

RAPPORT ANNUEL CONSOLIDÉ

2018

Se réinventer pour l'avenir



Etant le plus gros producteur laitier bio au monde et disposant du second plus grand pool de lait en Europe, nous avons la volonté de créer un plan directeur pour une industrie plus durable. C'est en ce sens que nous transformons Arla en vue de façonner l'avenir tel que nous l'envisageons: en accueillant de nouvelles idées et en dépensant de façon plus judicieuse, nous trouvons de nouvelles façons de répondre aux attentes de nos associés-coopérateurs, clients et consommateurs, et de les dépasser.

Sommaire

Rapport de gestion

- 03 2018 Nos performances en quelques chiffres
- 04 Message du président du conseil d'administration
- 06 Message du directeur général
- 08 Principaux points forts
- 10 Évaluation financière quinquennale
- 11 Priorités essentielles pour 2018

Notre stratégie

- 13 Ce que nous sommes
- 14 Notre modèle d'entreprise
- 15 Good Growth 2020
- 16 Faire place au changement
- 18 Notre profil de risque
- 20 Préparation au Brexit
- 21 Notre programme de transformation, Calcium
- 24 Priorités essentielles pour 2018

Nos marques et segments commerciaux

- 26 Arla®
- 27 Lurpak®
- 28 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Boissons lactées
- 31 Europe
- 33 International
- 35 Arla Foods Ingredients
- 36 Ventes industrielles

Notre gouvernance

- 38 Cadre de gouvernance
- 40 Équipe exécutive de gestion
- 42 Conseil d'administration
- 43 Rémunération des dirigeants

Responsabilité

- 45 Code de conduite
- 46 Conformité
- 47 Fiscalité
- 48 Ouvrir la voie du développement durable
- 49 Production laitière durable
- 50 Principaux points forts du développement durable pour 2018
- 51 Arlagården®
- 52 Diversité et inclusion

Évaluation financière

- 54 Évaluation des marchés
- 56 Évaluation financière
- 62 Perspectives financières

États financiers consolidés

- 66 Principaux états financiers
- 75 Notes
- 121 Déclaration du conseil d'administration et du Comité exécutif

Annexe

- 122 Rapport du commissaire aux comptes indépendant
- 123 Glossaire
- 125 Agenda

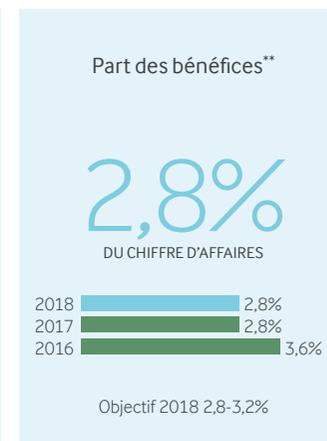
Nos performances au terme de l'exercice 2018 en quelques chiffres



Objectif 2018 10-10,5 milliards EUR



* La part internationale est calculée à partir du chiffre d'affaires réalisé sur les activités de détail et de restauration, hors chiffre d'affaires sur la production par des fabricants tiers, Arla Foods Ingredients et les ventes industrielles.
** Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR-GÉNÉRAL

Une année de changements et de défis

2018 aura été une année de changements, de défis et d'opportunités et, pour nombre d'entre nous, bien plus que nous ne l'avions prévu il y a 12 mois.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR-GÉNÉRAL

2018 aurait pu rester une année uniquement marquée par des débuts tumultueux, notamment en raison de la baisse des prix du lait et des matières premières, ou encore de l'incertitude liée aux négociations en cours sur le Brexit, non sans répercussions pour notre performance globale. Cependant, nous avons été capables de contrer ces difficultés en restant fermes dans notre gestion des prix et des marques ainsi qu'en mettant en place notre programme révolutionnaire de transformation, Calcium.

Les membres de la direction ainsi que les collaborateurs ont tous œuvré à mettre en place Calcium, ce qui a permis à ce programme de dépasser toutes les attentes dès sa première année et de nous aider à redresser le cap. Avec un prix de performance de 36,4 centimes EUR/kg pour 2018, nous avons désormais fixé de nouveaux objectifs pour améliorer encore nos résultats.

En juillet, nous avons fait nos adieux à Åke Hantoft, qui a achevé sa carrière au poste de président et membre du conseil d'administration, et a réussi à nous rassembler sous une bannière Arla unique (ONE Arla). Sous sa houlette, notre structure a franchi une étape importante : en votant massivement en faveur du « oui », les éleveurs laitiers britanniques et d'Europe centrale ont accepté de devenir des membres directs, ouvrant ainsi la voie à notre rassemblement sous une bannière unique, ONE Arla, avec les mêmes droits et obligations pour tous. Ce rassemblement sous la bannière unique ONE Arla nous rendra plus forts en tant que coopérative et en tant qu'entreprise. Cela donnera à notre structure plus de cohérence et de transparence dans tous les pays des associés-coopérateurs et nous donnera les moyens d'agir en tant que société véritablement mondiale.

Il s'agit là d'une extraordinaire réussite et je souhaiterais remercier Åke pour les efforts qu'il a déployés pour y parvenir ainsi que pour tout ce qu'il a fait pour notre entreprise pendant plus de trente années en tant que délégué et sept années en tant que président.

Pour moi, en tant que nouveau président, il a été encourageant de constater qu'à la fin du premier semestre, notre bilan faisait état d'une remarquable solidité qui a permis au conseil de proposer de verser l'intégralité de nos bénéfices nets à nos associés-coopérateurs. Et cela peut se faire sans mettre en danger notre programme d'investissement qui garantit notre future croissance. Être en mesure de faire une telle proposition à un moment où les effets de la sécheresse de 2018 se font encore sentir est extrêmement motivant.

En tant qu'entreprise laitière détenue par ses associés-coopérateurs, nous sommes jugés non seulement sur nos produits et nos performances financières, mais également sur la manière dont notre entreprise fonctionne. En 2018, les thématiques du développement durable et du climat ont encore gagné en importance pour nous comme pour nos clients. L'empreinte environnementale de l'agriculture et de la production alimentaire est, à juste titre, de plus en plus surveillée et on enjoint ces secteurs de s'améliorer.

Construire une production laitière durable commence au niveau de l'exploitation. En tant qu'associés-coopérateurs, nous avons déjà parcouru un long chemin et avons toutes les raisons d'être fiers de ce parcours. Cependant, nous devons aujourd'hui aller plus loin encore et trouver de nouvelles initiatives pour nous adapter aux futures demandes tout en gagnant notre vie de façon raisonnable et en développant nos

exploitations. Nous n'en sommes qu'au début du débat sur le climat et le développement durable, que nous abordons, chez Arla, à travers notre nouvelle stratégie environnementale et au moyen de programmes d'assurance qualité comme Arlagården®.

Nous savons également que 2019 sera à nouveau une année volatile pour les produits laitiers. Tournons-nous donc vers l'avenir et prenons des décisions audacieuses afin de renforcer notre entreprise, notamment en déployant plus encore le programme de développement durable en 2019. Ce ne sera pas facile, mais je suis convaincu que nous avons choisi le bon cap.

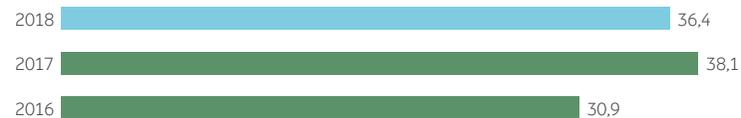
Jan Toft Nørgaard

Président du conseil d'administration

“ Tournons-nous donc vers l'avenir et prenons des décisions audacieuses afin de renforcer notre entreprise. ”

Prix de performance
CENTIMES EUR/KG

36,4



MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Une mesure décisive a permis d'améliorer nos résultats après des débuts difficiles

En dépit de l'impact que la volatilité des marchés et des politiques ont eu sur notre entreprise, nous avons accompli des progrès considérables en ce qui concerne notre stratégie Good Growth 2020.



MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après des débuts difficiles, nous avons terminé l'année sur une très bonne note : nous avons dépassé nos attentes, atteignant nos objectifs pour l'exercice complet en termes de bénéfices nets et de croissance des marques. Nous avons neutralisé les effets de la faiblesse continue de la livre sterling et des prix défavorables des matières grasses et protéines grâce à des réductions substantielles des charges et en nous focalisant fermement sur le développement de nos marques stratégiques.

Afin de renforcer les résultats d'Arla, l'équipe de direction et le conseil d'administration ont adopté une mesure décisive pour accélérer la mise en œuvre de notre programme de transformation, Calcium. Ce dernier modifie déjà considérablement la manière dont nous travaillons, dont nous dépensons et nous investissons dans notre entreprise. D'ici 2021, il devrait permettre de réaliser plus de 400 millions d'euros d'économies annuelles durables, qui seront investis dans une augmentation du prix du lait pour nos éleveurs laitiers propriétaires et dans la future croissance. Je suis ravi de constater que les résultats de cette première année ont dépassé nos attentes, nous apportant 114 millions EUR d'économies.

Croissance des marques et étapes stratégiques

En dépit de prix de vente plus élevés, les consommateurs sont restés très attachés à nos marques, Arla®, Puck® et Starbucks™ qui enregistrent des résultats particulièrement solides.

La grande distribution et la restauration collective en Europe ont progressé à un rythme supérieur à nos attentes et les marques ont progressé plus rapidement que prévu. Plus spécifiquement, nos activités liées au lait et au yaourt de marque ont connu une croissance dans un contexte de tendances à la baisse de la

consommation des produits laitiers et d'effets de change défavorables.

Nos marchés internationaux hors Europe du Nord ont également continué à enregistrer une croissance rentable. Notre plus vaste région, Moyen-Orient et Afrique du Nord, a bien progressé, affichant une croissance des marques solide dans les principales catégories, en dépit d'une faible croissance macroéconomique et de l'incertitude politique.

En 2018, d'importants contrats ont été signés qui nous permettront d'accélérer le déploiement de notre stratégie Good Growth 2020. L'acquisition prévu de la marque bio Yeo Valley pour le lait, le beurre et les pâtes à tartiner au Royaume-Uni renforcera notre position d'entreprise leader mondial de l'industrie laitière bio. L'acquisition de l'activité de production de fromage Mondeléz, commercialisée sous la marque Kraft dans la région MENA, et notamment d'installations de pointes à Bahrein, renforcera quant à elle nos perspectives de croissance dans cette région. Un accord de licence d'une durée de 21 ans signé avec Starbucks™ nous assure le droit de produire et de commercialiser leurs boissons à base de café et de lait en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

Perspectives pour 2019 et incertitudes du Brexit

2019 devrait être une nouvelle année d'incertitude politique et de fluctuations des prix du lait, d'autant plus que l'issue des négociations sur le Brexit continuera de représenter un risque significatif. Afin de renforcer notre résilience, nous récolterons les bénéfices de la première année du programme Calcium et poursuivrons la transformation en nous concentrant fermement sur la chaîne d'approvisionnement. Nous nous attendons à ce que les marques poursuivent leur croissance dans les zones Europe et International. Nous continuerons à

introduire l'innovation sur le marché et à nous impliquer auprès de nos clients afin de créer de la valeur dans leurs canaux de ventes en ligne et hors ligne.

Nous ferons également preuve d'un leadership et d'une action forte dans le traitement de l'un des problèmes les plus importants auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui : le changement climatique. Nous présenterons une stratégie ambitieuse qui accélérera la transition vers une industrie laitière durable dans chaque segment de notre chaîne de valeur, et ce afin de préserver la confiance que le consommateur place dans les produits laitiers et leur rôle en tant que composants d'un régime alimentaire sain et durable.

Peder Tuborgh
Directeur général

“ Nous avons terminé l'année en dépassant nos attentes, atteignant nos objectifs pour l'exercice complet en termes de bénéfices nets et de croissance des marques. ”



Principaux points forts

2018 a vu la mise en place des premiers jalons de notre programme de transformation, le lancement de nouveaux produits, des initiatives innovantes et des investissements clés pour notre avenir. Avec un dynamisme et une créativité exceptionnels, tous les segments de notre entreprise se sont mobilisés pour apporter des idées nouvelles tout en menant à bien notre stratégie Good Growth 2020.

Starbucks™ renforce son partenariat stratégique

Sept ans après la signature d'un partenariat commercial couronné de succès, Arla et Starbucks™ ont conclu un nouvel accord stratégique pour une période de 21 ans qui autorise Arla à continuer de produire, distribuer et commercialiser les boissons haut de gamme Starbucks™ à base de café et de lait prêtes à boire pour la région EMEA. Arla a désormais lancé des boissons Starbucks™ dans 38 pays de la zone EMEA et vend plus de 115 millions d'unités par an.



Le programme Calcium pour transformer Arla

Le programme de transformation Calcium a été lancé en 2018 ; son objectif est de dégager d'importantes économies, des gains de rendement opérationnels significatifs ainsi que des opportunités de réinvestissement dans la croissance continue d'Arla. D'une durée de trois ans, il vise à libérer tout le potentiel de notre organisation. Calcium a dépassé les objectifs fixés pour 2018 : nous avons économisé 114 millions d'euros grâce à ce programme, 84 millions d'euros de plus que ce que nous escomptions.



La brique la plus écologique de l'histoire

Arla® Øko a dévoilé la brique de lait la plus écologique de l'histoire réduisant ce faisant son empreinte environnementale de 358 tonnes de CO₂ par an. Cette nouvelle brique est fabriquée sans processus de blanchiment, permettant de supprimer une couche d'emballage. En outre, le bouchon en plastique est désormais lui aussi 100% bio. Grâce aux efforts déployés pour trouver les solutions les plus durables, nous avons réduit les émissions de 35% depuis 2014 par rapport à la production de briques de lait traditionnelles.



Relancement audacieux de Dano au Bangladesh

Arla a relancé la marque Dano, créée il y a 56 ans, à travers le produit Dano Power au Bangladesh. Pour l'occasion, il a bénéficié d'une campagne marketing musclée. Son principal message est que Dano Power est là pour rendre les nouvelles générations fortes. Grâce à une présence massive dans les médias sur le marché local et au slogan #RaiseThemStrong, Dano Power a déjà généré plus de 18 millions d'interactions numériques. Les répercussions commerciales sont tout aussi puissantes, avec une croissance du chiffre d'affaires de 8% et un gain de 2% de parts de marché en 2018.

Principaux points forts *(suite)*

Deux ingrédients simples, une nouvelle innovation

Les préoccupations croissantes quant à la quantité de sucre et d'additifs présente dans les produits ont engendré une baisse de la consommation de yaourts aux fruits. Arla prend très au sérieux sa responsabilité de proposer des produits plus naturels et plus sains sur le marché. C'est pourquoi nous sommes la première grande entreprise à proposer des yaourts sans sucre ajouté et sans additif. Le yaourt innovant « Nur » a été lancé en Allemagne en 2018 et sera proposé sur d'autres marchés européens clés en 2019.



Ouvrir la voie au lactosérum

Arla Food Ingredients (AFI), une filiale détenue à 100% par Arla et leader mondial en matière d'ingrédients à base de lactosérum, a annoncé qu'elle projetait d'ouvrir un nouveau centre d'innovation sur le site de Nr. Vium, au Danemark. Cet investissement a été approuvé par le conseil d'administration, appuyant l'accent stratégique de l'entreprise sur l'innovation et la perspective de forte croissance d'AFI. Dans ce centre, des scientifiques, des techniciens et des innovateurs utiliseront des recherches et des technologies de pointe pour étudier tout le potentiel du lait et des produits à base de lactosérum en tant qu'ingrédients des produits de nutrition pour enfants, athlètes, patients et autres consommateurs. La première pierre sera posée à l'automne 2019 et l'ouverture du centre est prévue pour 2021.



Un partenariat avec la première marque britannique de produits laitiers biologiques

Arla a acquis Yeo Valley Dairies Limited et, avec elle, les droits d'utilisation de la marque Yeo Valley sur le marché britannique pour le lait, le beurre, les produits à tartiner et le fromage, sous la licence de Yeo Valley. Cet investissement offre la formidable opportunité de renforcer notre segment sur les activités liées à des produits biologiques de marque au Royaume-Uni.

Arla va acquérir l'activité fromagère de Mondeléz International en région MENA

En décembre dernier, nous avons annoncé nos plans pour acquérir l'activité de production de fromages de Mondeléz International dans la région MENA, actuellement commercialisés sous la marque Kraft. Grâce à cette acquisition, nous jouissons à présent de la pleine propriété d'un site de production de fromage à la pointe de la technologie au Bahreïn, offrant ainsi à l'entreprise l'occasion d'élargir sa production de fromages de marque dans la région, qui est l'une des régions clés pour notre stratégie. Cet accord permet en outre de répondre à notre besoin d'accroître la capacité de production, et nous procure une chaîne d'approvisionnement régionale solide qui devrait assurer notre compétitivité à long terme de par sa taille et son rendement.



Évaluation financière

Chiffres clés	2018	2017	2016	2015	2014
Prix de performance (centimes EUR) /kg de lait des associés-coopérateurs	36,4	38,1	30,9	33,7	41,7
Compte de résultat (millions EUR)					
Chiffre d'affaires	10 425	10 338	9 567	10 262	10 614
EBITDA	767	738	839	754	681
EBIT	404	385	505	400	368
Postes financiers, net	-62	-64	-107	-63	-30
Résultat de l'exercice	301	299	356	295	320
Répartition du bénéfice pour l'année (millions EUR)					
Capital individuel	0	38	30	31	39
Capital collectif	0	120	193	141	171
Versements complémentaires	290	126	124	113	104
Bilan (millions EUR)					
Actif total	6 635	6 421	6 382	6 736	6 613
Actif non courant	3 697	3 550	3 714	3 903	3 774
Actif courant	2 938	2 871	2 668	2 833	2 839
Capitaux propres	2 517	2 370	2 192	2 148	1 874
Passif non courant	1 693	1 554	1 742	2 084	2 137
Passif courant	2 425	2 499	2 448	2 504	2 602
Dettes nettes porteuses d'intérêts, y compris engagements de retraite	1 867	1 913	2 017	2 497	2 547
Fonds de roulement net	894	970	831	999	928
Ratios financiers					
Part des bénéfices	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%	3,0%
Marge EBIT	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%	3,5%
Effet de levier	2,4	2,6	2,4	3,3	3,7
Ratio de couverture de l'intérêt	14,9	12,9	13,3	13,2	8,2
Ratio de capitaux propres	37%	36%	34%	31%	28%

Chiffres clés	2018	2017	2016	2015	2014
Flux de trésorerie (millions EUR)					
Flux de trésorerie d'exploitation	652	386	806	669	511
Flux de trésorerie d'investissement	-434	-286	-167	-402	-416
Flux de trésorerie disponibles	217	167	639	267	95
Flux de trésorerie issus des activités de financement	-143	-155	-624	-274	-93
Investissements en immobilisations corporelles	-383	-248	-263	-348	-429
Rachat d'entreprises	-51	-7	-	-29	15
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 937	4 827	4 728	4 705	4 550
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 196	3 203	3 210	3 320	3 088
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 826	1 855	1 909	1 995	2 035
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 762	1 759	1 758	1 741	1 526
Volume provenant des associés-coopérateurs en Belgique	517	524	515	531	403
Volume provenant des associés-coopérateurs au Luxembourg	156	151	144	130	119
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas	52	54	56	41	17
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 457	1 564	1 554	1 729	1 832
Volume total de lait cru	13 903	13 937	13 874	14 192	13 570
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs en Suède	2 630	2 780	2 972	3 174	3 366
Associés-coopérateurs au Danemark	2 593	2 675	2 877	3 027	3 144
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 841	2 327	2 461	2 636	2 769
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 289	2 395	2 485	2 654	2 854
Associés-coopérateurs en Belgique	702	815	852	882	997
Associés-coopérateurs au Luxembourg	202	215	218	221	228
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	62	55	57	56	55
Nombre total d'associés-coopérateurs	10 319	11 262	11 922	12 650	13 413

➔ Pour de plus amples informations, veuillez consulter les états financiers consolidés (à partir de la page 64).
Pour voir les calculs, cliquez sur les parties du texte surlignées

Priorités essentielles pour 2018

En 2018, nos priorités essentielles étaient le rétablissement de nos solides performances historiques et le maintien de notre prix compétitif du lait. Le lancement de notre programme de transformation sur trois ans, Calcium, et les initiatives couronnées de succès visant à augmenter les prix des produits et les marges ont contribué à construire une entreprise plus solide, à même de faire face au marché volatile des produits laitiers.

Améliorer les marges brutes

Sur un marché des matières premières toujours aussi volatile, nous avons maintenu notre stratégie de gestion proactive des prix pour augmenter les prix dans nos segments de produits de marque dans la grande distribution. Nous avons travaillé d'arrache-pied pour équilibrer les marges sur les produits en tenant compte des grandes fluctuations enregistrées par les prix des matières grasses et des protéines, et avons amélioré la rentabilité de notre groupe par rapport à 2017.



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

L'innovation est le fer-de-lance d'Arla afin de garantir la croissance et la création de valeur à long terme. Durant le premier semestre 2018, nous avons mis en place une nouvelle identité visuelle et des emballages respectueux de l'environnement pour notre gamme de produits Arla® Organic ; le deuxième semestre a, lui, été marqué par le lancement de plusieurs produits sains, hautement innovants. Nous avons intensifié nos efforts pour évaluer notre pipeline d'innovation, qui devrait rapporter plus de 500 millions EUR de chiffres d'affaires supplémentaires au cours des 3 prochaines années.



Donner un tout nouveau sens au rendement

En lançant notre programme de transformation profonde Calcium, nous souhaitons réaliser 400+ millions EUR nets d'économie afin de pouvoir réinvestir 100 millions EUR dans des secteurs de croissance. Nous sommes parvenus à une contribution de 114 millions EUR à ce jour, dépassant les 30 millions EUR visés la première année. Les économies ont principalement porté sur la production, le marketing et d'autres charges indirectes.



Favoriser une croissance stratégique des marques

Nous avons réussi à sécuriser un portefeuille stratégique à forte marge orienté vers les consommateurs ; l'importante croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique ainsi générée a porté notre part de marché des marques à 45,2%. Cette croissance s'explique par notre forte capacité d'innovation dans la zone européenne, où Starbucks™, Arla® Skyr et notre gamme de produits biologiques ont enregistré de très bons résultats, ainsi que par les excellentes performances de Dano et Puck® dans notre zone Internationale.



Favoriser la croissance dans les régions à forte rentabilité

Nous avons obtenu une croissance de volume des produits de marque dans les segments de marché à forte rentabilité en élargissant notre gamme de fromages crémeux Puck®, leader sur le marché, dans la région MENA, en étendant la gamme Arla® Organic au marché de l'Arabie saoudite ainsi qu'en relançant la marque Dano au Bangladesh. Cela étant, nos résultats ont été en dessous de nos attentes aux États-Unis et au Nigeria. Nous avons également signé un accord de partenariat stratégique de 21 ans avec Starbucks™, une marque qui a enregistré une croissance à deux chiffres en 2018.



Atteindre nos objectifs avec les clients

Le service à la clientèle et le développement de partenariats forts comptent parmi les premières priorités d'Arla. En 2018, nous avons amélioré les services de livraison grâce à une « attention très privilégiée » accordée à plusieurs principaux comptes en Europe. Nos efforts ont payé puisque nous avons atteint une croissance de volume des produits de marque de 4,1% auprès de nos 12 meilleurs clients. Toutefois, nos performances en termes de respect des délais de livraison étaient inférieures à celles escomptées pour l'Europe. Par ailleurs, nous avons progressé dans la réalisation de notre objectif d'étendre nos activités de commerce en ligne, enregistrant 15 à 20% de croissance sur les marchés de cette précieuse plateforme.



Adapter nos activités en Allemagne et au Royaume-Uni aux nouvelles réalités

Nous avons poursuivi nos efforts visant à faire entendre notre voix aux plus hauts niveaux, le résultat des négociations du Brexit demeurant encore incertain. L'achat des laiteries Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni a démontré notre engagement à long terme sur le segment britannique. Dans le cadre de nos efforts visant à transformer l'Allemagne, nous avons résolu les problèmes d'utilisation des capacités et avons entamé la construction d'une tour de stockage dédiée au lait en poudre à Pronsfeld. La rentabilité a également considérablement augmenté dans ce pays grâce à notre gestion stratégique des prix et des marques solides comme Skyr.



Arla Foods Ingredients : suite

En 2018, nous avons conservé notre position de leader mondial dans les activités liées aux produits à base de lactosérum à valeur ajoutée et, afin de nous positionner dans la perspective d'une croissance stratégique, nous avons acheté le reste des parts de l'entreprise spécialisée dans les produits à base de lactosérum, Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine. Arla Foods Ingredients a également avancé dans son programme d'innovation, puisque les plans de son nouveau centre d'innovation au Danemark ont été approuvés par le conseil d'administration.



NOTRE STRATÉGIE



Notre stratégie, Good Growth 2020, nous guide depuis 2015. Il est crucial pour notre entreprise de sans cesse revoir cette stratégie et de nous adapter aux nouvelles réalités. Dans la section suivante, nous présentons les moyens mis en place par Arla pour s'adapter aux tendances émergentes telles que la rapide évolution des demandes des consommateurs, pour réagir aux risques comme le Brexit, et pour renforcer la stratégie, notamment par la mise en place de notre programme complet de transformation, Calcium.

Fondée sur ce que nous sommes

Arla est la plus ancienne coopérative laitière transfrontalière au monde. Nous sommes la quatrième entreprise laitière au monde en termes de collecte de lait et le plus grand producteur de produits laitiers bio au monde. Nos associés-coopérateurs sont au cœur de notre modèle d'entreprise, dans la lignée de notre structure coopérative. Notre mission consiste à garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos associés-coopérateurs. Notre vision consiste à créer l'avenir du secteur laitier, tout en satisfaisant les besoins de nos clients et consommateurs grâce à nos produits naturels et sains.

Notre modèle d'entreprise

Production et logistique

Avec 19 190 collaborateurs dans 105 pays, nous travaillons pour assurer l'efficacité de nos opérations. Nous traitons le volume de lait de nos associés-coopérateurs comme un pool laitier UNIQUE, transformé dans notre chaîne d'approvisionnement intégrée mondiale. Nos activités laitières sont globales et les bénéfiques varient d'un marché et d'une catégorie de produits à l'autre. Les recettes enregistrées sur tous les marchés contribuent au prix de performance.

Innovation

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

Consommateurs et clients

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



Un pool laitier UNIQUE, un prix du lait UNIQUE

Notre ambition est de créer une valeur maximale pour l'ensemble du lait cru collecté : un pool de lait UNIQUE, répondant à des exigences de qualité identiques, associé à une chaîne d'approvisionnement efficace, permet à Arla d'équilibrer les volumes de lait cru de la manière la plus rentable possible. Nos associés-coopérateurs travaillent dans sept pays différents, mais perçoivent tous un prix du lait UNIQUE. Le prix du lait prépayé est fixé avec pour objectif une part de bénéfices nets de 2,8 à 3,2%.

Création de valeur

Notre objectif premier est de sécuriser un prix du lait compétitif pour nos associés-coopérateurs. Pour ce faire, Arla crée de la valeur pour chaque kilo de lait, grâce à la création de marques solides, au développement de produits innovants et à son expansion sur les marchés internationaux permettant des ventes additionnelles et des opportunités de marges.



Associé-coopérateur

Arla est la plus ancienne coopérative laitière transfrontalière au monde. Notre philosophie de production remonte aux années 1880, époque où nos éleveurs laitiers ont uni leurs forces avec un objectif commun : produire et fournir les meilleurs produits laitiers. À la fois associés-coopérateurs et fournisseurs, les agriculteurs sont au centre de nos activités. En tant que coopérative, Arla est tenue de collecter TOUT le lait de ses associés-coopérateurs, à un prix UNIQUE, avec l'engagement de le valoriser.

Good Growth 2020

En décembre 2015, Arla a lancé sa stratégie d'entreprise pour les cinq années à venir, Good Growth 2020. Cette stratégie est notre réponse au monde qui nous entoure, où la compétition est rude et où nous sommes confrontés à de nouvelles réalités démographiques et à l'évolution rapide des tendances de consommation. Exceller dans huit catégories, nous concentrer sur six régions et réussir sous une bannière Arla unique : tels sont les outils qui devraient nous permettre de créer de la valeur pour le lait de nos associés-coopérateurs. Après trois ans, nous sommes convaincus que la stratégie Good Growth est la bonne stratégie à adopter et, cette année, nous travaillerons à l'accélération de son déploiement grâce à notre programme de transformation, Calcium.

Notre vision

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

Notre mission

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

Notre identité



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



Croissance responsable

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



Croissance coopérative

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



Croissance saine

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



Croissance naturelle

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

Nos priorités



Exceller dans huit catégories

Confrontée à une évolution constante des habitudes et préférences des consommateurs, l'industrie laitière mondiale est en pleine mutation. Adapter nos propres forces à ces tendances nous a permis de recenser huit catégories de produits qui formeront le socle de nos actions visant à redéfinir le marché des produits laitiers. Nos catégories clés sont le lait et le lait en poudre, les boissons à base de lait, le fromage à tartiner, les yaourts, le beurre et les produits à tartiner, les spécialités fromagères, la mozzarella et les ingrédients.

Se concentrer sur six régions

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

Atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla

Après une croissance obtenue grâce aux fusions et aux acquisitions, et à rassembler les sociétés sous UNE bannière, la stratégie Good Growth 2020 compte accéder au niveau suivant. Le but est que ses 19 190 collaborateurs travaillent tous à partir d'UNE plateforme commune. Cette unité est importante car notre stratégie connaît une accélération grâce à notre programme de transformation, Calcium. Arla ne peut sortir gagnante sans considérer les grandes questions de notre époque, nous accordons donc une place stratégique au développement durable et à réduire considérablement notre empreinte écologique.

Faire place au changement

Nous sommes convaincus que notre stratégie doit sans cesse évoluer pour prendre en compte l'évolution du marché, les tendances des consommateurs et nos hypothèses de base. Nous présentons ici les principales tendances et les réponses que nous leur apportons pour garantir la réalisation des objectifs de notre stratégie.



Des consommateurs en quête d'aliments sains, naturels et à consommer sur le pouce

- Au niveau mondial, **58%** des consommateurs moyens aimeraient voir davantage de produits entièrement naturels¹
- **33%** considèrent qu'il est important d'acheter des aliments biologiques, et **33%** sont d'accord pour les payer plus chers²



Arla est le plus grand producteur de produits laitiers biologiques au monde, et un leader du segment des produits sans lactose. Nous innovons constamment et avons élargi notre gamme de produits afin de couvrir un large éventail de besoins en matière de santé et de préférences de consommation, des produits hyperprotéinés aux produits allégés en sucre, en passant par les alternatives à consommer sur le pouce.

Le plein essor du numérique

- De par le monde, **14%** des consommateurs ayant accès à Internet achètent régulièrement des produits d'épicerie, et **30%** envisagent de le faire dans un avenir proche³
- **58%** des consommateurs moyens déclarent qu'ils sont constamment sur Internet⁴
- Pour **90%** des consommateurs moyens, l'expérience vécue est plus importante que la possession matérielle⁵



Notre engagement sur les réseaux sociaux a progressé, avec une augmentation de 55% par rapport à 2017, et nous avons lancé tout un éventail d'initiatives numériques. Nous collaborons avec tous les principaux acteurs du commerce électronique sur nos marchés, à la fois en nous positionnant sur le segment « Brick and Click » comme Tesco ou Albert Hein, et en menant des partenariats avec des « pure players » comme Ocado et Amazon, les géants du secteur. En 2018, nous avons lancé une plateforme de commerce électronique au Royaume-Uni pour les produits Arla® Organic Baby & Me.

Le développement durable plus important que jamais

- **51%** des personnes considèrent d'une manière générale que le changement climatique a déjà des effets néfastes pour l'homme⁶
- Pour répondre notamment aux préoccupations environnementales, les substituts aux produits laitiers devraient augmenter de **17%** d'ici 2024⁷
- Un **tiers** des consommateurs choisit activement d'acheter des marques dont ils pensent qu'elles contribuent au bien-être social et à la protection de l'environnement⁸



Nous devons réfléchir à la manière dont l'exploitation laitière pourrait devenir durable tout en restant rentable. Nos associés-coopérateurs attachent une très grande importance à l'environnement et ils démontrent leur engagement en évaluant régulièrement et systématiquement le bien-être de leurs vaches dans le cadre de notre programme d'assurance qualité amélioré, Arlagården® Plus. Nous travaillons sans cesse à des solutions de conditionnement innovantes et participons à un projet qui encourage le piégeage du carbone sur les exploitations. Plus d'infos [page 49](#).

Sources : 1 Nielsen Global Health and Ingredient-Sentiment Survey 2016 (sondage mondial sur la perception des composantes alimentaires et de la santé). Plus de 30 000 réponses en ligne dans 63 pays. 2 Nielsen Global Health and Wellness Survey 2015 (sondage mondial sur la santé et le bien-être). 30 000 réponses en ligne dans 60 pays. 3 The Nielsen Global Connected Commerce Survey, Q3 2016 (sondage mondial sur le commerce en ligne). 4 Outil « Global Monitor » (suivi mondial) de Kantar Consulting 2018. 5 Voir ci-dessus. 6 Pew Research Center Spring 2015 Global Attitude Survey (sondage mondial sur les comportements). 7 Grand View Research : Dairy Alternatives Market Size, Share & Trend Analysis Report (rapport analytique sur les tendances, les parts de marché et tailles des marchés des substituts aux produits laitiers). 8 Global Monitor 2018 de Kantar Consulting

Faire place au changement *(suite)*



Les marchés émergents moteurs de croissance mondiale dans le secteur des produits laitiers

- Plus de **6 MILLIARDS** de personnes consomment des produits laitiers dans le monde ; la majorité d'entre eux vivent dans des pays en développement⁹
- La consommation journalière de produits laitiers a doublé dans les pays en développement ces 30 dernières années¹⁰
- Les marchés émergents génèrent approximativement **85%** de croissance dans l'industrie laitière

Nous sommes solidement implantés dans les marchés émergents. Notre zone International continue à engendrer de solides taux de croissance et affiche des perspectives de croissance positives pour 2019. Le Moyen-Orient est une cible privilégiée pour Arla, car il s'agit de notre plus grand marché de croissance stratégique hors Europe. Nous avons encore renforcé notre position dans la région en 2018 en acquérant l'activité de production de fromage de Mondeléz International, et notamment un site ultra moderne de production à Bahreïn, garantissant nos capacités de production au niveau local.



L'Europe frappée par une nouvelle volatilité

- Le **29 mars** 2019, le Royaume-Uni doit quitter l'Union européenne
- La politique en Europe reste volatile avec la crainte d'une désintégration de l'UE
- D'importantes variations des prix des matières grasses et protéines ont eu des répercussions négatives sur les marges des produits



À mesure que les négociations du Brexit progressent, nous continuons à livrer des arguments solides et étayés en faveur de la libre circulation des personnes et des marchandises aux politiciens et aux décideurs politiques, en accord avec nos associés-coopérateurs et avec nos pairs de l'industrie laitière. Plus d'information sur le Brexit page 20. Afin d'atténuer les effets des variations des prix des matières grasses et protéines, nous utilisons, en tant que leader de la catégorie BSM, notre solide position de marque pour manager les prix et favoriser un haut niveau de prix sous-jacent pour les matières premières.

Faire des affaires à l'échelle mondiale présente un risque accru

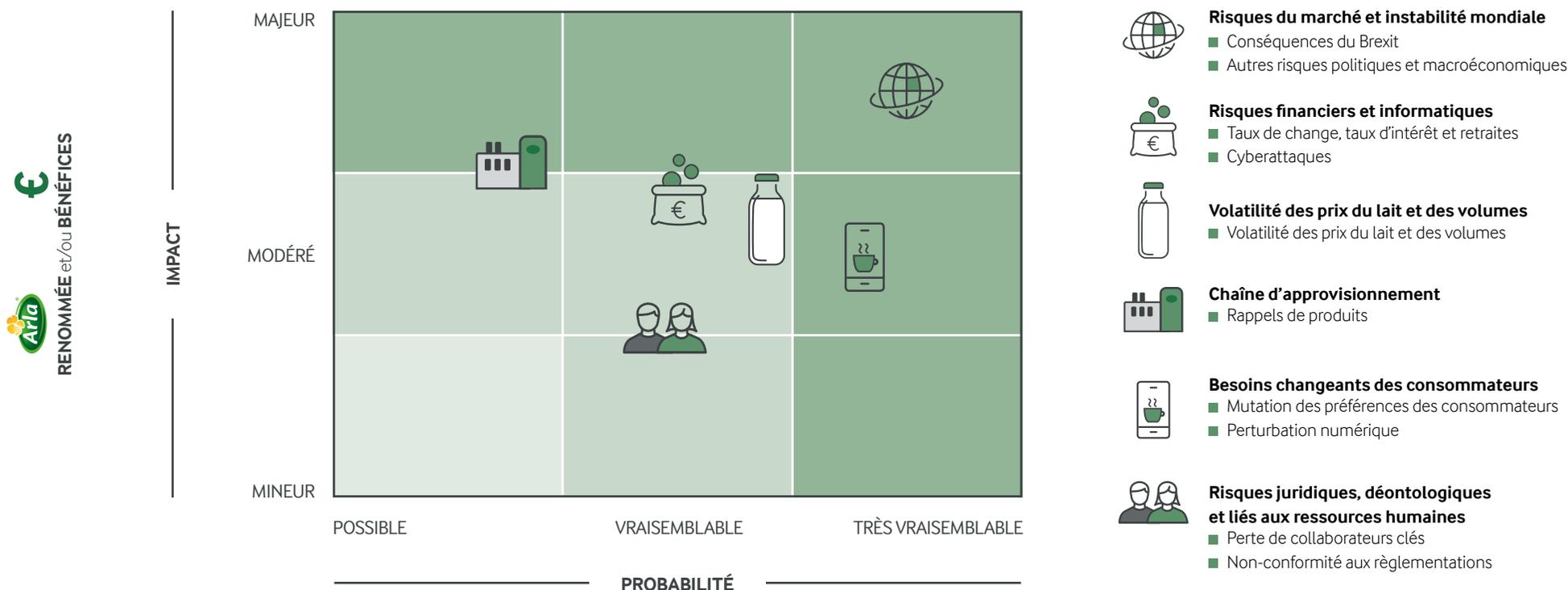
- Imprévisibilité de l'avenir des relations commerciales entre la Chine et les États-Unis
- Entrée en vigueur de l'accord UE-Japon le **1^{er} février**
- Engagement de l'UE dans des négociations commerciales avec des pays tiers pertinents présentant un potentiel commercial



L'avenir du système commercial mondial est plus incertain et comporte plus de risques que jamais depuis sa création. Le libre échange est sous pression et l'avenir des relations entre les grandes puissances commerciales demeure inconnu. Pour qu'Arla puisse poursuivre son activité dans de bonnes conditions, il est essentiel qu'elle puisse accéder à de nouveaux marchés et que des efforts soutenus soient faits pour améliorer les relations commerciales et instaurer une circulation fluide des marchandises. Nous mettrons à profit notre présence et notre agilité à l'échelle mondiale pour tirer parti des possibilités que nous offrent les nouveaux accords, tout comme nous relèverons les défis que le système actuel nous lance.

Notre profil de risque

Le profil de risque d’Arla met en évidence nos principaux risques émergents, stratégiques et opérationnels, catégorisés comme des événements ou des tendances. Nous évaluons les risques à la lumière des répercussions potentielles sur les bénéfices et/ou la renommée d’Arla et de la probabilité de leur concrétisation dans les trois à cinq prochaines années. L’évaluation présentée ici est basée sur l’effet net après toutes les mesures d’atténuation actuelles.



Notre profil de risque *(suite)*



Risques du marché et instabilité mondiale

Avec la majorité de nos activités en Europe, nous sommes naturellement exposés à l'évolution des marchés clés. Cette évolution est constamment surveillée et des mesures d'atténuation sont planifiées. L'incertitude engendrée par les négociations du Brexit en 2018 et les conséquences potentielles du départ du Royaume-Uni de l'UE ont été identifiées comme les risques les plus critiques. Nous avons entrepris une analyse approfondie pour bien comprendre les implications potentielles pour notre activité et avons élaboré des plans pour nous préparer aux scénarios possibles, dont un non accord. Pour en savoir plus, voir [page 20](#). De plus, Nous sommes exposés à des risques macroéconomiques sur les marchés émergents, surtout en région MENA, et là où notre activité se développe vite. Les accords commerciaux américains en Chine, qui perturbent la structure des échanges, constituent aussi un risque important.

Scénario du risque

- Changement conséquent dans la position du marché européen →
- Conséquences du Brexit, d'autres départs de l'Union européenne et du protectionnisme ↗
- Turbulences majeures sur les marchés émergents →



Risques financiers et informatiques

Les principaux risques financiers d'Arla sont liés aux taux de change, à l'évolution des taux d'intérêt et à l'évaluation des engagements de retraite. Pour gérer ce risque, le groupe couvre les flux de trésorerie escomptés pour les devises clés sélectionnées. En outre, nous surveillons en permanence les questions fiscales à l'échelle mondiale afin d'assurer notre conformité dans tous les pays. Pour en savoir plus, voir [page 46](#). Nous accordons aussi une attention aux risques informatiques. Ce risque peut avoir différentes formes, dont l'indisponibilité de données cruciales pour l'entreprise, le vol et le verrouillage de données entraînant l'arrêt de la production, etc. Pour les réduire, nous surveillons nos activités pour détecter les éventuelles vulnérabilités dans nos systèmes. En outre, en 2018, nous avons intensifié nos efforts dans la confidentialité des données pour garantir la conformité au RGPD dule 25 mai 2018.

Scénario du risque

- Risques liés aux taux de change, aux taux d'intérêt et aux retraites →
- Cyberattaques majeures ↘

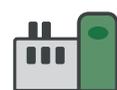


Volatilité des prix du lait et des volumes

La volatilité persistante des volumes et prix laitiers influe fortement sur nos volumes de ventes et sur nos bénéfices. La stratégie Good Growth 2020 d'Arla met l'accent sur la création de valeur par le biais de nos solides marques et produits, avec pour objectif de réduire continuellement notre exposition aux fluctuations du prix des matières premières. Afin de réduire ces risques, nous avons encore renforcé notre gestion des performances en matière de prix en 2018.

Scénario du risque

- Volatilité des prix du lait et des volumes →



Chaîne d'approvisionnement

En maîtrisant l'ensemble de sa chaîne de valeur de l'étable à la table, Arla est bien placée pour gérer ses risques. Garantir la sécurité alimentaire est notre priorité essentielle. Pour nous assurer de rester en capacité d'améliorer la qualité des produits et de prévenir la répétition des défaillances, nous avons mis en place des processus de gestion de crise clairs, et recourons activement à des analyses structurées des causes fondamentales. Nous disposons d'un programme d'assurance qualité, Arlagården® et d'un modèle exhaustif en matière de qualité, de santé, d'environnement et de sécurité garantissant la plus haute qualité pour tous nos produits. En 2018, nous avons peaufiné nos normes pour la qualité et la sécurité alimentaires ainsi que pour la santé et la sécurité de nos collègues. En outre, nous avons lancé un programme fondamental visant à changer les comportements en matière de sécurité.

Scénario du risque

- Rappel majeur de produits nuisant à l'image de marque d'Arla →
- Perturbation de la production ou de la logistique →



Besoins changeants des consommateurs et perturbation numérique

En 2018, les implications environnementales des choix alimentaires ont gagné en importance pour un grand nombre de consommateurs. On observe en particulier un nombre croissant de consommateurs dont le régime alimentaire est essentiellement végétarien ou végétalien. La guerre au plastique et aux déchets est devenue un thème important pour un bien plus grand nombre. Nous avons beaucoup à faire pour répondre à ces tendances. La confiance placée dans nos marques nécessite que nous accordions une attention toute particulière à la transparence numérique et au dialogue avec les consommateurs, dialogue qui exige une oreille attentive, mais aussi une réponse immédiate en cas de critique. Nous pouvons atténuer les risques en nous montrant ouverts dans notre communication et en augmentant nos interactions numériques avec nos consommateurs.

Scénario du risque

- Perturbation numérique, commerce électronique et nouveaux canaux ↘
- Mutation des préférences des consommateurs, notamment mouvement croissant contre les produits laitiers →



Risques juridiques, déontologiques et liés aux ressources humaines

L'activité d'Arla Foods a une incidence à la fois sur le climat et sur l'environnement. Ce domaine est bien réglementé, mais parfois la réglementation est toujours en cours d'élaboration. Le manquement à ces règlements peut entraîner des restrictions sur la production de lait. En 2018, Arla Foods a continué à accomplir des progrès notables dans la concrétisation de ses ambitions environnementales, comme l'indique notre rapport de CSR. La perte de collaborateurs clés à des postes stratégiques et l'incapacité à recruter et à fidéliser du personnel suffisamment qualifié constituent, elles aussi, des risques pour nos performances. D'importantes réductions au niveau de certaines de nos fonctions d'assistance mises en place dans le cadre de notre programme de transformation Calcium ont augmenté ce risque en 2018. Pour l'atténuer, nous essayons de créer une culture d'entreprise et un environnement de travail positifs.

