale, toutes les contreparties financières présentaient une notation de crédit satisfaisante en fin d'exercice. Conformément à la politique financière, la notation de crédit n'est pas requise pour les prêteurs. Néanmoins, une facilité de crédit n'a que dans un seul cas été obtenue d'une contrepartie présentant une notation de crédit inférieure à A-/A-/A3. Dans certaines régions qui ne sont pas couvertes par nos correspondants bancaires et dans lesquelles aucune contrepartie financière présentant une notation de crédit satisfaisante est implantée, il est possible que le Groupe déroge aux exigences liées aux notations. Néanmoins, le risque est négligeable.

Pour les autres contreparties, clients et fournisseurs. leur respect de leurs engagements contractuels et leur qualité de crédit sont surveillés en permanence. En dehors des marchés traditionnels du Groupe, des assurances-crédits et d'autres instruments de financement sont largement utilisés pour réduire les

De plus amples informations sur les créances clients sont fournies à la note 2.1.c.

L'exposition maximale aux risques de crédit équivaut approximativement à la valeur comptable.



NOTE 5.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS



Méthodes comptables

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à compter de la date de transaction et évalués à la juste valeur dans l'état de la situation financière. Les justes valeurs positives et négatives des instruments financiers dérivés sont comptabilisées sur des lignes distinctes dans le bilan. Une compensation des valeurs positives et négatives est uniquement opérée lorsque leGroupe a obtenu le droit légal de liquider plusieurs instruments financiers nets et a l'intention d'y procéder.

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 part de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui est classée à titre de couverture de futurs flux de trésorerie et répondant aux conditions d'une telle couverture, et qui couvre effectivement les variations de futurs flux de trésorerie, sont comptabilisées en autres éléments du résultat global dans une réserve spéciale pour la couverture de transactions sous les capitaux propres jusqu'à ce que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat. Les bénéfices ou pertes cumulés découlant de telles transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés depuis et comptabilisés sous le même poste que le poste couvert (correction de base).

Si l'instrument de garantie ne répond plus aux critères de comptabilisation 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 ne sont plus probables.

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.

Couverture d'investissements nets

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui sont utilisés pour couvrir des investissements nets dans des filiales étrangères (risque de change associé à la conversion des actifs nets des sociétés étrangères en EUR) et qui couvrent effectivement les fluctuations de change dans de telles sociétés, sont comptabilisées dans les états financiers consolidés sous les autres éléments du résultat global sous une réserve spéciale pour les corrections de change.

Pour les instruments financiers dérivés qui ne répondent pas aux conditions de traitement à titre d'instruments de garantie, les variations de la juste valeur sont comptabilisées en continu dans le compte de résultat sous les produits et charges financiers.

Note 5.4.a Couverture de flux de trésorerie futurs issus de transactions attendues

(millions EUR)									
			La reconnaissance prévue						
2015	C	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE EN AUTRES ÉLÉMENTS DU VALEUR RÉSULTAT	APRÈS 2019						
Contrats sur devises	8	8	8	-	-	-	-		
Contrats sur taux d'intérêt	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32		
Contrats sur matières premières	-19	-19	-19	-	-	-	-		
	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32		
	C	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT							
2014	COMPTABLE	GLOBAL	2015	2016	2017	2018	APRÈS 2018		
Contrats sur devises	-10	-10	-10	-	-	-			
Contrats sur taux d'intérêt	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46		
Contrats sur matières premières	-18	-18	-12	-6	-	-	-		
·	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46		

Couverture des investissements nets (millions EUR)	2015	2014
Couverture des investissements nets (autres éléments du résultat global) au 1er janvier	-2	1
Variation de la couverture des investissements nets	1	-3
Couverture des investissements nets (autres éléments du résultat global) au 31 décembre	-1	-2



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 à des variation des futurs paiements d'intérêts.

Couverture d'investissements nets

Au 31 décembre 2015, le Groupe a couvert une partie négligeable des risques de change relatifs à

ses investissements dans des filiales, co-entreprises et sociétés associées à l'aide de prêts et de dérivés. Le tableau ci-dessus indique la variation de la juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global et la part inefficace comptabilisée en bénéfices ou pertes.

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. Ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en bénéfices ou pertes.

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.

NOTE 5.5 INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Note 5.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)	2015	2014
Actifs financiers disponibles à la vente	509	560
Prêts et créances	949	978
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	100	53
Dérivés	158	206
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 658	3 817

La juste valeur des actifs et passifs financiers évalués au coût amorti équivaut environ à la valeur comptable.