Scénario du risque

- Perte de collaborateurs clés à des postes stratégiques et incapacité à recruter et fidéliser les meilleurs talents ↗
- Non-conformité aux réglementations environnementales et climatiques nationales et de l'UE ↘

Préparation au Brexit

Les conséquences du Brexit constituent notre principal risque. Favorable à la libre circulation des biens et des personnes, Arla continue de souligner sa position à mesure que les négociations en vue de la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne avancent. Si la forme des futures relations commerciales entre ces deux organisations politiques sont encore incertaines, nous sommes prêts à réagir aux différents scénarios post-Brexit possibles.

Il est important pour Arla que nos produits puissent circuler librement sur les marchés sur lesquels nous opérons. Les marques très prisées sur le marché britannique, comme Lurpak, Lactofree et Arla Skyr, sont importées dans le pays, alors que d'autres marques, comme Castello, sont exportées du Royaume-Uni. Un changement au niveau des relations commerciales entre l'UE et le Royaume-Uni risquerait donc d'avoir un impact défavorable significatif sur notre activité.

L'un des principaux risques liés au Brexit est le risque de change, auquel Arla est exposée par le biais du risque de transaction à l'exportation et de l'effet de conversion sur la valeur ajoutée créée par l'activité britannique locale. Si l'Union européenne et le Royaume-Uni devaient parvenir à un accord d'ici fin mars, la livre sterling pourrait se stabiliser, voire éventuellement se renforcer, ce qui serait avantageux pour Arla. Par contre, l'absence d'accord pourrait voir se prolonger l'incertitude dans le rapport GBP/EUR, avec le risque que cela entraîne des effets négatifs sur notre prix de performance par rapport à nos concurrents. Afin d'atténuer cette incertitude, nous avons augmenté la couverture de notre risque relatif à la livre sterling.

Les autres risques sont liés à des charges supplémentaires revêtant la forme de droits de douane et de procédures de dédouanement

imposés sur les exportations danoises qui affecteraient la demande, ainsi qu'à des charges administratives accrues.

En 2018, nous avons pu constater les effets de la faiblesse de la livre sterling. L'incertitude quant aux implications futures a été prise en compte lors de l'évaluation des valeurs de l'actif, par exemple au niveau des écarts d'acquisition, pour lesquels 459 millions EUR sont alloués au Royaume-Uni. En raison du Brexit, les flux de trésorerie attendus supportant la valeur comptable des écarts d'acquisitions au Royaume-Uni sont soumis à une plus grande incertitude. Cela a été pris en compte dans le flux de trésorerie pondéré par les risques utilisé pour le test de dépréciation. Pour en savoir plus sur les tests de dépréciation effectués, lire les informations détaillées figurant dans la [note 3.1.1](#).

La Task Force d'Arla consacrée au Brexit a constamment suivi et évalué les différents scénarios envisagés tout au long de 2018, examinant les effets et mesures d'atténuation possibles. Notre équipe de gestion et le conseil d'administration en ont été fréquemment tenus informés, et des bulletins d'information ont été adressés à nos associés-coopérateurs.

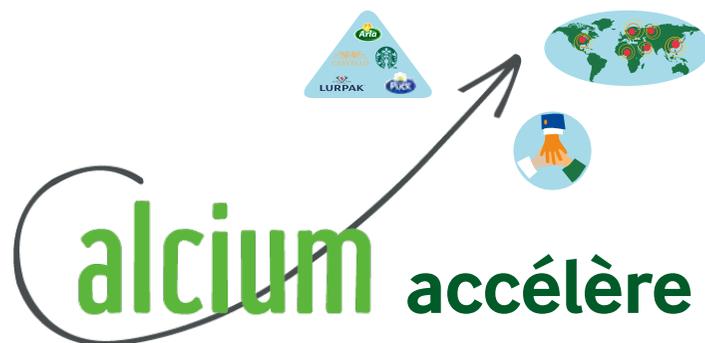
Au moment de la finalisation du présent rapport annuel, nous envisageons quatre issues possibles :

- une union douanière ou un accord de libre-échange (ALE), sans tarifs douaniers pour les produits laitiers - le scénario idéal à nos yeux;
- une relation régie par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) assortie d'une période de transition, dans le cadre de laquelle les tarifs douaniers de la nation la plus favorisée (NPF) sont imposés sur les produits laitiers ;
- une relation régie par l'OMC, sans période de transition, où l'Union européenne imposerait les tarifs douaniers de la NPF et où le Royaume-Uni accorderait un accès sans contingents et droits de douane aux importations de l'UE ;
- aucun accord, avec effet immédiat, auquel cas le commerce des produits laitiers serait soumis aux tarifs OMC de la nation la plus favorisée, ce qui impacterait gravement notre activité et l'industrie laitière britannique.

Nous souhaitons que l'accord commercial final entre le Royaume-Uni et l'UE ne comprenne pas de barrières tarifaires ni non tarifaires dans le domaine du lait et des produits laitiers, et nous collaborons avec nos partenaires de l'industrie laitière et du secteur général de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour construire une position unie à travers l'Europe. Afin de garantir que notre position soit entendue au plus haut niveau, nous entretenons d'étroites relations avec le gouvernement du Royaume-Uni comme avec l'Union européenne.

Arla au Royaume-Uni





alcium accélère notre stratégie

Good Growth 2020 est la bonne stratégie, adaptée aux tendances du secteur et des marchés autour de nous. Cependant, au vu des circonstances actuelles, l'environnement politique, économique et social dans lequel nous opérons change. C'est pourquoi, en 2018, nous avons lancé notre programme de transformation, Calcium, qui accélèrera notre stratégie en transformant nos façons de fonctionner, de dépenser et d'investir. Calcium renforcera notre structure, créera des rendements et permettra de dégager des liquidités à réinvestir dans notre croissance.

LE POURQUOI



Brexit

Nous sommes bien plus exposés que nos concurrents par la conjoncture au Royaume-Uni puisque ce pays contribue à hauteur de 26% de notre chiffre d'affaires. Les fluctuations de la livre sterling depuis l'annonce du Brexit ont coûté à Arla quelque 150 millions EUR.



Prix des matières grasses et protéines

L'augmentation des prix des matières grasses laitières de ces deux dernières années a réduit la compétitivité de nos produits de marque à forte teneur en matières grasses, nous coûtant approximativement 125 millions à 175 millions EUR en termes de performances relatives par rapport à nos concurrents.



Maîtrise des coûts

Notre entreprise dégageant de faibles marges, la maîtrise constante des coûts est une condition préalable pour rester compétitifs et atteindre nos objectifs vis-à-vis de nos associés-coopérateurs.

LE QUOI



Notre ambition est d'augmenter notre résultat net de plus de 400 millions EUR d'ici 2021. Avec plus de 300 millions EUR, nous augmenterons la compétitivité de notre prix du lait ; en outre, nous envisageons de réinvestir plus de 100 millions EUR dans des secteurs de croissance. Nous sommes parvenus à une contribution de 114 millions EUR à ce jour, dépassant les 30 millions EUR visés la première année.

Calcium, c'est également :

- le renforcement de l'accent mis sur nos activités de terrain, là où nous sommes le plus proche de nos clients et consommateurs, ces derniers étant au centre de chaque décision que nous prenons ;
- des prises de décision plus rapides et plus transparentes, davantage axées sur les données et plus responsables ;
- l'élimination du gaspillage à chaque fois qu'il n'apporte pas de réelle valeur aux clients et consommateurs.
- l'élimination également de la complexité lorsqu'elle n'ajoute pas de valeur. Nous mettons progressivement en place des méthodes plus simples et plus rationnelles, tant au niveau de la production que de la structure de l'organisation.

alciium transforme neuf secteurs de notre entreprise

LE COMMENT



Production

Nous transformerons chaque site et chaque fonction en profondeur. L'approche du rendement ne se fera plus au niveau de la structure de la coopérative laitière, mais au niveau de chaque gamme individuelle. Grâce à cette nouvelle transparence dans nos données, nos collaborateurs pourront effectuer des analyses comparatives et procéder à des optimisations, gamme par gamme, semaine après semaine.

Dépenses indirectes

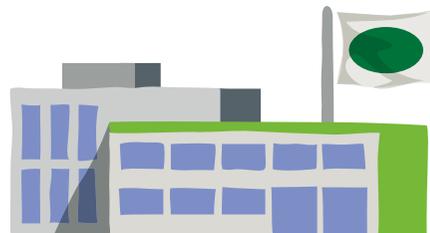
La nouvelle transparence des données nous a permis de remettre en cause la manière dont nous dépensons l'argent et de réduire considérablement toutes les dépenses qui ne sont pas axées sur des activités de terrain. Au fil du temps, nos collaborateurs auront une meilleure maîtrise des coûts qui ne sont pas directement liés à nos produits, comme les équipements de bureau, l'informatique, les déplacements, les consultants, etc.

Logistique

La nouvelle transparence des données nous permettra non seulement d'éliminer le gaspillage des produits finis, mais également d'optimiser la collecte du lait dans les exploitations et la distribution aux consommateurs, circuit par circuit, créant ainsi de la valeur pour nous et nos consommateurs.

Organisation

Nos fonctions centrales ont été réduites, ce qui nous permet de nous concentrer davantage sur les activités de terrain sur nos marchés.



Achats

Le service des achats devra encore mieux intégrer les experts et les meilleures pratiques dans nos décisions d'achat afin d'assurer la conformité, d'optimiser la valeur des biens et services que nous achetons chez Arla et de garantir un approvisionnement responsable.

Innovation

Notre processus, de l'idée jusqu'au marché, sera plus simple et plus court pour que nous soyons en capacité de saisir les nouvelles opportunités plus rapidement. Nous expérimenterons davantage nos produits sur les marchés et adapterons rapidement nos succès pour les reproduire ailleurs.



Gamme

Afin de réduire la complexité de la chaîne d'approvisionnement et d'augmenter notre résultat net, nous partagerons davantage de produits entre les marchés. Nous établirons une liste standard d'ingrédients à sélectionner et fixerons un volume minimum pour les nouveaux produits.



Marketing

Nous dépenserons moins d'argent dans l'élaboration de campagnes et davantage pour véritablement toucher les consommateurs. Notre contenu sera plus rapidement et mieux développé, et ce à moindre coût et dans de nouveaux studios numériques internes.



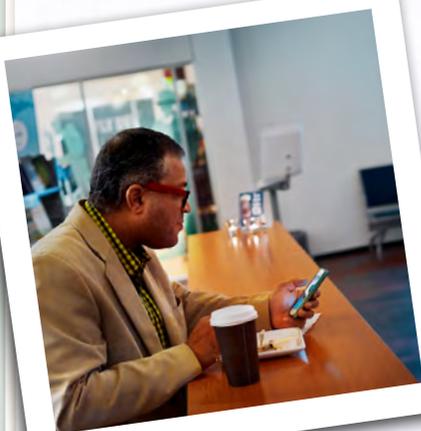
Promotions au sein de la grande distribution

De meilleures données nous permettront d'optimiser les promotions au sein de la grande distribution pour nous et nos clients, ce qui permettra aux responsables grands comptes de prendre des décisions justes immédiatement sur le terrain.

Calcium enregistre de solides résultats dès la première année

Internalisation du marketing à des fins d'amélioration

Pour dynamiser notre stratégie marketing dans le cadre du programme Calcium et le rendre plus rentable, nous travaillons à l'internalisation du développement de contenus. Nous mettons en place une agence interne de création chargée du développement de contenus numériques et de l'internalisation de l'achat d'espaces publicitaires. Ainsi, non seulement nous réduisons nos frais d'agence et assurons une meilleure qualité, mais en devenant plus aguerris sur le plan du numérique, nous permettons à nos collaborateurs de devenir de meilleurs spécialistes du marketing et de la communication. Grâce à cette solution, nous devrions économiser jusqu'à 6,5 millions EUR par an.



alcium

Calcium a aidé Arla à remporter un contrat de plusieurs millions dans la filière fromagère.

Calcium peut également constituer un excellent moyen de renforcer nos relations avec les clients et de remporter de nouveaux contrats. Par exemple, il a contribué à l'issue positive des négociations engagées par Arla en vue de la signature d'un contrat avec un de nos partenaires stratégiques. Le programme de notre partenaire s'accorde parfaitement avec Calcium et, durant ces négociations, nous avons démontré notre objectif visant à favoriser l'efficacité opérationnelle pour les deux entreprises. L'obsession avant-gardiste et l'orientation client d'Arla ont également été des facteurs déterminants pour décrocher ce contrat avec des ventes de détail s'élevant à 504 millions EUR.

Faire plus avec moins

Lorsqu' Arla Royaume-Uni a voulu lancer un nouveau portefeuille de yaourts, au lieu de développer elle-même son propre portefeuille, elle a étudié les différents marchés afin de vérifier ce qui existait et a ensuite lancé des produits existants provenant de Suède et du Danemark. Aussi simpliste que cela puisse paraître, avant l'ère du programme Calcium, le développement de produits était spécifique à chaque pays. Dans le cadre du programme Calcium, nous avons créé une gamme principale européenne de yaourts qui sera vendue sur tous les marchés et permettra de réaliser une réduction de 25% du nombre de préparations à base de fruits, ce qui se traduit par une réduction significative des coûts.



Passage de 270 fournisseurs à 1 seul

Avant Calcium, Arla avait plus de 270 fournisseurs de services d'impression. Lors de notre Journée des fournisseurs, nous avons invité des fournisseurs potentiels à notre siège et nous sommes basés sur des commandes de service d'impression passées pour organiser un appel d'offres par voie électronique. Un fournisseur a fait une offre permettant de réaliser 30% d'économie sans compromettre la qualité. Désormais, lorsque nos collaborateurs ont besoin d'imprimer du matériel, ils font appel à ce fournisseur unique, qui envisage également de mettre à profit nos propres capacités d'impression. Dans le cadre de notre programme Calcium, notre équipe Achats s'est vue confier un mandat plus important pour finaliser ce contrat, et son implication dans les négociations commerciales a profité à toutes les parties concernées.



Priorités essentielles pour 2019

Les priorités essentielles d'Arla sont examinées chaque année à la lumière de l'initiative Good Growth 2020. Elles sont fixées par notre équipe exécutive de gestion et approuvées par le conseil d'administration.

Combiner gestion continue des prix et des marges et stimulation de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes

Dans le cadre d'une activité à marge faible et volatile, la gestion des prix garantit des marges saines à court comme à moyen terme. En 2019, nous resterons concentrés sur une croissance liée aux volumes dans nos catégories et sur nos marchés principaux, et devons en même temps garantir une gestion proactive des prix et des marges. Afin de sécuriser la croissance et de s'adapter aux changements des préférences des clients, nous allons utiliser à notre avantage notre pool laitier toujours plus diversifié.

S'appuyer sur Calcium pour transformer Arla

Notre programme complet de transformation, Calcium, entrera dans sa deuxième année en 2019. Il conduira à davantage de changements dans notre façon de travailler, de dépenser et d'investir. Afin d'accroître notre compétitivité, nous avons pour ambition de créer une entreprise toujours soucieuse d'être à l'avant-garde. Notre ambition est d'augmenter notre résultat net de plus de 75-100 millions EUR en 2019.

Accélérer les innovations et accroître leur production

En 2019, nous passerons en revue et modifierons notre modèle d'innovation pour améliorer considérablement notre vitesse de production et réduire la complexité des produits. En matière d'innovation, nous nous concentrerons avant tout sur les produits laitiers nourrissants et naturels populaires et sur les formats à consommer sur le pouce, tout en prévoyant par ailleurs d'expérimenter des produits destinés aux consommateurs flexitariens. Nous tirerons parti des technologies et des compétences existantes, tout en créant et développant des atouts concurrentiels et en nous alignant sur les perspectives extérieures du marché.

Favoriser un programme de croissance des marques solide et rentable

Sécuriser un portefeuille stratégique d'offres à marges plus élevées et axées sur les consommateurs est essentiel pour notre future croissance. En 2019, nous continuerons de développer et d'affiner le profil de nos marques stratégiques Arla®, Castello®, Lurpak® et Puck®, tout particulièrement en revoyant notre stratégie liée aux nouvelles habitudes des consommateurs et en pénétrant de nouveaux marchés.

Gagner des marchés cibles

En 2019, nous chercherons avant tout à obtenir une croissance du volume des produits de marques stratégiques et/ou de bénéfices plus élevés dans les principaux segments du marché, comme le Bangladesh, le Nigeria, la Chine, et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord en renforçant notre portefeuille de marques, en nous engageant dans de nouvelles catégories et en nouant de nouveaux partenariats dans ces régions. 2019 devrait être une année pleine de défis en Europe : nous devons nous préparer sur le plan opérationnel à l'incertitude découlant du Brexit et sécuriser notre marché du Royaume-Uni.

Devenir le chef de file du développement durable

Le développement durable est une priorité tant pour nos consommateurs que pour nous-mêmes. Arla a déjà mis en place de nombreuses initiatives diverses en matière de développement durable, comme notre programme d'assurance qualité et de bien-être animal, Arlagården. En 2019, nous avons prévu de lancer notre nouvelle stratégie environnementale ; nous suivrons avec attention les résultats concrets obtenus en matière de développement durable et nous nous intéresserons à la perception de nos efforts par les consommateurs.

Booster AFI

La poursuite des investissements dans AFI est une priorité essentielle pour 2019. Nous nous concentrons sur la transformation permanente des produits existants vers des spécialités à forte valeur ajoutée grâce à de nouveaux investissements et des projets ciblés de recherche et développement. Face à la popularité grandissante de nos ingrédients spécialisés, nous nous efforcerons également d'accroître notre pool de matières premières afin de garantir de plus grandes quantités de lactosérum et de pouvoir ainsi répondre à la demande de notre clientèle internationale.



NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX



Nos marques sont au cœur de notre entreprise ; ce sont elles qui sont en majeure partie responsables de la rentabilité d'Arla. Afin de développer notre position de leader mondial du secteur laitier, nous concentrons nos activités sur deux zones, Europe et International, qui représentent les régions où nous estimons qu'Arla a le plus grand potentiel de croissance. Notre entreprise spécialisée dans le lactosérum, Arla Foods Ingredients, compte également parmi les priorités stratégiques essentielles. Dans la section suivante, nous présentons la croissance de nos marques stratégiques et les succès remportés sur nos territoires commerciaux ainsi qu'avec AFI et avec les ventes industrielles.

Arla® : une consolidation continue en 2018

La marque Arla® a continué de réaliser des performances supérieures à celle du marché en Europe. Nous avons cherché à accroître ses capitaux propres en adoptant un positionnement mondial harmonisé et en lançant notre nouvelle campagne « La force vient de l'intérieur » ; dans le même temps, elle a également réussi à bien asseoir la position de ses nouvelles sous-marques, comme Dano Power, Arla &More et Arla® Organic. L'année 2018 a également été marquée par le succès de la communication faite autour des marques d'Arla® : nous avons intensifié l'engagement des consommateurs en accélérant la communication sur les canaux numériques et avons remporté plus de 50 prix marketing.

Arla &More fait tomber la barrière du petit-déjeuner

Nos modes de vie actifs nous permettent rarement de prendre nos repas de manière traditionnelle. C'est pourquoi notre nouvelle marque Arla &More a développé une gamme de produits sains, naturels et nourrissants, comme les yaourts aux céréales et au sarrasin, les smoothies à l'avoine et aux fruits et des porridges à la saveur fraîche. Ces produits visent à faire tomber la barrière du petit-déjeuner que les produits laitiers ont rencontrés pendant si longtemps : ils ont été conçus pour être consommés à tout moment de la journée afin de vous donner des forces et vous permettre de tenir le coup. Arla &More est actuellement disponible en Finlande et en Suède ; d'autres lancements devraient être réalisés sur les marchés européens durant 2019.

Poursuivre le développement de l'engagement numérique

L'engagement numérique en faveur des marques d'Arla® a augmenté de 90% par rapport à 2017, passant de 100 millions à 190 millions d'interactions. Arla a mis à profit les principes du marketing axés sur les données pour stimuler l'engagement des marques par l'intermédiaire de « personnalités », en s'appuyant sur les points qui passionnent le public, les objectifs des consommateurs et les opportunités d'achat. Comme l'investissement dans le numérique est resté constant ces 12 derniers mois, l'accroissement de l'engagement numérique s'explique d'une part par une utilisation intensive des données de première partie, créées pour stimuler l'engagement sur les canaux médiatiques de l'entreprise grâce à un contenu plus accrocheur, et d'autre part par l'optimisation de l'expérience consommateur au moment de vérité, c'est-à-dire lorsque les consommateurs recherchent un produit Arla®.

Le bien-être animal comme unique argument de vente

Sommarmjölkl®, une initiative commerciale de bien-être animal unique lancée en Suède en 2018, offre une rémunération supplémentaire aux éleveurs laitiers conventionnels Arla (à l'élevage non biologique) qui s'engagent à allonger de 25% le temps de pâturage estival de leurs bêtes par rapport à la législation du pays. Pouvant compter sur une participation de 75% de ses éleveurs laitiers conventionnels, Arla a pu faire la différence pour ses vaches, ses associés-coopérateurs et ses consommateurs.

Le lait d'été a ainsi généré une augmentation des parts de marché dans toutes les catégories et eu pour effet un renforcement massif du principal indicateur de performance, la « protection du bien-être animal » dans la perception des consommateurs. La campagne de communication a connu un véritable succès, avec un score ONS de 75*.



* Le résultat ONS moyen du marché est de 50 dans la base de données Milward Brown.

Lurpak® : la force de la douceur

Depuis 1901, Lurpak® symbolise l'héritage laitier danois. La marque est désormais vendue et appréciée dans plus de 75 pays, du Danemark au Moyen Orient et au-delà. Nous continuons de mener notre mission de marque : faire des aliments de qualité un élément central de la vie des gens.

Un contexte difficile

L'année 2018 s'est avérée difficile pour le beurre, le haut niveau de prix des matières grasses ayant été répercuté sur le consommateur. La croissance de nos principaux marchés à laquelle nous assistons ces derniers temps témoigne de la force de la marque Lurpak, avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 2,7%. Développer nos capitaux propres est essentiel pour encourager les consommateurs à payer davantage pour notre marque, comme le prouve nos résultats.

Des innovations fondées sur la réalité des consommateurs

En 2018, nous avons lancé deux nouvelles innovations sur nos plus gros marchés. La première, Lurpak® Softest, a pour point de départ le vécu des consommateurs, à savoir que certains d'entre eux trouvaient que notre produit à tartiner n'était pas tartinable dès sa sortie du réfrigérateur. Lancée au Royaume-Uni en mai, c'est déjà un véritable succès, ayant généré un chiffre d'affaires de 8,9 millions d'euros dépassant toutes les attentes. Lurpak® Mini Blocks était le deuxième grand lancement de la marque en 2018. Ce produit, qui se présente sous la forme de 4 blocs de 50 g dans une boîte pratique, a été lancé au Danemark en mars. Le chiffre d'affaires enregistré grâce à Lurpak® Mini blocs était de 2,6 millions

d'euros en 2018. Ces deux lancements ont été appuyés par des campagnes en ligne et hors ligne, sur les réseaux sociaux et ailleurs, bousculant les conventions de la catégorie BSM.

Les versions liquide et spray de Lurpak® ont été relancées cette année à la fois dans la région MENA et au Danemark. L'objectif était de se concentrer sur l'opportunité que présentaient le produit et son utilisation pour encourager davantage les consommateurs à l'essayer. Le produit dispose donc à présent d'un emballage mettant mieux en avant l'image de marque et expliquant mieux sa nature et son utilisation ; bénéficiant, également d'une toute nouvelle campagne, il ne devrait pas manquer de marquer des points auprès des consommateurs.

Gagner grâce au numérique

Notre solide communication tout au long de 2018 a favorisé la notoriété et l'engagement de la marque au-delà des lancements. La campagne « Game On Cooks » a été déployée sur nombre de nos marchés, non seulement à la télévision, mais également sur différents canaux, depuis les canaux numériques jusqu'aux magasins. Nous avons connu une nouvelle excellente année numérique avec 43 millions d'interactions de consommateurs enregistrées en fin d'année.



Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

561

2017 : 528

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

2,7%

2017 : -2,7%

Part du chiffre d'affaires lié aux marques

12,0%

2017 : 11,5%



Castello®: tout un monde de sensations

Castello® incarne la tradition d'un fromage créatif fabriqué depuis 1893. Le développement des fromages Castello® repose sur notre perception des goûts et des saveurs afin de procurer aux consommateurs une sensation exquise à chaque bouchée. Nos spécialités sont vendues dans 87 pays du monde sous la marque Castello®.

Une campagne mondiale couronnée de succès

Chaque fromage Castello® offre au consommateur une sensation unique et savoureuse. Que ce soit l'intensité des pâtes jaunes, le crémeux des pâtes blanches ou le piquant des pâtes bleues, chaque fromage Castello® offre une expérience gustative unique. Ces sensations ont trouvé leur incarnation dans notre toute dernière campagne de marque « Sensations by Castello® », qui a été déployée sur sept de nos principaux marchés mondiaux en 2018.

Renforcer notre gamme principale

Castello® est la marque de fromage à moisissure bleue leader sur de nombreux marchés, mais les bleus ne sont qu'un élément d'un univers bien plus vaste de spécialités fromagères. En 2018, nous avons renforcé notre importance aux yeux des consommateurs en élargissant notre principale gamme ; celle-ci inclut à présent des fromages à pâte jaune et des fromages à moisissures blanches. Le lancement de multiples nouveaux produits sur ces segments a conduit à une croissance exceptionnellement satisfaisante du chiffre d'affaires liée aux volumes en Finlande, aux États-Unis et au Canada pour les fromages à pâte jaune, et au Royaume-Uni et en Allemagne pour les fromages à moisissures blanches.

Castello, une marque à forte croissance

Grâce à une solide mise en place sur les différents marchés pour mieux faire connaître Castello® et favoriser la pénétration d'une plus large gamme de produits Castello®, la marque est parvenue à une croissance de volume des produits de marque stratégique de 3,8% en 2018, avec une croissance particulièrement marquée aux États-Unis (28%), en Finlande (8%) et au Canada (6%).



Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

179

2017 : 181

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

3,8%

2017 : 2,7%

Part du chiffre d'affaires lié aux marques

3,8%

2017 : 3,9%



Puck® : Joue le jeu de l'innovation

À l'origine, Puck® était une marque allemande de fromage crémeux à tartiner ; aujourd'hui, elle est disponible sur plus de 30 marchés dans le monde, de la Syrie à la Suède, et du Koweït au Kazakhstan. Produite au sein de quatre laiteries d'Arla au Danemark, c'est l'une des marques de produits laitiers leader au Moyen-Orient.

Moins de matière grasse, des produits plus sains

Au Moyen-Orient, les consommateurs étant de plus en plus sensibles aux problèmes de santé liés à l'alimentation comme l'obésité, on observe une augmentation de la demande en produits plus sains. Notre marque emblématique au Moyen-Orient, Puck®, exploite déjà cette tendance : en lançant une variante de son fromage crémeux phare comportant 30% de matière grasse et 25% de sel en moins, Puck® remporte une victoire sur le déclin de cette catégorie et rapporte 4 millions EUR supplémentaires de recettes nettes à l'entreprise.

Des horizons qui s'élargissent

Le programme santé ne constitue cependant qu'un élément de la stratégie d'innovation visant à maintenir Puck® dans sa position de force au Moyen-Orient. L'exploration de nouvelles catégories et opportunités ainsi que l'ajout de nouvelles variations de fromage crémeux en sont deux autres éléments essentiels. En 2018, Puck® a également lancé un large éventail de produits pour la cuisine : une gamme de sauces, un nouveau fromage râpé, Chedarella, ainsi qu'un nouveau produit à tartiner, Labneh. Après l'acquisition de l'activité de production de fromages de Mondeléz International au Moyen-Orient, la marque devrait voir s'ouvrir de nouvelles possibilités d'expansion en 2019.

Puck® sur le vif

En 2018, Puck® a également remis en question les normes de la catégorie, en engageant le dialogue avec les clients via les canaux numériques et en se lançant dans la « ludification ». Grâce à une collaboration sans précédent avec Snapchat, Puck® a encouragé la participation de son cœur de cible, les mères et les enfants, d'une manière unique et ludique. Lors de cette campagne interactive, quelque 5 millions de participants ont fait part de leurs impressions. D'autres campagnes Puck® ont également connu beaucoup de succès et, cette année, la marque a remporté 4 Effie, ces prestigieuses récompenses marketing.



Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

352

2017 : 339

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

8,9%

2017 : 4,4%

Part du chiffre d'affaires lié aux marques

7,5%

2017 : 7,4%



Boissons lactées : quand tradition et innovation vont de pair

L'ambition du segment des Boissons lactées est de nouer des liens utiles avec la génération Y grâce à de meilleures expériences en matière de boissons. Ce portefeuille comprend des marques solides comme Cocio®, Matilde®, et la marque sous licence, Starbucks™.

Croissance régulière à deux chiffres de Starbucks™

La constance et la solidité des résultats d'une année sur l'autre au cours des sept dernières années ont ouvert la voie à un nouvel accord stratégique de 21 ans entre Arla® et Starbucks™, qui autorise Arla à continuer de produire, distribuer et commercialiser les boissons haut de gamme Starbucks™ à base de café prêtes à boire (RTD) pour les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique.

En 2018, ces boissons ont une fois encore enregistré une croissance à deux chiffres, finissant l'année avec une croissance de marque stratégique de 30%. Cette évolution est le résultat d'un effort particulier visant à élargir la distribution à toutes les régions au moyen de nouveaux canaux et en touchant de nouveaux consommateurs sur de nouveaux marchés.



Cocio® s'ouvre une nouvelle opportunité

Fondée en 1951, Cocio® a une longue histoire et figure parmi les marques de renom au Danemark. En 2018, Cocio® a lancé un partenariat stratégique avec HBO®, visant à davantage profiter de l'actuelle dynamique que connaît le streaming. Ce partenariat s'est traduit par une campagne, dont les principaux leviers étaient des abonnements gratuits à HBO® et des prix uniques. Cette campagne a contribué à une croissance générale de la marque stratégique Cocio® de 5% en 2018.



Matilde® a interrompu la catégorie du lait chocolaté

L'essence de la marque Matilde®, depuis 1970, est le produit danois « Hygge », un produit unique en son genre. Durant l'été, son design emblématique a été remplacé pendant 8 semaines par des illustrations colorées qui permettaient de visualiser tout ce que Matilde représentait pour les consommateurs. En utilisant l'emballage comme support, Matilde® a bousculé l'ordre établi et s'est considérablement différenciée de la marque de distributeur. Matilde® a enregistré une croissance de marque stratégique de 16% en 2018.



Résultats boissons lactées

Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

248

2017 : 226

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

22,7%

2017 : 12,3%

Part du chiffre d'affaires lié aux marques

4,0%

2017 : 3,4%

Europe

Représentant 62 % du chiffre d'affaires total, et ayant connue une année marquée par une très forte croissance des marques, la zone Europe a poursuivi sa progression sur la voie des objectifs de la stratégie Good Growth en 2018. Nos principales marques ont enregistré des performances supérieures à nos attentes, Skyr progressant de 22 %, Starbucks™ de 24 %, notre gamme bio de 2 % et nos produits Lactofree de 4,7 % en termes de chiffre d'affaires. En ce qui concerne le secteur foodservice, l'activité des produits de marque a progressé de 4,4 % en raison de performances particulièrement solides enregistrées au Royaume-Uni, au Danemark, en Suède et en Finlande.



Marques clés



Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

6 507

2017 : 6 568

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

2,5 %

2017 : -0,1 %

Chiffre d'affaires par pays, MILLIONS EUR



	2018	2017
• Royaume-Uni	35 %	34 %
• Suède	21 %	21 %
• Allemagne	18 %	21 %
• Danemark	16 %	15 %
• Pays-Bas, Belgique et France	5 %	4 %
• Finlande	5 %	5 %

Part de marché des marques

50,4 %

2017 : 48,3 %

“ L'exercice 2018 a été marqué par une forte croissance des marques de 2,5 %. Dans le cadre de notre programme de transformation Calcium, nous avons créé une structure plus axée sur les activités de terrain au sein de la zone Europe, qui nous permettra d'accélérer encore la mise en œuvre de notre programme d'innovation et de croissance des marques. En outre, nous avons encore optimisé le recours à notre portefeuille de produits à l'échelle de l'Europe, ce qui a contribué à de solides résultats en matière de marques. ”

Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, Europe

Europe *(suite)*



Royaume-Uni

La marque Arla a connu une plus forte croissance que ses concurrents. Arla® Skyr Fruit & Oats a été élu Produit de l'année en 2018, obtenant la même reconnaissance qu'Organic, BoB et Skyr l'année précédente. Notre modèle d'entreprise appartenant à des fermiers et notre programme de transformation Calcium ont joué un rôle clé dans l'obtention des contrats avec nos principaux partenaires détaillants. Nous continuons à élaborer des solutions robustes en vue de nous adapter au résultat final des négociations du Brexit. Plus d'infos en [page 20](#).



Allemagne

La mise en œuvre de notre stratégie à long terme et l'accent maintenu sur la croissance des marques ont considérablement amélioré la rentabilité en Allemagne. Le renforcement de l'entreprise entrepris ces deux dernières années commence à porter ses fruits et notre activité de produits de marques a progressé de 6,5 % en 2018. En étroite collaboration avec nos clients, nous avons mis sur le marché des produits à forte valeur ajoutée comme notre yaourt Arla® Bio. Sur le marché allemand, Arla® Skyr compte parmi les produits enregistrant la croissance la plus rapide en Europe.



Danemark

Nos marques enregistrent une croissance record de 4,6 %, en dépit d'une tendance à la baisse de la consommation de produits laitiers ; cette croissance a été rendue possible par la focalisation sur les produits existants et sur de nouveaux concepts. Notre réputation n'a jamais été aussi bonne, et 2018 a été une année record pour nos ventes de produits de marques biologiques. Par ailleurs, nous avons amené nos consommateurs à prendre part à un dialogue productif sur les bienfaits du lait sur la santé, grâce à notre campagne « Du lait sans lait ».



Suède

Durant l'exercice précédent, le chiffre d'affaires d'Arla est resté quasi inchangé, et ce malgré une évolution globale des catégories défavorable et une couronne suédoise affaiblie. Nos parts de marché dans le fromage et le yaourt ont atteint des niveaux records en Suède, et la marque Arla® s'est considérablement renforcée en 2018. Cerise sur le gâteau, Arla a été classée parmi les meilleurs fournisseurs toutes catégories par les clients. La campagne « Only milk tastes milk » (« Seul le lait a le goût du lait ») a contribué à ralentir le déclin de la catégorie du lait, décrochant le titre de meilleur clip publicitaire de Suède, toutes catégories confondues.



Pays-Bas, Belgique et France

Notre part du marché hollandais dans les produits laitiers frais a atteint son plus haut niveau et dépasse désormais les 11 %. C'est dans la catégorie des produits laitiers frais qu'Arla a connu la plus forte croissance ces deux dernières années, les produits Skyr et biologiques étant les principaux moteurs de la croissance à deux chiffres enregistrée. Skyr a été lancé avec succès en Belgique. Notre compagnie est le premier fournisseur de produits laitiers aux Pays-Bas.



Finlande

En dépit d'une tendance à long terme à la baisse pour la consommation des produits laitiers, nos marques clés Arla® Luonto+ pour le yaourt et Lempi pour la cuisine n'ont cessé de croître. Notre activité foodservice a également enregistré une forte croissance. Par ailleurs, afin de renforcer notre engagement en matière de sécurité alimentaire et de transparence, nous avons introduit la technologie blockchain qui permet aux consommateurs de suivre l'origine du lait.

International

La zone International, qui représente 15% du chiffre d'affaires total, a encore une fois enregistré une croissance rentable en 2018. Afin de créer de nouvelles opportunités, nous avons lancé des produits innovants et nous sommes implantés sur de nouveaux marchés en Asie du Sud-Est.

Marques clés



Chiffre d'affaires par région, MILLIONS EUR



	2018	2017
● Moyen-Orient et Afrique du Nord	36%	34%
● Russie, ventes aux filiales et aux distributeurs	23%	23%
● Amériques	20%	20%
● Asie du Sud-Est	9%	8%
● Afrique subsaharienne	6%	9%
● Chine	6%	6%

Chiffres d'affaires, MILLIONS EUR

1 576

2017 : 1 616

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

4,6%

2017 : 10,5%

Part de marché des marques

85,0%

2017 : 83,9%

“ Nous avons obtenu de bons résultats cette année malgré des conditions de marché difficiles. Notre croissance a été moins forte que prévu, néanmoins nous sommes en bonne voie de réaliser tous nos objectifs stratégiques de croissance de 2019, et même plus grâce à l'acquisition prévu de l'activité de production de fromages de Mondeléz International au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. ”

Tim Ørting Jørgensen, Executive President, International

International *(suite)*



Moyen-Orient et Afrique du Nord

Notre programme stratégique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord a bien progressé en 2018, en dépit de la faible croissance économique et des incertitudes politiques qui affectent la région. Les marques ont connu une forte croissance dans nos principales catégories, la marque Puck® arrivant en tête. Depuis son lancement, la marque Arla® Organic enregistre des progrès notables aux Émirats arabes unis et en Arabie Saoudite, tandis qu'Arla® Kids, également lancé tout récemment, gagne du terrain. Avec l'acquisition d'un portefeuille de production de fromages de Mondeléz International au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, nous disposons à présent de solides fondements sur lesquels nous appuyer pour aller de l'avant.



Asie du Sud-Est

Arla a fortement progressé en Asie du Sud-Est, tant en termes de croissance que de rentabilité. La part de marché de la marque Dano et la pénétration des ménages se poursuivent au Bangladesh. Le Japon et la Corée ont enregistré une très forte croissance des marques et nous gagnons du terrain aux Philippines. Le lait bio Arla® vient d'être lancé à Singapour avec des résultats dépassant déjà les attentes. Pour développer l'implantation d'Arla dans la région, nous préparons le lancement en Indonésie de notre co-entreprise récemment créée Arla/Indofood.



Afrique subsaharienne

Nous avons enregistré une solide croissance de nos parts de marché au Nigeria, Dano étant la marque de lait en poudre progressant le plus rapidement dans ce pays. Cependant, à un niveau consolidé, les activités d'Arla Foods au Nigeria ont été impactées par les difficultés rencontrées en 2018, notamment un timing inopportun des importations et des fluctuations au niveau des prix du marché. Sur les autres marchés de l'Afrique subsaharienne, nous avons connu une bonne progression, comme au Sénégal, où la marque Dano est désormais la marque leader de lait en poudre.



Amériques

Aux États-Unis et au Canada, les marques ont continué leur progression en 2018. Aux États-Unis, les fromages crémeux et les fromages à pâte jaune Arla et Castello ont trouvé un écho positif auprès des consommateurs et des clients. Cependant, même si ces produits gagnent de nouvelles parts de marché, les résultats sont restés inférieurs à nos attentes. Au Canada, le programme stratégique a bien progressé, renforçant la puissance des marques et assurant de solides bénéfices. En République Dominicaine, la marque Milex d'Arla conserve sa position dominante et contribue à l'essor du marché du lait en poudre.



Chine

En 2018, la Chine a considérablement amélioré la rentabilité globale de l'entreprise. Notre formule de lait infantile bio Baby & Me a connu une croissance impressionnante sur ce marché. La part de marché de la marque croît plus vite que le marché. La convention d'actionnaires pour la création d'une co-entreprise entre Arla et Mengniu a été signée au début de 2018 ; ce projet de co-entreprise est donc en bonne voie. En dépit de cette évolution positive, nous avons cependant subi des contretemps, certaines approbations des autorités ayant tardé, ce qui s'est répercuté sur les performances. Cependant, nous restons très optimistes à l'égard de la Chine pour 2019.



Russie, ventes aux filiales et aux distributeurs

Nous avons enregistré une bonne croissance dans notre activité de marque et, dans le même temps, nous avons doublé le résultat net. L'un des principaux facteurs de croissance était le secteur des boissons lactées, en particulier les boissons Starbucks™ et Arla® Protein. La marque Starbucks™ a été lancée sur plusieurs marchés et, tout comme Arla® Protein, a progressé à la fois dans la grande distribution et dans le secteur des commerces de proximité. Dans nos marchés forts que sont l'Australie et la Grèce, en dépit des prix élevés des matières grasses, nos produits Lurpak® ont poursuivi leur progression. La Russie a quant à elle, a continué d'améliorer sa rentabilité principalement grâce à de fortes ventes de produits Starbucks™.

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) est une filiale à 100% détenue par Arla et un leader mondial des ingrédients à base de lactosérum utilisés dans un vaste éventail de catégories, des produits de boulangerie aux boissons, en passant par les produits laitiers et les produits de nutrition médicale, infantile et sportive. En outre, elle fabrique des produits d'alimentation pour enfants pour des tiers.

Pendant plus de 20 ans, AFI a enregistré une solide croissance. En 2018, la filiale a apporté 652 millions EUR chiffre d'affaires par rapport à 651 millions EUR l'année dernière. Notre création de valeur est largement liée aux ingrédients à valeur ajoutée ainsi qu'à une activité de fabrication d'aliments pour enfants.

Les clients d'AFI demandent des produits spécialisés

L'industrie du lactosérum est en pleine mutation. Par le passé, le lactosérum était considéré comme un simple sous-produit de la production fromagère. Aujourd'hui, c'est un ingrédient à forte valeur à part entière, et, à l'avenir, les principaux marchés d'AFI auront encore besoin d'une plus grande différenciation des produits. Ainsi, la croissance d'AFI reposera sur la vente de nos produits à valeur ajoutée uniques comme l'alpha-lactalbumine, les hydrolysats de protéines de lactosérum, la membrane du globule gras du lait (MFGM, de l'anglais Milk Fat Globule Membrane) et les isolats de protéines de lactosérum. Nous continuerons à accroître la part de valeur ajoutée par rapport à nos produits standard pour proposer des fonctions avancées et innovantes à nos clients.

Notre stratégie soutient l'évolution du secteur

Pour assurer sa réussite et continuer à développer son activité, AFI se concentre sur des projets et des priorités stratégiques.

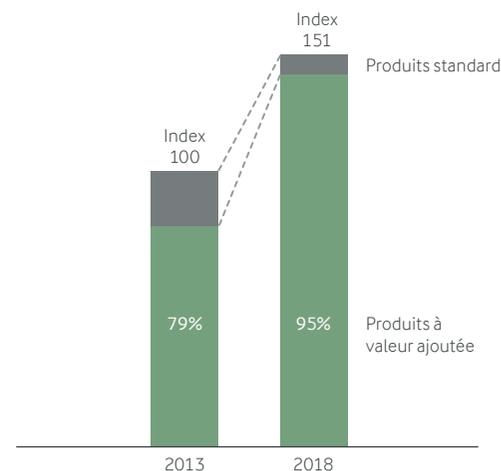
- AFI continuera à apporter davantage de valeur aux clients et éleveurs laitiers propriétaires en investissant massivement dans le développement des activités liées aux ingrédients à valeur ajoutée. En 2018, AFI a pris le contrôle total d'Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine, en acquérant 100% des actions de la société. De plus, nous avons entamé la construction d'une nouvelle tour de séchage dans notre usine du Danemark.

- Notre objectif est de réaliser notre ambitieux programme d'innovation inspiré par la motivation de nos clients à mieux se nourrir, et de détenir un solide portefeuille de nouveaux produits. Nous utiliserons pleinement les matières premières à disposition, pour les transformer en produits spécialisés uniques.
- AFI cherche à développer son pool de matières premières et est en bonne voie de réaliser des projets stratégiques permettant d'atteindre cet objectif. En 2018, nous avons signé un protocole d'accord avec la coopérative laitière américaine Foremost Farms. Ce protocole d'accord officialisait la possibilité d'un futur partenariat et nous espérons parvenir à un accord final en 2019.
- En 2018, notre segment de l'alimentation pour enfants a subi les revers des modifications importantes apportées aux réglementations chinoises portant sur la formule des laits infantiles. Néanmoins, nous avons mis en place une stratégie ambitieuse visant à assurer la croissance continue de nos produits d'alimentation pour enfants, notamment en investissant largement dans le développement de nos capacités. Cette stratégie nous permettra de tirer parti de la position de leader mondial du marché du lait biologique détenue par Arla pour répondre à la forte demande en aliments biologiques pour enfants en Chine.
- Ces dernières années, nous avons travaillé d'arrache-pied pour répondre aux demandes futures en matière de qualité et de sécurité alimentaires en collaboration avec nos clients. En 2019, nous continuerons à investir massivement dans les personnes et l'infrastructure pour rester à la pointe en tant que leader mondial dans ces deux domaines.

“ Notre ambition stratégique est de devenir le principal fournisseur mondial de produits à base de lactosérum à valeur ajoutée et des produits novateurs d'alimentation pour enfants. En adoptant une démarche à la fois fidèle à notre état d'esprit et attentive aux demandes et attentes des clients, nous continuerons découvrir toutes les merveilles que le lactosérum peut apporter et en faire bénéficier la population. ”

Henrik Andersen, Group Vice President

Part des ventes de produits standard et produits à valeur ajoutée



Chiffre d'affaires par région, MILLION EUR



	2018	2017
● Europe, Moyen-Orient et Afrique	47%	49%
● Asie	38%	41%
● Amériques	15%	10%

* Une grande partie des activités d'Arla Foods Ingredients est assurée via des co-entreprises qui ne sont pas complètement consolidées dans les états financiers consolidés. Le chiffre d'affaires incluant les co-entreprises s'élève à 695 millions EUR.