5.5.b Hiérarchie des justes valeurs – valeur comptable

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 5.5.b Hiérarchie des justes valeurs – valeur comptable	NID /E ALL 4	NII) /5 ALL O	A10 (E A11 7	TOTAL
(millions EUR)	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	TOTAL
2015				
Actif financier				
Obligations	509	-	-	509
Actions	14	-	-	14
Dérivés	-	75	-	75
Actif total	523	75	-	598
Passif financier				
Obligations émises	-	494	-	494
Établissements de crédit hypothécaire	701	-	-	701
Dérivés	-	158	-	158
Passif total Passif total	701	652	-	1 353
2014				
Actif financier				
Obligations	572	-	-	572
Actions	13	-	-	13
Dérivés	-	30	-	30
Actif total	585	30	-	615
Passif financier				
Obligations émises	-	472	=	472
Établissements de crédit hypothécaire	822	-	=	822
Dérivés	-	206	-	206
Passif total Passif total	822	678	-	1 500

NOTE 5.6 TRANSFERT D'ACTIFS FINANCIERS

Note 5.6.a Transfert d'actifs financiers (millions EUR)	VALEUR COMPTABLE	VALEUR NOMINALE	JUSTE VALEUR
2015			
Obligations hypothécaires	501	513	501
Engagements de rachat	-498	-513	-498
Position nette	3	-	3
2014			
Obligations hypothécaires	503	516	503
Engagements de rachat	-496	-516	-496
Position nette	7	-	7



Évaluation financière

Le Groupe a investi dans les obligations hypothécaires sous-jacentes à sa dette hypothécaire. La raison en est que le Groupe peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur sa dette hypothécaire en concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires danoises cotées. Le taux d'intérêt net dû lors d'un financement via ce type de 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 sur les autres éléments du résultat global. Le produit perçu crée une obligation de rachat comptabilisée comme découverts et prêts bancaires à court terme.

NOTE 5.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE



Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif à long terme similaire

Le Groupe a souscrit à des régimes de retraite post-emploi avec un grand nombre de ses employés. Ces régimes se présentent sous la forme de régimes à cotisations et prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des caisses de retraite indépendantes. Le Groupe n'est pas dans l'obligation d'exécuter des versements complémentaires au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc à l'affilié et pas au Groupe. Les montants dus pour les régimes à cotisations définies sont imputés dans le compte de résultat.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du Groupe à exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite de l'affilié et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière de l'affilié. Le Groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour généré par les actifs corresponde aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent de facteurs préalables tels que l'espérance de vie et l'inflation. Le Groupe propose des régimes à

prestations définies financés et non financés à certains employés. Dans le cas des régimes financés, le Groupe verse des cotisations au comptant 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 comptant ni d'autres actifs ne sont mis en réserve sur les actifs du Groupe afin de couvrir de futurs engagements de retraite.

Les engagements nets du Groupe correspondent à la valeur présentée dans le bilan à titre d'engagements de retraite.

Les engagements nets sont calculés séparément pour chacun des régimes à prestations définies. Les engagements nets correspondent à la valeur des futures prestations de retraite acquises par les employés durant les périodes actuelles et antérieures (c'est-à-dire les engagements pour versements de retraite pour la part du salaire en fin de carrière de l'employé perçu à la date du bilan), actualisées à une valeur actuelle (engagements à prestations définies), déduction faite de la juste valeur des actifs détenus à l'écart du Groupe dans un fonds de retraite.

Le Groupe utilise des actuaires qualifiés pour calculer chaque année les engagements à prestations définies à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact

des changements au niveau des préalables utilisés pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

Les charges d'intérêt de l'exercice sont calculées à l'aide du facteur d'actualisation utilisé pour évaluer l'engagement à prestations définies au début de la période comptable à la valeur comptable de l'engagement net, en tenant compte des changements au niveau des cotisations et des versements de prestations. Le montant net des charges d'intérêt et les autres coûts liés aux régimes à prestations définies sont comptabilisés en résultat.

Les provisions couvrent les régimes à prestations définies principalement au Royaume-Uni en Suède.



Incertitudes et estimations

Les coûts liés aux régimes de retraite à prestations définies et leurs valeurs comptables sont évalués sur la base d'une série d'hypothèses, y compris le taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une légère différence de la situation actuelle par rapport aux hypothèse et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la valeur comptable des engagements nets.

Note 5.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan		ROYAUME-		
(millions EUR)	SUÈDE	UNI	AUTRES	TOTAL
2015				
Valeur actuelle des engagements financés	194	1 364	39	1 597
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 287	-18	-1 316
Déficit des régimes financés	183	77	21	281
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	183	77	34	294
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	194	1 364	39	1 597
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	13	13
Total des engagements	194	1 364	52	1 610
2014	24.4	4.745	4.0	1.570
Valeur actuelle des engagements financés	214	1 315	19	1 548
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 172	-4	-1 187
Déficit des régimes financés	203	143	15	361
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	15	15
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	203	143	30	376
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	214	1 315	19	1 548
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	15	15
Total des engagements	214	1 315	34	1 563