Ventes industrielles

Outre ses principaux canaux de vente, Arla se consacre aussi à la vente « business-to-business », c'est-à-dire la vente aux entreprises de produits entrant dans leur propre production, et à la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre. Nous désignons ces activités par le terme de ventes industrielles et, bien qu'il ne s'agisse pas d'un segment d'activité clé pour Arla, elles sont essentielles à notre succès.

Le marché des produits laitiers est devenu de plus en plus instable, surtout depuis l'abolition du système de quotas de l'Union européenne en 2015, ce qui rend les volumes laitiers difficilement prévisibles. Les ventes industrielles nous permettent de gérer les disponibilités saisonnières et géographiques au niveau de la collecte de lait.

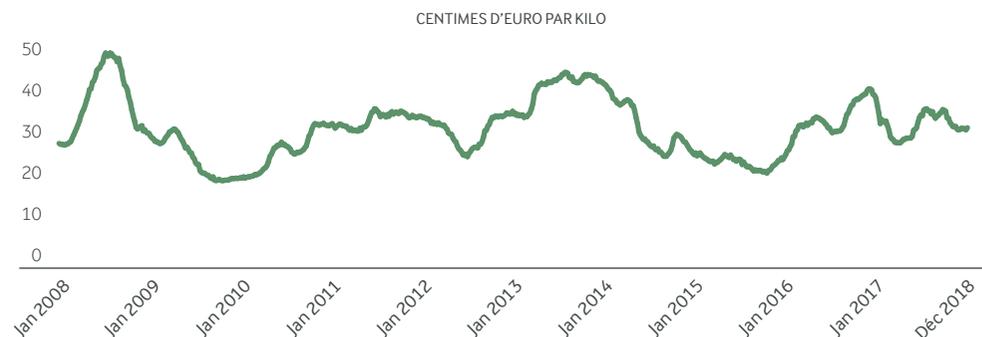
Notre décision stratégique d'accroître nos capacités de vente de matières premières à plus forte valeur, comme la mozzarella et le lait ré-engraissé en poudre, qui se concrétisera au milieu de 2019, permettra de renforcer notre entreprise. Cela nous offrira davantage de possibilités en termes de gestion de notre pool laitier et contribuera à réduire notre exposition à des contrats de marques de distributeur à faibles marges.

La part des volumes totaux de lait collecté passant par l'activité de vente industrielle a atteint 23,9%, contre 20,2% en 2017, suite à un glissement délibéré des volumes des marques de distributeur vers des produits et des clients plus performants. En conséquence, les ventes industrielles ont augmenté de 15,4% pour

atteindre 1 734 millions EUR, contre 1 503 millions l'année dernière, représentant 16,6% du chiffre d'affaires total d'Arla en 2018.

Outre la volatilité désormais attendue, le plus grand changement du portefeuille des ventes industrielles en 2018 aura certainement été l'augmentation du volume des produits à base de matières grasses. Celle-ci a été provoquée par la hausse des prix des matières grasses qui, certes, a réduit la demande des consommateurs mais a amené les négociants et industriels de l'agroalimentaire à stocker de gros volumes pour leur propre usage.

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



Chiffre d'affaires par produit
MILLIONS EUR



	2018	2017
● Lait cru	34%	34%
● Poudre	32%	36%
● Fromage	22%	21%
● Beurre	7%	3%
● Autres	5%	6%

NOTRE GOUVERNANCE

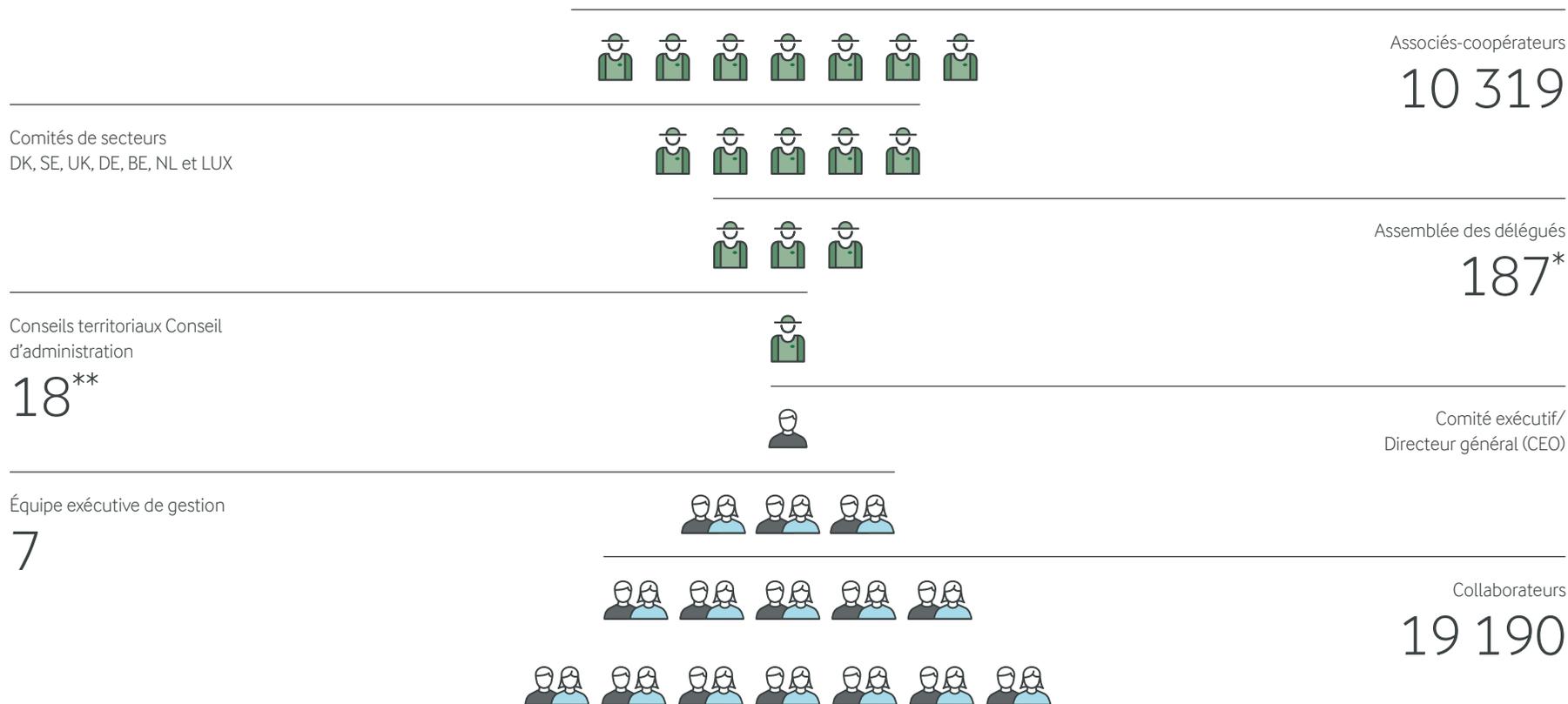


Arla est détenue par des associés-coopérateurs de sept pays. En 2018, nous avons transformé notre structure pour nous rassembler tous sous UNE bannière, tous les éleveurs propriétaires obtenant ainsi le statut d'associés-coopérateurs directs. Cette structure permet une plus grande harmonisation et offre davantage de transparence, préparant Arla à devenir une coopérative tournée vers l'avenir. Dans la section suivante, nous présentons notre coopérative et notre gouvernance d'entreprise ainsi que notre cadre démocratique.

Cadre de gouvernance

Pour une coopérative comme Arla, une bonne gouvernance est essentielle pour réussir et nouer des relations empreintes de confiance avec ses associés-coopérateurs, ses collaborateurs et ses autres partenaires clés. La bonne gouvernance d'une entreprise fait référence à une gestion et un contrôle responsables et transparents de l'entreprise.

Gouvernance de la coopérative



Gouvernance de l'entreprise

* Y compris 12 représentants des travailleurs.
** Y compris trois représentants des travailleurs.

Cadre de gouvernance *(suite)*



Gouvernance de la coopérative

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

Associés-coopérateurs

En 2018, Arla était conjointement détenue par 10 319 producteurs laitiers de Suède, du Danemark, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, du Pays-Bas et du Luxembourg. L'année dernière, la coopérative comptait 11 262 associés-coopérateurs. Tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes. La diminution du nombre d'éleveurs laitiers s'explique en partie par le fait que certains éleveurs ont cessé de produire du lait, ont vu leur activité reprise par d'autres associés-coopérateurs dans le cadre d'acquisitions et, dans une moindre mesure, par le départ d'éleveurs laitiers choisissant d'approvisionner une autre entreprise laitière. Ce déclin s'inscrit pleinement dans la tendance observée dans l'industrie laitière depuis un certain nombre d'années.

Comités de secteur

Chaque année, les associés-coopérateurs se réunissent dans le cadre d'une assemblée annuelle locale dans leur pays respectif pour assurer leur influence démocratique dans les pays où nous sommes représentés. Les membres du comité de secteur élisent des membres qui représentent leur région à l'assemblée des délégués.

Assemblée des délégués

L'assemblée des délégués est l'organe décisionnel suprême. Elle compte 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des représentants

des travailleurs d'Arla. Les représentants des associés-coopérateurs sont élus toutes les années impaires pour une période de deux ans. La prochaine élection est prévue en mai 2019. L'assemblée des délégués prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année, et élit le conseil d'administration. L'assemblée des délégués se réunit au moins deux fois par an.

Conseil d'administration

Désigné par l'assemblée des délégués, le conseil d'administration (CA) est chargé de fixer l'orientation stratégique, de surveiller les activités et la gestion des actifs de l'entreprise, de tenir les comptes de manière satisfaisante et de nommer le Comité exécutif. Le conseil d'administration a également pour mission de veiller à ce qu'Arla soit gérée dans l'intérêt supérieur de ses associés-coopérateurs et de prendre les décisions relatives à la structure de détention de la société. Par ailleurs, il défend aussi les intérêts des partenaires de la société : prêteurs, investisseurs en titres obligataires et salariés, entre autres. Le conseil d'administration se compose de 15 associés-coopérateurs et de trois représentants des travailleurs. La composition du conseil d'administration reflète la structure de détention des différents pays.

Conseils territoriaux

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



Gouvernance de l'entreprise

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

Comité exécutif directeur général

Nommé par le conseil d'administration, le comité exécutif est chargé de gérer la société. Il garantit ainsi sa croissance globale sur le long terme, poursuit son orientation stratégique, assure le suivi des objectifs de l'année et définit les principes de la société tout en veillant à renforcer durablement sa valeur. En outre, le comité exécutif garantit une gestion et un contrôle appropriés des risques ainsi que la conformité à la législation en vigueur et aux directives internes. En 2018, à la suite du départ à la retraite de Povl Krogsgaard, le comité exécutif était représenté par le seul directeur général. À compter du 1^{er} février 2019, Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, a été nommé pour intégrer le comité exécutif.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion (EMT) est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. L'équipe exécutive de gestion se compose du directeur général, de quatre experts fonctionnels et de deux responsables commerciaux. Les experts fonctionnels ont la charge de la gestion des domaines financier, informatique et juridique (CFO), du marketing et de l'innovation (CMO), des ressources humaines (CHRO) et de la chaîne d'approvisionnement (COO) ; les responsables commerciaux, quant à eux, sont responsables des territoires commerciaux Europe et International. Les membres de l'équipe exécutive de gestion se tiennent

informés de tous les événements importants qui se produisent dans leur domaine respectif et alignent leurs activités sur toutes les mesures transversales. En 2018, le Français Sami Naffakh a rejoint Arla au poste d'Executive Vice President et Head of Supply Chain, renforçant ainsi la diversité de l'équipe.

Collaborateurs

Dans le monde, Arla emploie 19 190 personnes (équivalents temps plein), contre 18 973 l'année dernière. Nos travailleurs sont représentés par trois membres au conseil d'administration (CA) et 12 délégués à l'assemblée des délégués.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion se compose du directeur général, de quatre experts fonctionnels et de deux responsables commerciaux, l'un pour la zone européenne et l'autre pour la zone International. Enrichie par la diversité du parcours professionnel de ses membres, l'équipe exécutive de gestion est chargée des opérations quotidiennes d'ArLa, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. Indépendamment de leurs attributions générales, les membres de l'équipe exécutive de gestion sont tous responsables d'un domaine d'activité spécifique.



Équipe exécutive de gestion *(suite)*

Sami Pascal Naffakh

COO

Executive Vice President,
Supply Chain

■ 1970
■ Français

Sami a rejoint Arla en janvier 2018. Fort de 25 années d'expérience dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement et des opérations dans différents secteurs, il a travaillé dans sept pays différents avant de rejoindre Arla. Son dernier poste : SVP Global Supply Chain EMEA chez Estee Lauder, mais il a également de solides connaissances de l'industrie laitière, puisqu'il a occupé plusieurs fonctions de cadre supérieur dans la branche Nutrition infantile chez Danone. À ses heures libres, Sami aime se détendre en compagnie de ses amis et de sa famille. Son produit préféré est Arla Unika® Gammel Knas.

Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,
Marketing and Innovation

■ 1965
■ Danois

Arrivée chez Arla il y a 29 ans, Hanne est d'abord entrée sous la bannière de MD Foods avant de partir au Royaume-Uni où elle a joué un rôle moteur dans le développement de l'activité britannique d'Arla. Elle est devenue Vice-CEO d'Arla UK avant de rentrer au Danemark en 2010. Naturellement douée pour le marketing, Hanne était chargée des différentes marques et catégories avant d'occuper son poste actuel. Hanne est également membre du conseil d'Arla Fonden et de l'Université Technique du Danemark. Elle vit en couple à Aarhus et aime faire du kayak et la cuisine. Le produit préféré de Hanne : le Skyr, pour ses origines nordiques et parce que c'est un produit sain.

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President,
International

■ 1964
■ Danois

Tim est entré chez Arla en 1991, sous la bannière de MD Foods. Il a occupé de nombreux postes de cadre supérieur et de direction au Danemark, en Arabie saoudite, au Brésil et en Allemagne avant de devenir Executive Vice President de la zone International. Tim fait partie de l'équipe depuis 2007. Tim est également membre du conseil d'administration de Royal Greenland et de Mengniu. En dehors de son travail, Tim aime passer du temps avec son épouse et leurs quatre enfants. Lorsqu'il en a l'occasion, il aime chasser et écouter de la musique. Après 27 années chez Arla, son produit préféré est l'incontournable dessert danois estival Koldskål®.

Natalie Knight

CFO

Executive Vice President,
Finance, IT & Legal

■ 1970
■ Américaine

Natalie est entrée chez Arla Foods au poste de CFO en 2016, après 17 années passées chez adidas où elle a occupé plusieurs postes de direction en finances, comme celui de SVP Group Functions Finance, de SVP Brand & Commercial Finance, de CFO d'adidas North America et de VP Investor Relations & M&A. Après avoir vécu et travaillé dans cinq pays, Natalie est aujourd'hui basée à Aarhus, au Danemark, avec son époux et leur fille adolescente. Elle est également membre des conseils d'administration de Grundfos et Biomar. Sa chanson danoise préférée est « Fly on the wings of love » et son produit préféré est Arla® Protein, qu'elle adore consommer après ses activités sportives.

Peder Tuborgh

Directeur Général

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

■ 1963
■ Danois

Arrivé il y a 31 ans chez Arla, alors dénommée MD Foods, Peder a occupé différents postes de cadre supérieur et de direction, tels que celui de Marketing Director, de Divisional Director et d'Executive Group Director. Dans le cadre de sa longue carrière chez Arla, il a travaillé en Allemagne, en Arabie saoudite et au Danemark. Il est également le président du conseil de Pandora. Plus que tout, il aime passer du temps avec son épouse, leur fils et leurs quatre filles. Son produit préféré est un classique d'Arla : Castello®.

Peter Giørtz-Carlsen

Membre de Comité exécutif*,
Executive Vice President,
Europe

■ 1973
■ Danois

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

Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs

■ 1968
■ Suédois

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

■ Année de naissance ■ Nationalité

* À compter du 1er février 2019, Peter Giørtz-Carlsen, vice-président exécutif, a été nommé pour faire partie du Comité exécutif.

Conseil d'administration

Composé de 15 associés-coopérateurs et de trois représentants des travailleurs, notre conseil d'administration recèle des trésors de connaissances. En 2018, Jan Toft Nørgaard est devenu président et Heléne Gunnarson, la première femme élue vice-présidente. Arthur Fearnall et Janne Hansson ont rejoint le conseil en tant que nouveaux membres. La principale mission du conseil d'administration consiste à s'assurer que la gestion d'Arla s'effectue dans le meilleur intérêt de tous les associés-coopérateurs.



<p>1 Jan Toft Nørgaard <i>Président</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1960 ■ Danois ■ 2000 	<p>2 Heléne Gunnarson <i>Vice-Présidente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1969 ■ Suédoise ■ 2008 	<p>3 Manfred Sievers</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1955 ■ Allemand ■ 2013 	<p>4 Inger-Lise Sjöström</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1973 ■ Suédoise ■ 2017 	<p>5 Torben Myrup</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1956 ■ Danois ■ 2006 	<p>6 Harry Shaw</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1952 ■ Britannique ■ 2013 ■ 	<p>7 Janne Hansson</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1963 ■ Suédois ■ 2018 	<p>8 Ib Bjerglund Nielsen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1960 ■ Danois ■ 2013 ■ 	<p>9 Manfred Graff</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1959 ■ Allemand ■ 2012
<p>10 Håkan Gillström</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1953 ■ Suédois ■ 2015 ■ 	<p>11 Steen Nørgaard Madsen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1956 ■ Danois ■ 2005 	<p>12 Viggo Ø. Bloch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1955 ■ Danois ■ 2003 	<p>13 Jonas Carlgren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1968 ■ Suédois ■ 2011 	<p>14 Bjørn Jepsen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1963 ■ Danois ■ 2011 	<p>15 Johnnie Russell</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1950 ■ Britannique ■ 2012 	<p>16 Arthur Richard Fearnall</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1963 ■ Britannique ■ 2018 	<p>17 Markus Hübers</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1975 ■ Allemand ■ 2016 	<p>18 Simon Simonsen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1970 ■ Danois ■ 2017

■ Année de naissance ■ Nationalité ■ Membre du conseil d'administration depuis ■ Représentant des travailleurs

Rémunération des dirigeants

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

Notre philosophie

L'enveloppe de rémunération est conçue pour garantir le recrutement, l'engagement et la conservation de hauts dirigeants tout en stimulant de solides résultats commerciaux aussi bien à court terme qu'à long terme. Nos niveaux de rémunération font l'objet d'une révision annuelle par des conseillers externes sur la base des données du marché. Bien que l'essentiel de la rémunération soit fixé conformément à la pratique scandinave, ces dernières années, une part croissante est devenue variable afin de garantir que la rémunération totale dépende également de la réalisation d'objectifs financiers, sociaux et environnementaux à court et long terme d'Arla. Tous les dirigeants et cadres supérieurs sont embauchés dans des conditions conformes aux normes internationales et sont notamment soumis à une clause de non-concurrence adéquate ainsi qu'à des clauses de confidentialité et de fidélité. L'assemblée des délégués reçoit régulièrement des informations sur la rémunération du conseil d'administration et l'évolution de la composante variable de la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs.

Mesure de nos performances

Conseil d'administration (CA)

La rémunération du conseil d'administration repose sur une composante fixe et ne comporte pas de système de primes. Cela nous donne la garantie que le conseil d'administration poursuit les intérêts à long terme de la coopérative sans tenir compte des primes éventuelles qui leur seraient attribuées. Le président et le vice-

président (collectivement : la présidence) perçoivent une rémunération correspondant respectivement au triple et au double du salaire de base. Les membres restants du conseil d'administration sont rémunérés à parts égales. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minimale, aucune indemnité n'est versée pour la participation aux réunions ou aux services des comités. La rémunération du conseil d'administration est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par l'assemblée des délégués. Le dernier ajustement a été effectué en 2017. Plus d'informations sur les montants spécifiques [page 115](#).

Comité exécutif/Directeur général (CEO)

Le Comité exécutif est nommé par le conseil d'administration et enregistré en tant que directeur général auprès de l'administration danoise des entreprises. Il nomme les membres de l'équipe exécutive de gestion et assume l'autorité et la responsabilité générale de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe. Suite au départ à la retraite de l'Executive Vice President et Vice CEO, Povl Krogsgaard, en 2018, l'ancien comité exécutif de gestion a été remplacé par le seul directeur général. La rémunération du directeur général repose sur un salaire fixe, avec une composante variable à court et long terme, des cotisations de retraite et des avantages non monétaires comme un téléphone, une voiture de fonction, etc. La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes variables annuelles (STI) et d'un système de primes

sur trois ans (LTI). Le conseil d'administration évalue la rémunération annuelle perçue par le directeur général, sur la base des recommandations de la présidence. Pour 2018, la rémunération fixe a été maintenue au même niveau que l'année précédente et la composante variable a diminué, en raison d'une insuffisance des résultats par rapport aux objectifs de 2017. Plus d'informations sur les montants spécifiques [page 115](#).

Équipe exécutive de gestion et autres cadres supérieurs

Outre le comité exécutif de gestion, l'équipe exécutive de gestion d'Arla se compose de quatre experts fonctionnels et deux responsables commerciaux. Les autres cadres supérieurs sont des collaborateurs nommés à des postes de vice-présidents ou à un échelon supérieur, soit 72 personnes au total.

La rémunération de l'équipe exécutive de gestion et des autres cadres supérieurs est calculée en fonction de références externes fixées par rapport aux sociétés européennes et internationales de FMCG, offrant une combinaison compétitive et durable de rémunérations fixes et variables, ainsi que d'un ensemble d'avantages sociaux, notamment les cotisations de retraite. Les niveaux de rémunération fixe sont déterminés en fonction de l'expérience, de la contribution et de la fonction de chacun, tandis que la rémunération variable reflète la performance par rapport aux objectifs commerciaux annuels. La composante variable de la rémunération consiste en un système de primes

variables annuelles (STI) et, dans de très rares cas, en un système de primes sur trois ans (LTI). En 2018, le STI était calculé soit avec différentes mesures spécifiques à des domaines pour certains cadres supérieurs, soit selon des objectifs individuels pour les autres cadres supérieurs. Le système de primes (LTI) reposait sur la croissance du chiffre d'affaires liée aux marques stratégiques et sur les performances par rapport à un indice du groupe de pairs. Pour 2018, la part de salaire fixe a augmenté en moyenne de 2%, ce qui correspond à l'inflation.

NOTRE RESPONSABILITÉ



En tant que producteur laitier mondial, Arla a des responsabilités dans de nombreux domaines. Dans la section suivante, nous présentons les principaux points forts, définis pour 2018, de notre programme visant à inspirer des habitudes alimentaires saines, à préserver et à améliorer l'environnement et à promouvoir le respect des droits de l'homme ; nous y évoquons également notre programme d'assurance qualité, Arlagården, notre Code de conduite, et nos efforts pour améliorer la conformité et notre fiscalité.

Notre code de conduite

Notre code de conduite constitue la base sur laquelle se fondent les normes exigeantes que nous nous imposons en matière de produits, d'environnement et de comportement envers les employés et les partenaires avec lesquels nous traitons. Le code de conduite s'applique à tous les collaborateurs d'Arla et à tous ses sites dans le monde entier. Il constitue le fondement de notre façon d'agir et de fonctionner.



Une entreprise responsable

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



Confiance dans les produits

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



Respect de l'environnement et du bien-être animal

En tant que coopérative laitière détenue par ses associés-coopérateurs, nous avons un intérêt naturel pour les bonnes pratiques environnementales et laitières. Nous travaillons à réduire notre impact négatif sur l'environnement et à maintenir des normes élevées de bien-être animal.



Des relations responsables

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

Principes commerciaux

Nous respectons la législation locale en vigueur dans tous les pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

Principes opérationnels

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

Conduite sur le marché

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

Achats et relations avec les fournisseurs

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

Sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire ne peut en aucun cas être compromise. C'est pourquoi nous avons des systèmes de sécurité alimentaire certifiés, des programmes de qualité et des collaborateurs engagés qui garantissent des produits sûrs de haute qualité, quel que soit leur lieu de fabrication.

Nutrition et santé

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

Environnement et climat

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

Élevage laitier

Assurer une production laitière durable est une priorité pour Arla. En collaboration avec nos associés-coopérateurs, nous avons mis au point et actualisons régulièrement le programme d'assurance qualité Arlagården®, qui couvre des aspects tels que le bien-être des animaux, la qualité du lait et l'environnement.

Lieu de travail

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

Droits de l'homme

Chez Arla, notre priorité absolue est de créer une culture qui défende les droits de l'homme reconnus internationalement.

Société et relations avec les communautés locales

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

Nos activités de conformité

Chez Arla, il est évident que la rentabilité et les pratiques commerciales éthiques vont de pair. Savoir distinguer les bonnes des mauvaises pratiques va bien au-delà des lois et des réglementations. Pour nous, une conduite professionnelle responsable passe également par la mise en pratique des valeurs de notre société, par le respect de notre code de conduite et par notre culture de l'ouverture et de la transparence.

Grâce à notre cadre de conformité, nous assurons un respect constant de notre code de conduite et des politiques de l'entreprise en veillant à ce que des politiques, procédures et lignes directrices adéquates soient mises en place, intégrées et appliquées dans l'ensemble de notre entreprise.

Tous les cols blancs sont formés à notre code de conduite au moyen de formations en ligne de sensibilisation aux politiques, ainsi qu'à d'autres domaines de conformité à haut risque tels que la sécurité informatique et les relations avec les tiers.

Notre équipe Risque, contrôle et conformité surveille constamment les domaines présentant un haut risque grâce à des examens de conformité, des auto-évaluations et des audits internes. Par ailleurs, tous les collaborateurs sont encouragés à prendre la parole, à exprimer leurs préoccupations ou à dénoncer les violations au code de conduite, au travers de notre service d'alerte professionnelle externe.

Exemples d'activités de conformité

Protection des actifs

Arla œuvre en permanence au développement d'un environnement de contrôle interne robuste, en renforçant et en automatisant les contrôles internes et en mettant en place de nouveaux contrôles pour atténuer les risques significatifs identifiés, et ce afin de protéger les actifs d'Arla. Il peut s'agir d'actifs financiers, physiques ou encore de la réputation d'Arla. Notre cadre de contrôles internes offre une vue d'ensemble transparente des risques financiers et opérationnels et met en évidence les zones présentant des faiblesses, auquel cas des mesures d'atténuation sont mises en œuvre pour y remédier.

Cette année, une attention toute particulière a été accordée au RGPD entré en vigueur le 25 mai 2018, et de nouveaux contrôles ont été conçus afin d'atténuer les risques potentiels associés à ce domaine.

Nouveau site dédié aux politiques

Nous souhaitons que nos collaborateurs sachent que nous avons des politiques d'entreprise régissant notre façon de nous comporter dans tous les aspects de la société ; ces politiques sont reprises dans notre code de conduite et visent à ancrer une culture responsable. En 2018, nous avons donc restructuré notre site de politiques internes afin d'informer les collaborateurs de la manière dont chaque politique est liée à notre code de conduite ; tous les domaines de notre chaîne de valeur y sont représentés.

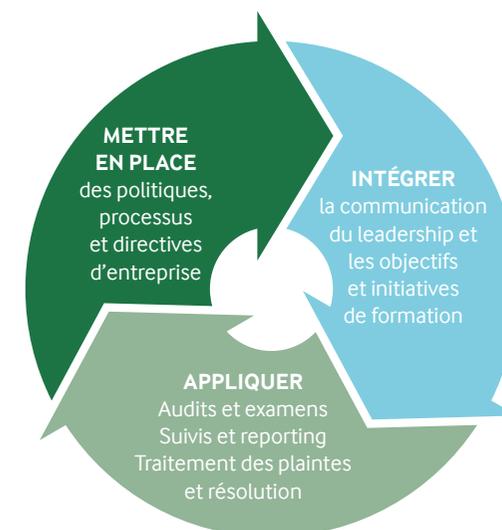
Sécurité informatique

Arla évalue en continu la menace numérique croissante afin de s'assurer qu'elle dispose de politiques de sécurité informatique appropriées et que des contrôles internes sont en place. Nos collaborateurs sont notre premier rempart et nous accordons la priorité à l'éducation à la cybersécurité de tous les employés d'Arla.

En 2018, Arla a mis sur pied un important projet de gestion des droits d'accès aux systèmes permettant une meilleure surveillance des risques et offrant des procédures d'attribution d'accès plus rigoureuses.

Fraude et corruption

Arla a pour politique de mener ses activités de manière honnête et conforme à l'éthique, et nous appliquons une tolérance zéro face à la fraude et à la corruption. Nous nous sommes engagés à appliquer et mettre en œuvre des systèmes, processus et contrôles pour contrer la corruption et la fraude, et à agir de manière professionnelle, juste et avec intégrité dans l'ensemble de nos contrats, transactions et relations commerciales.



Fiscalité

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

Le projet de l'OCDE contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) a abouti à l'élaboration, ces dernières années, de nouveaux principes fiscaux et d'exigences en matière de documentation pour les multinationales. Arla est pleinement déterminée à respecter toutes les exigences de déclaration fiscale et de transparence. Nous cherchons en permanence à dialoguer ouvertement avec les autorités fiscales du monde entier concernant nos activités et nos déclarations fiscales.

Nos principes fiscaux clés

L'ambition stratégique d'Arla consiste à agir en citoyen responsable sur toutes les questions fiscales, en trouvant un juste équilibre entre la gestion des charges fiscales, la création d'efficacités et une déclaration fiscale responsable. Nos principes fiscaux clés constituent la pierre angulaire de toutes les questions fiscales chez Arla :

- Nous nous efforçons de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de valeur.
- Nous nous engageons à payer l'impôt légalement dû et veillons à nous conformer aux exigences légales dans toutes les régions où l'entreprise opère.
- Nous n'avons pas recours à des paradis fiscaux pour réduire nos charges fiscales.

- Nous ne mettons pas en place des structures visant à éluder l'impôt, sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi.
- Nous faisons preuve de transparence dans notre approche des impôts et de notre situation fiscale. Les informations sont divulguées conformément aux réglementations pertinentes et aux normes de reporting applicables, dont les normes internationales d'information financière (IFRS).
- Nous entretenons de bonnes relations avec les autorités fiscales et sommes convaincus que la transparence, la collaboration et une attitude proactive permettent de réduire l'apparition et l'ampleur des litiges fiscaux.

Responsabilité et gouvernance

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

Nous travaillons continuellement à l'amélioration des normes et contrôles internes nécessaires à l'observation de nos

principes fiscaux clés. Les responsabilités liées aux processus fiscaux relèvent, à quelques rares exceptions près, de notre fonction fiscale globale.

Opérer sous le régime fiscal d'une coopérative

En tant que coopérative basée au Danemark, Arla Foods a mb a relève de la législation fiscale danoise applicable aux coopératives. Nos associés-coopérateurs sont aussi nos fournisseurs, et les bénéfices ne sont pas cumulés au sein de l'entreprise, mais redistribués aux producteurs, sous

la forme du prix le plus élevé possible pour le lait. Les bénéfices du groupe Arla peuvent de ce fait être considérés comme les revenus personnels de nos associés-coopérateurs.

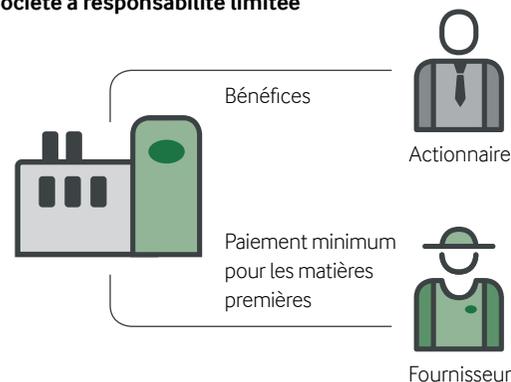
Les associés-coopérateurs d'Arla paient généralement un impôt sur le revenu lié à la rémunération de leur lait. La réglementation danoise relative à l'impôt sur les coopératives reflète le fait que la coopérative agit comme l'extension de ses associés-coopérateurs. À ce titre, Arla Foods a mb a paie un impôt sur le revenu

au Danemark, sur la base de ses capitaux propres.

Le groupe Arla détient plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont généralement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés.

Quelle est la principale différence entre une coopérative et une société cotée ?

Société à responsabilité limitée



Coopérative



Ouvrir la voie du développement durable

Nous exploitons notre entreprise de manière durable et responsable sur la base de notre code de conduite. Chez Arla, nous sommes convaincus que le développement durable et la rentabilité vont de pair, et que notre engagement à nous montrer responsable profite à notre entreprise. Le respect des droits de l'homme est au cœur de notre stratégie de développement durable et nous concentrons nos efforts sur les domaines où notre impact est le plus fort : l'accès aux produits laitiers nutritifs, la promotion de bonnes habitudes alimentaires et l'amélioration de l'environnement. Par nos efforts en matière de développement durable, nous contribuons aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD).

Production laitière durable

Bien-être animal

Le travail avec les animaux est l'une des principales raisons qui font que les éleveurs laitiers choisissent ce métier. Le bien-être des animaux est essentiel à leur réussite et est au cœur même de l'exploitation laitière. En 2018, 84% d'associés-coopérateurs ont pris part chaque trimestre à des évaluations systématiques de chacune de leurs vaches du point de vue du bien-être animal (voir la [page 51](#) pour de plus amples informations). Nous travaillons à l'élaboration d'un indice de bien-être animal en collaboration avec l'Université de Copenhague, afin de créer un terrain d'entente pour amorcer le dialogue et poursuivre l'amélioration de ce bien-être.

Réduction des émissions

Notre objectif est de réduire les émissions de gaz à effets de serre des exploitations de 30% par kilo de lait entre 1990 et 2020. Nous faisons appel à des experts externes pour réaliser des bilans carbone que nous fournissons à nos associés-coopérateurs afin de les aider à continuer de réduire leurs émissions. Fin 2018, les émissions au niveau des exploitations d'Arla avaient diminué de 24% par kilo de lait. Les éleveurs laitiers produisent électricité renouvelable à base solaire, éolienne ou biogaz. La quantité produite est comparable à 61% de l'utilisation annuelle sur ferme. À compter de janvier 2019, nos agriculteurs bio au Danemark couvriront leur besoins en consommation d'électricité non générée sur l'exploitation grâce à l'achat de certificats d'énergie renouvelable, une pratique déjà en place chez les agriculteurs bio de Suède.

Nbre de bilans carbone¹ :

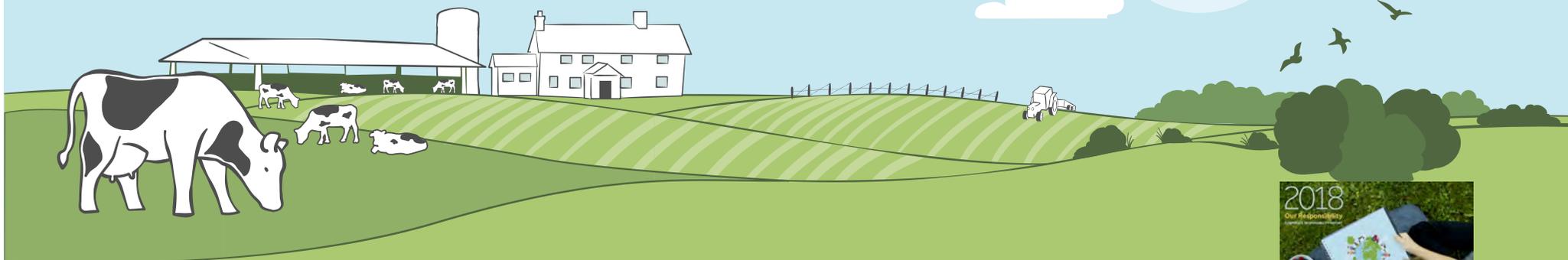
5 062

Nbre d'ateliers de développement durable destinés aux éleveurs laitiers² :

693

Réduction des émissions de gaz à effet de serre par kg de lait³ :

24%



Servir l'écosystème

L'absorption du carbone par les prairies, les haies et les pâtures est un service écosystémique important rendu par les exploitations agricoles d'Arla et atténuant les effets du changement climatique. Pour développer une méthode d'estimation de la séquestration du carbone sur l'exploitation agricole, nous avons initié un projet avec d'autres grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire. L'objectif est d'acquiescer une méthode qui soutiendra et encouragera les agriculteurs à mettre en œuvre des activités et des pratiques favorisant la fixation du carbone.



→ Pour en savoir plus sur nos engagements et nos accomplissements en 2018, vous pouvez consulter le rapport consacré à la responsabilité sociale d'Arla établi conformément à l'article 99a de la loi danoise sur les rapports annuels.

Principaux points forts du développement durable pour 2018

“Chez Arla, nous nous sommes engagés à accélérer la transition vers une production laitière durable, et renforcer la confiance dans les produits laitiers dans le cadre d’un régime alimentaire sain et durable”

Peder Tuborgh, Directeur général

Santé

Accroître l'accès à des produits laitiers sains

- En 2018, nous avons continué d'améliorer l'accessibilité et le respect des Critères nutritionnels d'Arla®. Actuellement, 93% des produits de la marque Arla® respectent ces critères.
- Nous voulons avant tout garantir que s'alimenter avec nos produits, quelle qu'en soit la forme, est sans danger. Le nombre de rappels de produits a diminué de 80% en 2018.
- Nous cherchons constamment comment aider les gens à manger plus sainement. Nous avons lancé une gamme de produits à consommer sur le pouce pour les consommateurs soucieux de leur santé ; à titre d'exemple, citons Arla Bio, un produit hautement innovant contenant uniquement du yaourt et des fruits.



Inspiration

Inspirer activement de bonnes habitudes et de bons choix alimentaires

- En 2018, les exploitations danoises, suédoises et allemandes ont accueilli plus de 140 000 enfants pour leur faire découvrir la vie à la ferme et l'origine des aliments qu'ils consomment.
- En 2018, Arla Suède a commencé à mentionner sur les étiquettes des produits laitiers frais, y compris le lait, la crème et les yaourts : « À consommer de préférence avant le..., mais souvent encore consommable après cette date ». Cette initiative visait à décourager le gaspillage des aliments, puisque de nombreux produits peuvent être consommés en toute sécurité après la date recommandée s'ils ont été conservés à la bonne température.
- Arla a coorganisé des séminaires accueillant plus de 1 000 participants ainsi que plusieurs ateliers visant à améliorer les compétences et les connaissances des éleveurs laitiers et des travailleurs agricoles chinois, dans un effort visant à améliorer le bien-être animal et la qualité du lait.



Nature

Contribuer à un avenir plus durable

- Dans une société comme Arla, apporter de petites améliorations successives aux emballages peut avoir un impact global important. Certains produits, auparavant emballés dans du plastique blanc en polyéthylène haute densité (PE-HD), sont désormais emballés dans du PET transparent, avec des pochettes en PET. En plus de l'amélioration de la recyclabilité, le poids de la bouteille a été réduit d'environ 20%.
- Notre objectif est d'utiliser autant d'énergies renouvelables que possible sur les sites d'Arla et de porter leur part dans la consommation totale à 50% minimum d'ici 2020. En 2018, nous avons continué à travailler sur des projets visant à améliorer l'efficacité énergétique sur plusieurs sites, à augmenter la part des énergies renouvelables et à réduire l'impact sur le climat.



Droits de l'homme

Respecter les droits de l'homme partout dans le monde

- En 2018, dans le cadre d'un partenariat régulier, nous avons organisé un atelier au Nigeria s'adressant aux différents acteurs afin d'identifier les risques que présente le projet dans le secteur laitier en termes de droits de l'Homme.
- Au Moyen-Orient, nous employons de nombreux collègues migrants et nous reconnaissons notre responsabilité toute particulière dans le respect de leurs droits. L'une des priorités consiste à leur fournir un logement décent. En 2018, des améliorations ont été apportées à cet égard en Arabie saoudite, au Qatar, en Oman et aux Émirats arabes unis.



Arlagården[®], notre programme d'assurance qualité et de bien-être animal

La sécurité alimentaire et le bien-être animal permettent à Arla de créer de la croissance pour ses marques et produits et, de là, pour la croissance de ses associés-coopérateurs. En tant que coopérative, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur, grâce à notre programme d'assurance qualité Arlagården[®] qui garantit un lait de la plus haute qualité. Arlagården[®] Plus, notre centre de documentation agricole, nous procure quant à lui un avantage concurrentiel : en effet, grâce à lui, nous sommes la seule grande entreprise laitière à disposer de données régulièrement actualisées et complètes concernant le bien-être animal des troupeaux de nos éleveurs laitiers.

Qu'est-ce que Arlagården[®] ?

La qualité est un élément clé de notre stratégie afin d'assurer l'avenir des produits laitiers. Et comme la qualité de nos produits commence à la ferme, nos 10 319 associés-coopérateurs s'engagent tous à respecter notre programme d'assurance qualité dédié aux fermes, Arlagården[®].

Arlagården[®] couvre l'ensemble des opérations qu'effectuent nos éleveurs laitiers chaque jour, afin de garantir un lait cru de qualité supérieure et un haut niveau de bien-être tant pour les animaux que pour l'environnement. Nos associés-coopérateurs sont fiers de la façon dont ils travaillent et, pour Arla, c'est un atout qu'ils s'engagent en faveur de principes et normes communs. Arlagården[®] renforce notre compétitivité sur les marchés européens et internationaux et préserve notre réputation de fournisseur de lait de haute qualité.

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

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

qualité du lait cru irréprochables. Chaque exploitation membre d'Arla fait l'objet d'un audit par des conseillers agricoles tiers, afin de garantir la conformité au programme Arlagården[®]. En tant que coopérative détenue par des éleveurs laitiers, Arla veille à ce que ces mêmes agriculteurs reçoivent l'aide et les conseils dont ils ont besoin pour développer leur activité.

Arlagården[®] Plus, au profit des consommateurs et des associés-coopérateurs

Plus que jamais, il est important que nous parlions de l'engagement de nos éleveurs laitiers au quotidien. Les consommateurs et les clients s'intéressent de plus en plus à l'origine de nos produits, à l'alimentation des vaches et à leur bien-être. Le programme Arlagården[®] Plus nous permet de répondre à leurs interrogations, car il recueille un large éventail de données régulièrement actualisées concernant les vaches, leur alimentation, leur santé et jusqu'à leurs habitudes quotidiennes. Mais il fournit également d'autres renseignements importants concernant l'exploitation laitière, comme l'état des installations et l'utilisation des terres. Disposer de ces données est un fait unique dans l'industrie laitière et est par conséquent un atout commercial pour nos marques ; de plus, cela renforce notre position auprès des clients et des consommateurs.

Arlagården Plus[®] fait également office d'outil de benchmarking, chaque éleveur laitier pouvant comparer ses progrès en termes de bien-être animal à ceux d'autres associés-coopérateurs Arla.



* Les données ci-dessous reposent sur les données transmises dans le cadre du programme Arlagården[®] Plus. À ce jour, 84% de nos associés-coopérateurs transmettent des données au système.
 **This average pertains to the conventional cows who graze. The majority of conventional cows don't graze.

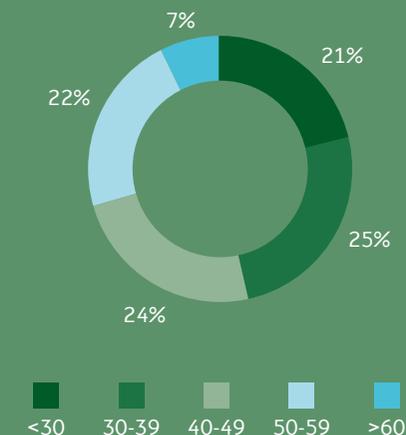
Diversité et inclusion

Chez Arla, nous sommes convaincus que qui que l'on soit, chacun peut et doit rester fidèle à soi-même. La diversité et l'inclusion jouent un rôle capital dans le succès de notre entreprise et nous savons qu'une main d'œuvre diversifiée et inclusive est une source positive d'énergie, d'innovation et de résultats. Nous interprétons la diversité au sens large et entendons par là des personnes aux origines les plus diverses. Par inclusion, nous entendons le fait d'apprécier les différences qui existent entre nous.

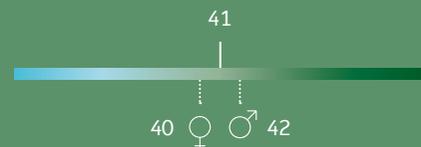
Au total, nos collaborateurs sont originaires de 105 pays ; ils sont issus de diverses générations et comptent des représentants des deux sexes, forts de formations et compétences très diverses. Pour nous, il est important de compter des collaborateurs de tous âges, car cela crée un environnement auquel chaque génération apporte sa contribution par ses différents talents et compétences. Nous souhaitons qu'au moins 30% et pas plus de 70% des membres de toutes nos équipes soient du même sexe, de la même nationalité et d'une même catégorie d'âge. C'est une condition nécessaire pour garantir la diversité de toutes les équipes et un environnement favorisant créativité, implication et performance dans l'ensemble d'Arla. Nous établissons chaque mois des statistiques en matière de diversité et les communiquons aux partenaires des RH de l'entreprise ainsi qu'à l'entreprise.

Dans notre processus de recrutement, nous appliquons une approche basée sur les compétences lors de l'évaluation des candidats afin de nous assurer que nos décisions sont fondées sur les données et d'éviter ainsi toute discrimination dans le cadre des sélections. Tous nos recruteurs sont formés en continu pour garantir l'objectivité de nos procédures. Travailler en étroite collaboration avec nos responsables du recrutement est pour nous un moyen de nous assurer que nous opérons sur la base de solides arguments.