Note 5.7.b Évolution des engagements de retraite à prestations défin	nies			
(millions EUR)			2015	2014
Valeur actuelle des engagements au 1er janvier			1 563	1 324
Reclassement			15	-
Acquisitions liées aux fusions et acquisitions			-	7
Coûts des services actuels			3	6
Charges d'intérêt calculées	/	11 1 1 1 1	55	59
(Bénéfices)/pertes actuariels suite à un changement des préalables économie (Bénéfices)/pertes actuariels suite à un changement des préalables démogra		-	-51 -	168
Prestations versées			-65	-57
Réductions et liquidations			-	-6
Corrections de taux de change			90	62
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre			1 610	1 563
Note E 7 a Évalution de la juste valour des actifs de vésimos				
Note 5.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes (millions EUR)			2015	2014
Juste valeur des actifs de régimes au 1er janvier			1 187	976
Reclassement			16	-
Acquisitions liées aux fusions et acquisitions			-	7
Intérêts calculés			46	46
Retour sur actifs de régimes, hors produits d'intérêt (autres éléments du résul	tat global)		-17	103
Cotisations aux régimes			70	40
Prestations versées			-57	-47
Charges administratives			-2	-2
Corrections de taux de change Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre			73 1 316	64 1 187
Le Groupe prévoit de contribuer aux actifs de régimes à hauteur de 36 million 2020 et 192 millions EUR de 2021 à l'expiration des obligations évaluées sele actualisés.				
Retour réel sur les actifs de régimes :				
Produits d'intérêt calculés			46	46
Retour, hors intérêts calculés			-17	103
Retour réel			29	149
Note 5.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des i (millions EUR)	ndicateurs-clés			
Impact sur les engagements à prestations définies au 31 décembre 2	2015		+	-
Facteur d'actualisation +/- 10 bps			-27	26
Hausse des salaires +/- 10 bps			15	-15
Espérance de vie +/- 1 an			47	-47
Note 5.7.e Actifs de retraite comptabilisés dans le bilan			0.6	224
(millions EUR)	%	2015	%	2014
Actions	35%	464	15%	182
Obligations	26%	346	16%	187
Biens immobiliers	11%	140	8%	95
Autres éléments d'actif	28%	366	61%	723
Actif total	100%	1,316	100%	1 187

Note 5.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice (millions EUR)	2015	2014
Coûts des services actuels	3	6
Coûts des services passés	-	-
Charges administratives	2	2
Réductions et liquidations	-	-6
Comptabilisé en charges de personnel	5	2
Charges d'intérêt sur obligations	55	59
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-46	-46
Comptabilisé en (bénéfices)/pertes financiers	9	13
Montant total comptabilisé en résultat	14	15
Note 5.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global (millions EUR)	2015	2014
Bénéfices/(pertes) actuariels cumulés au 1er janvier	-189	-124
Bénéfices/(pertes) actuariels de l'exercice	34	-65
Bénéfices/(pertes) actuariels cumulés au 31 décembre	-155	-189
Note 5.7.h Hypothèses actuarielles retenues à la date du bilan :	2015	2014
Facteur d'actualisation, Suède	3,4%	2,6%
Facteur d'actualisation, Royaume-Uni	3,8%	3,6%
Hausse des salaries attendue, Suède	2,4%	2,4%
Hausse des salaries attendue, Royaume-Uni	4,3%	4,3%



Évaluation financière

Les provisions 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 ont été comptabilisés à hauteur de 294 millions EUR, soit une baisse de 82 millions EUR par rapport à l'année dernière. La valeur actuelle des régimes à prestations définies a chuté suite, principalement au Royaume-Uni, aux cotisations du Groupe à ces régimes et, en Suède, à une hausse du taux d'actualisation pour le régime.

Régimes de retraite en Suède

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies en Suède n'exige aucune cotisation au comptant du Groupe. Les engagements nets comptabilisés s'élèvent à 183 millions EUR, soit une chute de 20 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette chute tient principalement aux bénéfices actuariels de 27 millions EUR découlant d'une augmentation du facteur d'actualisation, partiellement compensée par une correction de taux de change de 7 millions EUR.

Les régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant lors du départ à la retraite un régime à prestations définies basé sur le salaire en fin de carrière. 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 en un fonds. Le Groupe contrôle la gestion des régimes et leurs investissements. L'investissement des actifs est basé sur la stratégie d'investissement définie par le Conseil d'Administration du fonds.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le Groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les régimes à prestations définies au Royaume-Uni sont gérés par des fonds de retraite indépendants qui investissent les montants déposés pour couvrir les engagements de retraite. Les droits liés à tous les régimes ont été gelés.