Répartition par tranches d'âge



Âge moyen chez Arla



Répartition hommes-femmes*



Femmes

44%

2017 : 42%



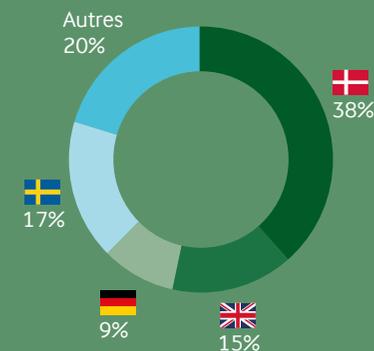
Hommes

56%

2017 : 58%

	2018	2017	2018	2017
EMT	29%	29%	71%	71%
CA**	13%	13%	87%	87%
AD	13%	8%	87%	92%

Nationalités

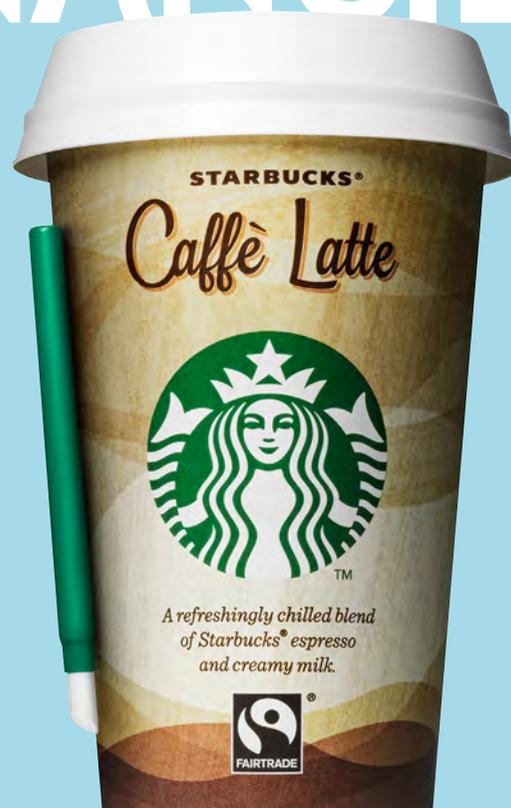


Nationalités au sein de l'EMT



* Il s'agit de la représentation hommes-femmes chez les cols blancs. Représentation hommes-femmes chez les cols bleus : femmes : 20% ; hommes : 80% ; et au total chez Arla : femmes : 28% ; hommes : 72%
 ** Le ratio concerne les membres du CA siégeant à l'assemblée générale (à l'exclusion des représentants des employés). Conformément à l'article 99b de la loi danoise sur les états financiers, Arla s'est fixé pour objectif, en 2018, de parvenir à une représentation féminine d'au moins 20% des membres du CA en 4 ans. En 2018, nous n'avons pas réussi à atteindre cet objectif, aucune élection n'ayant eu lieu.

ÉVALUATION FINANCIÈRE



Nous mesurons nos performances à l'aune de la valeur ajoutée produite pour chaque kilo de lait fourni par nos associés-coopérateurs. C'est ce que nous appelons notre prix de performance et c'est également notre principal indicateur financier. Dans la section suivante, nous présentons les principales évolutions financières de 2018 et les perspectives pour 2019.

Évaluation des marchés

La volatilité des marchés du lait s'est poursuivie en 2018, l'écart se creusant entre les prix européens et mondiaux. Toutefois, la majeure partie de 2018 aura été caractérisée par la bonne tenue des prix du lait des associés-coopérateurs. La production mondiale de lait a progressé lentement et, en Europe, les associés-coopérateurs ont été impactés par une grave sécheresse et des prix élevés du fourrage. L'évolution macroéconomique a été assombrie par l'incertitude politique qui entoure le Brexit et le libre échange ; la croissance du PIB a ralenti sur les marchés développés comme émergents et les principales devises pertinentes pour Arla se sont retrouvées sous pression.

Un contexte macroéconomique difficile

Après un bon départ en 2018, le développement économique mondial a connu une décélération, et la croissance du PIB en Europe ainsi que sur les principaux marchés émergents a considérablement ralenti. L'incertitude politique croissante engendrée par les négociations en cours sur le Brexit, le conflit commercial qui oppose les États-Unis à la Chine et les discussions concernant la renégociation de l'ALENA (accord de libre-échange nord-américain) ont également contribué à créer un environnement commercial difficile et imprévisible. Cela a eu des répercussions sur les taux de change de la livre sterling (GBP), du dollar américain (USD) et de la couronne suédoise (SEK), qui sont les devises les

plus pertinentes pour Arla. En moyenne, la GBP a reculé de 1,0% par rapport à des valeurs déjà très faibles en 2017, principalement en raison de l'instabilité qui entoure le Brexit, tandis que la SEK s'est dépréciée de 6,1% suite à la faiblesse des taux d'intérêt et de l'incertitude politique. Le dollar américain s'est apprécié durant une grande partie de l'année 2018, mais est demeuré, en moyenne, 4,4% en dessous des niveaux de 2017. Si Arla n'a pas considérablement souffert des difficultés macroéconomiques en 2018, ces évolutions ont été généralement défavorables pour les sociétés orientées vers l'international, qui s'appuient sur le libre échange et les marchés ouverts.

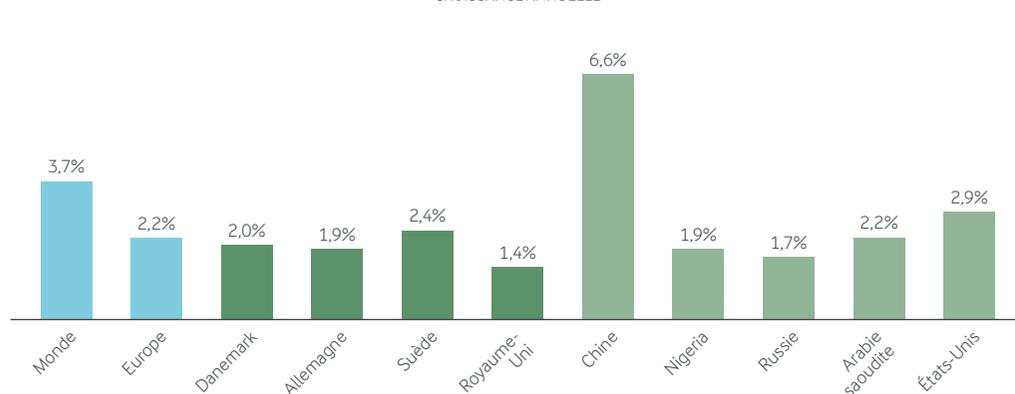
Des prix et volumes du lait relativement stables

Après une année très volatile, le prix du lait des associés-coopérateurs a baissé début 2018, mais a repris au 3^e trimestre pour demeurer stable le reste de l'année. Les prix des matières grasses sont restés supérieurs à ceux des protéines, suivant la tendance observée durant le deuxième semestre de 2017 ; l'écart de prix a cependant commencé à se resserrer légèrement vers la fin de l'année. Les prix des fromages européens sont repartis à la hausse au milieu de l'année 2018 par rapport au faible niveau atteint fin 2017, et sont restés stables le reste de l'année. Les prix des enchères sur le Global Dairy Trade (marché mondial du lait) ont enregistré une baisse modérée sur 2018. Les prix du beurre, tout en restant élevés, ont reculé par rapport à 2017, où ils s'étaient établis à un niveau record.

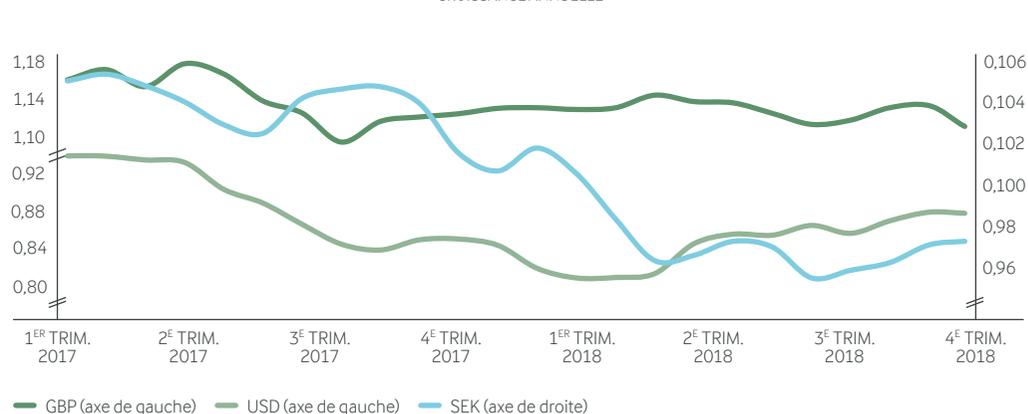
Le système d'intervention de l'Union européenne a été arrêté pour l'année, engendrant des prix du lait en poudre écrémé très bas, alors même qu'il restait d'importants stocks. Cependant, vers la fin de l'année, d'importants volumes ont été vendus.

La croissance de la production de lait dans les principales régions exportatrices du monde a ralenti tout au long de 2018 pour finir par stagner en fin d'année. Une grande partie de l'Europe, y compris les principales régions membres d'Arla, a été touchée par une grave sécheresse, dont les effets ont commencé à se faire sentir sur la production laitière au 4^e trimestre, en raison principalement de la réduction des stocks et de la hausse des prix du fourrage qui en a résulté.

Produit intérieur brut* (exprimé en parité de pouvoir d'achat)
CROISSANCE ANNUELLE



Évolution du taux de change de la GBP, de la SEK et de l'USD**
CROISSANCE ANNUELLE



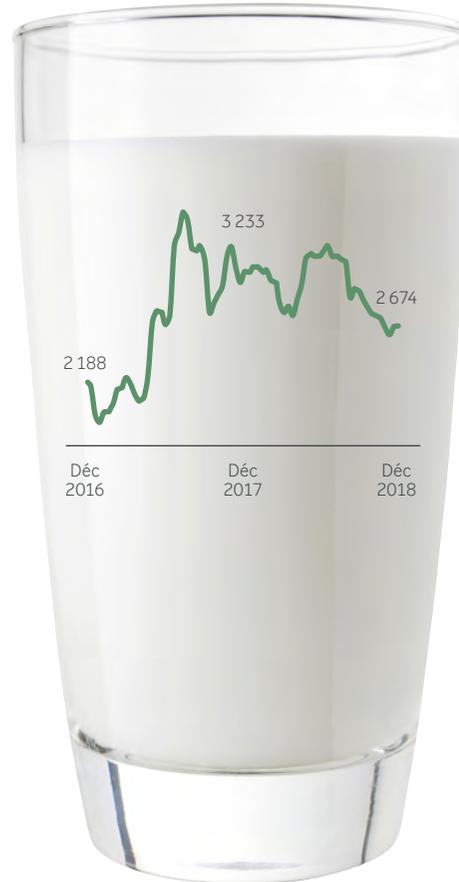
Cela a placé les exploitations agricoles sous pression, avec une diminution de la taille des troupeaux ; cette évolution devrait se poursuivre durant la première moitié de 2019. Le marché de l'Union européenne continue à chercher ses marques après la suppression des quotas laitiers et le lancement d'un nouveau règlement relatif aux phosphates aux Pays-Bas, deux événements qui sont venus restreindre encore davantage la croissance de l'approvisionnement en 2018. Dans l'ensemble, les volumes de l'Union européenne ont augmenté de 1,0% par rapport à 2017, cette augmentation ayant été pondérée en faveur des zones non touchées par la sécheresse. Le niveau de production dans les principaux pays d'Arila demeure, au total, essentiellement inchangé.

Une croissance plus forte de la demande et de la consommation au sein des marchés émergents

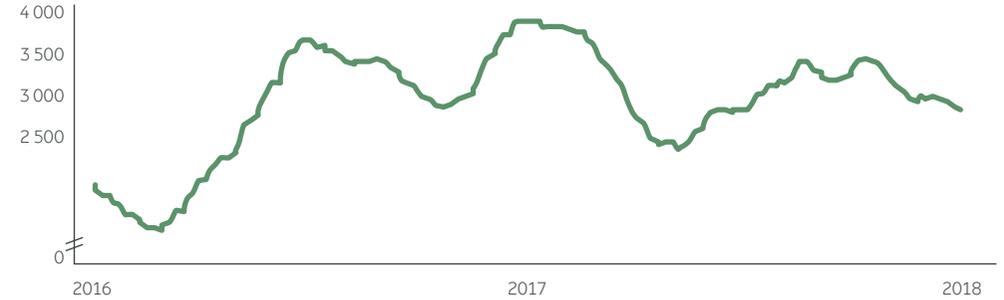
Les derniers chiffres disponibles de la consommation mondiale datant de 2017 montrent que la consommation de produits laitiers par habitant a augmenté plus rapidement sur les marchés en développement, avec un taux de 4,4% sur l'année, que sur les marchés développés, où la consommation a augmenté de 2,5%. En chiffres absolus, la croissance de la consommation de produits laitiers était due, pour environ 85%, aux marchés émergents.

S'agissant de la grande distribution, les volumes sur les marchés pour la plupart des catégories de produits laitiers dans nos principaux marchés européens ont accusé une baisse, à l'exception du lait au Danemark, des fromages à pâte jaune en Allemagne et du yaourt au Danemark et en Suède. Les volumes pour les cafés prêts-à-boire ont considérablement augmenté sur tous les marchés. Avec une évolution des prix des matières premières sur le marché mondial des produits laitiers venant impacter la grande consommation, la valeur par catégorie a sensiblement augmenté dans toutes les catégories en 2018.

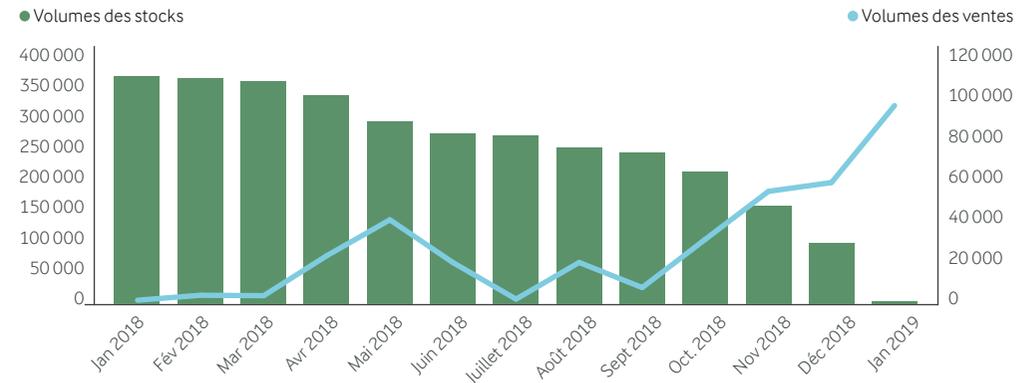
Cours mondial des produits laitiers en moyenne, lait entier en poudre USD/TONNE



Prix du fromage européen*, en moyenne EUR/TONNE



Évolution des stocks d'intervention de l'Union européenne** LAIT ECRÉMÉ EN POUDRE, TONNE



*Cheddar, Gouda, Mozzarella, Emmental - prix usine. Source : Trigona Dairy Trade. ** Source : Observatoire européen du marché du lait

Performances financières

En 2018, Arla a amélioré son prix de performance du lait par rapport à la concurrence : en termes absolus, le prix du lait versé aux associés-coopérateurs a diminué de 4,5% en raison de la baisse des prix du marché, entraînant cependant un prix de performance tout de même élevé de 36,4 centimes EUR/kg. Cette amélioration tenait principalement au succès de la première année de mise en place de notre programme Calcium et à une forte croissance des marques dans l'Union Européenne. Notre solide bilan financier a permis au conseil d'administration de proposer, à titre exceptionnel, la répartition de l'intégralité des bénéfices de l'année entre tous nos associés-coopérateurs pour faire face à la situation de sécheresse extraordinaire.

Le prix du lait des laitiers propriétaires diminue légèrement en raison de la baisse des prix du lait sur le marché des matières premières.

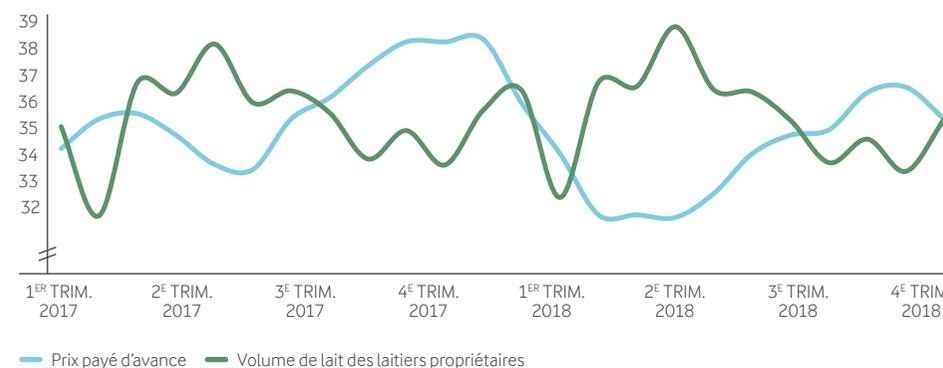
La mission d'Arla est de garantir la valeur maximale pour le lait de nos éleveurs laitiers, tout en leur créant des opportunités constantes de croissance. Notre engagement à optimiser la valeur à court et à long terme pour nos associés-coopérateurs exige une grande fermeté dans les pratiques commerciales à tous les niveaux de l'entreprise : gestion active des prix, mise en œuvre d'une croissance des marques favorable et solide maîtrise des coûts. En 2018, nous avons réussi à améliorer la structure de notre entreprise et à obtenir un prix du lait continuellement élevé pour nos associés-coopérateurs.

Le prix de performance est l'indicateur le plus important pour Arla, car il mesure la valeur créée par kilogramme de lait d'associé-coopérateur. Le prix de performance a diminué de 4,5% en 2018 pour s'établir à 36,4 centimes EUR/kg, contre 38,1 centimes EUR/kg l'année dernière. Cette diminution est en grande partie imputable à une baisse des prix sur le marché des matières premières, ce qui a engendré des répercussions sur le prix de notre lait, en particulier au 1^{er} trimestre. Ces répercussions ont été largement compensées par la croissance des marques et la réalisation de notre programme de transformation, Calcium, ainsi que par une gestion rigoureuse des prix à l'égard des détaillants. Pour plus d'informations sur le prix de performance, voir la note 1.4.

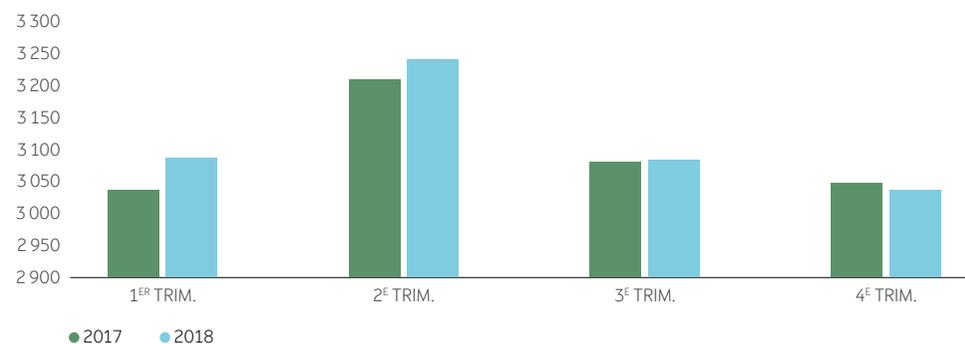
La composante la plus importante du prix de performance est le prix du lait payé d'avance, qui représente le versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilogramme de lait fourni durant la période de règlement. Partis d'un faible niveau à la fin du premier trimestre, nous avons réussi à sensiblement augmenter notre prix payé d'avance, ce qui a conduit à une amélioration de notre performance relative et à un prix du lait surpassant celui de nos concurrents tout au long des trois derniers trimestres de 2018. Tout au long de 2018, notre prix payé d'avance a néanmoins diminué de 5,0% pour atteindre 34,1 centimes EUR/kg contre 35,9 centimes EUR/kg l'année dernière, traduisant une baisse globale des prix du marché.

Le lait collecté par Arla en 2018 a augmenté de seulement 0,6% par rapport aux niveaux de l'année précédente, en raison de la légère baisse du prix du lait et de la sécheresse. Cette stabilité d'une année sur l'autre masque une saisonnalité modeste dans la collecte de lait sur l'année. Au cours du premier et du deuxième trimestre 2018, la collecte de lait a augmenté respectivement de 1,7 et 1,1% par rapport à l'année précédente. Au troisième et au quatrième trimestre, les effets de la grave sécheresse de l'année sont devenus visibles, conduisant à une réduction de la consommation de lait de 0,4 et 0,7% par rapport à l'année dernière.

Prix du lait payé d'avance et volumes de lait des laitiers propriétaires
CENTIMES EUR/KG ; TONNES



Admission de lait trimestrielle des laitiers propriétaires
MILLIONS DE KG



Augmentation du chiffre d'affaires générée par une hausse des volumes de vente et une amélioration de la gamme de produits

En 2018, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,8% pour atteindre 10,4 milliards EUR, contre 10,3 milliards EUR en 2017, ce qui s'inscrit dans la partie supérieure de la fourchette de nos prévisions. Chez Arla, on distingue quatre composants dans l'évolution du chiffre d'affaires : les prix de vente, les volumes et la gamme de produits, les taux de change et les variations dues aux fusions et acquisitions et/ou aux cessions. Les volumes et la gamme de produits de marques et, dans une moindre mesure, les acquisitions ont été les moteurs de la croissance des ventes en 2018. Les effets de change ont impacté négativement le chiffre d'affaires. Hors effets de change et des acquisitions, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,0%.

Après la forte augmentation des prix de vente l'année dernière, les niveaux de prix sont restés relativement stables en 2018, avec un léger effet négatif de 0,5% sur l'année.

L'amélioration de la gamme de produits grâce à une croissance stratégique du volume des marques de 3,1% a été le principal moteur de la croissance du chiffre d'affaires. La croissance liée aux volumes des marques de distributeur a été négative, se situant à -6,3%, et repose sur une décision stratégique de sortir des contrats non rentables en Allemagne et au Royaume-Uni. Par conséquent, la part des activités dédiées aux marques, qui représente notre plus important indicateur conjoncturel de qualité, a atteint 45,2%, dépassant l'objectif à long terme de notre stratégie Good Growth 2020 d'atteindre les 45%, et ce, deux ans plus tôt que prévu.

En raison des opérations européennes réalisées dans des devises autres que l'Euro et de son activité toujours plus internationale, Arla est considérablement exposée aux fluctuations des devises. En 2018, les taux ont eu un effet négatif sur nos ventes, chiffré à environ 210 millions EUR, essentiellement en raison de la faiblesse de la couronne suédoise (SEK) et du dollar américain (USD).

L'acquisition de Yeo Valley au Royaume-Uni et de Gefleortens en Suède, ainsi que l'achat des actions restantes d'Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine, ont eu un impact positif sur les ventes se traduisant par une augmentation de 89 millions EUR. Pour plus de détails sur l'évolution du chiffre d'affaires, voir la [note 1.1](#).

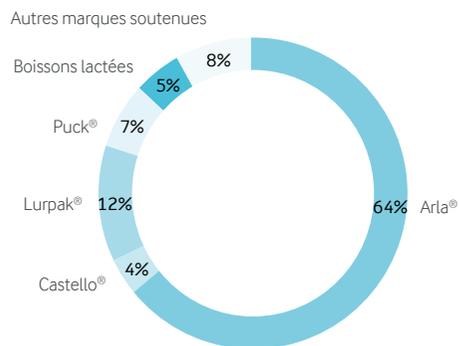
Croissance des marques et innovation : deux signes de l'amélioration de la qualité de l'entreprise

Nos marques se trouvent au cœur de notre activité ; principaux vecteurs de rentabilité d'Arla, elles en sont pour deux tiers responsables. Augmenter les ventes de produits de marque est donc crucial si l'on veut améliorer encore la rentabilité à moyen et long terme. Nous savons également que le chiffre d'affaires des produits de marque et la rentabilité sont plus stables et qu'ils créent un lien bien plus étroit avec les consommateurs. Pour cette raison, conformément à sa stratégie Good Growth 2020, Arla continue de cibler la croissance de la part de volume des marques et l'augmentation des investissements dans les innovations de produits.

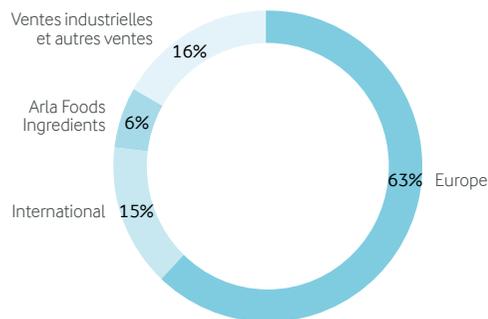
En 2018, le chiffre d'affaires lié au volume stratégique des marques a augmenté de 3,1%, après une hausse de 3,0% l'année dernière. Ce bon résultat se situe dans le haut de la fourchette visée, et ce malgré des réductions significatives des dépenses de marketing par rapport à l'année précédente, grâce à des initiatives inspirées par le programme Calcium qui nous ont conduits à développer le marketing de manière rentable.

En chiffres absolus, l'essentiel de notre croissance des marques en 2018 provenait de nos principales marques européennes, appuyé par une forte innovation et une solide gestion des marques. La croissance des marques dans notre zone International a été restreinte par des difficultés rencontrées en Chine et au Nigeria. Néanmoins, les principales marques, Puck® et Lurpak®, ont enregistré de bons résultats sur les marchés internationaux. Du point de vue des marques et des catégories, les boissons lactées (notamment Starbucks™) constituent notre segment ayant enregistré la croissance la plus rapide en 2018, suivies de Puck®, Castello®, Lurpak® et de la marque Arla®. Pour en savoir plus sur nos marques, voir les [pages 26 à 30](#).

Chiffre d'affaires lié aux marques, réparti par marques
EN POURCENTAGE



Chiffre d'affaires par segment commercial
EN POURCENTAGE



3,1%

En 2018, le chiffre d'affaires lié au volume stratégique des marques a augmenté de 3,1%, en ligne avec notre objectif de croissance de 1 à 3,5%. Augmenter les ventes de produits de marque est crucial pour améliorer davantage encore la rentabilité à moyen et long terme.

Nos marques



Arla®

La marque Arla® se trouve au cœur de notre activité mondiale et constitue le principal moteur de notre croissance de marque. En 2018, les ventes de la marque Arla® ont augmenté de 0,2% pour atteindre 3 034 millions EUR. Le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de la marque stratégique Arla® (SB VDRG) a enregistré une croissance de 1,8%, principalement en raison de lancements réussis de sous-marques sur les marchés européens et internationaux. La croissance du chiffre d'affaires liée aux prix (PDRG), hors effets de change, pour leur part négatifs, était de 0,8%. Pour les définitions de SB VDRG et PDRG, veuillez consulter le glossaire.



Lurpak®

Le chiffre d'affaires pour notre marque leader dans les catégories du beurre et des tartinables a augmenté de 6,1% pour atteindre 561 millions EUR en 2018, en raison principalement de prix de ventes entraînant une PDRG de 5,4%, une réponse nécessaire à la hausse des prix du marché des matières grasses du lait. Malgré ces niveaux de prix plus élevés, la SB VDRG a également atteint 2,7% et Lurpak® demeure ainsi, une fois encore, la plus grande marque de beurre à l'échelle mondiale.



Boissons lactées, incluant Starbucks™

Notre segment des boissons lactées comprend de solides marques telles que Cocio, Matilde et surtout, la marque sous licence Starbucks™. En 2018, les ventes de marques dans le segment des boissons lactées (MBB) ont augmenté de 10,1% pour atteindre 248 millions EUR, en raison d'une très forte SB VDRG de 22,7%, tandis que les prix de vente ont eu un impact mineur sur la PDRG de 1,0%. Notre marque sous licence Starbucks™ a atteint une SB VDRG de 29,7%, suite à un élargissement considérable du réseau de distribution, tandis que notre marque Matilde atteint une SB VDRG de 15,7%, grâce à une différenciation améliorée. Cocio, pour sa part, enregistre une SB VDRG de 5,1%, en raison d'une nouvelle collaboration avec HBO et grâce à une excellente communication.



Castello®

Les ventes de notre marque de fromage de spécialité Castello® ont diminué de 1,0% pour atteindre 180 millions EUR, principalement en raison de variations des taux de change ; la PDRG hors effets de change a, pour sa part, eu un impact mineur de -1,3%. Néanmoins, la marque a atteint une SB VDRG de 3,8%, un très bon résultat qui reflète l'amélioration de la gamme de produits. Ce résultat a été rendu possible grâce à l'élargissement du portefeuille, réalisé en misant fortement sur les fromages à moisissure blanche et les fromages à pâte jaune, accompagné de la solide campagne mise en œuvre à l'échelle mondiale « Sensations by Castello ».



Puck®

Notre marque la plus importante au Moyen-Orient et en Afrique du Nord a maintenu ses très bons résultats en 2018. Le chiffre d'affaires de Puck® a augmenté de 3,7% pour atteindre 352 millions EUR en raison d'une SB VDRG de 8,9%, soit plus de deux fois le taux de 2017. Les prix hors effets de change ont eu un effet négatif sur la PDRG de 1,6%, en raison de la forte croissance enregistré sur les marchés affichant des prix moins élevés.



Nos zones et segments commerciaux



Europe

Les ventes en Europe ont reculé de 0,9% pour atteindre 6 507 millions EUR, contre 6 568 millions EUR l'exercice précédent. Les effets positifs des prix, l'augmentation des volumes de vente de produits de marque ainsi que l'introduction d'une nouvelle source de revenus via nos acquisitions ont été plus que neutralisés par les effets négatifs de change, s'élevant à 108 millions EUR. La baisse des volumes dans nos activités de marques de distributeur, qui découle de notre décision stratégique de sortir des contrats non rentables, a également eu un faible effet négatif sur les ventes en Europe. Si l'on exclut les effets de change, la croissance du chiffre d'affaires se situe à 0,7%.

La croissance de 2,5% du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en Europe reflète la solidité de nos activités liées à nos principales marques européennes. Nos marchés centraux européens, l'Allemagne (+ 6,5%) et la région Pays-Bas/Belgique/France (+ 12,9%) ont été les principaux moteurs de cette croissance, le Danemark (+ 4,6%) et le Royaume-Uni (+ 4,1%) enregistrant cependant eux aussi de bons résultats. Les ventes de marques ont reculé de 0,8% en Suède, sous les effets de la tendance croissante en faveur de produits de marques de distributeurs et des substituts des produits laitiers. Pour plus de détails sur l'évolution de chacun de nos marchés stratégiques en Europe, voir [page 31](#).



International

Les ventes internationales ont diminué de 2,5% pour atteindre 1 576 millions EUR, contre 1 616 millions EUR l'année dernière, portant la part internationale du chiffre d'affaires lié à la grande distribution et au segment foodservice à 19,6%, contre 20,2% l'année dernière, soit un résultat en-deçà de notre objectif de 20%. Cette baisse traduit un effet de change négatif de 67 millions EUR. Le chiffre d'affaires hors effets de change a augmenté de 1,7%.

Dans ce segment à forte marge, la SB VDRG s'élevait à 4,6%. Notre plus grande région commerciale internationale, MENA, a dépassé les attentes en matière de SB VDRG, avec 7,9%, malgré des dynamiques de marché difficiles. La SB VDRG dans la région de l'Asie du Sud-Est a atteint 25,9%, principalement grâce aux succès de Dano au Bangladesh et une forte croissance au Japon et en Corée. En Amérique du Nord, nous avons atteint une SB VDRG de 3,2% grâce à de très bons résultats enregistrés au Canada dans toutes les catégories, cependant partiellement neutralisés par une croissance modeste aux États-Unis malgré une vaste offensive marketing. En Chine, la SB VDRG a reculé de 8,0% suite à la baisse des ventes de lait en poudre pour nourrissons après l'entrée en vigueur des nouvelles réglementations, et à la baisse des volumes de lait UHT en raison d'une nouvelle hiérarchisation des priorités axée sur la rentabilité de notre portefeuille de produits. Au Nigeria, la SB VDRG a également enregistré un repli négatif de 15,2%, en raison de la baisse des volumes de lait en poudre destiné à la restauration, alors que les ventes au détail enregistraient de bons résultats. Pour de plus amples informations sur nos performances dans la zone International, veuillez vous reporter à la [page 33](#).



Arla Foods Ingredients

En 2018, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,1% pour atteindre 652 millions EUR, contre 651 millions EUR pour l'exercice précédent. La consolidation intégrale d'Arla Foods Ingredients S.A., Argentine a eu un impact positif sur les ventes, chiffré à 45 millions EUR, suite à son acquisition au premier trimestre, comme expliqué dans la [note 3.5](#). Le chiffre d'affaires de notre cœur de métier, le lactosérum, est stable ; il a bénéficié des effets positifs de l'amélioration de la gamme de produits en faveur de produits plus spécialisés ainsi que d'une hausse des volumes de lactose, il a également souffert d'une évolution négative des prix des produits standards. Le chiffre d'affaires de nos activités de production par des fabricants tiers pour la formule de lait infantile en Chine a lui aussi diminué temporairement, en raison d'une nouvelle réglementation limitant le nombre de clients pour lesquels un site spécifique peut produire ; à partir de 2019, cela ne devrait plus avoir aucune incidence négative. Pour de plus amples informations concernant AFL, voir la [page 35](#).



Produits de base

Les ventes de produits de base et le lait cru de base ont augmenté de 12,4% pour atteindre 1 690 millions EUR contre 1 503 millions EUR l'an dernier. Cette hausse du chiffre d'affaires est le résultat direct de l'amélioration de la qualité de notre portefeuille de produits de base, avec un accent moins marqué sur le lait cru. Nous prévoyons de continuer à vendre des produits de base à plus forte valeur en 2019 grâce à des investissements substantiels dans nos capacités, et escomptons une consommation plus importante de lait issue de la grande distribution et du segment « foodservice » en Europe et dans la zone International, ce qui conduira à moins de lait disponible pour la vente de lait cru à prix plus bas. La part des produits de base dans les volumes de consommation générale de lait a cependant augmenté de 23,9%, contre 20,2% l'année dernière, suite à notre abandon intentionnel des volumes liés aux marques de distributeurs vers des opportunités commerciales à court terme plus rentables. Pour en savoir plus sur notre segment Ventes industrielles, veuillez consulter la [page 36](#).

Les économies réalisées grâce à Calcium dépassent les prévisions

Au début de 2018, nous avons lancé notre programme de transformation complet, Calcium, en réponse à la détérioration de la situation économique, notamment le déclin de la GBP et de la SEK, et l'inversion historique des valeurs des matières grasses du lait et des protéines. Le programme avait également pour objectif l'optimisation de la structure interne de nos charges. Calcium a permis de réaliser de solides économies dès la première année, chiffrées à 114 millions EUR, qui ont largement dépassé notre objectif initial de 30 millions EUR. Ce chiffre exclut les réinvestissements et investissements ponctuels ainsi que les charges qui ne sont pas liées à Calcium. Les catégories de charges primaires ayant principalement supporté ces économies sont les charges commerciales et administratives, les charges de marketing et de la chaîne d'approvisionnement. Pour plus d'informations sur le programme Calcium, veuillez vous reporter à la [page 21](#).

Dans le compte de résultat, l'importante contribution de Calcium n'est pas directement visible sur toutes les lignes de charges en raison de la réévaluation des stocks, des effets gamme de produit/volumes dans la chaîne d'approvisionnement principalement dus au développement positif de l'assortiment de marques, ainsi qu'en raison des charges de logistique destinées à optimiser nos ventes de produits de base. Les niveaux de charges indiqués comprennent également des effets négatifs ponctuels, tels que les charges de restructuration de Calcium et de la chaîne d'approvisionnement. Pour plus de détails sur l'évolution des charges, voir la [note 1.2](#).

Des bénéfices nets dans la fourchette ciblée, qui devraient être reversés en intégralité aux associés-coopérateurs pour 2018

Chez Arla, nous nous fixons pour objectif une part des bénéfices nets dans une fourchette de 2,8% à 3,2% du chiffre d'affaires. Ceci nous permet d'équilibrer, sur une

base régulière, le capital réservé aux investissements futurs, et de verser un supplément à nos éleveurs laitiers propriétaires, tout en continuant à reverser la part la plus élevée possible de nos bénéfices par l'intermédiaire du prix du lait payé d'avance. En 2018, nous avons une fois encore accordé la priorité aux prix du lait payé d'avance tout au long de l'année et atteint une part de bénéfices de 2,8% (2017 : 2,8%). En dépit d'éléments ponctuels positifs et négatifs intervenus en 2018, ceux-ci n'ont eu aucun effet net significatif sur le bénéfice.

En s'appuyant sur notre bilan extrêmement solide et sur l'effet de levier, le conseil d'administration a proposé en août 2018, à titre exceptionnel, de verser l'intégralité du bénéfice net de l'année à titre de paiement supplémentaire pour soutenir les associés-coopérateurs.

Notre bilan constitue un levier fondamental pour notre réussite. Il confère à Arla la force financière pour investir dans la réalisation de sa stratégie Good Growth 2020, la rapprochant de son objectif de créer l'avenir des produits laitiers. Arla est considérée comme un bon investissement, et nous faisons constamment tout notre possible pour conserver ce statut.

Réduction supplémentaire des besoins en fonds de roulement

La valeur des stocks dans notre bilan a diminué de 4,6% pour atteindre 1 074 millions EUR, contre 1 126 millions EUR l'an dernier, en raison des niveaux des prix et de nos efforts continus déployés pour optimiser les stocks. Les créances ont augmenté de 5,0% pour atteindre 989 millions EUR, contre 942 millions EUR l'an dernier, suite à notre décision de ne pas utiliser intégralement nos accords de financement clientèle pour réduire les charges, une décision favorisée par la solide situation de notre trésorerie. Les dettes fournisseurs ont augmenté de 6,5% pour atteindre 1 169 millions EUR, contre

1,098 millions EUR l'an dernier, en raison du recours à des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement engagés avec nos fournisseurs ; pour de plus amples informations, lire la [note 2](#). Par conséquent, les besoins en fonds de roulement totaux, hors lait des associés-coopérateurs, ont diminué de 6,1%, passant de 1 175 millions EUR l'année dernière à 1 103 millions EUR en 2018, une réduction équivalant à 3,8 jours calculés sur une base de 3 mois consécutifs. Par rapport aux niveaux de 2014, nous avons été en mesure de réduire les besoins en fonds de roulement de près de 10 jours.

L'effet de levier, en baisse, a atteint un niveau historiquement bas, en raison d'un endettement moins important et de bénéfices plus élevés.

L'effet de levier financier se calcule comme le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts et le bénéfice d'exploitation, c'est à dire l'EBITDA. Ce rapport mesure la capacité d'Arla à générer des bénéfices par rapport à sa dette financière nette. L'effet de levier financier est l'indicateur de performance du bilan le plus important ; nous avons défini une fourchette cible à long terme comprise entre 2,8 et 3,4. En 2018, l'effet de levier a été ramené à 2,4, contre 2,6 l'an dernier, ce qui dépassait nettement notre fourchette visée. La dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, a diminué pour atteindre 1 867 millions EUR, contre 1 913 millions EUR l'exercice précédent. L'EBITDA était de 767 millions EUR contre 738 millions EUR l'année précédente.

Ces améliorations dans l'évolution des besoins en fonds de roulement et de l'effet de levier ont rendu notre bilan plus solide que jamais.

114

MILLIONS EUR

Notre programme de transformation Calcium nous a permis d'obtenir des résultats exceptionnellement bons dès sa première année, soit 114 millions EUR d'économie, dépassant largement notre objectif de 30 millions EUR. Calcium est notre réponse à la dégradation de la situation externe.





Effet de levier*

2,4

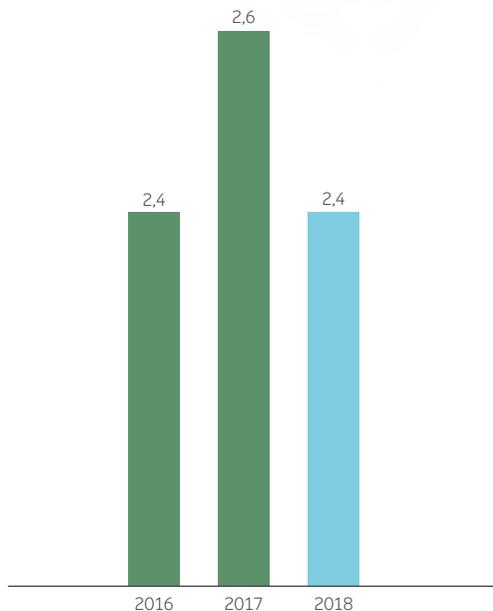
Objectif 2018 2,8 - 3,4

Des flux de trésorerie solides en dépit d'investissements beaucoup plus importants

Les flux de trésorerie d'exploitation ont augmenté pour atteindre 658 millions EUR, contre 386 millions EUR l'exercice précédent, en raison d'une augmentation de l'EBITDA et de solides améliorations des besoins en fonds de roulement. Dans le même temps, nous avons augmenté les investissements CAPEX de 50%, qui sont ainsi passés de 298 millions EUR (actifs incorporels inclus) l'exercice précédent à 447 millions EUR en 2018, aboutissant à un flux de trésorerie d'exploitation disponible de 224 millions EUR, contre 100 millions l'année précédente. Nos activités M&A en 2018 ont donné lieu à un investissement net, alors que l'exercice précédent avait connu un revenu net suite à des cessions.

Une solide activité d'investissements CAPEX et M&A

Les dépenses en capital, les Capex, approuvées pour 2018 ont représenté 527 millions EUR, soit une hausse de 57,3% par rapport aux 335 millions EUR de l'année précédente. Des dépenses CAPEX réelles de 447 millions EUR ont été engagées en 2018, principalement en raison du calendrier des paiements et de redéfinition des priorités stratégiques. L'accent a été principalement mis sur de nouvelles méthodes de production, une nouvelle technologie de traitement du lactosérum au sein d'AFI, le renforcement de nos capacités, par exemple dans le cadre de

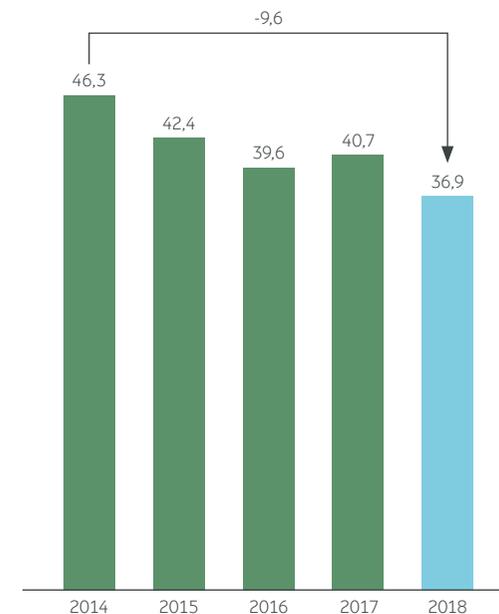


l'activité nutrition infantile et lait en poudre, ainsi que l'optimisation structurelle de nos équipements de production laitière fermentée.

En février 2018, nous avons acquis de notre partenaire SanCor les 50% de parts restantes dans notre co-entreprise Arla Foods Ingredients S.A., Argentine, afin de nous assurer la production de lactosérum nécessaire à la réalisation de nos ambitions de croissance pour AFI. En juin, nous avons acquis Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni, une filiale du groupe Yeo Valley. Nous avons ainsi acquis le droit d'utiliser la marque Yeo Valley sur le marché britannique pour le lait, le beurre, les pâtes à tartiner et les fromages, un levier important pour réaliser nos ambitions dans le domaine des produits laitiers biologiques. Ensemble, ces acquisitions ont eu un impact en termes de flux de trésorerie d'investissement de 51 millions EUR en 2018.

Besoin en fonds de roulement du groupe
CRÉANCES CLIENTS, STOCKS, DETTES FOURNISSEURS (JOURS)

36,9



Dettes nettes porteuses d'intérêt, y compris retraites/EBITDA

Perspectives financières

En 2019, nous poursuivrons notre programme de transformation Calcium ainsi que notre objectif de croissance des marques ; nous nous engageons également à réaliser des investissements importants pour mener à bien notre stratégie Good Growth 2020. Les perspectives macroéconomiques sont défavorables et l'industrie laitière demeure instable, les signaux du marché étant en demi-teintes. Nos récentes acquisitions nous soutiendront dans notre entreprise tandis que nous tirerons parti de nos marques stratégiques mondiales pour créer l'avenir des produits laitiers.