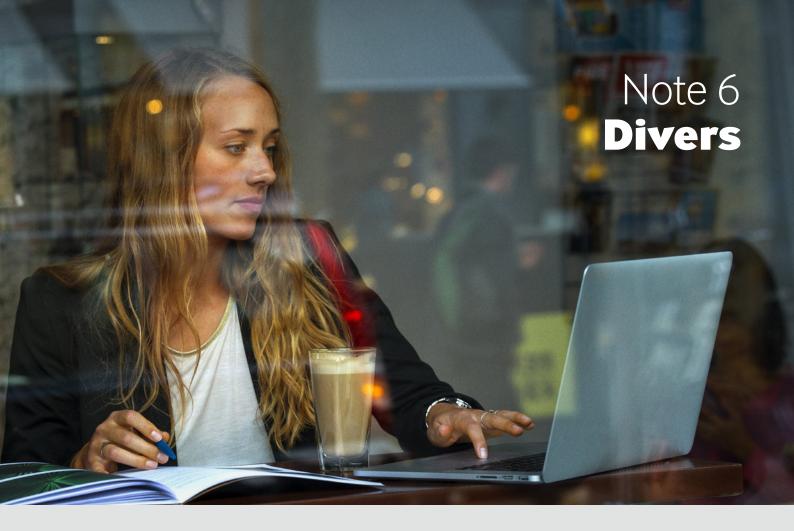
Les engagements nets comptabilisés s'établissent à 77 millions EUR, soit une chute de 66 millions EUR par rapport à l'année dernière. Au total, la valeur des engagements s'éleve à 1 364 millions EUR, soit une hausse de 49 millions EUR par rapport à l'année dernière. La chute des engagements nets tient principalement aux cotisations versées par le Groupe à ces régimes pour un montant de 70 millions EUR,

aux bénéfices actuariels de 11 millions EUR et à une correction de taux de change négative de 8 millions EUR.

Il s'agit de régimes de retraite à prestations définies basées sur le dernier salaire. Ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés et sont fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Les contributions 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

Ce régime de retraite est légalement structuré en plusieurs fonds de pension indépendants. Le Groupe exerce un contrôle limité sur la gestion des régimes ou leurs investissements. Les administrateurs du fonds définissent la stratégie d'investissement et ont mis en place une politique d'allocation des actifs veillant à ce que les actifs correspondent au mieux aux passifs du régime. 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.



Cette section couvre une série d'informations légalement requises. La position fiscale du Groupe, tant actuelle que différée, est évaluée conformément à la réglementation nationale et aux règles applicables aux entités du Groupe.

SOMMAIRE

- 114 Note 6.1 Impôts
- **115** Note 6.2 Honoraires des commissaires aux comptes
- **116** Note 6.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- **116** Note 6.4 Engagements contractuels et passifs éventuels
- **117** Note 6.5 Événements ultérieurs à la date du bilan
- **117** Note 6.6 Méthodes comptables générales
- 118 Note 6.7 Vue d'ensemble du Groupe

NOTE 6.1 IMPÔTS



Méthodes comptables

Impôts comptabilisés en résultat

Les revenus imposables sont évalués conformément à la réglementation nationale applicable aux sociétés. Les impôts sont évalués sur la base de l'impôt sur les coopératives ou de l'impôt sur les revenus.

Les impôts comptabilisés en résultat comprennent l'impôt actuel et les variations de l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés en résultat, à moins qu'ils ne soient liés à un regroupement d'entreprises ou à des postes (produits ou charges) directement comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

Impôt courant

L'impôt courant est évalué sur la base de l'impôt sur les coopératives ou de l'impôt sur les revenus. L'impôt sur les coopératives repose sur le patrimoine tandis que l'impôt sur les revenus repose sur les revenus de la société au cours de l'exercice. Les produits et charges d'impôt courant sont comptabilisés dans le bilan comme des impôts calculés sur le revenu imposable de l'exercice, corrigé de tout impôt lié au revenu imposable des exercices précédents et

de l'impôt payé d'avance. Le montant est calculé à l'aide des taux d'imposition en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Impôt différé

L'impôt différé et les corrections afférentes à l'exercice sont calculés selon la méthode du report variable comme la valeur fiscale 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'éléments comptablessans affecter ni le résultat de l'exercice ni le revenu imposable, exception faite des écarts relatifs aux groupements d'entreprises.

Les actifs d'impôt différé, y compris la valeur des reports en avant des déficits fiscaux, sont comptabilisés en autres actifs à long terme à la valeur d'utilisation attendue, soit par élimination dans l'impôt sur les futurs bénéfices, soit par compensation sur les charges d'impôt différé dans les sociétés relevant de la même entité fiscale ou de la même région fiscale.

L'impôt différé est évalué sur la base de la réglementation fiscale et des taux d'imposition en vigueur dans les différents pays à la clôture pour laquelle il est attendu que l'impôt différé se réalise. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le résultat global de l'exercice.



Incertitudes et estimations

Impôt différé

L'impôt différé reflète les évaluations de l'impôt futur réel dû pour des postes des états financiers, en tenant compte du temps et de la probabilité. Ces estimations reflètent également les attentes concernant les futurs bénéfices imposables et la planification fiscale du Groupe. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au futur revenu imposable, à de futures modifications législatives en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du Groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de l'utilisation future de l'actif.

2015

2014

Note 6.1.a Impôts comptabilisés en résultat

2015	2014
-8	-5
-11	-4
-14	-12
-2	-
-6	3
-1	-
-42	-18
	-8 -11 -14 -2 -6 -1

Note 6.1.b Calcul du taux d'imposition effectif

(Tillillotts EOIV)	2013	2014
Taux d'imposition sur les revenus au Danemark	23,5%	24,5%
Écart du taux d'imposition des filiales étrangères par rapport au taux d'imposition danois (net)	-2,9%	-0,3%
Correction de l'impôt sur les coopératives	-23,3%	-22,6%
Revenus non imposables, déduction faite des charges non déductibles (net)	3,5%	-2,1%
Variation du taux d'imposition	0,5%	-%
Correction liée aux exercices précédents	2,1%	-0,2%
Autres corrections	9,0%	6,2%
Taux d'imposition effectif	12,4%	5,5%



Note 6.1.c Impôt différé (millions EUR)	IMMOBILISA- TIONS IM INCOR- PORELLES COR	IMOBILISA- TIONS PORELLES	ACTIF FINANCIER	ACTIFP COURANT	PROVISIONS OUR RISQUES I ET CHARGES	AUTRES ÉLÉMENTS DE PASSIF	REPORTS EN AVANT DES DÉFICITS FISCAUX	AUTRE CATÉGORIE	TOTAL
2015									
Actif/passif d'impôt différé net au 1er janvier	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Produits/charges en résultat	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Produits/charges en autres éléments du résultat global	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Variations de taux d'imposition	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Variations de taux de change	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Autres corrections	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Spécifications:									
Actif d'impôt différé au 31 décembre	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65
2014									
Actif/passif d'impôt différé net au 1er janvier	-2	2	7	-	45	-9	4	-26	21
Produits/charges en résultat	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Produits/charges en autres éléments du résultat global	-	-	4	-	12	2	-	-	18
Variation du taux d'imposition	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de taux de change	-	1	-	-	-	1	-	1	3
Autres corrections	-	-28	3	-1	-8	27	3	-	-4
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Spécifications:									-
Actif d'impôt différé au 31 décembre	-	18	7	2	62	4	4	-25	72
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46



Évaluation financière

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont augmenté de 24 millions EUR en 2015 essentiellement à cause de l'augmentation de l'impôt sur les coopératives au Danemark, à la réduction des pertes fiscales comptabilisées par rapport à l'année dernière et à la baisse des actifs d'impôt différé liée à la diminution des taux d'imposition.

Impôt différé

L'impôt différé est passé d'un actif d'impôt différé net de 26 millions EUR en 2014 à un passif d'impôt différé net de 1 million EUR en 2015.

Les actifs d'impôt différé reposent principalement sur les écarts temporaires sur les immobilisations corporelles et les engagements de retraite. Les passifs d'impôt différé sont essentiellement générés par les provisions et les écarts temporaires sur les immobilisations corporelles.

La variation entre 2014 et 2015 s'explique avant tout par les variations des taux d'imposition et les écarts temporaires entre des écarts entre les amortissements fiscaux et comptables des immobilisations corporelles.

Un actif d'impôt différé de 110 millions EUR n'a pas été comptabilisé car le Groupe ne s'attend pas à pouvoir l'utiliser prochainement. Le hausse de 55 millions EUR en 2014 est principalement due aux pertes fiscales non comptabilisées liées aux entités en Allemagne et au Royaume-Uni.

NOTE 6.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rémunération totale du commissaire aux comptes	-3,9	-0,9
Autres services	-1,6	-0,1
Assistance fiscale	-1,1	-0,2
Autres déclarations	-	-
Contrôle légal des documents comptables	-1,2	-0,6
(millions EUR)	2015	2014



Évaluation financière

En 2014, KPMG Danemark a rejoint le réseau EY. De ce fait, en 2015, le Groupe a décidé de nommer EY au poste de commissaire aux comptes pour toutes les grandes entités. Les honoraires susmentionnés sont donc imputables à EY. Pour 2014, les honoraires versés au réseau KPMG s'élevaient à 1.2 million EUR. Les autres services englobent la rémunération liée à l'audit préalable dans le cadre de fusions et d'acquisitions d'entreprises.

NOTE 6.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC LES DIRIGEANTS

La rémunération du comité exécutif est proposée par la présidence et approuvée par le Conseil d'Administration. La rémunération du Conseil d'Administration est approuvée par l'Assemblée des Représentants. Les rémunérations sont négociées une fois par an. Le Conseil d'Administration et le comité exécutif exercent une influence notable. Les membres du Conseil d'Administration sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba tout comme n'importe quel autre associé-coopérateur.