Un environnement macroéconomique assombri par le ralentissement de la croissance et des risques accrus

Nous commençons 2019 avec une croissance du PIB qui devrait être plus faible dans la plupart des marchés qu'en 2018, en raison d'investissements modérés et de tensions commerciales accrues, ayant des répercussions sur les marchés développés comme émergents. Alors que les perspectives pour les prix des produits laitiers sont à la stabilité, les prévisions concernant de nombreuses autres matières premières et les exportations en général restent modérées. La pression sur les marchés financiers et les taux d'intérêt augmentent dans la plupart des marchés. Le climat politique reste instable, le Brexit et ses conséquences constituant le facteur macroéconomique présentant le plus fort impact à surveiller pour Arla. Les mesures américaines en matière de commerce pourraient également avoir des répercussions positives comme négatives sur notre entreprise, avec à la clé un éventuel renforcement des barrières commerciales et tarifs douaniers. Nous nous attendons donc à une année difficile en termes de conjoncture économique et politique. Si nous ne prévoyons pas actuellement de changements importants dans les tendances de consommation mondiales, ni de grandes mutations dans la structure du commerce mondial en 2019, il nous faudra impérativement, au cours de l'année à venir et au-delà, assurer une surveillance constante, et veiller à ce que nous soyons en mesure de réagir et de nous adapter rapidement.

Des perspectives de production et de prix du marché du lait stables

En ce début d'année 2019, nous nous attendons à ce que les prix du lait restent fermes. Les séquelles de la sécheresse dans nos zones de production d'une part, combinées à des niveaux de prix relativement stables de l'autre, laissent prévoir que notre approvisionnement en lait restera au même niveau en 2019, avec une reprise de la croissance plus tard dans l'année. Par conséquent, nous prévoyons des prix stables ou une légère hausse des prix durant la première moitié de l'année et une augmentation de la volatilité par la suite. Cela dépendra d'une multitude de variables, notamment de la météo et de la relation entre le prix du lait et les prix du fourrage.

Des signaux de la demande mitigés accompagnés d'une reprise en Chine

Les signaux de la demande de produits laitiers sont à la stabilité aux États-Unis ainsi qu'au sein de l'UE, où les stocks d'intervention ont été écoulés début 2019 ; ces mêmes signaux sont positifs en Chine, en raison des faibles niveaux de stocks et du ralentissement de la production locale. La croissance limitée du PIB et l'affaiblissement des devises sur les marchés émergents, qui ont soutenu la croissance de la demande sous-jacente au cours des dernières années, sont susceptibles d'affecter le pouvoir d'achat et, par conséquent, les ventes de produits laitiers et les prix.

Les principales tendances observées chez les consommateurs, qui devraient, selon nous, avoir une influence sur les ventes de produits laitiers en 2019,

sont l'accent sur un mode de vie sain et réfléchi, à une époque aux emplois du temps toujours plus chargés et fragmentés, associé à une demande toujours plus forte en faveur de plus de transparence et de responsabilité.

Un accent régulièrement mis sur la croissance des marques

En 2019, nous continuerons à développer la valeur de notre activité en affinant le profil de nos marques stratégiques Arla®, Castello®, Lurpak® et Puck®, mais en tirant également parti de nos marques à croissance rapide dans les boissons lactées, comme Starbucks™.



500
MILLIONS EUR

En 2018, nous avons intensifié nos efforts pour évaluer notre pipeline d'innovation, qui devrait rapporter plus de 500 millions EUR de chiffres d'affaires supplémentaires au cours des 3 prochaines années.

Nous continuerons à étoffer notre vaste portefeuille de produits, et à investir pour augmenter la part des ventes de marques, garantissant ainsi notre croissance et notre rentabilité futures. Nous ciblons une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 1,5 à 3,5%, et ce tout en poursuivant notre stratégie Good Growth 2020 avec des taux de croissance significativement plus élevés dans la zone International que dans la zone Europe.

Réduire les coûts grâce à Calcium

Nous espérons renforcer encore la compétitivité d'Arla grâce à notre programme Calcium, dans le cadre duquel notre ambition pour 2019 est de réaliser 75-100 millions EUR d'économies. En 2018, nous avons largement dépassé cet objectif, et nous avons mis en place des plans solides pour progresser dans la réalisation de notre objectif 2021 d'atteindre 400+ millions EUR d'économies annuelles, dont 100 millions EUR seront réinvestis.

M&A : priorité à l'intégration des acquisitions au Royaume-Uni et au Bahreïn

En 2018, nous avons annoncé notre intention d'acquérir l'activité de production de fromage de Mondeléz et des installations de production à Bahreïn. Nous sommes pour l'instant en attente de l'approbation réglementaire, et le contrat devrait être finalisé à la fin du mois de mai 2019. Suite à cela, nous nous concentrerons sur l'intégration et la mise à profit de l'acquisition : nous pensons que cette acquisition devrait donner ses premiers résultats à compter de juin 2019. De plus, après l'acquisition de Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni en juin 2018, nous prévoyons d'absorber l'intégralité de l'effet annualisé en 2019, et de mettre en route une solide croissance.

Bénéfice net attendu d'au moins 2,8%

Tout en restant attachés à reverser une part aussi grande que possible de nos bénéfices via le prix du lait payé d'avance à nos éleveurs laitiers propriétaires, nous continuons de viser pour 2019 notre fourchette de 2,8-3,2% du chiffre d'affaires pour la part des bénéfices nets. Notre fourchette de bénéfice net visée est un objectif pour un exercice complet, et les résultats au

premier semestre 2019 devraient être inférieurs à l'objectif annuel en raison du caractère saisonnier de la réalisation de bénéfices.

D'importants investissements prévus

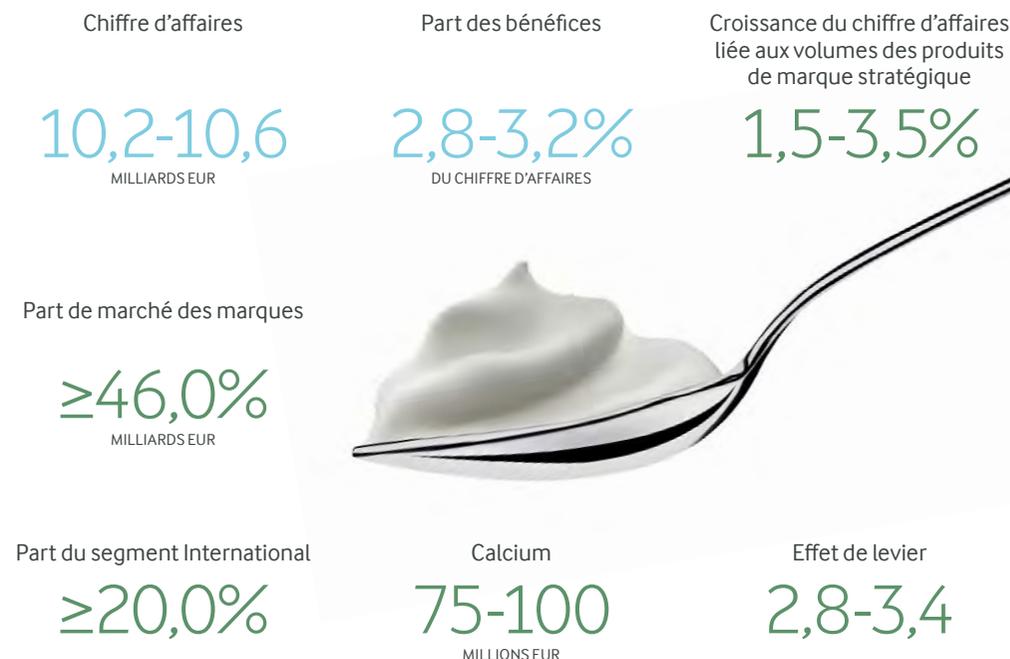
En termes de dépenses d'investissement corporel/ incorporel, nous prévoyons que 2019 sera une autre année de gros investissements, avec en perspective des investissements structurels et des initiatives Calcium visant à renforcer l'efficacité se chiffrant à 458 millions EUR. Nos principaux projets comprennent une nouvelle tour de stockage du lait en poudre à Pronsfeld, en Allemagne, la consolidation de nos équipements de fabrication de produits fermentés en Europe du Nord, ainsi que des investissements importants dans AFI. Notre solide bilan nous permet d'investir de plus en plus dans les capacités et les technologies nécessaires pour réussir à l'avenir, en mettant l'accent sur l'efficacité énergétique, notamment au travers de centrales de cogénération dans nos usines, et sur un large éventail d'initiatives Calcium qui favorisent la rentabilité de la gamme.

Prévision d'un effet de levier dans la fourchette visée malgré le versement à nos associés-coopérateurs de l'intégralité des bénéfices de 2018

Disposer d'une marge de manœuvre financière suffisante est une priorité pour Arla Foods, car cela nous permet de nous positionner stratégiquement en faveur d'une croissance future. Compte tenu de nos plans d'investissement ambitieux pour 2019, mais aussi du versement à titre extraordinaire des bénéfices de 2018 à nos associés-coopérateurs, nous prévoyons une augmentation de l'effet de levier pour 2019 par rapport au niveau de 2018. Toutefois, l'amélioration continue de nos besoins en fonds de roulement et un solide flux de trésorerie d'exploitation devraient nous permettre de nous maintenir fermement dans notre fourchette visée de 2,8 à 3,4.

La mise en œuvre de la norme IFRS 16, Contrats de location, entrée en vigueur le 1er janvier 2019, devrait avoir un effet très limité sur le levier indiqué. Pour plus d'informations, voir la [note 5.6](#).

Les attentes pour 2019



Les états financiers prospectifs figurant dans le présent rapport financier traduisent nos prévisions actuelles pour les événements et les résultats financiers à venir. Ces états financiers sont intrinsèquement sujets à l'incertitude et les résultats réels peuvent par conséquent s'avérer différents des prévisions. Les facteurs qui peuvent entraîner un écart entre les résultats réels et les prévisions comprennent, en règle générale, l'évolution économique et des marchés financiers, des modifications ou amendements apportés à la législation et aux réglementations de nos marchés, des évolutions de la demande de produits, des prix des matières premières et intervenant au sein de la concurrence. Voir également la section consacrée au risque (à partir de la page 18).

NOS ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



Nos rapports financiers sont rédigés conformément aux meilleures pratiques. Afin de les rendre le plus intelligible possible pour le lecteur, nous les avons structuré en plusieurs sections, facilitant ainsi la compréhension de chaque domaine de comptabilité. Les états financiers consolidés sont constitués des états financiers de base et des notes annexes, qui comprennent nos résultats financiers détaillés et commentés, nos politiques comptables et la description des domaines pour lesquels des estimations managériales ont été utilisées.

Sommaire

Etats financiers de base

- 66 Compte de résultat
- 66 Résultat global
- 67 Répartition du bénéfice
- 68 Bilan
- 69 Capitaux propres
- 72 Flux de trésorerie

Notes annexes

74 Introduction aux notes annexes

Note 1

Chiffre d'affaires et coûts

- 75 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 77 Note 1.2 Charges d'exploitation
- 79 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation
- 79 Note 1.4 Prix de performance

Note 2

Besoin en fonds de roulement, autres créances et passif courant

- 80 Note 2.1 Besoin en fonds de roulement, autres créances et passif courant

Note 3

Capitaux engagés

- 83 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 86 Note 3.2 Immobilisations corporelles
- 88 Note 3.3 Co-entreprises et entreprises associées
- 89 Note 3.4 Provisions pour risques et charges
- 90 Note 3.5 Achat et vente d'entreprises ou d'activités

Note 4

Financement

- 92 Note 4.1 Résultat financier
- 93 Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts
- 98 Note 4.3 Risques financiers
- 98 Note 4.3.1 Risque de liquidité
- 100 Note 4.3.2 Risque de change
- 102 Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt
- 103 Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières
- 104 Note 4.3.5 Risque de crédit
- 106 Note 4.4 Instruments financiers dérivés
- 107 Note 4.5 Informations sur les instruments financiers
- 108 Note 4.6 Conventions de vente et de rachat
- 109 Note 4.7 Engagements de retraite

Note 5

Divers

- 113 Note 5.1 Impôt
- 115 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants
- 115 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 116 Note 5.4 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels
- 116 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 117 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 119 Note 5.7 Organigramme du groupe

Compte de résultat

(millions EUR)	Note	2018	2017	Évolution
Chiffre d'affaires	1,1	10 425	10 338	1%
Charges de production	1,2	-8 163	-8 063	1%
Résultat brut		2 262	2 275	-1%
Frais de vente et de distribution	1,2	-1 540	-1 584	-3%
Charges administratives	1,2	-422	-419	1%
Autres produits d'exploitation	1,3	118	71	66%
Autres charges d'exploitation	1,3	-43	-39	10%
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3,5	-	44	-100%
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3,4	29	37	-22%
Résultat d'exploitation (EBIT)		404	385	5%
<i>Spécifications :</i>				
<i>EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>		767	694	11%
<i>Plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>	3,5	-	44	-100%
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	1,2	-363	-353	3%
Résultat d'exploitation (EBIT)		404	385	5%
Produits financiers	4,1	2	13	-85%
Charges financières	4,1	-64	-77	-17%
Résultat avant impôt		342	321	7%
Impôt	5,1	-41	-22	86%
Résultat de l'exercice		301	299	1%
Intérêts minoritaires		-11	-14	21%
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		290	285	2%

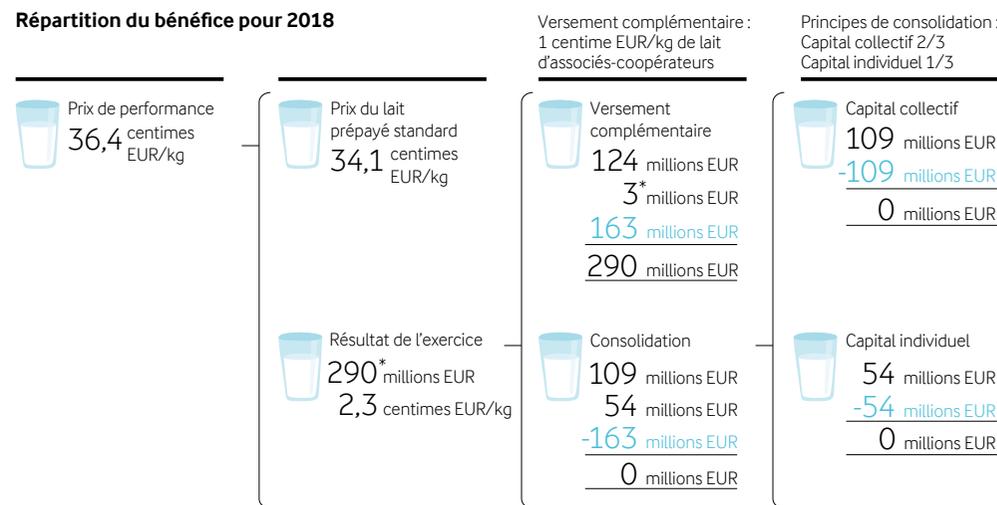
Résultat global

(millions EUR)	Note	2018	2017
Résultat de l'exercice		301	299
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies	4,7	25	58
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies		-6	-10
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4,4	3	48
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-3	14
Taux de change		-10	-77
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement en résultat net		-1	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		8	32
Résultat global total		315	331
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		297	321
Intérêts minoritaires		12	10
Total		309	331

Répartition du bénéfice

(millions EUR)	2018	2017
Résultat de l'exercice	301	299
Intérêts minoritaires	-11	-14
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	290	285
<i>Répartition du bénéfice :</i>		
Versements complémentaires pour le lait	287	124
Intérêts sur le capital d'apport individuel	3	3
Total des versements complémentaires	290	127
<i>Report aux capitaux propres :</i>		
Réserve spéciale	-	120
Capital d'apport individuel	-	38
Report total aux capitaux propres	-	158
Bénéfice réparti	290	285

Répartition du bénéfice pour 2018



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

Les chiffres en bleu traduisent la décision ponctuelle prise à titre extraordinaire de s'écarter de la politique de consolidation d'Arla.

Répartition du bénéfice

L'assemblée des représentants a fait la proposition extraordinaire de répartir l'intégralité des bénéfices de l'année entre les associés-coopérateurs, soit 290 millions EUR, sous la forme d'un versement complémentaire de 2,3 centimes EUR/kg de lait. L'intérêt sur la valeur comptable du capital d'apport individuel s'élève à 3 millions EUR. Le capital d'apport individuel a bénéficié d'un taux d'intérêt de 1,53% en 2018.

Si la politique de consolidation avait été appliquée, Arla aurait effectué 127 millions EUR de versements complémentaires et consolidé 163 millions EUR qui auraient été répartis en deux parties, 1/3 (54 millions EUR) allant au capital individuel (capital d'apport individuel) et 2/3 (109 millions EUR) au capital collectif (réserve spéciale).

Bilan

(millions EUR)	Note	2018	2017	Évolution
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles	3,1	887	811	9%
Immobilisations corporelles	3,2	2 308	2 212	4%
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3,3	439	454	-3%
Impôt différé	5,1	30	43	-30%
Actifs de retraite	4,7	4	-	100%
Autres éléments d'actif non courant		29	31	-6%
Total de l'actif non courant		3 697	3 551	4%
Actif courant				
Stocks	2,1	1 074	1 126	-5%
Créances clients	2,1	989	942	5%
Dérivés	4,5	37	19	95%
Autres créances	2,1	254	182	40%
Valeurs mobilières		465	511	-9%
Trésorerie et équivalents de trésorerie		119	91	31%
Total de l'actif courant		2 938	2 871	2%
Actif total		6 635	6 422	3%

(millions EUR)	Note	2018	2017	Évolution
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif		1 814	1 781	1%
Capital individuel		456	502	-9%
Autres comptes de capitaux propres		-89	-77	3%
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		290	127	128%
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		2 471	2 333	6%
Intérêts minoritaires		48	36	33%
Total des capitaux propres		2 519	2 369	6%
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4,7	224	277	-19%
Provisions pour risques et charges	3,4	17	12	42%
Impôt différé	5,1	84	59	42%
Prêts	4,2	1 369	1 206	14%
Total du passif non courant		1 694	1 554	9%
Passif courant				
Prêts	4,2	860	1 013	-15%
Dettes fournisseurs et autres dettes	2,1	1 169	1 098	6%
Provisions pour risques et charges	3,4	11	11	0%
Dérivés	4,5	85	87	-2%
Impôt courant		5	11	-55%
Autres éléments de passif courant	2,1	292	279	5%
Total du passif courant		2 422	2 499	-3%
Passif total		4 116	4 053	2%
Total des capitaux propres et du passif		6 635	6 422	3%

Capitaux propres

	Capital collectif		Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres			Total	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Compte de capital	Réserve spéciale	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Versements complémentaires proposés	Réserves pour corrections de valeur des instruments de couverture	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion			
(millions EUR)												
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	290	-	-	-	290	11	301
Autres éléments du résultat global	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
Résultat global total	19	-	-	-	-	290	3	-3	-12	297	12	309
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Acquisition d'intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Versements complémentaires se rapportant à 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Écarts de conversion	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	14	-	-21	-7	-18	-127	-	-	-	-159	-	-159
Capitaux propres au 31 décembre 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2017	829	766	223	87	193	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserve spéciale	-	120	-	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Capital d'apport individuel	-	-	38	-	-	-	-	-	-	38	-	38
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Résultat de l'exercice	-	120	38	-	-	127	-	-	-	285	14	299
Autres éléments du résultat global	48	-	-	-	-	-	47	14	-73	36	-4	32
Résultat global total	48	120	38	-	-	127	47	14	-73	321	10	331
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-12	-7	-9	-	-	-	-	-28	-	-28
Dividende aux actionnaires minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Versements complémentaires se rapportant à 2016	-	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Écarts de conversion	15	-	-6	-1	-4	-4	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	18	-	-18	-8	-13	-124	-	-	-	-145	-9	-154
Capitaux propres au 31 décembre 2017	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369

Capitaux propres *(suite)*

À propos des capitaux propres

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

Capital collectif

Le capital collectif est, de par sa nature, indivisible et se compose du compte de capital et de la réserve spéciale. Le compte de capital constitue une solide base pour les capitaux propres de la coopérative étant donné que la clause de non-dévalorisation décrite page 66 stipule que le compte ne peut pas servir à effectuer des paiements aux associés-coopérateurs. La réserve spéciale est un compte qui, dans des circonstances extraordinaires, peut être utilisé pour indemniser les associés-coopérateurs d'éventuelles pertes ou dépréciations affectant le bénéfice à répartir. La part du bénéfice annuel affecté au capital collectif est comptabilisée sur ce compte.

Capital individuel

Le capital individuel est le capital alloué à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait fourni. Il se compose du capital d'apport individuel, de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital d'apport injecté. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants, les montants inscrits sur ces comptes sont reversés aux associés-coopérateurs quittant la coopérative. Les montants affectés au capital d'apport individuel dans le cadre de la répartition du bénéfice annuel sont porteurs d'intérêts. Est également considéré comme capital individuel le compte pour les versements complémentaires proposés qui seront versés après l'approbation du rapport annuel.

Autres comptes de capitaux propres

Les autres comptes de capitaux propres incluent les comptes prescrits par les normes IFRS. Il s'agit notamment des réserves pour ajustements de valeur des instruments de couverture, de la réserve pour correction de la juste valeur de certains actifs financiers et de la réserve de conversion.

Intérêts minoritaires

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



Une amélioration des capitaux propres

En 2018, les capitaux propres ont augmenté de 150 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

À propos des autres éléments du résultat global

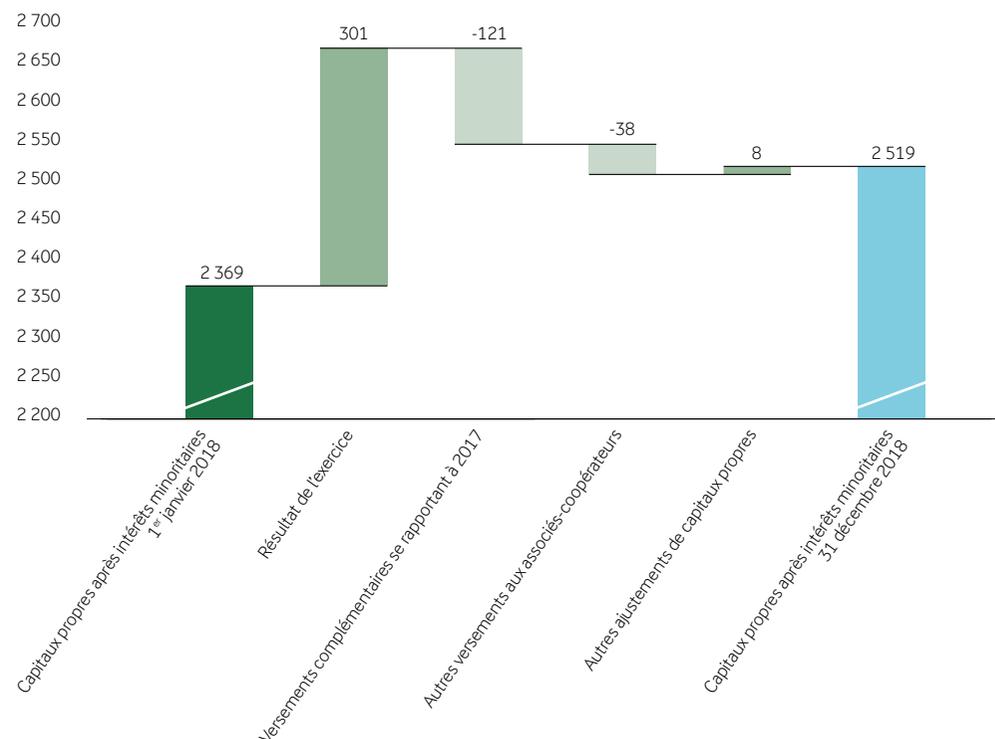
Les autres éléments du résultat global comprennent le chiffre d'affaires, les charges, et les gains et pertes exclus du compte de résultat. En général, ces éléments n'ont pas encore été réalisés. Les autres éléments du résultat global représentent un revenu net de 8 millions EUR lié aux gains actuariels sur les engagements de retraite, aux ajustements négatifs de valeur sur les instruments de couverture et aux actifs nets évalués en devises étrangères.

Montants versés à et par les associés-coopérateurs

Un versement complémentaire de 121 millions EUR relatif à 2017 a eu lieu en mars 2018 et 38 millions EUR ont été versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative. Suite à l'intégration des fermiers comme membres directs au Royaume-Uni et en Europe Centrale, 131 membres ont quitté Arla, soit 79 millions kg de lait, ce qui a induit un remboursement extraordinaire de capital individuel de 3 millions EUR. Le conseil d'administration propose d'effectuer un versement complémentaire annuel de 290 millions EUR en mars 2019. 23 millions EUR devraient être versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative en 2019. Plus d'informations en [page 36](#).

Évolution des capitaux propres

(millions EUR)



Capitaux propres *(suite)*

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

Capital collectif

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

La répartition du bénéfice annuel vers le capital collectif est comptabilisée dans la réserve spéciale. Sur proposition du conseil d'administration, la réserve peut être utilisée par l'assemblée des représentants en vue de compenser, en tout ou en partie, d'importantes pertes ou dépréciations extraordinaires conformément à l'article 20.1(ii), des statuts.

Capital individuel

Les instruments de capital individuel sont régis par l'article 20 des statuts ainsi que par les conditions générales d'adhésion.

Les instruments de capitaux propres émis sous la forme de *capital d'apport individuel* renvoient aux montants transférés dans le cadre de la répartition annuelle du bénéfice. Les soldes individuels génèrent des intérêts à hauteur de CIBOR 12 mois + 1,5%, approuvés et payés avec le versement complémentaire conformément à la répartition annuelle du bénéfice.

Les *certificats coopératifs basés sur les livraisons* sont des instruments de capitaux propres octroyés aux associés-coopérateurs originels danois et suédois. Ces instruments ne sont plus émis depuis 2010.

Le *capital d'apport individuel injecté* représente les instruments de capitaux propres émis suite à la fusion de coopératives.

Les soldes des certificats coopératifs basés sur les livraisons et ceux du capital d'apport individuel injecté ne produisent pas d'intérêt.

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

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

Autres comptes de capitaux propres

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 pour correction de la juste valeur par les autres éléments du résultat global* comprend les ajustements de la juste valeur des obligations hypothécaires classées et mesurées sous la forme d'actifs financiers évalués à leur juste valeur par d'autres éléments du résultat global.

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

Clause de non-dévalorisation

En vertu des statuts, aucun versement n'est opéré par Arla Foods amba aux associés-coopérateurs, qui contribuerait à réduire le montant du compte de capital et les comptes de capitaux propres requis par la législation en vigueur et les normes IFRS. La clause de non-dévalorisation est évaluée sur la base du rapport annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes de capital individuel et la réserve spéciale ne sont pas 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 présentées séparément.

Lors de la comptabilisation initiale, les intérêts minoritaires sont évalués soit à la juste valeur des participations, soit à la part proportionnelle de la juste valeur de l'actif, du passif et du passif éventuel identifiés dans les sociétés acquises. L'évaluation des intérêts minoritaires est sélectionnée sur une base transactionnelle, et les informations sont fournies dans la note 3.5 relative aux groupements d'entreprises.

Flux de trésorerie

(millions EUR)	Note	2018	2017
EBITDA		773	738
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	3.5	-	-44
EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises		773	694
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3.3	-29	-37
Variation du besoin en fonds de roulement	2.1	90	-200
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		-73	8
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-49	-10
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		11	7
Intérêts payés		-46	-52
Intérêts reçus		1	5
Impôts payés	5.1	-29	-29
Flux de trésorerie d'exploitation		649	386
Investissements dans immobilisations incorporelles	3.1	-55	-50
Investissements dans immobilisations corporelles	3.2	-383	-248
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	13	12
Activités d'investissements d'exploitation		-425	-286
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		224	100
Vente d'actifs financiers		44	-
Rachat d'entreprises	3.5	-51	-7
Vente d'entreprises	3.5	-	74
Activités d'investissements financiers		-7	67
Flux de trésorerie d'investissement		-432	-219
Flux de trésorerie disponibles		217	167

(millions EUR)	Note	2018	2017
Financement			
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-121	-120
Prélevé sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants		-38	-28
Emprunts contractés, net	4.2.c	5	32
Païement pour les engagements de retraite		-37	-39
Flux de trésorerie de financement		-191	-155
Flux de trésorerie nets		26	12
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		91	84
Corrections de taux de change sur disponibilités		2	-5
Disponibilités au 31 décembre		119	91
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		2018	2017
<i>Spécifications</i>			
Flux de trésorerie d'exploitation		658	386
Activités d'investissements d'exploitation		-434	-286
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		224	100
Flux de trésorerie disponibles		2018	2017
Flux de trésorerie d'exploitation		658	386
Flux de trésorerie d'investissement		-483	-219
Flux de trésorerie disponibles		175	167

Flux de trésorerie *(suite)*



Une trésorerie d'exploitation solide accompagnée d'une hausse des investissements

Les flux de trésorerie des activités d'exploitation ont augmenté de 68% pour atteindre 649 millions EUR, contre 386 millions EUR l'année dernière. Le besoin en fonds de roulement a permis de dégager 90 millions EUR de liquidités nettes par rapport à l'exercice précédent, qui avait connu une chute de 200 millions EUR. La position nette des autres éléments du besoin en fonds de roulement s'est améliorée principalement grâce au remboursement d'un prêt de TVA. Les postes hors trésorerie ont essentiellement été impactés par la réévaluation positive des acquisitions de renforcement d'Arla Foods Ingredients S.A. et de Svensk Mjök Ekonomisk förening.

Après la hausse des investissements d'exploitation, imputable à l'augmentation des investissements de Capex (425 millions EUR en 2018 contre 286 en 2017), les flux de trésorerie d'exploitation disponibles s'élevaient à 224 millions EUR. Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles renseignent sur la quantité de liquidité générée par l'exploitation normale.

En conséquence de nos investissements, tenant essentiellement à l'achat de Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni et à l'acquisition des parts restantes d'Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine, les flux de trésorerie disponibles s'élevaient à 217 millions EUR. Les flux de trésorerie disponibles correspondent à une mesure de la quantité de trésorerie générée après les activités d'investissement.

Les flux de trésorerie découlant des activités de financement enregistrent un écart de 36 millions EUR entre 2017 et 2018. Un versement complémentaire de 121 millions EUR a été effectué suite à la répartition du bénéfice de 2017 et 38 millions EUR de capital individuel ont été versés aux associés-coopérateurs qui ont pris leur retraite ou quitté la coopérative.

Les disponibilités au 31 décembre 2018 s'élèvent à 119 millions EUR, contre 91 millions EUR l'année précédente.

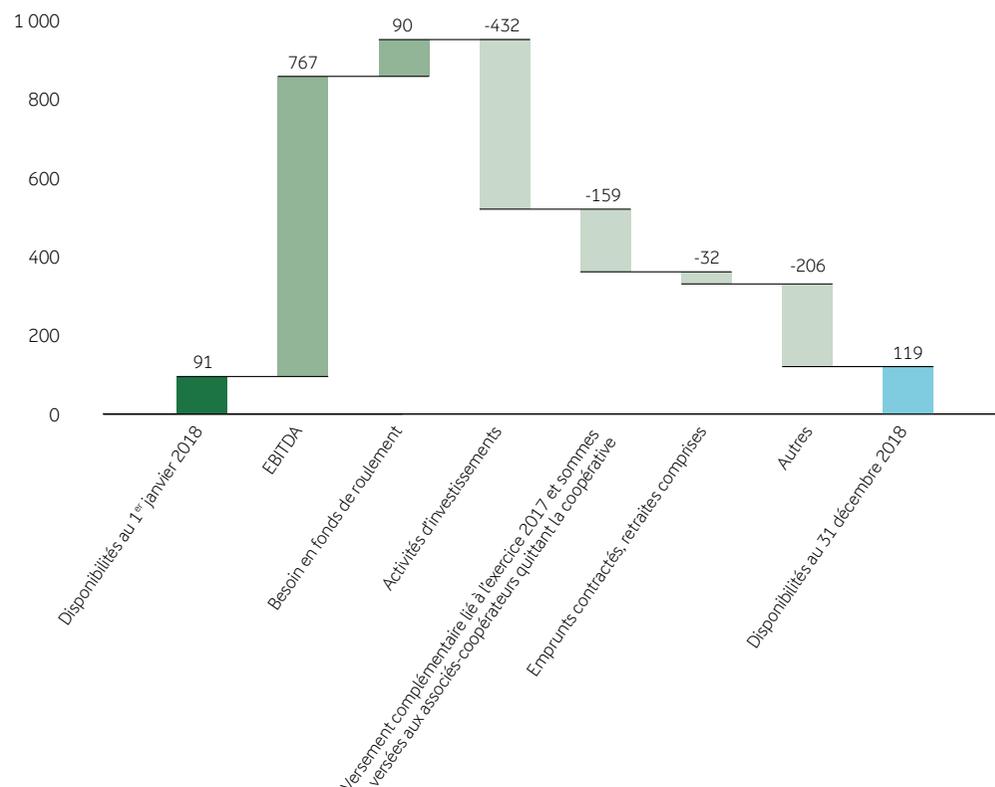


Méthodes comptables

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

Évolution des flux de trésorerie

(millions EUR)



Introduction aux notes annexes

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

Éléments de base servant à la préparation des états financiers

Le rapport annuel s'appuie sur les procédures de reporting mensuelles du groupe. Il est demandé à toutes les entités du groupe d'établir des rapports financiers en tenant compte des principes de comptabilité standard selon les normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'UE (IFRS).

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

Autres mesures de performance

Le groupe publie certains indicateurs clés de performance (ICP) afin de compléter les statistiques financières calculées et présentées conformément aux normes IFRS. Certains sont considérés comme des mesures alternatives de performance, notamment le prix de performance.

Pour en savoir plus sur le prix de performance et sur d'autres mesures alternatives de performances, reportez-vous aux pages 53 à 63 de l'évaluation financière, à la note 1.4 ainsi qu'au glossaire, p. 123-124.

Principe d'importance relative des informations

Lorsqu'elle prépare le rapport annuel, la direction donne la priorité aux informations considérées comme utiles pour les parties prenantes.

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

Risque de change

La situation financière du groupe est exposée de façon significative au risque de change en raison du volume des transactions réalisées dans des devises autres que l'euro et de la conversion de l'information financière des entités situées hors zone euro. Les informations financières des entités opérant en GBP et SEK, et les conversions

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

Estimations comptables et évaluations importantes

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

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

Le chiffre d'affaires, net des remises et rabais, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le montant total des remises et rabais et autres instruments d'incitation à la vente est établi sur la base d'estimations. La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des volumes, prix et instruments d'incitation à la vente ultérieurs. Il existe donc une certaine incertitude quant à l'exactitude de la valeur finale. Plus d'infos en note 1.1.

Estimation des écarts d'acquisition

La valeur d'usage des écarts d'acquisition est estimée. Les écarts d'acquisitions ne sont pas sujets à l'amortissement, mais ils sont soumis tous les ans aux tests de dépréciation. Le calcul des flux de trésorerie futurs attendus et la détermination des taux d'actualisation reposent également sur des estimations. La majeure partie des écarts d'acquisition est affectée aux activités au Royaume-Uni. Suite au Brexit, les flux de trésorerie appuyant la valeur comptable des écarts d'acquisition attendus au Royaume-Uni seront, de par leur nature, plus incertains. Plus d'infos en note 3.1.1.

Évaluation du niveau d'influence et du classement des investissements

Après l'acquisition de Gefleortens l'année dernière, Arla a acquis en 2018 la majorité des droits de vote au sein de Svensk Mjölksuède. Suite à cela, la direction a estimé que celle-ci ne devrait plus être considérée comme une entreprise associée mais comme une filiale. Par ailleurs, la direction a remarqué que les représentants du groupe disposent d'une influence non négligeable sur COFCO Dairy Holdings Limited et Lantbrukarnas Riksförbund. C'est pourquoi ces investissements ont été classés comme des entreprises associées. Plus d'infos dans les notes 3.3. et 3.5.

Évaluation des stocks

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

Estimation des engagements de retraite

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

Note 1.1 Chiffre d'affaires



Une amélioration de la composition des ventes et du positionnement des marques

Le chiffre d'affaires a augmenté de 0,8% pour atteindre 10 425 millions EUR, contre 10 338 millions EUR l'exercice précédent. L'évolution sous-jacente du chiffre d'affaires hors effets de change et de fusions et acquisitions représente une augmentation de 2,0% par rapport à l'année dernière. La croissance des ventes est essentiellement due à l'amélioration de la gamme de produits. Le lait collecté représente 13,9 milliards de kg, similaire à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires lié au volume des marques stratégiques a augmenté de 3,1%, contre 3,0% lors de l'exercice précédent. Après une forte hausse des prix de vente en 2017, la moyenne annuelle des prix a chuté de 0,5%.

L'Europe constituait le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 62,4% du chiffre d'affaires total après une légère baisse de 0,9% par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires européen a diminué de 61 millions EUR, essentiellement en raison de l'incidence négative des taux de change à hauteur de 108 millions EUR, partiellement neutralisée par l'acquisition de Yeo Valley Dairies Ltd. (Royaume-Uni) et Gefleortens AB (Suède). La part de marché des marques stratégiques en Europe constituait 50,4% du chiffre d'affaires, soit 2,1 points de pourcentage de plus qu'en 2017.

Le segment International représentait quant à lui 15,1% du chiffre d'affaires total, contre 15,6% l'an passé. La part internationale du chiffre d'affaires des segments grande distribution et foodservice s'élevait à 19,6%, contre 20,2% l'année dernière. Le chiffre d'affaires des marques stratégiques correspondait à 85,0% du segment international. La part de chiffre d'affaires du segment International a été affecté par les effets de change,

notamment par le dollar américain (USD). Hors effets de change, le chiffre d'affaires du segment International a augmenté de 1,7%.

Comme l'année dernière, Arla Foods Ingrédients représente 6,3% du chiffre d'affaires total. La hausse du chiffre d'affaires s'explique par l'accroissement des ventes de produits à valeur ajoutée et la consolidation totale d'Arla Foods Ingrédients S.A., notre co-entreprise argentine. Toutefois, cette croissance a été contrebalancée par un recul de nos activités de production tierces en Chine.

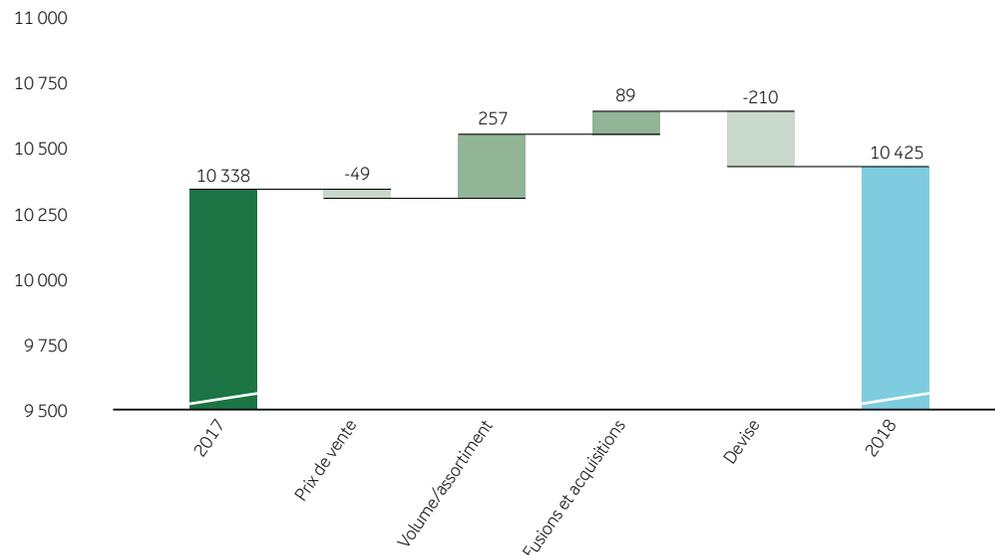
Les ventes industrielles et autres segments représentent 16,2% du chiffre d'affaires total et ont augmenté de 12,4%, pour atteindre 1 690 millions EUR, contre 1 503 millions EUR l'année dernière. C'est la conséquence directe de la décision stratégique d'accroître les activités de ventes industrielles de produits à forte marge et de se détourner quelque peu des ventes de lait.

L'achat de Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni et l'acquisition des parts restantes d'Arla Foods Ingrédients S.A. en Argentine, associés au chiffre d'affaires annuel de l'entité Gefleortens AB (Suède) achetée l'année dernière, ont apporté une augmentation du chiffre d'affaires de 89 millions EUR.

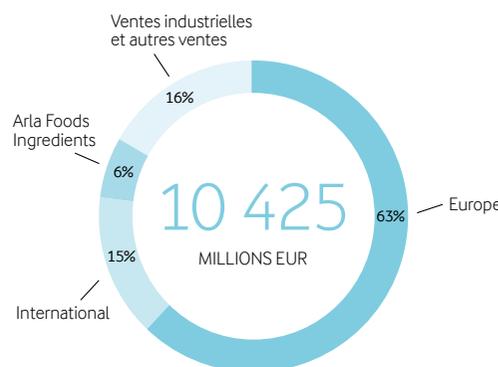
Le chiffre d'affaires d'Arla a souffert des évolutions des taux de change, reculant de 210 millions EUR, notamment en raison de la dévaluation de la SEK, de l'USD et de la GBP.

Évolution du chiffre d'affaires

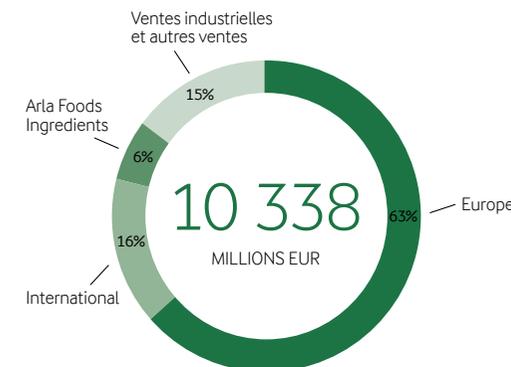
(millions EUR)



Chiffre d'affaires par segment commercial en 2018



Chiffre d'affaires par segment commercial en 2017



Note 1.1 Chiffre d'affaires (suite)

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

	2018	2017	Part du chiffre d'affaires en 2018
Grande-Bretagne	2 725	2 614	26%
Suède	1 481	1 522	14%
Allemagne	1 447	1 525	14%
Danemark	1 094	1 031	10%
Pays-Bas	507	460	5%
Finlande	320	304	3%
Chine	276	302	3%
Arabie saoudite	244	261	2%
Belgique	240	215	2%
États-Unis	171	179	2%
Autres*	1 920	1 923	19%
Total	10 425	10 338	

*Les autres pays comprennent, entre autres, Oman, le Canada, les Émirats arabes unis, l'Espagne, la France et l'Australie

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

Tableau 1.1.b Chiffre d'affaires par marques
(millions EUR)

	2018	2017
Arla®	3 034	3 026
Castello®	180	182
Lurpak®	561	528
Puck®	352	339
Boissons lactées	248	225
Autres marques soutenues	375	367
Arla Foods Ingredients	652	651
Marques non stratégiques et autres	5 023	5 020
Total	10 425	10 338



Méthodes comptables

L'intégralité du chiffre d'affaires a été réalisée via des contrats de production et de transfert de produits laitiers de différentes catégories et régions géographiques. Le chiffre d'affaires par segment commercial ou marché se base sur les pratiques internes d'information financière du groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé en résultat lorsque les prestations attendues sont réalisées et lorsque toutes les obligations figurant au contrat sont remplies. Ce moment est défini comme celui où le contrôle des produits a été transféré à l'acheteur, où le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et où il est probable qu'il sera perçu. Le transfert du contrôle aux clients s'effectue conformément aux conditions de ventes acceptées, les Incoterms, et peuvent varier en fonction du client et du secteur en particulier.

Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des paiements spécifiques aux clients tels que les réductions sur vente, les escomptes de caisse, les primes de référencement, les promotions, la TVA et les autres taxes et droits. Les contrats avec les clients peuvent comprendre différents types de remises. L'expérience historique sert de base pour estimer les remises et comptabiliser correctement le chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires est uniquement comptabilisé lorsqu'il est très improbable que son montant soit modifié de façon substantielle. En général, cela correspond au moment où le contrôle du produit est transféré au client, en tenant compte du niveau des remises.

La grande majorité des contrats sont conclus avec des conditions de paiement rapide, de 35 jours en moyenne. Il n'est donc pas nécessaire de procéder à des ajustements du prix de transaction pour prendre en compte les éléments de financement dans les contrats.



Incertitudes et estimations

Le chiffre d'affaires, net des remises et rabais, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le montant total des remises et rabais et autres instruments d'incitation à la vente est établi sur la base d'estimations. La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des volumes, prix et instruments d'incitation à la vente. Il existe donc une certaine incertitude quant à l'exactitude de l'estimation des remises et rabais.

Le cœur de métier d'Arla étant la vente de produits laitiers frais, il est assez rare de procéder à des retours de produits. Il n'est donc pas nécessaire de prévoir une information comptable dédiée.

Si l'on prend en compte le prix actuel du lait, Arla a obtenu contractuellement quelque 230 millions EUR de ventes de lait cru pour 2019 et environ 700 millions EUR pour 2020 et les années suivantes.

Note 1.2 Charges d'exploitation



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

Les charges d'exploitation ont augmenté de 0,6% pour atteindre 10 125 millions EUR, contre 10 066 millions EUR l'exercice précédent.