Note 6.3.a Rémunération des dirigeants (millions EUR)	2015	2014
Conseil d'Administration		
Rémunérations, salaires et honoraires, etc.	-1,4	-1,4
Total	-1,4	-1,4
Comité exécutif		
Rémunérations, salaires et honoraires, etc.	-2,2	-1,9
Retraites	-0,3	-0,2
Rémunération variable et primes	-0,8	-0,4
Total	-3,3	-2,5
Note 6.3.b. Transactions avec le Conseil d'Administration (millions EUR)	2015	2014
Achat de marchandises	10,7	13,4
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,3	0,4
Total	11,0	13,8
Dettes fournisseurs	0,6	1,0
Comptes associés-coopérateurs	2,1	2,1
Total	2,7	3,1

NOTE 6.4 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ET PASSIFS ÉVENTUELS



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, ce qui explique que les contrats de leasing soient classés comme leasings opérationnels.

Note 6.4.a Engagements contractuels et passifs éventuels

illions EUR)	2015	2014	
Cautionnements et garanties	5	5	
0-1 an	24	22	
1-5 ans	48	49	
Plus de 5 ans	37	44	
Bail opérationnel	109	115	
	•		
0-1 an	40	37	
1-5 ans	71	59	
Plus de 5 ans	6	4	
Leasing opérationnel	117	100	
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs incorporels	6		
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs incorporels	139	168	
Total engagements liés à des contrats d'achat	145	168	





Évaluation financière

Le Groupe est partie prenante de quelques poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'affectera pas notablement la situation financière du Groupe au-delà de ce qui est comptabilisé dans le bilan et/ou indiqué dans le rapport annuel. En garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur

nominale de 720 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 845 millions EUR au 31 décembre 2014), le Groupe a constitué une sûreté immobilière.

Actif éventuel

Valio a été condamnée à une amende par les tribunaux pour avoir violé la législation sur la concurrence. Néanmoins, la société a interjeté appel devant la Cour suprême administrative. Afin d'éviter que son action ne soit frappée de prescription, Arla a réclamé une indemnisation de 50 millions EUR à Valio suite à sa politique de prix déloyale.

NOTE 6.5. ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS À LA DATE DU BILAN

En février 2016, Arla a annoncé d'importants changements au sein de son organisation. Ces changements ont commencé par la mise sur pied d'une nouvelle équipe de hauts dirigeants basée sur les secteurs fonctionnels et les marchés commerciaux. La nouvelle équipe compte sept membres, contre neuf membres précédemment. Suite à ces

changements, Arla est contrainte de supprimer 500 postes sur les différents marchés.

Aucun autre événement avant un impact notable sur les activités n'est survenu ultérieurement à la date du bilan

NOTE 6.6 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. La publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Conseil d'Administration de la société le 16 février 2016. Les états financiers consolidés ont été soumis à l'approbation de l'Assemblée des Représentants le 24 février 2016.

Les états financiers consolidés sont établis sous la forme d'un condensé des états financiers de la société mère et des différentes filiales, établis conformément aux méthodes comptables du Groupe. Le chiffre d'affaires, les charges, l'actif et le passif, ainsi que les postes inclus dans les capitaux propres des filiales, sont condensés et présentés poste par poste dans les états financiers consolidés. Les participations, bilans et transactions intragroupe ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions intragroupe ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods 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 (c'est-à-dire les bénéfices tirés des ventes aux co-entreprises ou sociétés associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le Groupe) découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement opéré, proportionnellement à la participation du Groupe dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même facon que les bénéfices non réalisés, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

Les états financiers consolidés sont établis sur la base des coûts historiques, sauf pour certains postes évalués sur d'autres bases, lesquelles sont décrites dans les méthodes comptables.

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

Pour chaque entité comptable du Groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de change sont comptabilisés en résultat sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'EUR, sont convertis en EUR à l'aide du taux de change en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part du résultat pour l'exercice sont convertis en EUR à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour conversion.

En cas de cession partielle de filiales, d'entreprises associées ou de co-entreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée pour 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.

Normes IFRS nouvelles ou amendées

Arla a appliqué toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne depuis 2015. Arla a procédé à une application anticipée des changements apportés à la norme IAS 19 et a transposé les améliorations annuelles apportées à la norme IFRS 2011-2013, avec la même date d'entrée en vigueur que l'IFRS, comme approuvé par le Conseil des normes comptables internationales. Aucune de ces nouvelles normes et interprétations n'a eu ou ne devrait avoir un impact sur les états financiers consolidés d'Arla.

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore entrées en vigueur. Les normes et interprétations afférentes approuvées qui ne sont pas encore entrées en vigueur seront mises en oeuvre à mesure qu'elles deviennent obligatoires pour Arla. L'application des ces normes n'a pas eu d'impact significatif sur la comptabilisation et les estimations.

En janvier 2016, le Conseil des normes comptables internationales a publié la version finale de la norme IFRS 16 sur les contrats de location. La norme, qui s'appliquera aux périodes annuelles commençant le 1er janvier 2019 ou ultérieurement, apporte des changements importants au traitement des contrats de location, lesquels sont actuellement traités comme des contrats de leasing opérationnel. À l'heure actuelle, aucune analyse approfondie de l'impact de la norme n'a été réalisée. La norme devrait avoir des répercussions sur les états financiers consolidés puisqu'une grande partie des contrats de leasing opérationnel du Groupe devront être comptabilisés dans le bilan.