Les charges de production ont augmenté de 1,2% pour atteindre 8 163 millions EUR, contre 8 063 million EUR en 2017. Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production s'établissent à 3 356 millions EUR cette année contre 3 015 millions EUR l'exercice précédent. En dépit des initiatives liées à Calcium qui ont généré des restrictions de coûts dans toutes nos fonctions, les coûts de production ont augmenté. Une attention accrue portée aux ventes de produits de marque, la gestion de davantage de types lait et des coûts de logistiques supplémentaires pour optimiser nos ventes industrielles ont conduit à une augmentation des coûts de 274 millions EUR. Les niveaux de coûts de production ont également été impactés par des prix de marché de l'énergie et des transports plus élevés. Par rapport à l'exercice précédent, la réévaluation des stocks a eu une incidence négative de 77 millions EUR du fait de la chute du prix du lait. Enfin, les charges de production ont augmenté de 73 millions EUR en raison de l'acquisition de nouvelles entités.

Les frais de vente et de distribution ont diminué de 2,8%, principalement en raison des effets de change et d'une baisse des dépenses marketing. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 47 millions EUR, contre 37 millions EUR l'exercice précédent. 20 millions EUR supplémentaires ont été en outre capitalisés dans le cadre des activités de développement. Les charges liées aux ventes et à la distribution des entités nouvellement acquises s'élevaient à 10 millions EUR.

Les charges administratives ont grimpé de 3 millions EUR, notamment à cause de coûts de licenciement et autres dépenses liées au programme de transformation Calcium. Plus d'infos en [page 21](#).

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a diminué de 4,8% pour s'établir à 4 807 millions EUR, contre 5 048 millions EUR en 2017. Cette baisse est essentiellement due à la baisse des prix des matières premières qui a impacté notre prix du lait.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont diminué de 192 millions EUR, soit une baisse de 4,3%. L'augmentation des volumes a entraîné une hausse de 26 millions EUR de ces charges, compensée par la chute du prix moyen du lait prépayé qui les a réduites de 218 millions EUR.

Autre lait

Les coûts liés à l'autre lait ont diminué de 49 millions EUR, soit 8,6%, en raison de volumes et de prix du marché plus faibles. L'autre lait comprend le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux.

Charges de personnel et ETP

Les charges de personnel ont augmenté de 2,3% pour atteindre 1 246 millions EUR, contre 1 218 millions EUR en 2017. Cette hausse s'explique par la hausse du nombre d'ETP liée à l'acquisition de nouvelles entités et de l'inflation. Par ailleurs, une décision judiciaire conduisant à l'égalisation des pensions minimales garanties au Royaume-Uni a généré pour Arla des charges ponctuelles liées aux coûts de services passés des plan de retraites à prestations définies de 8 millions EUR. Les impacts de change ont toutefois en partie neutralisé cette hausse.

Dans les domaines des ventes, de la distribution et de l'administration, les charges de personnel ont augmenté de 3,0%. Les charges liées à la production ont quant à elles augmenté de 1,7%.

On dénombre 217 ETP en plus suite à l'expansion des segments International et Arla Foods Ingredients. Cette hausse a partiellement été compensée par des réductions réalisées grâce à Calcium sur la plupart des autres marchés.

Dépenses marketing

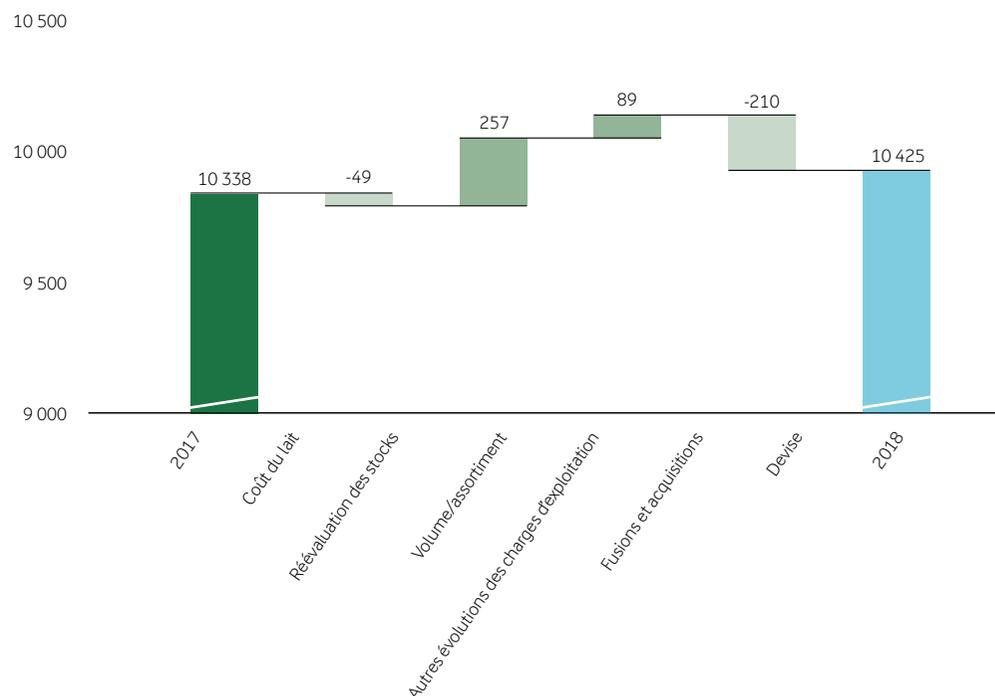
Les dépenses marketing ont diminué de 12,3% pour atteindre 263 millions EUR, contre 300 millions EUR en 2017. Une meilleure efficacité correspondant notamment à l'internalisation d'activités clés, permise par le programme de transformation Calcium, a contribué à

réduire les dépenses. Des investissements importants ont été consentis, par exemple pour dynamiser la marque Arla via des campagnes vantant la «force intérieure», lancer Lurpak softest® au Royaume-Uni ou encore renforcer l'implication numérique des clients au Moyen-Orient. Plus d'informations en [page 23](#).

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

Les dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont augmenté de 2,8% pour atteindre 363 millions EUR, contre 353 millions EUR en 2017, en lien avec l'augmentation des investissements.

Évolution des charges d'exploitation (millions EUR)



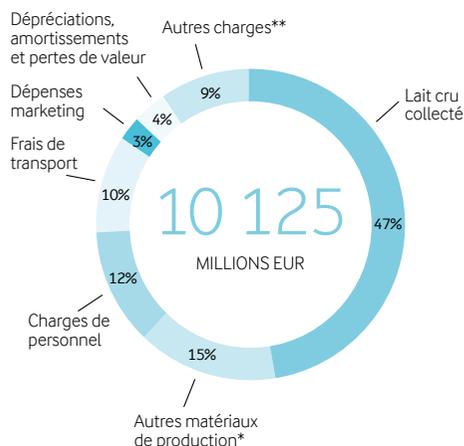
Note 1.2 Charges d'exploitation (suite)

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

	2018	2017
Charges de production	8 163	8 063
Frais de vente et de distribution	1 540	1 584
Charges administratives	422	419
Total	10 125	10 066
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	4 807	5 048
Autres matériaux de production*	1 468	1 231
Charges de personnel	1 246	1 218
Transport	1 037	1 002
Dépenses marketing	263	300
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	363	353
Autres charges**	941	914
Total	10 125	10 066

*Les autres matériaux de production comprennent les emballages, les additifs alimentaires, les consommables et les variations des stocks.
**Les autres charges comprennent principalement la maintenance, les commodités et l'infrastructure informatique.

Charges ventilées par type, 2018



Charges ventilées par type, 2017

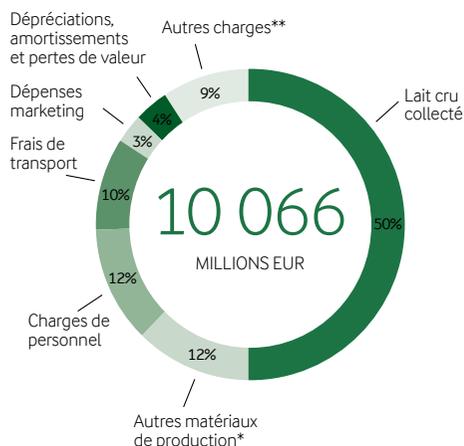


Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2018		2017	
	Collecté millions kg	millions EUR	Collecté millions kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 446	4 286	12 373	4 478
Autre lait	1 457	521	1 564	570
Total	13 903	4 807	13 937	5 048

Tableau 1.2.c Charges de personnel
(millions EUR)

	2018	2017
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1 055	1 034
Retraite - régimes à cotisations définies	74	72
Retraite - régimes à prestations définies	11	4
Autres charges au titre de la sécurité sociale	106	108
Total des charges de personnel	1 246	1 218
<i>Charges de personnel liées aux :</i>		
Charges de production	703	691
Frais de vente et de distribution	331	336
Charges administratives	212	191
Total des charges de personnel	1 246	1 218
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 190	18 973

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

	2018	2017
Immobilisations incorporelles, amortissements	57	54
Immobilisations corporelles, dépréciations	306	299
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	363	353
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur liées aux :</i>		
Charges de production	277	280
Frais de vente et de distribution	40	36
Charges administratives	46	37
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	363	353

Note 1.2 Charges (suite)



Méthodes comptables

Charges de production

Les charges de production comprennent les coûts directs et indirects liés à la production, dont les mouvements des volumes en stocks et la réévaluation des stocks. Les coûts directs incluent l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs, les frais de transport entrant, l'emballage, les additifs, les consommables, l'énergie et les salaires variables liés directement à la production. Les coûts indirects comprennent quant à eux les autres charges liées à la production de marchandises, dont les dépréciations et pertes de valeur du matériel de production et les autres charges afférentes à la chaîne d'approvisionnement. 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 coûts liés à la force de vente, la dépréciation des créances clients, les coûts liés aux parrainages, recherche et développement, ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont comptabilisés en frais de vente et de distribution. Ces frais comprennent également les dépenses marketing liées aux investissements dans les marques du groupe ainsi que le développement de campagnes marketing, de publicités, d'expositions, de parrainages et autres.

Charges administratives

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

Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation



Effet positif des postes exceptionnels

Les autres produits d'exploitation nets s'élevaient à 75 millions EUR, contre 32 millions EUR l'exercice précédent. Cette hausse est due au règlement de litiges, à des plus-values de réévaluation provenant de l'acquisition progressive d'entités (c.f. note 3.5) ainsi qu'à l'incidence négative des activités de couverture. Les autres postes comprennent le produit net de la vente d'énergie excédentaire et les effets d'autres postes hors activités laitières habituelles.



Méthodes comptables

Les autres produits et charges d'exploitation recouvrent des postes non utilisés dans le cadre normal des activités de l'industrie laitière. Ils comprennent notamment les produits et charges liés au règlement de litiges, les plus-values de réévaluation suite à l'acquisition progressive d'entités (c.f. note 3.5), le résultat net d'activités de couverture financière, de même que le résultat net de la production et de la vente d'énergie en provenance de nos usines fonctionnant au biogaz. Ils reprennent en outre les produits et charges découlant de la cession d'immobilisations qui ne sont plus utilisées dans nos activités laitières.

Tableau 1.3 Autres produits d'exploitation, net
(millions EUR)

	2018	2017
Autres produits d'exploitation	118	71
Autres charges d'exploitation	-43	-39
	75	32
<i>Spécifications :</i>		
Produits du règlement de litiges	47	-
Plus-values de réévaluation dues à l'acquisition progressive d'entités	29	-
Effet des activités de couverture, net	-5	29
Autres, nets	4	3
Total des autres produits d'exploitation, net	75	32

Note 1.4 Prix de performance



La baisse des prix du marché, en partie compensée par une évolution positive volume/assortiment et des charges, a entraîné une légère baisse du prix de performance

Un indicateur-clé reflétant la performance globale d'Arla est le prix de performance. Il mesure la valeur ajoutée de chaque kilo de lait fourni par nos éleveurs laitiers propriétaires. Le prix de performance est calculé comme le prix du lait prépayé standardisé - inclus dans les charges de production - majoré de la part d'Arla

Foods amba sur le résultat de l'exercice, divisé par le volume de lait collecté en 2018. Le prix de performance était de 36,4 centimes EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre 38,1 centimes EUR/kg l'exercice précédent. Plus d'infos en page 56.

Tableau 1.4 Prix de performance

	2018			2017		
	millions EUR	Volume en millions kg	centimes EUR/kg	millions EUR	Volume en millions kg	centimes EUR/kg
Lait des associés-coopérateurs	4 286	12 446	34,4	4 478	12 373	36,2
Ajustement apporté au lait standard (4,2% de matières grasses, 3,4% de protéines)			-0,3			-0,4
Résultat de l'exercice	290		2,3	285		2,3
Total		12 446	36,4		12 373	38,1

Note 2.1 Besoin en fonds de roulement, autres créances et autres éléments du passif courant



L'accent mis sur les stocks et les conditions de paiement améliore le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 76 millions EUR pour atteindre 894 millions EUR, soit une baisse de 7,8% par rapport à l'exercice précédent. Hors effet des fusions et acquisition et des effets de change, le besoin en fonds de roulement a dégagé 101 millions EUR de trésorerie. Cette évolution positive est le résultat des efforts constants déployés par Arla pour optimiser son besoin en fonds de roulement, via des initiatives comme le renforcement de l'utilisation d'accords généraux d'approvisionnement, l'optimisation des niveaux de stocks, l'amélioration des conditions de paiement et l'utilisation des programmes de financement de l'approvisionnement auprès de nos clients et fournisseurs. Dans l'ensemble, le besoin en fonds de roulement s'est amélioré de 3,8 jours par rapport à l'année dernière. Il s'agit du rapport entre la variation des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs, et le chiffre d'affaires ou la valeur de production, exprimé en jours.

Si l'on exclut les dettes fournisseurs liées au lait des associés-coopérateurs, le besoin en fonds de roulement a diminué de 72 millions EUR.

Stocks

Les stocks ont accusé une baisse de 52 millions EUR pour atteindre 1 074 millions EUR, contre 1 126 millions EUR l'exercice précédent. Hors effets de change et de fusions et acquisitions, les stocks ont diminué de 63 millions EUR, principalement en raison de l'optimisation de la gestion des stocks et de l'évolution du prix du lait.

Créances clients

Les créances clients sont passées de 942 millions EUR en 2017 à 989 millions EUR en 2018, soit une augmentation de 47 millions EUR. Hors effets de change et de fusions et acquisitions, cela représente une hausse nette de 36 millions EUR en lien direct avec la décision de réduire le recours à des programmes de financement offerts par les clients grâce à la situation de trésorerie forte, ce qui engendré une réduction des coûts. Malgré une hausse des créances, les retards ont diminué de 8 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, grâce à l'attention portée sur le processus de collecte.

La mise en œuvre de la norme IFRS 9 et le modèle de pertes attendues au 1^{er} janvier 2018 n'ont eu qu'un

effet mineur sur la valeur des créances clients. Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

L'exposition aux risques de crédit sur les créances clients est encadrée par une politique s'appliquant au groupe entier. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. De manière générale, Arla ne détient aucune valeur affectée en garantie des créances clients. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. Le groupe n'était pas extraordinairement exposé à un risque de crédit spécifiquement lié à des clients importants, mais à un risque de crédit général dans le secteur du commerce de détail. Historiquement, les montants dépréciés parce que jugés irrécouvrables sont relativement faibles, cela a également été le cas en 2018. Dans le compte de résultat, la perte imputable aux créances douteuses se chiffre à 2 millions EUR, contre 4 millions EUR l'année précédente.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres sont passées de 1 098 millions EUR l'année dernière à 1 169 millions EUR cette année, soit une augmentation de 71 millions EUR. L'augmentation des dettes fournisseurs et autres dettes, hors lait des associés-coopérateurs et effets de change et de fusions et acquisitions, s'élève à 69 millions EUR. Cette évolution est imputable à une initiative Calcium visant à renforcer le recours à des contrats généraux, à de meilleures conditions de paiement et à la mise en place de programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement. Les dettes liées au lait des associés-coopérateurs sont restées au même niveau par rapport à l'année dernière.

Au 31 décembre 2018, plusieurs fournisseurs stratégiques d'Arla prenaient part à des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement en vertu desquels le prestataire de financement de chaîne d'approvisionnement et les institutions financières liées font office de partenaires financiers. S'ils participent à ces programmes, les fournisseurs ont la possibilité, s'ils le souhaitent et selon leurs disponibilités, de recevoir des versements anticipés de la part du partenaire financier en se fondant sur les factures envoyées à Arla. Arla doit avoir reconnu et approuvé la livraison de biens ou services et accepté irrévocablement d'acquitter la facture à l'échéance, via le partenaire de financement.

L'accord de paiement anticipé représente une transaction impliquant exclusivement le fournisseur et le prestataire de financement de la chaîne d'approvisionnement.

Pour Arla, l'engagement sous forme de facture est pris en compte jusqu'à échéance dans les dettes fournisseurs et autres. Ce programme allongeant les délais de paiement fait partie des nombreux éléments mis en place pour améliorer la situation de trésorerie d'Arla et de ses fournisseurs stratégiques. En cas de résiliation d'un programme de financement de la chaîne d'approvisionnement, le risque de liquidité pour Arla est limité puisqu'elle maintiendrait les mêmes conditions de paiement pour chaque fournisseur. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. Ces programmes ont une incidence positive sur le besoin en fonds de roulement d'Arla.

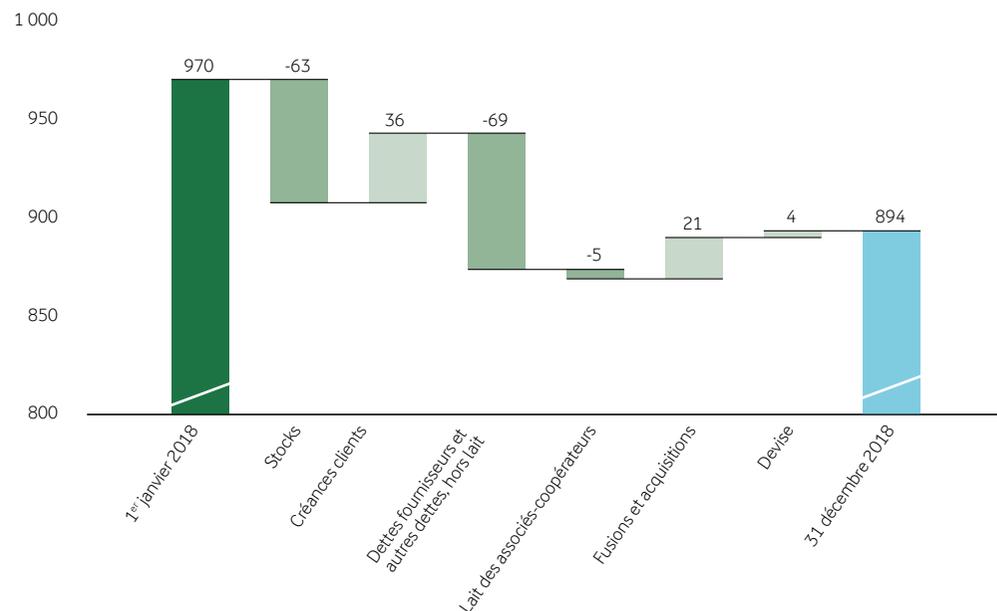
Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances sont passées de 182 millions EUR en 2017 à 254 millions EUR en 2018, soit une augmentation de 72 millions EUR. Elles comprennent notamment les créances de TVA, les dépôts et les subventions. Cette hausse découle principalement du remboursement d'un emprunt de TVA soldé les années précédentes par des créances de TVA correspondantes.

Les autres éléments du passif courant ont augmenté de 13 millions EUR pour atteindre 292 millions EUR, contre 279 millions EUR lors de l'exercice précédent. Ils comprennent les 170 millions EUR de dettes liées aux RH.

Évolution du besoin en fonds de roulement

(millions EUR)

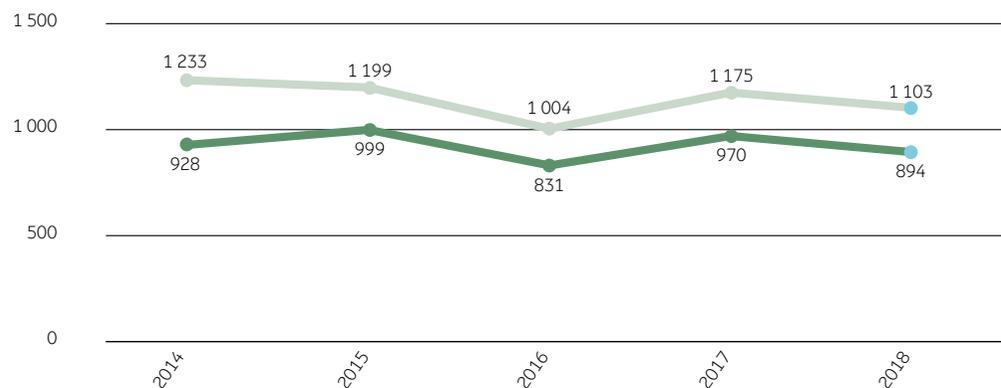


Note 2.1 Besoin en fonds de roulement, autres créances et autres éléments du passif courant (suite)

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

	2018	2017
Stocks	1 074	1 126
Créances clients	989	942
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 169	-1 098
Besoin en fonds de roulement	894	970

Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)



● Besoin en fonds de roulement hors dettes liées au lait des associés-coopérateurs
● Besoin en fonds de roulement

Tableau 2.1.b Stocks
(millions EUR)

	2018	2017
Stocks avant amortissements	1 099	1 153
Amortissements	-25	-27
Total des stocks	1 074	1 126
Matières premières et consommables	260	264
En-cours	332	366
Produits finis et marchandises destinées à la vente	482	496
Total des stocks	1 074	1 126

Tableau 2.1.c Créances clients
(millions EUR)

	2018	2017
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 000	954
Provision pour pertes anticipées (pertes encourues en 2017)	-11	-12
Total des créances clients	989	942

Tableau 2.1.d Retards de créances clients
(millions EUR)

	2018		2017	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes encouru
À temps	808	0%	755	0%
Retard inférieur à 30 jours	131	0%	145	0%
Retard de 30 à 89 jours	33	3%	33	3%
Retard supérieur à 90 jours	28	29%	22	41%
Total des créances clients	1 000		954	

Historiquement, les taux de pertes sur soldes non échus ou présentant un retard inférieur à 30 jours représentent moins de 1%.

Note 2.1 Besoin en fonds de roulement, autres créances et autres éléments du passif courant *(suite)*



Méthodes comptables

Stocks

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

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

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

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au montant facturé, minoré des pertes anticipées conformément

à la méthode simplifiée pour les montants considérés irrécouvrables (coût amorti). Les pertes anticipées sont calculées comme l'écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus.

Les pertes anticipées 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. Les pertes anticipées estimées sont corrigées des évolutions négatives majeures dans les zones géographiques. En 2017, les pertes sur créances clients suivaient le schéma de pertes encourues conformément à la norme IAS 39.

Dettes fournisseurs et autres dettes

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

Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances et autres éléments du passif courant sont évalués au coût amorti, qui correspond généralement au montant nominal.



Incertitudes et estimations

Stocks

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

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

L'évaluation de la valeur nette de réalisation requiert une estimation, notamment pour le calcul du prix de vente de certains stocks de fromages à longue maturation et des produits en vrac destinés à la vente sur le marché européen ou mondial des matières premières.

Créances clients

L'estimation des pertes se fonde sur un calcul mathématique qui prend en compte plusieurs paramètres, tel le nombre jours de retard corrigé des évolutions négatives majeures dans certaines zones géographiques.

L'incertitude financière associée aux provisions pour pertes anticipées est généralement considérée comme limitée. Toutefois, la détérioration future de la solvabilité d'un client entraînerait, le cas échéant, l'enregistrement de dépréciations supplémentaires.

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

Note 3.1 Immobilisations incorporelles



Hausse des immobilisations incorporelles par des acquisitions

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 887 millions EUR en fin d'année, soit une hausse de 76 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 597 millions EUR en fin d'année, contre 596 millions EUR l'exercice précédent. Les écarts d'acquisition ont augmenté suite à l'acquisition d'Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine, largement compensés par des effets de change. Sur la valeur comptable totale des écarts d'acquisition, 463 millions EUR sont liés aux activités au Royaume-Uni, contre 470 millions EUR l'année dernière. Cette baisse est liée aux variations de taux de change. Plus d'infos en note 3.1.1.

Licences et marques

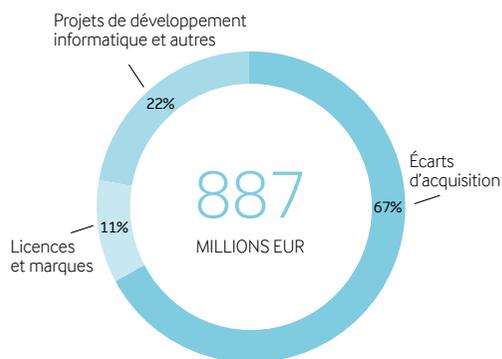
La valeur comptable des licences et marques s'élevait à 96 millions EUR en fin d'année, contre 26 millions EUR l'exercice précédent. Cette hausse est la conséquence de la comptabilisation de marques suite à l'acquisition de Yeo Valley et à la consolidation de Svensk Mjölk.

Les autres marques importantes incluent entre autres Cocio®, Anchor® et Hansano®. En revanche, les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® sont des marques générées en interne et ne sont donc pas capitalisées. Arla dispose de la licence de produire, distribuer et commercialiser des boissons à emporter haut de gamme Starbucks™ à base de café dans le cadre d'un accord de licence stratégique à long terme non capitalisé; cette licence est non capitalisée.

Projets de développement informatique et autres

La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 194 millions EUR, contre 189 millions EUR l'année dernière. Le groupe a continué d'investir dans le développement informatique. En 2018, Arla a continué de renforcer ses contrôles d'accès SAP tout en mettant en place des solutions globales visant à garantir la conformité au RGPD dans tout le processus de gestion du cycle de vie produit. D'autres coûts de développement ont été capitalisés, par exemple les activités d'innovation et de développement de nouveaux produits.

Immobilisations incorporelles, 2018



Immobilisations incorporelles, 2017

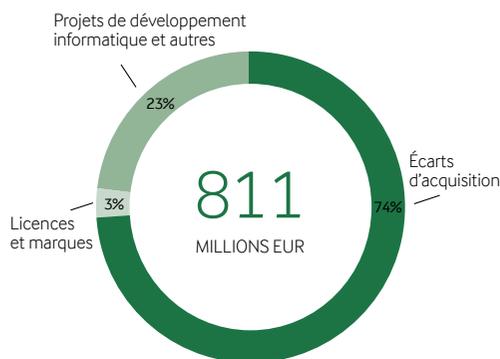


Tableau 3.1.a Immobilisations incorporelles (millions EUR)

	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres	Total
2018				
Coût au 1 ^{er} janvier	597	99	380	1 076
Effets de change	-8	-2	-2	-12
Acquisitions	-	-	55	55
Fusions et acquisitions	9	74	-	83
Reclassement	-	-1	4	3
Cessions	-	0	-6	-6
Coût au 31 décembre	598	170	431	1 199
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-1	-73	-191	-265
Effets de change	-	4	-	4
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-5	-52	-57
Amortissements sur cessions	-	-	6	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-1	-74	-237	-312
Valeur comptable au 31 décembre	597	96	194	887

2017

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

Note 3.1 Immobilisations incorporelles (suite)



Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surprix payé par le groupe au-delà de la juste valeur de l'actif net d'une société acquise. Initialement, les écarts d'acquisition sont comptabilisés au coût historique. Les écarts d'acquisition sont ensuite évalués au coût historique minoré des dépréciations cumulées. 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 pouvant générer des entrées de trésorerie indépendantes.

Licences et marques

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

Projets de développement informatique et autres

Les coûts encourus durant la phase de recherche ou d'exploration dans le cadre d'évaluations générales des besoins 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. Ces coûts sont uniquement capitalisés dans la mesure où les dépenses peuvent être évaluées de manière fiable, où le projet est techniquement et commercialement viable, où les avantages économiques à venir sont probables, où le groupe entend terminer et utiliser ledit actif et où il possède suffisamment de ressources pour ce faire. Les projets de développement informatique et autres sont amortis de manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

Tableau 3.1.b Ventilation des écarts d'acquisition par segment et pays
(millions EUR)

		2018	2017
Europe	Royaume-Uni	463	470
	Finlande	40	40
	Suède	23	23
	Europe au sens large	60	60
Total Europe		586	593
International	Russie	2	3
Total International		2	3
Arla Foods Ingredients	Argentine	9	-
Total Arla Foods Ingredients		9	-
Total		597	596

Note 3.1.1 Test de dépréciation des écarts d'acquisition



Des écarts d'acquisition soutenus par des évolutions positives sur les marchés, malgré l'incertitude liée au Brexit

Les écarts d'acquisition sont alloués aux activités pertinentes dans les segments commerciaux, en premier lieu dans les activités britanniques et finlandaises pour le segment commercial Europe, qui fait l'objet d'un suivi à des fins de gestion interne.

Principes de base des tests de dépréciation et estimations appliquées

Les tests de dépréciation sont basés sur les flux de trésorerie futurs attendus, dérivés des prévisions et des objectifs à l'appui de la stratégie « Good Growth ». Les taux de croissance du chiffre d'affaires sont estimés pour chaque marché en fonction des évolutions attendues et passées. Les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance du chiffre d'affaires dans la valeur finale.

Procédure des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition se fondent sur une évaluation de leur valeur d'usage. Le coût du lait est comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test. Dans les prévisions appliquées, l'hypothèse opérationnelle clé est

la rentabilité future basée sur une combinaison de l'effet produit par l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée et sur des marchés plus rentables. D'autres hypothèses clé sont formulées autour de la pérennité des différentes initiatives de réduction des coûts.

Résultats des tests

Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'est nécessaire en 2018. À cet égard, des tests de sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des taux d'actualisation ont été menés. Les incertitudes liées au Brexit sont prises en compte dans le test de dépréciation sous la forme de flux de trésorerie corrigés des risques. Le taux d'actualisation pouvait augmenter de 3 points de pourcentage, avant que les écarts d'acquisition en Grande-Bretagne ne présentent un risque de dépréciation. Les performances sous-jacentes se sont améliorées en Finlande par rapport à l'année passée. Les tests de dépréciation réalisés ont montré que les flux de trésorerie futurs attendus pouvaient supporter la valeur comptable de nos actifs nets, écarts d'acquisition compris.

Tableau 3.1.1 Tests de dépréciation
(millions EUR)

	Préalables clés	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
2018		
Royaume-Uni	7,1%	8,7%
Finlande	6,3%	7,8%
Suède	6,4%	8,2%
Europe au sens large*	6,3%	7,1%
2017		
Royaume-Uni	6,9%	8,4%
Finlande	6,3%	7,6%
Suède	6,5%	8,3%
Europe au sens large*	6,4%	7,1%

* L'Europe au sens large comprend un montant immatériel d'écarts d'acquisition liés à la Russie

Note 3.1 Immobilisations incorporelles (suite)



Méthodes comptables

Une perte de valeur se produit lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable en cas d'utilisation ou de vente. En vue des tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables générant des rentrées de trésorerie suite à leur utilisation continue (unités génératrices de trésorerie) qui sont largement indépendants des flux de trésorerie entrants d'autres actifs ou d'unités génératrices de trésorerie. Pour les écarts d'acquisition qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes, les tests de dépréciation sont effectués au niveau où les flux de trésorerie sont considérés comme étant générés de façon largement indépendante.

Le groupe d'unités génératrices de trésorerie est déterminé sur la base de la structure managériale et des informations financières internes. Les unités génératrices de trésorerie et les regroupements sont réévalués chaque année. La valeur comptable des écarts d'acquisition est contrôlée avec les autres éléments d'actif non courants de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont alloués. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition est comptabilisée à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel les écarts d'acquisition sont affectés, et actualisée à l'aide d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché relatives à l'impact du temps sur les monnaies et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Toute perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat dans un poste distinct et ne peut être contrepassée. La valeur comptable des autres éléments de l'actif non courant est évaluée chaque année pour déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Les actifs sont comptabilisés dans le bilan à la valeur recouvrable ou à la valeur comptable, si celle-ci est moins élevée.

La valeur recouvrable des autres éléments de l'actif non courant correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage de l'actif et la valeur marchande (c'est-à-dire la juste valeur), déduction faite des coûts de cession attendus. La valeur d'usage est calculée comme la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation de l'actif ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie dont l'actif fait partie.

Toute moins-value sur d'autres éléments de l'actif non courant est comptabilisée en résultat respectivement sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives. Les dépréciations comptabilisées ne peuvent être contrepassées qu'en cas de changement des hypothèses et des estimations ayant mené aux dites dépréciations. Une moins-value n'est contrepassée que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette de toute dépréciation ou de tout amortissement) si aucune moins-value n'avait été comptabilisée.



Incertitudes et estimations

Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé pour le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel ils sont alloués. Le groupe d'unités génératrices de trésorerie est défini sur la base de la structure managériale pour les segments commerciaux et est lié à différents marchés. La structure et les groupes d'unités génératrices de trésorerie font l'objet d'une évaluation annuelle.

Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé au moins une fois par an pour chaque groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel ils sont alloués.

La valeur d'usage est déterminée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie anticipés. Les paramètres les plus importants du test de dépréciation incluent les prévisions de flux de trésorerie futurs disponibles et les hypothèses liées aux taux d'actualisation.

Flux de trésorerie futurs disponibles attendus

Les flux de trésorerie futurs disponibles attendus sont basés sur les prévisions actuelles et les objectifs définis pour la période budgétaire 2019-2020. Afin de tenir compte des incertitudes liées au Brexit, la période budgétaire du Royaume-Uni a été étendue jusqu'en 2023. Les flux de trésorerie sont déterminés au niveau des unités génératrices de trésorerie, lors du processus de prévision et de planification des objectifs ; cette estimation repose sur des sources d'information extérieures et des observations pertinentes pour l'industrie comme les conditions macro-économiques et les conditions du marché. Toutes les

hypothèses appliquées sont sondées dans le cadre des procédures de prévision et de planification des objectifs se fondant sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui sont par nature subjectives. Elles incluent des prévisions concernant la croissance du chiffre d'affaires, les marges d'EBIT et les investissements (Capex). L'injection de lait collecté dans des produits à valeur ajoutée et sur des marchés plus rentables ainsi que des initiatives de réduction des coûts font partie des hypothèses envisagées. Le taux de croissance au-delà de la période d'application de la stratégie a été fixé au taux d'inflation attendu en fin de période et ne présuppose aucune croissance nominale.

Suite au Brexit, les flux de trésorerie attendus supportant la valeur comptable des écarts d'acquisitions au Royaume-Uni sont par nature plus incertains. Cela a été reflété dans notre test de dépréciation. Plus d'infos sur le Brexit en [page 20](#).

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation, le coût moyen pondéré du capital (ou encore WACC), est appliqué pour les segments spécifiques sur la base d'hypothèses relatives aux taux d'intérêt, aux taux d'imposition et aux primes de risque. Le WACC est recalculé sous forme d'un taux avant impôt. Tout changement des estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le taux d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Note 3.2 Immobilisations corporelles



Des investissements stratégiques qui viennent soutenir l'innovation

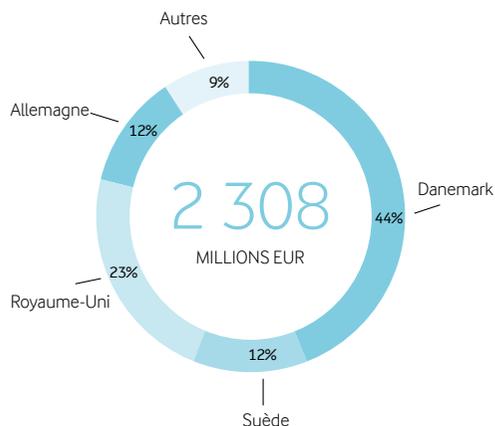
Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. Leur valeur comptable a augmenté de 96 millions EUR pour atteindre les 2 308 millions EUR en 2018, en raison de l'augmentation des dépenses d'investissement (CAPEX) en immobilisations corporelles.

Les investissements CAPEX ont augmenté de 54,4% pour atteindre 383 millions EUR, contre 248 millions EUR l'exercice précédent. Cette hausse s'inscrit en droite ligne de la décision approuvée par le conseil d'administration d'augmenter substantiellement le budget des investissements CAPEX pour 2018. Cependant, en raison de la portée et du calendrier des projets, le niveau des investissements n'a atteint pas le celui des dépenses CAPEX.

Cette augmentation s'observe principalement dans les actifs en cours de production, traduisant l'augmentation des investissements de 2018 non encore finalisés mais capitalisés dans d'autres catégories d'actifs principales.

Les principaux investissements réalisés en 2018 ont consisté en une mise à niveau générale et un élargissement des installations de production, avec un accent particulier sur l'activité des ingrédients, l'optimisation des capacités de production dans les catégories yaourt et nutrition, ainsi que des investissements initiaux dans le développement des capacités en matière de poudre.

Immobilisations corporelles par pays, 2018



Immobilisations corporelles par pays, 2017

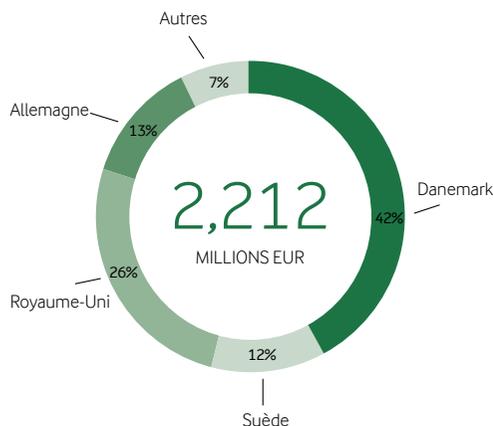


Tableau 3.2.a Immobilisations corporelles

(millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Actif en cours de production	Total
2018					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 442	2 766	502	152	4 862
Effets de change	-15	-29	-1	-2	-47
Acquisitions	13	73	8	289	383
Fusions et acquisitions	9	-	34	1	44
Report des en-cours	21	103	20	-144	-
Cessions	-9	-13	-10	-1	-33
Reclassement	-	7	-1	-6	-
Coût au 31 décembre	1 461	2 907	552	289	5 209
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Effets de change	7	17	7	-	31
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-53	-212	-41	-	-306
Dépréciations sur cessions	3	12	9	-	24
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Valeur comptable au 31 décembre	816	1 066	137	289	2 308
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	-	1	1	-	2
2017					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 430	2 664	500	164	4 758
Effets de change	-28	-41	-14	-2	-85
Acquisitions	5	30	7	206	248
Fusions et acquisitions	2	4	-	2	8
Report des en-cours	43	142	29	-214	-
Cessions	-36	-19	-13	-	-68
Reclassement	26	-14	-7	-4	1
Coût au 31 décembre	1 442	2 766	502	152	4 862
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Effets de change	9	23	10	-	42
Amortissements de l'exercice	-46	-209	-44	-	-299
Dépréciations sur cessions	30	13	13	-	56
Reclassement	-22	14	7	-	-1
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Valeur comptable au 31 décembre	840	1 108	112	152	2 212
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	34	18	2	-	54

Note 3.2 Immobilisations corporelles (suite)

Investissements et amortissements, immobilisations corporelles (millions EUR)

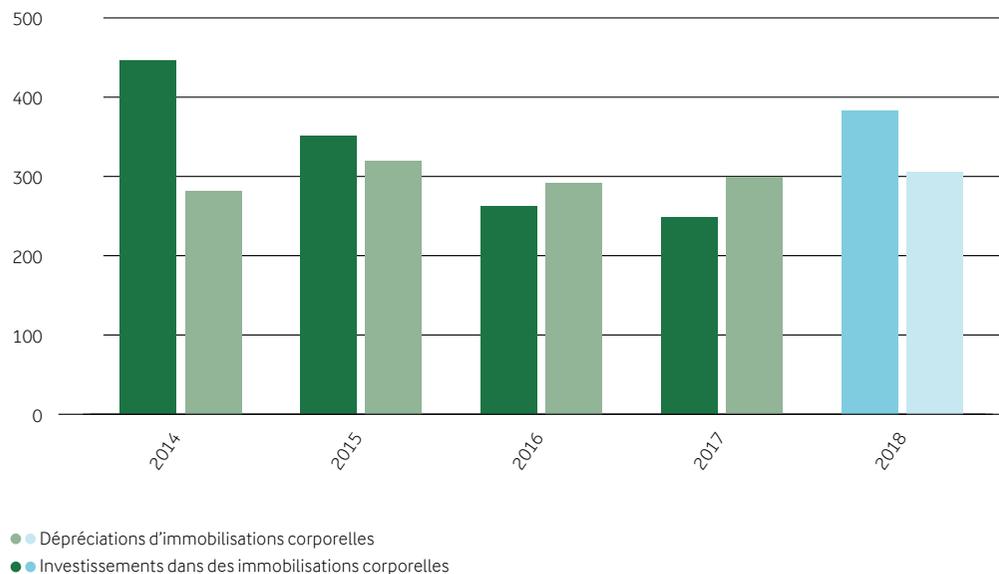


Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années (millions EUR)

Bâtiments administratifs	50	50
Bâtiments de production	20-30	20-30
Installations techniques	5-20	5-20
Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	3-7	3-7

	2018	2017
Bâtiments administratifs	50	50
Bâtiments de production	20-30	20-30
Installations techniques	5-20	5-20
Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	3-7	3-7



Méthodes comptables

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

Coût historique

Le coût historique englobe le prix d'acquisition ainsi que les frais directement liés à l'acquisition jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être mis en service. Pour les actifs autoproduits, le coût historique englobe les coûts directs ou indirects liés aux matériaux, aux composants, à la main d'œuvre ainsi que les charges d'emprunt issues d'emprunts généraux et spécifiques qui concernent directement la construction des actifs. Si des parties importantes d'un élément d'actif corporel présentent des durées de vie utile différentes, elles sont comptabilisées sous des postes distincts (approche par composants), et amorties séparément. Lors du remplacement de composant, toute valeur comptable restante des parties remplacées est supprimée du bilan et comptabilisée en résultat à titre de charge d'amortissement accéléré. Les postes de dépenses subséquents pour les actifs corporels sont uniquement comptabilisés comme ajout à la valeur comptable du poste lorsqu'il est probable que la prise en charge du coût entraînera des avantages financiers pour le groupe. Les autres coûts, par exemple pour les réparations et la maintenance générales, sont comptabilisés en résultat lors de leur prise en charge.

Amortissements

Les amortissements visent à allouer le coût de l'actif (déduction faite de tous montants qui devraient être recouvrables à la fin de la période d'utilisation attendue) aux périodes durant lesquelles le groupe tire des avantages de son utilisation. Les immobilisations corporelles sont amorties de manière linéaire à compter de la date d'acquisition ou lorsque l'actif est prêt à être utilisé sur la base d'une évaluation de la durée de vie utile estimée.

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, celle-ci étant la valeur estimée que l'actif peut générer de par sa vente ou sa mise au rebut à la date du bilan si l'actif est allé jusqu'à sa fin de vie et dans la condition attendue en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subie le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à la date d'acquisition et revue tous les ans. L'amortissement cesse lorsque la valeur comptable d'un poste est inférieure à la valeur résiduelle. Toute modification de la période d'amortissement ou de la valeur résiduelle est traitée comme une modification des estimations comptables, dont l'effet est uniquement corrigé dans les périodes actuelle et futures. L'amortissement est comptabilisé en résultat sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives.



Incertitudes et estimations

Lors de l'évaluation de la durée de vie utile des différents actifs corporels, des estimations sont réalisées. Ces estimations déterminent la période d'imputation de la valeur amortissable de l'actif dans le compte de résultat. La valeur amortissable d'un actif corporel est fonction du coût historique ou de la valeur comptable de l'actif et de sa valeur résiduelle. Des estimations sont réalisées lors de l'évaluation de la valeur que le groupe peut recouvrer à la fin de la durée de vie utile d'un actif. Chaque année, l'adéquation de la méthode d'amortissement ainsi que la durée de vie et la valeur résiduelle des actifs corporels sont passées en revue.

Note 3.3 Co-entreprises et entreprises associées



Commentaires financiers

La part dans le résultat des co-entreprises et des entreprises associées a diminué de 22% pour atteindre 29 millions EUR, contre 37 millions EUR l'année dernière. Cela tient principalement aux résultats comptabilisés provenant d'investissements réalisés dans Mengniu et LRF. Cette baisse du résultat découle de l'acquisition des parts restantes dans Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine, l'entité n'étant plus, à l'issue de cette opération, comptabilisée comme résultat d'une co-entreprise. La valeur comptabilisée des entreprises associées a diminué pour atteindre 386 millions EUR, contre 401 millions EUR en 2017, suite à l'acquisition progressive de Svensk Mjök. Plus d'infos en note 3.5.

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

La quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO, y compris l'investissement dans Mengniu, s'élève à 311 millions EUR, contre 295 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO inclut un écart d'acquisition de 147 millions EUR, contre 140 millions EUR l'année dernière, dû à l'évolution de l'USD et du CNY.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 567 millions EUR, contre 519 millions EUR en 2017, sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2018.

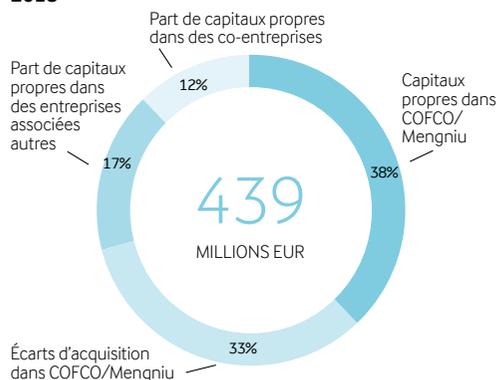
Faisant partie de la division chinoise, l'investissement dans COFCO est actuellement géré en Chine parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables. Cet investissement est soumis à un test de dépréciation potentielle, réalisé au niveau de la division chinoise sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus. Les risques de dépréciation pourraient inclure des réductions importantes à long terme des principaux indices boursiers en Asie, l'adoption de restrictions à l'importation sur les produits laitiers en Chine ou une dégradation grave et permanente des performances attendues de Mengniu. La juste valeur dépassant la valeur comptable de l'investissement, aucune dépréciation n'est envisagée.

Dans ses rapports, Mengniu a publié un chiffre d'affaires consolidé de 7 890 millions EUR et un résultat de 266 millions EUR en 2017. Aucune donnée consolidée n'est disponible pour le groupe COFCO. Plus d'informations sur COFCO dans le tableau 3.3.b.

Co-entreprises

La valeur comptable des co-entreprises s'élève à 32 millions EUR, contre 53 millions EUR l'année dernière, suite à l'acquisition des actions restantes d'Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine. Cet investissement était auparavant reconnu comme une co-entreprise. En octobre 2017, les parts détenues dans Vigor Alimentos S.A., au Brésil, ont été cédées et ont rapporté 44 millions EUR. La valeur comptable n'inclut pas les écarts d'acquisition. Plus d'infos en note 3.5.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées, 2018



Valeur comptabilisée pour les entreprises associées, 2017

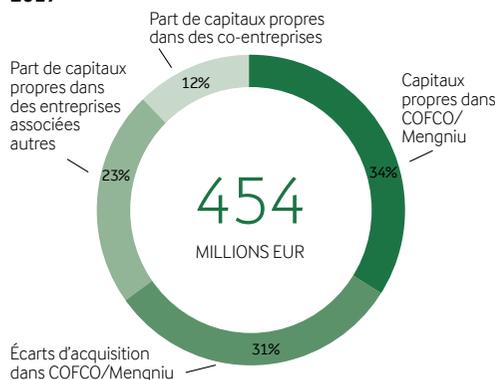


Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises

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

	2018	2017
Part de capitaux propres dans COFCO/Mengniu	164	155
Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu	147	140
Part de capitaux propres dans des entreprises associées autres	75	106
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	386	401
Part de capitaux propres des co-entreprises	53	53
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	439	454

Tableau 3.3.b Entreprises associées significatives
Information financière pour les entreprises associées jugées significatives pour le groupe* (millions EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2018	2017
Chiffre d'affaires	5	12
Résultat après impôt	5	12
Actif non courant	683	656
Dividendes perçus	3	2
Part du groupe	30%	30%
Part du groupe sur le résultat après impôt	19	16
Valeur comptabilisée	311	295

COFCO ne détient aucun autre actif ni passif significatif.

* Sur la base des tout derniers rapports financiers disponibles

	2018	2017
Juste valeur sur la base du cours des titres cotés	567	519

Note 3.3 Co-entreprises et entreprises associées (suite)

Tableau 3.3.c Transactions avec les co-entreprises et les entreprises associées
(millions EUR)

	2018	2017
Ventes de marchandises aux co-entreprises	4	14
Ventes de marchandises aux entreprises associées	37	78
Total des ventes de marchandises aux co-entreprises et entreprises associées	41	92
Achat de marchandises auprès des co-entreprises	62	57
Total des achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	62	57
Créances clients sur co-entreprises*	2	18
Créances clients sur entreprises associées*	10	9
Total des créances clients sur co-entreprises et entreprises associées	12	27
Dettes fournisseurs sur co-entreprises*	-2	9
Total des dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées	-2	9

* Inklus dans les autres créances et les autres dettes



Méthodes comptables

Les sociétés sur lesquelles Arla exerce une influence notable sans les contrôler sont classées en entreprises associées. Les sociétés dans lesquelles Arla exerce un contrôle conjoint sont classées en co-entreprises.

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

Les investissements dans les entreprises associées et les co-entreprises sont comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et évalués au prorata de la valeur d'actif net des entités, calculée conformément aux méthodes comptables appliquées par Arla. La part proportionnelle des bénéfices intragroupe non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées, tandis que la part proportionnelle des pertes intragroupe non réalisées est déduite. Des dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

Pour les investissements détenus dans des sociétés cotées, l'évaluation de la part du bénéfice attribuable au groupe et de la participation est basée sur les informations financières les plus récentes de la société, d'autres informations publiées sur le développement financier de la société et l'impact de l'actif net réévalué.

Les investissements dans des entreprises associées et co-entreprises présentant une valeur d'actif net négative sont évalués à 0 EUR. Dans le cas où le groupe est légalement ou implicitement contraint de couvrir le déficit d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise, le déficit est comptabilisé en provisions pour risques et charges. Tout montant dû par les entreprises associées et les co-entreprises est déprécié dans la mesure où ledit montant est jugé irrécouvrable.

Un test de dépréciation est réalisé lorsqu'il existe des preuves objectives d'une perte de valeur, comme d'importants changements négatifs de l'environnement dans lequel l'entité mise en équivalence exerce ses activités, ou une chute importante ou prolongée de la juste valeur de l'investissement en dessous de sa valeur comptable.

Dans le cas où l'entité mise en équivalence est considérée comme faisant partie intégrante d'une entité génératrice de trésorerie, le test de dépréciation est réalisé au niveau de l'entité génératrice de trésorerie, sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de cette dernière. Une moins-value est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie) est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage et la juste valeur, déduction faite des coûts de vente, de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie).



Incertitudes et estimations

L'influence notable est caractérisée par le pouvoir de participer aux décisions de l'entité en matière de politiques financières et opérationnelles, sans avoir aucun contrôle personnel ni conjoint sur ces politiques. Une part de jugement entre dans la détermination de l'existence d'une influence notable. Lors de la détermination d'une influence notable, des facteurs tels que la représentation au conseil d'administration, la participation aux décisions politiques, l'existence de transactions significatives entre les entités et l'échange de personnel de direction sont pris en compte.

COFCO et Mengniu

Le groupe détient une participation de 30% dans COFCO, qui est considérée comme une entreprise associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris un droit de représentation au conseil d'administration. L'accord de coopération conclu avec COFCO octroie également à Arla un droit de représentation au conseil d'administration de Mengniu, une entreprise laitière cotée de Hong Kong pour laquelle

COFCO représente un actionnaire important. Il a été convenu qu'Arla et Mengniu coopèrent à l'échange de leurs connaissances techniques et de leur expertise dans le secteur laitier et qu'Arla octroie des droits intellectuels à Mengniu. Sur la base des accords sous-jacents, nous estimons qu'Arla exerce une influence notable sur Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

Arla détient une participation de 24% dans LRF, une organisation professionnelle politiquement indépendante des entrepreneurs suédois dans les secteurs de l'agriculture, de la sylviculture et de l'horticulture.

Sur la base d'une analyse détaillée de l'accord avec LRF, la participation active d'Arla représente une influence notable sur LRF. Cela inclut, sans pour autant s'y limiter, une représentation des associés-coopérateurs au conseil d'administration. En outre, les associés-coopérateurs d'Arla représentent l'industrie laitière suédoise au conseil d'administration de LRF, et Arla et nos associés-coopérateurs suédois sont membres de LRF.

Note 3.4 Provisions pour risques et charges



Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'élevaient à 28 millions EUR en 2018, contre 23 millions EUR en 2017. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances pour des événements survenus n'ayant pas encore fait l'objet d'un règlement.

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Aucun accident de travail majeur n'a eu lieu au cours de l'année. Des provisions générales pour accidents de travail de 7 millions EUR ont été enregistrées à titre de provisions à long terme.



Incertitudes et estimations

Les provisions sont essentiellement constituées des estimations sur les provisions pour assurances. La portée et la valeur des contrats déficitaires sont également estimées. Les provisions pour assurances sont évaluées sur la base de données historiques concernant notamment le nombre d'événements assurés et les coûts associés.

Note 3.5 Achat et vente d'entreprises ou d'activités



Acquisitions et cessions

Acquisitions en 2018

Arla a acquis les 50% de parts restantes de la co-entreprise Arla Foods Ingredients S.A., 100% des parts de Yeo Valley Dairies Ltd et pris le contrôle de l'entreprise suédoise Mjölke ek för.

Le prix d'achat total pour les transactions précédemment mentionnées s'élève à 127 millions EUR, dont 51 millions EUR ont été payés en 2018. Les actifs nets acquis représentent 118 millions EUR, ce qui a engendré une augmentation des écarts d'acquisition de 9 millions EUR.

Arla Foods Ingredients S.A. en Argentine

En février 2018, Arla a acquis 50% des parts d'Arla Foods Ingredients S.A., basée en Argentine. Par conséquent, la participation du groupe est passée d'une co-entreprise détenue à 50% à une filiale détenue à 100%. Suite à cette acquisition, nous avons à présent sous notre contrôle des installations de production de produits à base de lactosérum ainsi que les postes connexes de besoins en fonds de roulement. Les écarts d'acquisition comptabilisés s'élèvent à 9 millions EUR, ce qui correspond à la valeur des futures synergies découlant de l'acquisition en pleine propriété. Une évaluation de la juste valeur de la participation initiale a été effectuée, qui a généré un gain de 11 millions EUR comptabilisé dans le compte de résultat en tant qu'autres produits d'exploitation. Pour plus d'informations, voir la note 1.3.

L'Argentine a récemment été classée comme un pays souffrant d'hyperinflation. La majorité des ventes d'Arla Foods Ingredients S.A. sont effectuées en USD. De même, une partie substantielle des charges d'exploitation, des investissements et du financement sont en USD. Arla a estimé que la devise fonctionnelle de l'entreprise est le dollar américain (USD) et non le peso argentin (ARS). Les effets de change liés aux transactions locales libellées en ARS sont comptabilisées dans les autres produits et charges financiers.

En 2018, la contribution au chiffre d'affaires de la transaction Arla Foods Ingredients S.A. s'établit à 45 millions EUR.

Yeo Valley Dairies Ltd au Royaume-Uni

En juillet 2018, Arla a acquis 100% des actions de Yeo Valley Dairies Ltd, une société basée au Royaume-Uni. Dans le cadre de cette transaction, Arla s'est vue concéder une licence pour utiliser la marque Yeo Valley pour des produits des catégories lait frais, beurre, fromages et tartinables. Cette acquisition est en ligne avec la stratégie d'Arla en matière de produits de marque bio. Les actifs nets acquis se composent principalement de la valeur du contrat de licence qui sera amorti sur 20 ans. Aucun écart d'acquisition n'a été comptabilisé dans le cadre de la transaction. En 2018, la contribution au chiffre d'affaires de la transaction Yeo Valley est de 47 millions EUR. Les effets sur les bénéfices étaient négligeables en raison d'activités initiales d'intégration.

Svensk Mjölke ek för en Suède

Suite à l'acquisition de Gefleortens en 2017, Arla s'est vue attribuer en 2018 la majorité des droits de vote du conseil d'administration et de l'assemblée générale de Svensk Mjölke ek för, une association suédoise de producteurs laitiers, notamment propriétaire de trois marques de fromage suédois. Après cette prise de contrôle, l'investissement a été reclassé de participation dans une entreprise associée en participation dans une filiale. L'actif net comptabilisé se compose essentiellement de marques qui seront amorties sur 10 ans. Après l'obtention du contrôle de l'entité, une évaluation de la juste valeur de la précédente participation a été effectuée, qui a généré un gain de 17 millions EUR comptabilisé dans le compte de résultat en tant qu'autres produits d'exploitation. Voir la note 1.3.

Acquisitions en 2017

Gefleortens Dairy en Suède

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

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

Cessions en 2017

Pour des raisons stratégiques, Arla a choisi de réduire sa présence sur le marché brésilien et donc de céder ses parts dans l'entreprise associée basée au Brésil Vigor Alimentos S.A ; cette cession a rapporté 44 millions EUR en 2017. Cet investissement était auparavant classé comme entreprise associée.

Tableau 3.5.a Fusions et acquisitions
(millions EUR)

2018	
Immobilisations incorporelles	74
Immobilisations corporelles	44
Stocks	12
Autres éléments d'actif	36
Passif	-48
Total des éléments d'actif nets acquis	118
Écarts d'acquisition	9
Prix d'acquisition, net	127
Disponibilités de la société acquise	16
Juste valeur des précédents investissements détenus	-57
Juste valeur d'intérêts minoritaires	-13
Paiement différé	-22
Paiements au comptant durant l'exercice	51

Note 3.5 Achat et vente d'entreprises ou d'activités (suite)

Tableau 3.5.b Vente de sociétés ou d'activités en 2017

(millions EUR)

Prix de vente sur cession d'entreprise	74
Fonds transféré dans le cadre de la transaction	-
Fonds nets perçus	74
Autres éléments d'actif transférés	-30
Passif transféré	-
Gains sur la cession	44



Méthodes comptables

Date de comptabilisation et contrepartie

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

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

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes (acquisition progressive), la part du capital détenue immédiatement avant l'acquisition est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. Le gain ou la perte qui en résulte est comptabilisé dans le compte de résultat en tant que gain ou perte provenant de la vente de l'entreprise. La juste valeur totale de la participation détenue immédiatement après l'acquisition progressive est estimée et comptabilisée en tant que coût de participation totale dans la société.

Des écarts d'acquisition se produisent lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations antérieures et de la valeur attribuée aux détenteurs d'intérêts minoritaires dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables de la société acquise. Tout écart d'acquisition qui se produit et qui n'est pas amorti est contrôlé chaque année afin de déterminer une perte de valeur éventuelle. La méthodologie décrite ci-avant s'applique également aux fusions avec d'autres coopératives, dans le cadre desquelles les associés-

coopérateurs de la société acquise deviennent des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba. La contrepartie de l'acquisition est calculée à la juste valeur des actifs transférés et des titres de participation émis à la date d'acquisition. Les différences positives entre la contrepartie et la juste valeur sont comptabilisées en écarts d'acquisition.

Cessions

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

Les entreprises cédées sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé jusqu'à la date de cession. Les chiffres comparatifs n'ont pas été retraités pour refléter les cessions. Les bénéfices ou pertes sur la cession de filiales et d'entreprises associées sont déterminées comme la différence entre le prix de vente et la valeur comptable des actifs nets, y compris les écarts d'acquisition, à la date de cession et les coûts nécessaires pour exécuter la vente.



Incertitudes et estimations

Pour déterminer le classement des investissements, il faut procéder à une évaluation du niveau d'influence. Un certain jugement s'impose lorsqu'il s'agit de déterminer si le groupe détient le contrôle d'une entreprise et la date à compter de laquelle ce contrôle devient effectif.

Pour 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. Toutefois, il peut exister un certain degré d'incertitude concernant l'identification de l'actif, du passif et du passif éventuel ainsi que concernant l'évaluation de la juste valeur de l'entreprise à la date d'acquisition.

Note 4.1 Résultat financier



Des charges financières allégées

Les charges financières nettes ont diminué de 2 millions EUR pour atteindre 62 millions EUR en 2018, suite principalement aux fluctuations de taux de change.

Le coût net des intérêts a atteint 52 millions EUR, soit une baisse de 5 millions EUR par rapport à l'année dernière, le niveau moyen de la dette nette porteuse d'intérêts ayant été plus faible, tandis que le coût moyen des intérêts hors engagements de retraite était de 2,6% et égal à celui de l'exercice précédent. La couverture des intérêts a augmenté pour atteindre 14,8% contre 12,9% l'année dernière.

Les pertes de change ont été inférieures à celles enregistrées l'année précédente. Les pertes de change résultent principalement de la conversion de liquidités provenant d'excédents de devises en devises présentant des besoins de financement.



Méthodes comptables

Les produits et charges financières ainsi que les gains et pertes de capital, etc. sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements liés à un leasing financier. Par ailleurs, les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments financiers dérivés non classés comme contrats de couverture ont été inclus. Les coûts d'emprunt liés à des emprunts généraux

ou à des prêts directement liés à l'acquisition, à la construction ou au développement d'actifs qualifiés ont été inscrits au coût historique desdits actifs et n'ont donc pas été inclus dans les charges financières.

La capitalisation des intérêts a été exécutée à l'aide d'un taux d'intérêt, qui correspond au taux d'intérêt externe moyen du groupe en 2018. Les produits et charges financiers liés à des actifs et passifs financiers ont été comptabilisés selon la méthode de l'intérêt effectif.

Tableau 4.1 Produits et charges financiers
(millions EUR)

	2018	2017
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	1	5
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	1	8
Total des produits financiers	2	13
<i>Charges financières :</i>		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-47	-53
Pertes de change (net)	-13	-18
Intérêts sur engagements de retraite	-6	-9
Intérêts transférés aux actifs corporels	6	6
Ajustements de juste valeur et autres charges financières, nets	-4	-3
Total des charges financières	-64	-77
Charges financières nettes	-62	-64

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts



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

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a légèrement augmenté pour atteindre 1 647 millions EUR, contre 1 636 millions EUR l'année précédente. Un flux de trésorerie opérationnel solide provenant des activités sous-jacentes et du besoin en fonds de roulement a été neutralisé par des dépenses en capital plus élevées ainsi que par des acquisitions et des versements complémentaires pour 2017.

Les engagements de retraite nets ont chuté de 57 millions EUR, pour atteindre un total de 220 millions EUR, en raison principalement d'une hausse des taux d'intérêt et des cotisations, ainsi qu'en raison d'effets de change plus importants. Ainsi, la dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, s'élevait à un total de 1 867 millions EUR, contre 1 913 millions EUR l'année précédente.

L'effet de levier était de 2,4, soit une baisse de 0,2 par rapport à l'année précédente, mais a dépassé notre objectif à long terme de 2,8 à 3,4, ce ratio sous-tendant la solidité de notre position financière.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 0,1 an pour atteindre 5,6 ans. L'échéance moyenne est affectée par les périodes d'arrivée à échéance, le refinancement ou l'obtention des nouvelles facilités engagées, émissions obligataires comprises, et le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts.

Le ratio de capitaux propres était de 37%, contre 36% l'année dernière.

Financement

Le groupe applique une stratégie de financement diversifiée afin d'équilibrer le risque de liquidité et de refinancement en vue d'enregistrer de faibles coûts de financement. Les investissements et acquisitions de grande envergure sont financés séparément.

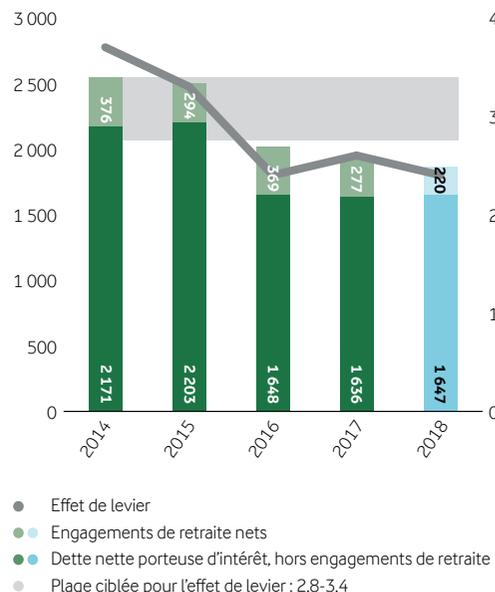
Une stratégie de financement diversifiée inclut une diversification des marchés, des devises, des instruments, des banques, des prêteurs et des échéances afin d'assurer un large accès au financement et de garantir que le groupe ne dépend pas que d'un seul créancier ou d'un seul marché. Toutes les opportunités de financement sont évaluées par rapport à l'EURIBOR 3 mois et des dérivés sont appliqués pour correspondre à la devise de nos besoins de financement. Le profil d'intérêt est géré avec des swaps de taux d'intérêts indépendamment de chacun des prêts.

Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers basés sur les capitaux propres sur l'actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Le groupe a honoré tous ses contrats de prêt en 2018.

En 2018, le groupe a recouru aux sources de financement suivantes :

- Une nouvelle émission d'obligations à cinq ans d'un montant total de 1,5 milliards SEK (146 millions EUR), visant à refinancer une émission obligataire de 1,5 milliards SEK arrivée à échéance en 2018.
- Un prêt de 100 millions EUR dédié au financement des activités R&D.
- Arla possédait un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. Le niveau d'utilisation en 2018 était de 175 millions EUR. Arla a pu obtenir une dette avec un taux d'intérêt négatif, y compris la marge de crédit.
- Au cours de l'année, Arla a conclu des accords de vente et de rachat sur la base de ses détentions d'obligations hypothécaires danoises cotées (notation AAA). Pour plus d'informations, voir la note 4.6.

Dette nette porteuse d'intérêts (millions EUR)



La dette nette porteuse d'intérêts se compose du passif courant et non courant, minoré des actifs porteurs d'intérêts. Par « effet de levier », on entend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt y compris les engagements de retraite et l'EBITDA. Il exprime la capacité du groupe à honorer le service de sa dette. Sur le long terme, le groupe vise un effet de levier compris entre 2,8 et 3,4.

En 2016, l'effet de levier a été affecté par la cession de Rynkeby. Corrigé de celle-ci, l'effet de levier aurait été de 2,8.

Effet de levier

2,4
2017 : 2,6

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

	2018	2017
Valeurs mobilières, disponibilités	-584	-602
Autres actifs porteurs d'intérêts	-10	-8
Emprunts à long terme	1 369	1 206
Emprunts à court terme	872	1 040
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	1 647	1 636
Engagements de retraite nets	220	277
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	1 867	1 913

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts (suite)

Tableau 4.2.b Emprunts
(millions EUR)

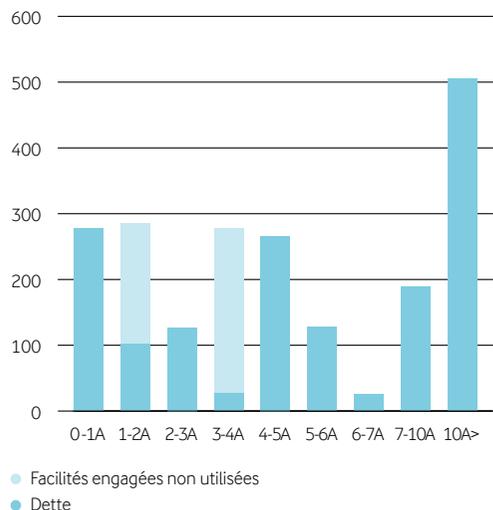
	2018	2017
<i>Emprunts à long terme :</i>		
Obligations émises	244	254
Établissements de crédit hypothécaire	796	790
Emprunts bancaires	329	160
Leasing financier	-	2
Total des emprunts à long terme	1 369	1 206
<i>Emprunts à court terme :</i>		
Obligations émises	146	152
Effets de commerce	112	213
Établissements de crédit hypothécaire	-	9
Emprunts bancaires	600	628
Leasing financier	2	11
Autres éléments de passif courant	12	27
Total des emprunts à court terme	872	1 040
Total des emprunts à court et long termes	2 241	2 246

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

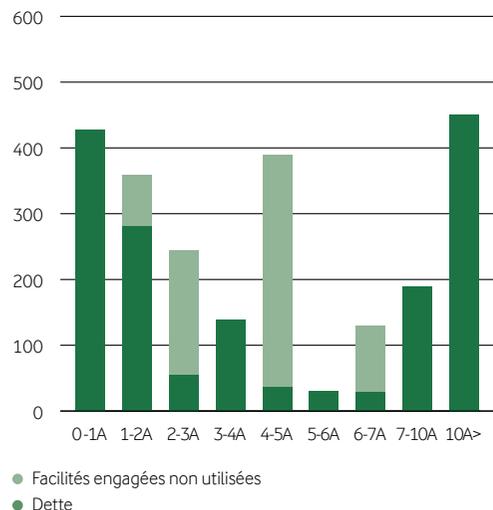
	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre
	1 ^{er} janvier	Inclus dans les activités de financement	Acquisitions	Reclassements	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	
2018							
Engagements de retraite	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Emprunts à long terme	1 206	247	6	-78	3	-15	1 369
Emprunts à court terme	1 040	-242	-	77	-3	-	872
Dette totale porteuse d'intérêt	2 523	-32	7	-2	-7	-24	2 465
Actifs de retraite	-	-	-	-4	-	-	-4
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-519	42	-	1	1	-	-475
Disponibilités	-91	-26	-22	22	-2	-	-119
Dette nette porteuse d'intérêts	1 913	-16	-15	17	-8	-24	1 867
2017							
Engagements de retraite	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Emprunts à long terme	1 281	-19	-	-26	-18	-12	1 206
Emprunts à court terme	967	58	-	26	-11	-	1 040
Dette totale porteuse d'intérêt	2 617	-	2	-1	-38	-57	2 523
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-516	11	-	-	3	-17	-519
Disponibilités	-84	-12	2	-2	5	-	-91
Dette nette porteuse d'intérêts	2 017	-1	4	-3	-30	-74	1 913

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts (suite)

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite en décembre 2018
(millions EUR)



Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite en décembre 2017
(millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2018
(millions EUR)



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

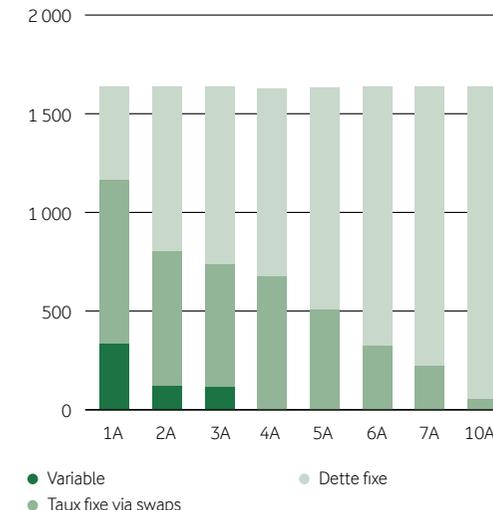


Tableau 4.2.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, échéance
(millions EUR)

	Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Après 2028
2018										
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	-	146	-	-	-	-
EUR	271	53	90	6	3	100	-	-	4	15
GBP	9	1	3	2	3	-	-	-	-	-
Autres	73	-41	3	3	-	-	108	-	-	-
Total	1 647	278	102	127	27	266	128	25	189	505

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

Tableau 4.2.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite
(millions EUR)

Informations communiquées avant et après les effets des instruments financiers dérivés

	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2018			
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Autres	73	-	73
Total	1 647	-	1 647

	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2017			
DKK	815	-	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Autres	30	-	30
Total	1 636	-	1 636

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts (suite)

Tableau 4.2.f Risques de taux d'intérêt hors effets de couverture

(millions EUR)

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risque de taux d'intérêt
2018					
<i>Émissions d'obligations :</i>					
800 millions SEK, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63%	0-1 an	78	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88%	2-3 ans	49	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Fixe	1,51%	4-5 ans	74	Juste valeur
700 millions SEK, échéance 28.05.2019	Variable	0,74%	0-1 an	68	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,31%	0-1 an	48	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Variable	0,51%	0-1 an	73	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	-0,08%	0-1 an	112	Juste valeur
Total des obligations émises		1,09%		502	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux fixe	Fixe	1,15%	2-3 ans	44	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,65%	0-1 an	752	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,68%		796	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	-0,44%	0-1 an	460	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,25%	0-1 an	469	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,41%		929	
<i>Autres emprunts :</i>					
Leasing financier	Variable	2,15%	0-1 an	2	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,39%	0-1 an	12	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,21%		14	

Tableau 4.2.f Risques de taux d'intérêt hors effets de couverture

(millions EUR)

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risque de taux d'intérêt
2017					
<i>Émissions d'obligations :</i>					
500 millions SEK, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	0-1 an	51	Juste valeur
800 millions SEK, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63%	1-2 ans	82	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88%	3-4 ans	51	Juste valeur
1 000 millions SEK, échéance 04.06.2018	Variable	1,05%	0-1 an	101	Flux de trésorerie
700 millions SEK, échéance 28.05.2019	Variable	0,52%	0-1 an	71	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,07%	0-1 an	50	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,03%	0-1 an	213	Juste valeur
Total des obligations émises		1,10%		619	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux fixe	Fixe	1,15%	2-3 ans	44	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,71%	0-1 an	755	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,73%		799	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	-0,04%	0-1 an	506	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,25%	0-1 an	282	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,42%		788	
<i>Autres emprunts :</i>					
Leasing financier	Variable	2,15%	0-1 an	13	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	2,27%	0-1 an	27	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		2,23%		40	

Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts (suite)



Méthodes comptables

Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à la date de transaction. Le groupe cesse de comptabiliser les actifs financiers lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie sous-jacents cessent d'exister ou sont transférés vers l'acquéreur de l'actif financier et que tous les risques et avantages importants liés à la détention sont eux aussi transférés à l'acquéreur.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et la valeur nette est présentée dans le bilan uniquement lorsque le groupe obtient un droit légal de compensation et souhaite procéder à celle-ci ou liquider l'actif financier et le passif simultanément.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés lors de leur comptabilisation initiale, puis évalués : soit au coût amorti, soit à la juste valeur via les autres éléments du résultat global soit à la juste valeur via le compte de résultat.

Le classement des actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale dépend des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier concerné et de la manière dont ceux-ci sont gérés.

Les actifs financiers pour lesquels le groupe envisage d'encaisser les flux de trésorerie contractuels sont classés et mesurés au coût amorti.

Les actifs financiers qui font partie de la gestion des liquidités sont classés et mesurés à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global.

Tous les autres actifs financiers sont classés et évalués à la juste valeur via le compte de résultat.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti 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 entraînent un risque insignifiant de variation de valeur et peuvent être librement converties en disponibilités.

Actifs financiers évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global

Les actifs financiers mesurés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global englobent les obligations hypothécaires, ce qui correspond en partie aux prêts hypothécaires souscrits.

Ils 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 pour ajustement de la juste valeur des titres dans les fonds propres.

Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les corrections de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat sous les produits et charges financiers. Dans le cadre de la vente d'actifs financiers classés et évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global, les bénéfices ou pertes cumulés, auparavant comptabilisés dans la réserve de juste valeur, sont transférés dans les produits et les charges financiers.

Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat

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

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

Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti.

Pour plus d'infos sur les engagements de retraite, voir la note 4.7.

Note 4.3 Risques financiers

Gestion des risques financiers

Les risques financiers étant inhérents aux activités d'exploitation du groupe, le résultat du groupe est affecté par l'évolution du taux de change, des taux d'intérêt et de certains types de matières premières. Les marchés financiers internationaux étant volatiles, il est crucial pour le groupe de posséder un solide système de gestion des risques financiers afin d'atténuer la volatilité du marché à court terme tout en obtenant le prix le plus élevé possible pour le lait.

La stratégie et le vaste système de gestion des risques financiers du groupe reposent sur une compréhension approfondie de l'interaction entre les activités d'exploitation du groupe et les risques financiers sous-jacents. Le cadre général de gestion des risques financiers (dit politique financière ou « Treasury and Funding Policy ») a été approuvé par le conseil d'administration et est géré de manière centrale par le service financier. La politique indique les limites de risque pour chaque type de risque financier, les instruments financiers autorisés et les contreparties.

Le conseil d'administration reçoit chaque mois un rapport sur l'exposition du groupe au risque financier. La couverture contre la volatilité des prix du lait ne relève pas de la gestion des risques financiers, mais est inhérente au modèle d'entreprise du groupe.

Note 4.3.1 Risque de liquidité

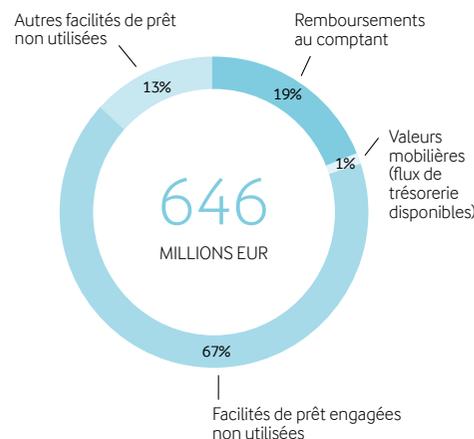
Réserves liquides adéquates

Les réserves liquides ont diminué de 392 millions EUR pour atteindre 646 millions EUR en 2018. Grâce à un solide bilan financier, le groupe a réduit ses réserves liquides à un niveau adéquat, afin de réduire les charges.

Les risques de liquidité sont principalement gérés en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Gérées selon des modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves liquides sont considérées comme adéquates pour les douze mois qui viennent.

Plus de 95% des flux de liquidités quotidiens du groupe sont gérés par le service financier et la banque interne, par le biais d'accord de gestion centralisée de la trésorerie. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible. Ce faisant, le groupe exploite de manière rentable ses facilités de crédit.

Réserves liquides, 2018



Réserves liquides, 2017

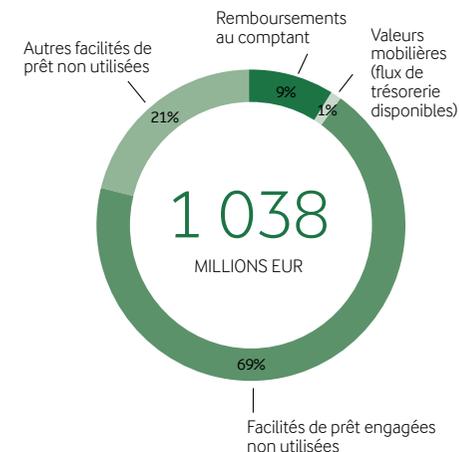


Tableau 4.3.1.a Réserves liquides
(millions EUR)

	2018	2017
Remboursements au comptant	119	91
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	7	6
Facilités de prêt engagées non utilisées	434	721
Autres facilités de prêt non utilisées	86	220
Total	646	1 038

Note 4.3 Risques financiers (suite)

Tableau 4.3.1.b Flux de trésorerie contractuels non actualisés escomptés sur le passif financier brut

(millions EUR)

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuel non actualisé									
		Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Après 2028
2018											
Obligations émises	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512
Établissements de crédit	1 041	1 042	715	99	13	7	100	108	-	-	-
Leasing financier	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments de passif non courant	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Dettes fournisseurs, etc.	1 169	1 169	1 169	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
Total	3 497	3 617	2 088	122	146	43	279	135	57	186	561

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

Préalables

Les flux de trésorerie contractuels se basent sur la première date possible à laquelle le groupe peut être contraint de liquider le passif financier et les flux de trésorerie liés aux taux d'intérêt reposent 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.

Note 4.3 Risques financiers (suite)

✓ Limitation du risque

Risque

Les liquidités et le financement sont cruciaux pour permettre au groupe de régler ses engagements financiers à leur échéance. Ils influent également sur la capacité du groupe à attirer de nouveaux financements sur le long terme et jouent un rôle capital dans la réalisation des ambitions stratégiques du groupe.

Politique

La politique financière fixe le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette porteuse d'intérêts et limite la dette arrivant à échéance dans les 12 à 24 prochains mois. Les facilités engagées non utilisées sont prises en compte lors du calcul de l'échéance moyenne.

Échéance moyenne

	2018	2017	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,6 ans	5,7 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	-	-	-	25%
Échéance > 2 ans, dette nette	92%	97%	50%	-

Comment nous agissons et opérons

En plus de la politique financière, le conseil d'administration a approuvé une stratégie de financement à long terme qui définit l'orientation de financement du groupe. Celle-ci inclut les contreparties, les instruments et la propension au risque et décrit les opportunités de financement futures à

explorer et à mettre en œuvre. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des membres-coopérateurs à investir dans la société. Le groupe s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un niveau solide de valeur d'investissement.

Note 4.3.2 Risque de change

Incidence des taux de change sur le chiffre d'affaires, les charges et la situation financière

Le groupe est exposé aux effets à la fois des transactions et des conversions découlant des devises.

Les effets des transactions sont des ventes en devises autres que la devise fonctionnelle des entités individuelles. Le groupe est principalement exposé au dollar américain (USD) et aux devises rattachées à l'USD ainsi qu'à la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires a diminué de 24 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison des effets des transactions. Une part de cette exposition était couverte par des charges libellées dans la même devise. Certains instruments financiers tels que les créances clients, les dettes fournisseurs et d'autres postes libellés en devises autres que les devises fonctionnelles des entités individuelles sont également exposés aux risques de change. L'effet net de la réévaluation de ces instruments financiers est comptabilisé dans les produits financiers ou

les charges financières. Une perte nette de 13 millions EUR a été comptabilisée dans les charges financières, contre 18 millions EUR l'année dernière. Pour gérer la volatilité à court terme des fluctuations des devises, des dérivés sont utilisés afin de couvrir le risque de change. Lors de la liquidation de l'instrument de couverture, un montant positif ou négatif est comptabilisé respectivement en autres produits ou en autres charges. Une perte nette de 14 millions EUR a été comptabilisée en autres charges, contre un gain de 29 millions EUR l'année dernière. Il faudra s'attendre à une perte sur opération de couverture les années où les devises d'exportation s'apprécient au cours de l'année, et inversement.

Le groupe est exposé aux effets de la conversion par le biais des entités établissant leurs rapports dans des devises autres que l'EUR, et plus particulièrement

dans les devises GBP, DKK, SEK, CNY et USD. Le chiffre d'affaires a diminué de 186 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison des effets de conversion. De la même manière, les charges ont été réduites de 180 millions EUR par rapport aux charges de l'année dernière. La situation financière du groupe connaît un risque similaire, impactant la valeur de l'actif et du passif déclarés dans des devises autres que l'EUR. Les effets des conversions sur l'actif net sont comptabilisés en autres éléments du résultat global en tant qu'écart de conversion. En 2018, un montant net de -13 millions EUR a été comptabilisé en autres éléments du résultat global, contre -73 millions EUR l'an dernier.

Indirectement, le prix du lait prépayé absorbe les effets à la fois des transactions et des conversions ; le risque de change auquel le résultat net est confronté reste par conséquent limité. Le lait prépayé est défini sur la base de la réalisation d'un bénéfice annuel de 2,8 à 3,2%. Le prix prépayé est initialement évalué et versé sur la base d'un montant en euros, et est par conséquent exposé aux fluctuations de l'EUR par rapport à la GBP, la SEK et la DKK.

Par rapport à l'an dernier, le taux moyen de la SEK, de l'USD et de la GBP s'est affaibli de 6%, 5% et 1% respectivement.

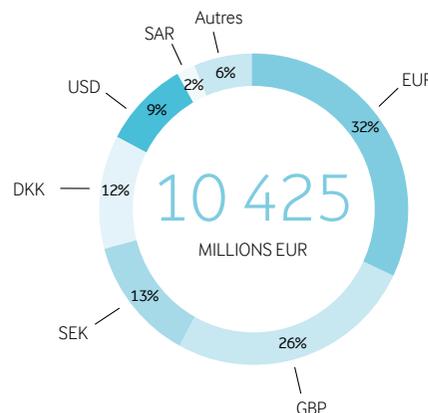
En dépit d'un taux moyen pour l'USD et le SAR plus faible par rapport à l'année précédente, l'USD et le SAR se sont renforcés de 4% durant 2018. C'était la principale raison à l'origine de la perte de 14 millions EUR enregistrée au niveau des activités de couverture.

26% du chiffre d'affaires du groupe est exprimé en GBP. En raison des incertitudes qui entourent le Brexit, Arla a décidé de couvrir une part importante des exportations de 2019 vers le Royaume-Uni en options d'achat. Par conséquent, le risque de détérioration de la GBP est limité pour le flux d'exportation en 2019.

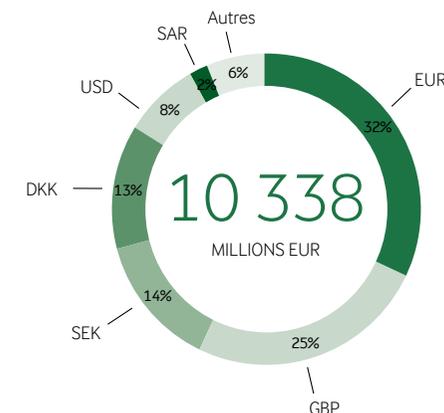
Le groupe est de plus en plus impliqué dans les marchés émergents où une couverture efficace est souvent impossible à obtenir en raison soit des réglementations monétaires, soit de la non-liquidité des marchés financiers, soit de coûts de couverture trop onéreux. Ces marchés sont principalement le Nigeria, la République dominicaine, le Bangladesh, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et l'Égypte.

Les activités en Arabie saoudite constituent une part importante des exportations du groupe dans la région MENA. Le SAR est rattaché à l'USD depuis 1986. Toutefois, compte tenu de l'incertitude qui entoure l'économie de l'Arabie saoudite, Arla surveille de près la situation monétaire et dispose d'une couverture d'une échéance plus longue que normalement nécessaire.

Chiffre d'affaires par devise en 2018



Chiffre d'affaires par devise en 2017



Note 4.3 Risques financiers (suite)

Tableau 4.3.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2018	2017	Évolution	2018	2017	Évolution
EUR/GBP	0,901	0,888	-1,4%	0,885	0,876	-0,9%
EUR/SEK	10 261	9 848	-4,2%	10 253	9 632	-6,5%
EUR/DKK	7 467	7 445	-0,3%	7 453	7 439	-0,2%
EUR/USD	1 145	1 194	4,2%	1 180	1 128	-4,6%
EUR/SAR	4 293	4 479	4,2%	4 426	4 229	-4,6%

Tableau 4.3.2.b Risque de change
(millions EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2018					
<i>Exposition externe :</i>					
Passif financier	-250	-118	-89	-728	-5
Actif financier	255	181	164	56	91
Dérivés	-640	-296	-852	496	-252
Exposition externe nette	-635	-233	-777	-176	-166
<i>Exposition interne :</i>					
Actif financier	130	11	342	7	14
Dérivés	47	-	217	202	-
Exposition interne nette	177	11	559	209	14
Exposition nette	-458	-222	-218	33	-152

Risque net lié à :

Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-379	-279	-	-
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-458	-	61	-	-152
Risques non couverts	-	157	-	33	-
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-5	8	3	2	-8
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-19	-14	-	-

* Y compris AED

Tableau 4.3.2.b Risque de change
(millions EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2017					
<i>Exposition externe :</i>					
Passif financier	-155	-15	-212	-844	-2
Actif financier	164	218	123	34	76
Dérivés	-367	-398	-803	592	-153
Exposition externe nette	-358	-195	-892	-218	-79
<i>Exposition interne :</i>					
Actif financier	268	3	522	8	13
Dérivés	47	-	192	210	-
Exposition interne nette	315	3	714	218	13
Exposition nette	-43	-192	-178	-	-66

Risque net lié à :

Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilité de couverture	-	-235	-192	-	-58
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-43	-	-	-	-8
Risques non couverts	-	43	14	-	-
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-	2	1	-	-
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-12	-10	-	-3

* Y compris AED

Note 4.3 Risques financiers (suite)



Limitation du risque

L'exposition externe nette du groupe est calculée comme les actifs et passifs financiers externes libellés dans des devises autres que la devise fonctionnelle de chaque entité juridique, majorés par des dérivés externes convertis au niveau du groupe en risque de change par rapport à la DKK, c.-à-d. EUR/DKK, USD/DKK etc. Il en va de même pour l'exposition interne nette du groupe. Ensemble, les risques de change externe et interne du groupe représentent le risque net, présenté dans le tableau 4.3.2.

Les investissements nets en devises étrangères dans des filiales ainsi que les instruments couvrant ces investissements en sont exclus.

Hypothèses concernant l'analyse de sensibilité

Risque

Le groupe exerce ses activités dans de nombreux pays et réalise des investissements significatifs à l'extérieur du Danemark, comme au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède, où le groupe réalise la majeure partie de ses opérations en termes de chiffre d'affaires net, de bénéfice et d'actif. Une grande partie des risques de change liés au chiffre d'affaires net libellé dans des devises étrangères est compensée par des approvisionnements dans les mêmes devises.

Politique

Conformément à la politique financière, le service financier peut couvrir :

- jusqu'à 15 mois des encaissements et dettes nets prévus.
- jusqu'à 100% des créances clients et dettes fournisseurs nettes comptabilisées.

Les risques de change sont gérés en continu par le service financier. Les différents risques sont couverts conformément à la politique financière.

Les instruments financiers utilisés pour couvrir les risques de change ne doivent pas nécessairement répondre aux conditions de comptabilisation de couverture. Dès lors, certains instruments financiers appliqués (c.-à-d. certaines stratégies d'options) sont comptabilisés à leur juste valeur via le compte de résultat.

La devise fonctionnelle d'Arla Foods a.m.b.a est la couronne danoise (DKK). Cependant, le risque par rapport à l'EUR est évalué de la même manière que pour la DKK.

L'équipe exécutive de gestion est libre de décider si et quand des investissements dans des opérations étrangères doivent être couverts (risques de conversion) et a l'obligation d'en informer le conseil d'administration lors de la prochaine réunion.

Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt



Activités de couverture limitées suite à une baisse du niveau de la dette

La durée moyenne des taux d'intérêt du groupe sur la dette porteuse d'intérêts, y compris les dérivés mais hors engagements de retraite, a diminué de 0,6 pour passer à 3,2. Cette diminution est due à l'arrivée à échéance de couvertures de taux d'intérêt ainsi qu'à une réduction de la durée de vie des couvertures restantes.