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

NOTE 6.7 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

DE LA SOCIÉTÉ	PAYS	DEVISE	GROUPE PARTICIPA- TION (%)
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 Ingredients UK Limited	Royaume-Uni	GBP	100
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danemark	DKK	100
<u>CBI GP ApS</u>	Danemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	États-Unis	USD	100
Mejeriforeningen (S)	Danemark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
0komælk A/S	Danemark	DKK	100
Danmark Protein 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	86
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
<u>Arla Foods Naim Limited</u>	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Westbury Dairies Ltd. ***	Royaume-Uni	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. Royaume-Uni	Royaume-Uni	GBP	100
<u>Arla Foods Ingredients UK Ltd.</u>	Royaume-Uni	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Royaume-Uni	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brésil	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danemark	DKK	100
Rynkeby Foods AB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods Oy	Finlande	EUR	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 DP A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Fidan A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danemark	DKK	100
Thoistrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Thoistrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
	Belgique	EUR	99
Arla Foods Belgium A.G.			
Mölkerei Walhorn GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Allemagne	EUR	100



DE LA SOCIÉTÉ	PAYS	DEVISE	GRO PARTIO
Arla Tagatose Holding GmbH	Allemagne	EUR	
Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Allemagne	EUR	
Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	
Biolac GmbH & Co. KG* Biolac Verwaltungs GmbH*	Allemagne Allemagne	EUR EUR	
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koweït	KWD	
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	
AFIQ WLL**	Bahreïn	BHD	
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	
Arla Foods Sdn. BHD	Malaisie	MYR	
Arla Foods AB	Suède	SEK	
Boxholm Mejeri AB	Suède	SEK	
Arla Oy Ab	<u>Finlande</u> Finlande	EUR EUR	
Ranuan Meijeri Oy Kiteen Meijeri Oy	Finlande	EUR	
Halkivahan Meijeri Oy	Finlande	EUR	
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finlande	EUR	
Arla Foods UK Holding Ltd.	Royaume-Uni	GBP	
Restaurang akademien Aktiebolag**	Suède	SEK	
<u>Vardagspuls AB</u>	Suède	SEK	
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	
Arla Foods Artis LLC	Russie	RUB	
L&L International AB Milko Sverige AB	Suède Suède	SEK SEK	
Videbæk Biogas A/S**	Suede Danemark	DKK	
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	
Arla Foods SA	Pologne	PLN	
COFCO Dairy Holdings Limited**	Hong Kong	HKD	
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	
Arla National Foods Products LLC	EAU	AED	
Arla Foods Deutschland GmbH Arla Foods Artis LLC	Allemagne Russie	EUR RUB	
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	France	EUR	
Team-Pack GmbH	Allemagne	EUR	
Arla Foods France, S.a.r.l	France	EUR	
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgique	EUR	
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Allemagne	EUR	
Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	
Vigor Alimentos S.A.**	Brésil	BRL	
Arla Foods Srl	Italie	EUR	
Arla Foods S.a.r.l.	France	EUR	
Arla Foods AS Arla Foods S.A.	Norvège Espagne	NOK EUR	
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	
Svensk Mjölk Ekonomisk förening**	Suède	SEK	
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Royaume-Uni	GBP	
Arla Côte d'Ivoire	Côté d'Ivoire	XOF	
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australie	AUD	
ALE LODI	République	505	
Arla Foods S.R.L.	dominicaine	DOP	
Arla Foods Bangladesh Ltd. Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Bangladesh Chine	BDT CNY	
Arta Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd. Dofo Cheese Eksport K/S	Danemark	DKK	
Dofo Inc.	États-Unis	USD	
Marygold Trading K/S	Danemark	DKK	
	Danoman	51111	



Rapport du commissaire aux comptes indépendant

À L'ATTENTION DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS D'ARLA FOODS AMBA

Rapport du commissaire aux comptes indépendant sur les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2015, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du Groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Responsabilité des dirigeants concernant les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère qui offrent une image fidèle aux termes des normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et des exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels. En outre, les dirigeants sont chargés du contrôle interne qu'ils jugent nécessaire d'effectuer pour rédiger les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère sans informations erronées essentielles, que celles-ci tiennent à une fraude ou à une erreur.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Sur la base de notre vérification, nous avons été chargés de nous prononcer sur les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère. Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes et à d'autres exigences visées par la législation danoise sur l'expertise-comptable. Cela requiert que nous respections des exigences éthiques et que nous organisions et opérions notre vérification de manière à garantir au mieux que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ne comprennent pas d'informations erronées essentielles. Une vérification comprend l'exécution d'actions visant à obtenir des informations probantes sur les montants et renseignements figurant dans les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère. Les actions de vérification choisies sont à l'appréciation du commissaire aux comptes ; elles dépendent, entre autres, de l'évaluation du risque d'informations erronées essentielles dans les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère, que celles-ci tiennent à une fraude ou à une erreur. Lors de l'évaluation des risques, le commissaire aux comptes envisage le contrôle interne à appliquer pour la rédaction par la société d'états financiers consolidés et d'états financiers de la société mère offrant une image fidèle. Le but est de définir des actions de vérification adaptées aux circonstances, mais pas de formuler une conclusion quant à l'efficacité du contrôle interne opéré par la société. Une vérification implique en outre que le commissaire aux comptes évalue l'adéquation des méthodes comptables appliquées par les dirigeants, l'acceptabilité des estimations comptables réalisées par ceux-ci ainsi que la présentation globale des états financiers consolidés et des états financiers de la société

Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion

La vérification exécutée n'a donné lieu à aucune

Conclusion

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 2015 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2015, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Avis concernant le rapport de gestion

En application de la loi danoise sur les rapports annuels, nous avons lu le rapport de gestion. Nous n'avons entrepris aucune autre action en complément de notre audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère. Sur cette base, nous sommes d'avis que les informations figurant dans le rapport de gestion sont conformes aux états financiers consolidés et aux états financiers de la société mère.

Aarhus, le 16 février 2016

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





Déclaration du Conseil d'Administration the Executive Board

En ce jour, le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2015 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de la société mère au 31 décembre 2015 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2015.

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 ou la société mère.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par l'Assemblée des Représentants.

Aarhus, le 16 février 2016

Peder Tuborgh CEO	Povl Krogsgaard Vice-CEO	Åke Hantoft Président	Jan Toft Nørgaard Vice-Président
Viggo Ø. Bloch	Palle Borgström	Jonas Carlgren	Manfred Graff
Heléne Gunnarson	Markus Hübers	Bjørn Jepsen	Thomas Johansen
Steen Nørgaard Madsen	Torben Myrup	Jonathan Ovens	Johnnie Russell
Manfred Sievers	lb Bjerglund Nielsen	Harry Shaw	Haakan Gillström

Représentant

des travailleurs

Représentant

des travailleurs

Représentant

des travailleurs

DÉFINITIONS

EBIT Résultat d'exploitation

EBITDA Excédent brut d'exploitation

Marge EBIT / revenue

Ratio de couverture de l'intérêt EBITDA / charges d'intérêt, valeur nette

Dette nette porteuse d'intérêts, y

compris engagements de retraites Passif à court terme porteur d'intérêt - valeurs mobilières, disponibilités

et autres actifs générateurs d'intérêt + passif à long terme

Besoin en fonds de roulement net Inventories + trade receivables - trade payables

Effet de levier Passif net générateur d'intérêts, y compris engagements

de retraite / EBITDA

Ratio de capitaux propres Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs / total du bilan

GLOSSAIRE

Indice de groupe de pairs L'indice de groupe de pairs permet d'évaluer les performances relatives d'Arla Foods amba par rapport aux concurrents sans tenir compte de la politique de réinvestissement.

Prix de performance et prix payé d'avance Le prix de performance pour Arla Foods amba est défini comme le prix du lait payé d'avance majoré des bénéfices nets et divisé par le volume de lait collecté total. Le prix du lait payé d'avance est le versement comptant perçu par les associés-coopérateurs pour le lait livré durant la période de règlement.

Croissance interne du chiffre d'affaires Les chiffres liés à la croissance interne du chiffre d'affaires sont corrigés des effets liés aux fusions, acquisitions et cessions d'entreprises et effets de change.

Croissance de volume La croissance de volume est définie comme le chiffre d'affaires lié à la croissance des volumes, permettant de maintenir les prix constants.

Coûts administratifs Les coûts administratifs couvrent les coûts tels que le personnel, la maintenance, l'énergie, le nettoyage, les assurances, l'informatique, les déplacements et les consultants.

Extensibilité L'extensibilité est définie comme le rapport entre la croissance de volume et la croissance des coûts administratifs totaux, corrigé de postes spécifiques.

Part des ventes industrielles La part des ventes industrielles permet d'évaluer la quantité totale de lait consommée via des produits commercialisables par rapport à la consommation totale de lait au sein d'Arla Foods amba. Un produit commercialisable est un produit vendu avec une légère, voire aucune valeur ajoutée. Généralement, les produits commercialisables incluent les ventes d'entreprise à entreprise et la vente en vrac de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

Part de marché des marques La part de marché des marques est définie comme le rapport entre le chiffre d'affaires enregistré sur des produits de marque stratégiques et le chiffre d'affaires total.









Arla Foods amba Sønderhøj 14 DK-8260 Viby J. Danemark CVR no.: 25 31 37 63

Arla Foods Deutschland Wahlerstrasse 2 40472 Düsseldorf Deutschland

Téléphone +45 89 38 10 00 Téléphone +49 (0) 211 47 23 10 E-Mail arla@arlafoods.com E-Mail info.de@arlafoods.com