Bien que les taux d'intérêt se soient avérés bas en 2018, notre activité de couverture a été limitée suite au faible niveau de notre dette nette porteuse d'intérêts.

Tableau 4.3.3 Sensibilité basée sur une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt
(millions EUR)

	Valeur comptable	Sensibilité	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2018				
Actif financier	-594	1%	4	-2
Dérivés	-	1%	7	38
Passif financier	2 241	1%	-18	-
Dettes nettes porteuses d'intérêt, hors engagements de retraite	1 647		-7	36
2017				
Actif financier	-610	1%	4	-2
Dérivés	-	1%	7	49
Passif financier	2 246	1%	-18	-
Dettes nettes porteuses d'intérêt, hors engagements de retraite	1 636		-7	47

Note 4.3 Risques financiers (suite)



Limitation du risque

Risque

Le groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts porteurs d'intérêt, les engagements de retraite, l'actif générateur d'intérêt et le test de dépréciation de l'actif non courant. Les risques sont répartis entre l'exposition sur les bénéfiques et les autres éléments du résultat global. Les risques liés aux bénéfiques concernent les charges d'intérêt nettes, l'évaluation des titres négociables et les dépréciations potentielles des immobilisations corporelles. Les risques liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et la couverture d'intérêts des flux de trésorerie futurs.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêt du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des instruments de dettes évalués à leur juste valeur via le compte de résultat ou les autres éléments du résultat global. Le tableau 4.3.3

indique la sensibilité de la juste valeur. La sensibilité est basée sur une hausse de 1% des taux d'intérêt. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Sensibilité des flux de trésorerie

Toute variation des taux d'intérêt affecte les paiements d'intérêts sur la dette à taux variable non couverte du groupe. Le tableau 4.3.3 montre la sensibilité des flux de trésorerie sur un an sur la base d'une hausse de 1% des taux d'intérêt sur les instruments à taux variable non couverts comptabilisés au 31 décembre 2018. Une chute des taux d'intérêt aurait un effet inverse.

Politique

Les risques de taux d'intérêt doivent être gérés conformément à la politique financière. Les risques de taux d'intérêt sont évalués comme la durée du portefeuille de la dette, y compris les instruments de couverture, mais hors engagements de retraite.

Durée	2018	2017	Politique	
			Minimum	Maximum
	3,2	3,8	1	7

Comment nous agissons et opérons

Le but de la couverture des risques de taux d'intérêt est d'atténuer les risques et de garantir des coûts de financement relativement stables et prévisibles. Les risques de taux d'intérêt issus des emprunts nets sont gérés via une répartition adéquate entre les taux d'intérêt fixes et variables.

Le groupe utilise les instruments financiers dérivés de façon active afin de réduire les risques liés aux fluctuations du taux d'intérêt et de gérer le profil d'intérêt de la dette porteuse d'intérêts. En adoptant une approche de portefeuille et en utilisant des dérivés, le groupe peut

indépendamment gérer et optimiser les risques de taux d'intérêt puisque le profil de taux d'intérêt peut être modifié sans devoir changer le financement proprement dit. Ainsi, le groupe peut opérer de manière rapide, flexible et rentable sans modifier les contrats de prêt sous-jacents.

Le mandat du conseil d'administration permet au groupe d'utiliser des dérivés tels que des options et des swaps de taux d'intérêt, en plus des conditions d'intérêt spécifiées dans les contrats de prêt. À ce jour, le groupe n'a pas eu recours à des contrats d'options.

Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières



Des conditions de couverture difficiles dans un marché volatil

Les contrats de fourniture sont principalement liés à un indice de prix officiel variable. Le service financier utilise alors des dérivés financiers pour couvrir les risques liés aux prix des matières premières. Cela garantit une parfaite flexibilité pour le changement de fournisseurs sans devoir tenir compte des couvertures futures.

Les activités de couverture se concentrent sur les risques les plus importants, dont l'électricité, le gaz naturel et le diesel au Danemark, en Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni. Les dépenses totales liées aux matières premières énergétiques, hors taxes et frais de distribution, avoisinent les 100 millions EUR par an.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2018, les activités de couverture ont permis des gains de 9 millions EUR. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

En 2018, environ 41% de nos dépenses énergétiques étaient couvertes. Fin 2018, 42% des dépenses énergétiques pour 2019 étaient couvertes. Une hausse de 25% des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices d'environ 16 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global subiraient un effet positif de 18 million EUR.

Tableau 4.3.4 Matières premières couvertes

(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2018				
Diesel / gaz naturel	25%	-3	-8	12
Électricité	25%	4	-8	6
2017				
Diesel / gaz naturel	25%	1	-10	5
Électricité	25%	-	-5	2

Note 4.3 Risques financiers (suite)



Limitation du risque

Risque

Le groupe est exposé à des risques liés aux matières premières dans le cadre de la production et de la distribution des produits laitiers. Une hausse du prix des matières premières affecte négativement les charges de production et les frais de distribution.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation du prix des matières premières affecte la juste valeur des instruments dérivés couvrant les matières premières du groupe, évalués via les autres éléments du résultat global, et la consommation d'énergie non couverte via le compte de résultat. Le tableau montre la sensibilité sur la base d'une hausse de 25% du prix des matières premières pour des achats couverts et non couverts. Une chute du prix des matières premières aurait l'effet inverse.

Politique

Selon la politique financière, la consommation prévue d'électricité, de gaz naturel et de diesel peut être couverte jusqu'à 36 mois, à raison de 100% pour les 18 prochains mois et partiellement par la suite.

Comment nous agissons et opérons

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le service financier. Les risques liés aux matières premières sont principalement couverts par la conclusion de contrats relatifs à des dérivés financiers, indépendamment des contrats de fournisseurs physiques. Arla envisage également d'autres matières premières présentant un intérêt pour la gestion des risques financiers.

Les risques énergétiques et leur couverture sont gérés à l'instar d'un portefeuille collectif par type d'énergie et pays. Les matières premières énergétiques ne peuvent pas toutes être couvertes de manière efficace avec les coûts sous-jacents, mais Arla vise à minimiser les risques de base.

Le marché des dérivés des produits laitiers dans l'Union européenne et en Nouvelle-Zélande reste petit, mais évolue rapidement. Le groupe s'est engagé dans des opérations de couverture négligeable sur le risque lié au prix sur certaines matières premières sélectionnées. Au fur et à mesure de l'évolution du marché des dérivés des produits laitiers, cette couverture devrait jouer un rôle dans la gestion des contrats à prix fixe conclus avec les clients dans les années à venir.

Note 4.3.5 Risque de crédit



Des pertes limitées

En 2018, le groupe a continué d'enregistrer des pertes très limitées suite à la défaillance de contreparties, telles que des clients, des fournisseurs et des contreparties financières.

Pour les contreparties financières, le risque de crédit est minimisé en ne concluant de nouvelles transactions sur dérivés qu'avec des contreparties notées au minimum A-/A-/A3 par S&P, Fitch ou Moody's. Toutes les contreparties financières présentaient des notes de crédit satisfaisantes en fin d'année. Dans un petit nombre de régions qui ne sont pas couvertes par nos banques partenaires et dans lesquelles ne se trouve aucune contrepartie financière présentant une notation de crédit satisfaisante, le groupe a dérogé aux exigences liées aux notations.

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

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

L'exposition maximale au risque de crédit équivaut approximativement à la valeur comptable.

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

Compensation des risques de crédit

Afin de gérer le risque lié aux contreparties financières, le groupe recourt à des accords généraux de compensation lorsqu'il conclut des contrats dérivés.

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

Note 4.3 Risques financiers (suite)

Tableau 4.3.5 Notation externe des contreparties financières

(millions EUR)

	Actif, valeur comptable	Répond aux conditions de compensation	Exposition nette de l'actif	Passif, valeur comptable	Répond aux conditions de compensation	Exposition nette du passif
2018						
AA-	8	8	-	41	8	33
A+	4	4	-	11	4	7
A	20	18	2	27	18	9
A-	5	5	-	6	5	1
Total	37	35	2	85	35	50
2017						
AA-	3	3	-	39	3	36
A+	4	4	-	11	4	7
A	7	7	-	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	-
Total	19	15	4	87	15	72

Par ailleurs, le groupe a conclu des accords de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires. Pour plus d'informations, voir la note 4.6.



Limitation du risque

Risque

Les risques de crédit découlent des activités d'exploitation et des engagements avec des contreparties financières. En outre, la faible qualité de crédit d'une contrepartie peut réduire sa capacité à soutenir le groupe à l'avenir, compromettant ainsi la réalisation de la stratégie de notre groupe.

Politique

Les contreparties financières doivent être approuvées par le directeur général et le directeur financier d'Arla Foods amba et doivent présenter au minimum une note de crédit A-/A-/A3 auprès de S&P, Fitch ou Moody's afin de pouvoir contracter un engagement vis-à-vis d'Arila. Une évaluation de crédit est réalisée pour tous les nouveaux clients et la solvabilité des clients existants est surveillée en permanence. La même procédure est appliquée pour les fournisseurs importants, tant pour les approvisionnements continus que pour les dépenses en capital.

Comment nous agissons et opérons

Le groupe possède une vaste politique en matière de risque de crédit et utilise dans une large mesure une assurance-crédit et d'autres produits de financement dans le cadre de ses exportations. Sur certains marchés émergents, il n'est pas toujours possible d'obtenir une garantie de crédit avec la notation requise. Toutefois, le groupe demande alors la meilleure garantie disponible. Le groupe a déterminé que ce risque est acceptable, puisqu'il a décidé de se développer et d'investir sur ces marchés émergents.

En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour limiter les pertes. Le groupe utilise un nombre limité de contreparties financières, dont les notes de crédit sont surveillées en continu.

Note 4.4 Instruments financiers dérivés

Couverture des flux de trésorerie futurs

Le groupe utilise des contrats de change à terme pour couvrir les risques de change concernant le chiffre d'affaires et les coûts nets futurs attendus. Des swaps de taux d'intérêt sont utilisés pour couvrir les risques relatifs aux variations des futurs paiements d'intérêts attendus, et des swaps sur matières premières sont utilisés pour les couvertures d'énergie.

Couverture d'investissements nets

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

Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture (couverture financière).

Le groupe utilise des options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Certaines de ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilité de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en résultat.

Des swaps de devises sont utilisés dans le cadre de la gestion des liquidités au quotidien. L'objectif des swaps de devises est de suivre le timing des entrées et des sorties de flux de trésorerie en devises étrangères.

Tableau 4.4.a Couverture des flux de trésorerie futurs issus de transactions attendues
(millions EUR)

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				Après 2022
			2019	2020	2021	2022	
2018							
Contrats sur devises	-3	-3	-3	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Contrats sur matières premières	1	1	1	-	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25

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

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

	2018	2017
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie	-7	11
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés en autres produits et charges d'exploitation	-5	29
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés dans le résultat financier	15	11
Ajustements de valeur des instruments de couverture reportés en charges de production	-	-3
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	3	48



Méthodes comptables

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à compter de la date de transaction et évalués à la juste valeur dans les états financiers. Les justes valeurs positives et négatives des instruments financiers dérivés sont comptabilisées à des postes distincts dans le bilan.

Couverture de la juste valeur

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui répondent aux critères de couverture de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés, sont comptabilisées avec les variations de valeur de l'actif ou passif couvert pour ce qui concerne la partie couverte.

Couverture des flux de trésorerie

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui sont classées à titre de couverture de flux de trésorerie futurs, et qui couvrent de manière efficace les variations de flux de trésorerie futurs, sont comptabilisées

en autres éléments du résultat global en tant que réserve spéciale pour la couverture de transactions sous les capitaux propres jusqu'à ce que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat. La réserve pour instruments de couverture sous les capitaux propres est présentée nette d'impôts. Les bénéfices ou pertes cumulés découlant de transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés et comptabilisés sous le même poste que la correction de base pour le poste couvert. La variation de valeur cumulée comptabilisée en autres éléments du résultat global est transférée vers le compte de résultat dès que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat ou que leur réalisation n'est plus probable. Pour les instruments financiers dérivés qui ne répondent pas aux critères de classement à titre d'instruments de couverture, les variations de la juste valeur sont comptabilisées en continu dans le compte de résultat sous les produits et charges financiers.

Note 4.5 Informations sur les instruments financiers

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers (millions EUR)	2018	2017
Dérivés	28	12
Actions	10	12
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	38	24
Valeurs mobilières	465	511
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	465	511
Instruments de couverture du risque de change	4	5
Instruments de taux d'intérêt	-	-
Instruments sur matière première	5	2
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	9	7
Créances clients	989	942
Autres créances	254	182
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 243	1 124
Dérivés	7	8
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	7	8
Instruments de couverture du risque de change	7	1
Instruments de taux d'intérêt	67	77
Instruments sur matière première	4	1
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	78	79
Emprunts à long terme	1 369	1 206
Emprunts à court terme	872	1 040
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 169	1 098
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 410	3 344

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable (millions EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2018				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	466			466
Actions	10			10
Dérivés		37		37
Total de l'actif financier	476	37	-	513
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises		390		390
Établissements de crédit hypothécaire	796			796
Dérivés		85		85
Total du passif financier	796	475	-	1 271
2017				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	511			511
Actions	12			12
Dérivés		19		19
Total de l'actif financier	523	19	-	542
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises		406		406
Établissements de crédit hypothécaire	799			799
Dérivés		87		87
Total du passif financier	799	493	-	1 292

Note 4.5 Informations sur les instruments financiers (suite)



Limitation du risque

Méthodes et hypothèses appliquées lors de l'évaluation de la juste valeur d'instruments financiers :

Obligations et actions

La juste valeur est déterminée à l'aide des prix cotés sur un marché actif.

Dérivés sauf options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés et des données de marché observables. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles d'options et des données de marché observables, telles que la volatilité des options. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Hierarchie des justes valeurs

Niveau 1 : Justes valeurs évaluées à l'aide de prix cotés non corrigés sur un marché actif Niveau 2 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des données de marché observables Niveau 3 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des principales données de marché observables et non observables

Note 4.6 Conventions de vente et de rachat



Un accord de financement avantageux

Le groupe a investi dans des obligations hypothécaires danoises cotées, sous-jacentes à sa dette hypothécaire. Ainsi le groupe peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur la dette hypothécaire en concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires. Les obligations hypothécaires

précédemment mentionnées ont été comptabilisées à la juste valeur via les autres éléments du résultat global.

La perception des produits découlant de ces titres obligataires crée une obligation de rachat, qui est comptabilisée dans les prêts à court terme.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers
(millions EUR)

	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2018			
Obligations hypothécaires	461	455	461
Engagements de rachat	-461	-454	-461
Position nette	-	1	-
2017			
Obligations hypothécaires	504	499	504
Engagements de rachat	-498	-497	-498
Position nette	6	2	6

Note 4.7 Engagements de retraite



Engagements de retraite réduits

Les engagements de retraite englobent principalement des régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède. Les régimes à prestations définies assurent les versements d'une retraite aux employés bénéficiaires sur la base de leur ancienneté et de leur salaire en fin de carrière. Les engagements de retraite nets s'élevaient à 220 millions EUR, soit une baisse de 57 millions EUR par rapport à l'année dernière. La valeur comptable des régimes à prestations définies a plus particulièrement diminué au Royaume-Uni en raison de bénéfices actuariels imputables à une diminution de la hausse des salaires attendue, et une inflation plus importante attendue.

Régimes de retraite en Suède

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies en Suède n'exige aucune cotisation en espèces du groupe. Les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 199 millions EUR, soit une baisse de 1 million EUR par rapport à l'année dernière. Une perte actuarielle de 9 millions EUR a été compensée par la conversion de devises.

Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les cotisations sont versées par le groupe. Les régimes ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité. Les actifs des régimes sont légalement structurés sous la forme d'un fonds de pension et le groupe contrôle la gestion des régimes et leurs investissements.

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

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les engagements de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 4 millions EUR, soit une baisse de 51 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette baisse est essentiellement attribuable aux gains actuariels de 76 millions EUR dus à l'application d'un taux d'actualisation plus élevé aux hypothèses (+ 0,4%), ainsi qu'aux versements aux régimes, pour un montant de 15 millions EUR. Dans le même temps, les fluctuations contraires de la valeur des actifs du régime ont augmenté la dette nette de 38 millions EUR. L'administrateur a accepté de vendre tous les investissements détenus dans des fonds de croissance diversifiés en raison du niveau relativement élevé des honoraires des gestionnaires de fonds, ainsi qu'en raison de la possibilité d'obtenir la diversification par des

investissements individuels dans différentes classes d'actifs. Suite à un arrêt de la Haute Cour rendu en octobre 2018 au sujet de la retraite minimale garantie au Royaume-Uni, 8 millions EUR ont été comptabilisés à titre de charges de service supplémentaires.

Les régimes à prestations définies au Royaume-Uni sont gérés par un fonds de retraite indépendant qui investit les montants déposés pour couvrir les paiements des retraites futurs. L'actif sous gestion s'élevait à 1 180 millions EUR fin 2018, contre 1 231 millions EUR fin 2017.

Il s'agit de régimes de retraite à prestations définies basées sur le dernier salaire. Ces régimes ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés et sont fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Des régimes à cotisations définies sont en place pour les autres collaborateurs. Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'évaluations tri-annuelles. Les régimes ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité.

Les régimes de retraite sont légalement structurés en plusieurs fonds de pension indépendants. Le groupe exerce un contrôle limité sur la gestion des régimes et leurs investissements. Les administrateurs du régime (nommés en majorité par Arla) définissent la stratégie d'investissement et ont établi une politique en matière d'allocation des actifs afin d'aligner du mieux possible les actifs sur les passifs du régime de retraite. Les administrateurs ont désigné un conseiller indépendant externe chargé d'orienter le fonds sur sa stratégie d'investissement et d'investir les actifs. Le régime est géré en vertu d'une stratégie de placement à risque contrôlé, qui comprend une méthode d'investissement guidé par le passif qui s'efforce de correspondre, le cas échéant, au profil du passif. En 2018, de gros ajustements ont été apportés au portefeuille de placements afin d'améliorer la correspondance actif/passif, d'augmenter la flexibilité et, dans le même temps, d'économiser sur les honoraires de gestionnaires de placement sans compromettre les retours sur investissement escomptés. À la fin de 2018, la couverture des intérêts des dettes était de 57% (contre 33% fin 2017) et la couverture de l'inflation des actifs indexés sur l'inflation était de 61% (contre 59% fin 2017), réduisant ainsi le risque global.

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

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	Suède	Royaume-Uni	Autres	Total
2018				
Valeur actuelle des engagements financés	208	1 231	36	1 475
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-1 235	-18	-1 265
Déficit des régimes financés	196	-4	18	210
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	199	-4	25	220
<i>Spécifications du total des engagements :</i>				
Valeur actuelle des engagements financés	208	1 231	36	1 475
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Passif total	211	1 231	43	1 485
<i>Présenté comme :</i>				
Actifs de retraite	-	-4	-	-4
Engagements de retraite	199	-	25	224
Engagements de retraite nets	199	-4	25	220
2017				
Valeur actuelle des engagements financés	210	1 336	38	1 584
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 289	-20	-1 320
Déficit des régimes financés	199	47	18	264
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	12	13
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	200	47	30	277
<i>Spécifications du total des engagements :</i>				
Valeur actuelle des engagements financés	210	1 336	38	1 584
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	12	13
Passif total	211	1 336	50	1 597

Note 4.7 Engagements de retraite (suite)

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

	2018	2017
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 597	1 679
Reclassement	-6	-3
Nouveaux engagements de retraite des sociétés acquises	1	2
Payés par les employés	-	1
Coûts des services actuels	10	3
Charges d'intérêt calculées	38	42
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	-69	-4
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	4	0
Prestations versées	-65	-60
Variations de taux de change	-25	-63
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 485	1 597

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

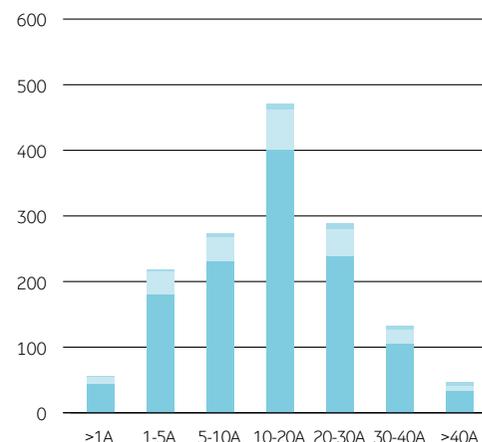
	2018	2017
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 320	1 310
Reclassement	-	-2
Intérêts calculés	32	33
Retour sur les actifs du régime en excluant les montants inclus dans les intérêts nets des engagements de retraite à prestations définies	-40	54
Cotisations aux régimes	27	30
Prestations versées	-55	-50
Charges administratives	-1	-1
Corrections de taux de change	-18	-54
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 265	1 320

Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 26 millions EUR aux actifs de régimes en 2019 et de 96 millions EUR entre 2020 et 2023.

Retour réel sur les actifs de régimes :

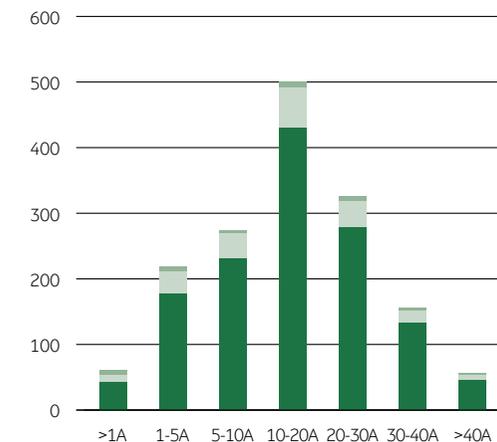
Produits d'intérêt calculés	32	33
Retour, hors intérêts calculés	-40	54
Retour réel	-8	87

Echéances des engagements de retraite au 31 décembre 2018
(millions EUR)



● Royaume-Uni ● Suède ● Autre

Echéances des engagements de retraite au 31 décembre 2017
(millions EUR)



● Royaume-Uni ● Suède ● Autre

Tableau 4.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des préalables clés (millions EUR)

	2018	2018	2017	2017
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-14	16	-19	20
Hausses des salaires attendues +/- 10 bps	2	-2	2	-2
Espérance de vie +/- 1 an	59	-58	64	-64
Inflation +/- 10 bps	15	-14	17	-17

Note 4.7 Engagements de retraite (suite)

Tableau 4.7.e Actifs de retraite comptabilisés (millions EUR)	2018	%	2017	%
Portefeuille de couverture du passif	364	29%	163	12%
Véhicules de dette	274	21%	224	17%
Obligations	200	16%	154	12%
Actions	166	13%	165	12%
Biens immobiliers	117	9%	100	8%
Infrastructure	59	5%	70	5%
Fonds de croissance diversifiée	-	0%	355	27%
Autres éléments d'actif	85	7%	89	7%
Actif total	1 265	100%	1 320	100%

Tableau 4.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice (millions EUR)	2018	2017
Coûts des services actuels	10	3
Charges administratives	1	1
Réductions et liquidations	-	-
Comptabilisé en charges de personnel	11	4
Charges d'intérêt sur engagements de retraite	38	42
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-32	-33
Comptabilisé en charges financières	6	9
Montant total comptabilisé en résultat	17	13

Tableau 4.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global (millions EUR)	2018	2017
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	69	4
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-4	-
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net des régimes à prestations définies	-40	54
Réévaluations des régimes à prestations définies	25	58

Tableau 4.7.h Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel (millions EUR)	2018	2017
Taux d'actualisation, Suède	2,4%	2,5%
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	2,9%	2,5%
Hausse des salaires attendue, Suède	2,3%	2,3%
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	2,5%	2,5%
Inflation (IPC), Suède	1,9%	1,9%
Inflation (IPC), Royaume-Uni	3,1%	3,1%

Note 4.7 Engagements de retraite (suite)



Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif non courant similaire

Le groupe a souscrit à des régimes de retraite post-emploi pour un grand nombre de ses collaborateurs, anciens ou nouveaux. Ces régimes se présentent sous la forme de régimes à cotisations et prestations définies.

Régimes à cotisations définies

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

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du groupe, au titre des engagements de retraite, d'exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite du membre du régime et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du membre. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour généré par les actifs corresponde effectivement aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent d'hypothèses telles que l'espérance de vie et l'inflation.

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

Les engagements nets sont calculés séparément pour chacun des régimes à prestations définies. Les

engagements nets correspondent à la valeur des futures prestations de retraite acquises par les employés durant les périodes actuelles et antérieures (c'est-à-dire les engagements pour versements de retraite pour la part du salaire estimé en fin de carrière de l'employé perçu à la date du bilan), actualisées à une valeur actuelle (engagements à prestations définies), déduction faite de la juste valeur des actifs détenus séparément 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 hypothèses utilisées pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

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

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



Incertitudes et estimations

La valeur comptable des régimes de retraite à prestations définies est évaluée sur la base d'une série d'hypothèses, incluant notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une légère différence des variables actuelles par rapport aux hypothèses et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la valeur comptable des engagements nets.

Note 5.1 Impôts



Impôt courant et impôt différé

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont atteint 41 millions EUR, contre 22 millions EUR l'année dernière. Les facteurs sous-jacents à l'origine de cette augmentation des charges fiscales étaient des modifications apportées à l'impôt différé pour l'année, intervenues au Royaume-Uni et en Finlande.

Impôt exigible

Les impôts exigibles versés au cours de 2018 s'élevaient au total à 29 millions EUR, soit à un niveau similaire à celui de l'année dernière.

Impôt différé

Le passif d'impôt différé net s'élevait à 54 millions EUR, ce qui représente une hausse de 38 millions EUR par rapport à l'année dernière. Les mouvements enregistrés au cours de l'année sont dus à des charges fiscales de 20 millions EUR imputées au compte de résultat, à une augmentation des impôts différés, pour un montant total de 12 millions EUR, suite à la consolidation intégrale de Svensk Mjölkek för et d'Arla Foods Ingredients S.A., et à une augmentation des impôts comptabilisés sous autres éléments du résultat global s'élevant à 7 millions EUR suite à une diminution des engagements de retraite.

Les passifs nets d'impôt différés pour 2018 comprennent les passifs bruts d'impôts différés, pour un montant de 84 millions EUR, et sont principalement liés aux écarts temporaires imposables sur les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'à d'autres écarts temporaires. Ils sont compensés par des actifs d'impôt différé de 30 millions EUR sur les écarts temporaires déductibles liés aux immobilisations corporelles, aux pertes fiscales reportées et aux engagements de retraite.

Tableau 5.1.a Impôt comptabilisé en résultat

(millions EUR)

	2018	2017
Impôt exigible		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	7	7
Impôt sur les sociétés	17	19
Correction de l'impôt exigible pour les exercices précédents	-2	-3
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	22	23
Impôt différé		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	20	2
Correction de l'impôt différé pour les exercices précédents	1	-3
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	-2	-
Impôt charges/différé total	19	-1
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	41	22

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif

(millions EUR)

	2018		2017	
Résultat avant impôt		348		321
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0%	76	22,0%	71
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-2,7%	-9	-4,7%	-15
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-15,5%	-54	-18,8%	-61
Revenu exonéré d'impôt, minoré des charges non déductibles	-2,4%	-8	-2,6%	-8
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	-0,6%	-2	-	-
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	-0,3%	-1	-1,9%	-6
Autres corrections	11,3%	39	12,9%	41
Total	11,8%	41	6,9%	22

Note 5.1 Impôts (suite)

	2018	2017
Tableau 5.1.c. Impôt différé (millions EUR)		
Passif d'impôt différé au 1 ^{er} janvier	-16	-6
Impôt différé comptabilisé en résultat	-21	1
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	-7	-11
Acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises	-12	0
Incidence des variations du taux d'imposition	2	-1
Corrections de taux de change	0	1
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-54	-16
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-10	-3
Immobilisations corporelles	3	9
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-7	15
Pertes fiscales reportées	8	8
Autres	-48	-45
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-54	-16
<i>Comptabilisé au bilan en tant que :</i>		
Actifs d'impôt différé	30	43
Passif d'impôt différé	-84	-59
Total	-54	-16

Le groupe comptabilise les actifs d'impôt différé, y compris la valeur des pertes fiscales reportées, lorsque la direction estime que les actifs d'impôt peuvent être utilisés dans un avenir prévisible en compensation des revenus imposables. L'évaluation est effectuée chaque année ; elle s'appuie sur les budgets et les plans de développement pour les années à venir.

Le groupe a comptabilisé des actifs d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportées pour un montant total de 8 millions EUR. Les écarts temporaires pour lesquels les actifs d'impôt différé n'ont pas été comptabilisés s'élevaient à 51 millions EUR, dont 38 millions EUR au titre de pertes fiscales reportées.



Méthodes comptables

Impôts comptabilisés en résultat

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

Impôt courant

L'impôt courant est évalué sur la base de la législation fiscale applicable aux entités du groupe soumises à l'impôt sur les coopératives et à l'impôt sur les sociétés. L'imposition des coopératives se base sur le capital de la coopérative, tandis que l'impôt sur les sociétés est calculé sur la base du résultat imposable de la société pour l'exercice considéré. L'impôt courant comprend les taxes à payer/percevoir escomptés sur le bénéfice ou la perte imposable pour l'exercice, corrigé de tout impôt à payer ou à percevoir des exercices précédents ainsi que de tout impôt payé à titre d'acompte.

Impôt différé

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur tous les écarts temporaires entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés. Cependant, aucun impôt différé n'est comptabilisé sur les écarts temporaires portant sur la comptabilisation initiale des écarts d'acquisition, ou qui se produisent à la date d'acquisition d'un actif ou d'un passif sans affecter le résultat de l'exercice ni le revenu imposable, exception faite des écarts relatifs aux groupements d'entreprises.

L'impôt différé est déterminé en appliquant les taux d'imposition (et les lois) qui ont été adoptés ou quasi-adoptés avant la fin de la période de référence et sont censés s'appliquer lorsque l'actif d'impôt différé associé est réalisé ou lorsque le passif d'impôt différé est réglé. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le compte de résultat, à l'exception des postes comptabilisés en autres éléments du résultat global.

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

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt courant et lorsque les soldes d'impôt différé relèvent de la même administration fiscale. Les actifs et passifs d'impôt courant sont compensés lorsque l'entité jouit d'un droit juridiquement exécutoire d'effectuer une compensation et qu'elle a l'intention d'effectuer un règlement sur une base nette ou de réaliser l'actif et régler le passif simultanément.



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 timing et de la probabilité. Ces estimations reflètent également les attentes concernant les futurs bénéficiaires 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 revenu imposable futur, à des modifications législatives futures en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de l'utilisation future de l'actif.

Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants



Honoraires réglés à EY

Les honoraires des commissaires aux comptes sont liés à EY.

Tableau 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants
(millions EUR)

	2018	2017
Contrôle légal des documents comptables	1,4	1,4
Autres déclarations	0,1	-
Assistance fiscale	0,8	1,3
Autres services	0,5	0,7
Rémunération totale des commissaires aux comptes	2,8	3,4

Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants



Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération du conseil d'administration est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par l'assemblée des représentants. Le dernier ajustement a été effectué en 2017, raison pour laquelle la rémunération du conseil d'administration n'a pas changé en 2018. Les principes appliqués à la rémunération du conseil d'administration sont décrits [page 43](#). 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 de la société. De même, des instruments de fonds propres individuels sont émis en faveur du conseil d'administration, dans les mêmes conditions que pour les autres associés-coopérateurs.

Suite au départ à la retraite de l'Executive Vice President et Vice CEO, Povl Krogsgaard, en janvier 2018, l'ancien comité exécutif de gestion était seulement représenté, en 2018, par le directeur général. La comité exécutif assume l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités du groupe. Les principes appliqués à la rémunération du comité exécutif, de l'équipe exécutive de gestion et des autres cadres supérieurs sont décrits [page 43](#).

Tableau 5.3.a Rémunération des dirigeants
(millions EUR)

	2018	2017
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1,3	1,3
Total	1,3	1,3
Comité exécutif de gestion/directeur général		
Rémunération fixe	1,5	2,2
Retraite	0,2	0,2
Autres prestations	-	0,1
Primes variables à court terme	0,1	0,6
Primes variables à long terme	0,3	0,2
Total	2,1	3,3

Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants (suite)

Tableau 5.3.b Transactions avec le conseil d'administration (millions EUR)	2018	2017
Achat de lait cru	14,9	14,0
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,5	0,4
Total	15,4	14,4
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	0,7	1,2
Instruments de fonds propres individuels	1,8	1,4
Total	2,5	2,6

Note 5.4 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels



Commentaire financier

Le groupe est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'aura pas une incidence significative sur la situation financière du groupe au-delà de ce qui est d'ores et déjà comptabilisé dans les états financiers.

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

Tableau 5.4 Engagements contractuels et passif éventuel (millions EUR)	2018	2017
Engagements de garantie	2	2
0-1 an	61	53
1-5 ans	113	108
Plus de 5 ans	23	43
Leasing et baux opérationnels	197	204

Les engagements liés aux licences et contrats informatiques relatifs à l'acquisition d'immobilisations corporelles représentaient 148 millions EUR au 31 décembre, contre 132 millions EUR au 31 décembre de l'exercice précédent.



Incertitudes et estimations

Le groupe a conclu de nombreux contrats de leasing. La direction évalue régulièrement le contenu des contrats en vue de les classer soit comme leasing financier, soit comme leasing opérationnel. Le groupe a principalement conclu des contrats de leasing pour des actifs normalisés à court terme par rapport à leur durée de vie utile.

Les contrats de leasing ont donc été classés comme leasing opérationnel. La norme IFRS 16 relative aux contrats de location entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Arla se prépare actuellement à la mise en œuvre de cette norme. Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture

En décembre 2018, Arla a signé un accord avec Mondeléz International pour l'acquisition de son activité de production de fromage installée à Bahreïn. Ce projet d'acquisition renforcera considérablement la présence d'Arla au Moyen-Orient, et viendra compléter les activités existantes avec un site de production de pointe et une activité de marque dans la catégorie fromage.

La conclusion dépend de certaines conditions devant être remplies, et devrait intervenir au cours du premier semestre 2019.

Aucun autre événement ayant un impact notable sur les états financiers n'est survenu ultérieurement à la date du bilan.

Note 5.6 Méthodes comptables générales

États financiers consolidés

Les états financiers consolidés inclus dans le présent rapport annuel ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels pour les grandes sociétés de classe C. Arla n'est pas une entité d'intérêt public européenne, du fait que le groupe ne possède aucun instrument de dette négocié sur une place financière réglementée par l'Union européenne. Le conseil d'administration de la société a autorisé la publication des états financiers consolidés le 19 février 2019. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation de l'assemblée des représentants le 27 février 2019.

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

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods a.m.b.a (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50% des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle de manière à obtenir le bénéfice 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 plus value latentes découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées, c.-à-d. les bénéfices tirés des ventes opérées aux co-entreprises ou entreprises associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le groupe, sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement opéré, proportionnellement à la participation du groupe

dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

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

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

Pour chaque entité comptable du groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de change sont comptabilisés en résultat sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

Conversion de transactions étrangères

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

En cas de cession partielle de filiales ou de co-entreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée de conversion est reportée au résultat de l'exercice avec les bénéfices ou pertes éventuels liés à la cession concernée. Le remboursement de créances jugées faire partie de l'investissement net n'est pas en soi considéré comme une cession partielle de la filiale en question.

Adoption de normes IFRS nouvelles ou amendées

Arla a appliqué toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne en 2018. Aucune de ces nouvelles normes et interprétations n'a eu un impact sur les états financiers consolidés d'Arla. Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et d'interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore entrées en vigueur. Arla prévoit de mettre en oeuvre les nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires.

IFRS 9 – Instruments financiers

En novembre 2016, l'Union européenne a adopté la norme IFRS 9 « Instruments financiers », qui s'applique aux exercices ouverts le 1^{er} janvier 2018 ou après cette date. La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 et modifie la classification et la mesure des actifs et passifs financiers.

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

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

Le groupe a appliqué la norme IFRS 9 de manière prospective, la date d'application initiale étant le 1^{er} janvier 2018. Cela signifie que les chiffres de 2018 sont indiqués en appliquant les principes de la norme IFRS 9, alors que les chiffres comparatifs pour 2017 étaient indiqués en application de la norme IAS 39. Notre analyse confirme que l'application de la nouvelle norme n'a pas d'incidence notable sur la comptabilisation, l'évaluation et la classification des actifs et passifs financiers. En raison de ces effets négligeables, aucune incidence sur le solde d'ouverture n'est signalée et aucune information détaillée concernant la précédente méthode comptable appliquée n'a été communiquée.

IFRS 15 - Chiffre d'affaires

La norme IFRS 15 a été publiée en mai 2014 et modifiée en avril 2016, et établit un modèle en cinq phases pour la comptabilisation du chiffre d'affaires tiré des contrats conclus avec des clients. En vertu de la norme IFRS 15, le chiffre d'affaires est comptabilisé à un montant qui reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie du transfert de ses biens ou services.

Arla applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » depuis le début de l'exercice 2018. La mise en œuvre de cette norme est finalisée. Arla a décidé d'appliquer la méthode rétrospective modifiée.

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

Arla Foods a effectué une analyse détaillée portant sur la norme IFRS 15 et les procédures comptables actuelles. Cette analyse montre que les politiques comptables appliquées au sein d'Arla Foods sont conformes à la nouvelle norme IFRS « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Pour se préparer à l'adoption de la norme IFRS 15, Arla a tenu compte des paiements variables. Certains contrats avec les clients prévoient des remises commerciales, des primes de référencement ou des remises sur volume. Arla comptabilise le chiffre d'affaires issu de la vente de marchandises évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette de rabais, de remises ou de ristournes. Ces dispositions donnent lieu au paiement variable en vertu de la norme IFRS 15, qui devra être estimé à la date d'établissement du contrat et mis à jour ensuite.

La norme IFRS 15 exige que le paiement variable estimé soit contraignant afin d'éviter toute surcomptabilisation du chiffre d'affaires. Arla a conclu que l'application de la contrainte n'aura aucun effet majeur sur le chiffre d'affaires différé par rapport à la norme précédente.

Les exigences de la norme IFRS 15 en matière de présentation et d'informations à communiquer sont plus détaillées que pour la précédente norme, et certaines sont nouvelles. Arla a adopté la présentation des informations requise selon la norme IFRS 15.

Note 5.6 Méthodes comptables générales (suite)

En raison des effets négligeables, aucune incidence sur le solde d'ouverture n'est signalée et aucune information détaillée concernant la précédente méthode comptable appliquée n'a été communiquée.

IFRS 16 Contrats de location

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

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

Les charges de leasing annuelles seront réparties en deux éléments, amortissements et charges d'intérêt, contrairement au traitement actuel, qui prévoit que les charges annuelles relatives aux accords de leasing

opérationnel soient imputées uniquement aux charges d'exploitation. Cela aura une influence positive sur l'EBITDA du groupe et, dans une moindre mesure, sur l'EBIT.

En outre, il est prévu que l'état des flux de trésorerie soit affecté en raison des paiements du leasing opérationnel actuel. Les paiements au titre de leasing opérationnel actuellement déclarés en tant que flux de trésorerie d'exploitation, seront déclarés en tant qu'activités de financement.

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

En 2018, Arla a finalisé la mise en œuvre d'un nouvel outil destiné à l'aider dans la comptabilisation des locations à compter de 2019. En outre, des procédures sont mises en œuvre pour garantir la pleine conformité aux obligations en matière de contrats de location. Arla a mené une enquête portant sur ses contrats de location existants afin d'estimer quelle incidence escompter de la norme IFRS 16 ; ainsi les effets sur les états financiers de 2019 peuvent être estimés. Selon les prévisions, la majorité du portefeuille de contrats de location, en termes de montant des contrats, concerne des véhicules. La plupart des contrats de location au sein d'Arla sont recensés au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède.

Arla a réalisé une étude détaillée afin d'évaluer l'impact de l'adoption de la nouvelle norme sur les états financiers de 2019. Cette analyse indique une augmentation de l'actif total de quelque 200 millions EUR.

Le compte de résultat 2019 d'Arla affichera un changement depuis les charges d'exploitation vers les charges d'amortissement et les intérêts de quelque 60 millions EUR. L'augmentation prévue devrait se chiffrer à environ 8% de l'EBITDA et 1% de l'EBIT. Le résultat net ne devrait pas être affecté de manière significative.

Conformément à la norme IFRS 16, le paiement du leasing opérationnel annuel d'environ 60 millions EUR en 2018 doit être présenté en tant que flux de trésorerie de financement, contrairement au traitement actuel en tant que flux de trésorerie d'exploitation. Ce changement dans la manière de présenter les informations permettra d'améliorer les flux de trésorerie d'exploitation d'environ 9%.

Dans le cadre des effets estimés sur les états financiers de 2019, Arla a émis plusieurs hypothèses et jugements. Les taux d'actualisation utilisés pour calculer la valeur actuelle de l'actif locatif reposent sur les devises et la durée des contrats de location. En outre, Arla applique son taux de marge interne au taux d'actualisation. Les options de prolongation des contrats seront évaluées contrat par contrat et ne seront prises en compte que lorsqu'il sera raisonnablement certain qu'elles seront exercées.

Arla recourt à la méthode pratique conformément à la norme IFRS 16 en ce qui concerne les exemptions de comptabilisation pour les locations d'une faible valeur. Parmi les contrats de location de faible valeur, on peut citer par exemple les imprimantes, les ordinateurs portables, etc.. Les contrats de location à court terme sont ceux identifiés comme étant initialement d'une durée inférieure à 12 mois. Arla applique également la méthode pratique, conformément à la norme IFRS 16:15, pour les véhicules, de sorte que les charges fixes de service découlant du montant du contrat de location ne sont pas indiquées séparément. Enfin, Arla utilise également la méthode pratique de transition conformément au paragraphe C3 de la norme IFRS 16, en vertu de laquelle aucun contrat

dont la date initiale de souscription était antérieure au 31 décembre 2018 n'a été réévalué pour déterminer s'il concernait ou contenait une location à la date de souscription initiale.

La différence entre les paiements minimums de location indiqués, conformément aux dispositions de la norme IAS 17 et de la norme IFRS, concerne essentiellement les locations de faible valeur et les locations à court terme.

Note 5.7 Organigramme du groupe

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods amba	Danemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japon	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Nairn Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Yeo Valley Dairies limited	Royaume-Uni	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
MV Ingredients Ltd. *	Royaume-Uni	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgique	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (en cours de liquidation)	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koweït	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahreïn	BHD	51
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	MYR	100

Note 5.7 Organigramme du groupe (suite)

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)		Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100	Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Arla Foods Corporation	Philippines	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norvège	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100
Arla Foods AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100	Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	60	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australie	AUD	51
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finlande	EUR	37	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Restaurang akademien Aktiebolag **	Suède	SEK	50	Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100
Vardagspuls AB	Suède	SEK	100	Arla Foods S.a.r.l.	France	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100	Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods LLC	Russie	RUB	80	Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100	Arla Foods Srl	Italie	EUR	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	États-Unis	USD	20	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100	Arla Milk Link Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	Émirats arabes unis	AED	40
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (en cours de liquidation)	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxembourg GmbH	Luxembourg	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danemark	DKK	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgique	EUR	100	Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
Arla Foods LLC	Russie	RUB	20	PT Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonésie	IDR	50
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	France	EUR	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Îles Vierges britanniques	HKD	30
Team-Pack GmbH	Allemagne	EUR	100	Svensk Mjölk Ekonomisk förening	Suède	SEK	75
Arla Foods France, S.a.r.l	France	EUR	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	24
Dofu Cheese Eksport K/S °	Danemark	DKK	100				
Dofu Inc.	États-Unis	USD	100				
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100				
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100				
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100				
Arju For Food Industries S.A.E.	Égypte	EGP	49				

* Co-entreprises ** Entreprises associées

° Selon le paragraphe 5 de la loi danoise, la société n'établit pas de rapport statutaire
Le groupe détient également plusieurs entités sans activités commerciales notables.

Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif

En ce jour, le conseil d'administration et le directeur général ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2018 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2018 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

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, des éléments financiers, de leurs résultats pour l'exercice et de leurs flux de trésorerie. De même, nous considérons que le rapport de gestion décrit les principaux risques et incertitudes susceptibles d'affecter le groupe et la société mère.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par l'assemblée des représentants.

Aarhus, le 19 février 2019

Peder Tuborgh
PDG

Peter Giørtz-Carlson
Executive Board Member

Jan Toft Nørgaard
Président

Heléne Gunnarson
Vice-Président

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Représentant des travailleurs

Ib Bjerglund Nielsen
Représentant des travailleurs

Harry Shaw
Représentant des travailleurs

Rapport du commissaire aux comptes indépendant

À l'attention des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba

Opinion

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, 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 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 2018 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Justifications des appréciations

Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes (ISA) et à d'autres exigences applicables au Danemark. Nos responsabilités, dans le cadre de ces normes et exigences, sont décrites plus avant dans la rubrique « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère » (ci-après collectivement « les états financiers ») de notre rapport. Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion.

Indépendance

Nous conservons notre indépendance par rapport au groupe, conformément au code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences particulières en vigueur au Danemark, et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces règles et exigences.

Opinion concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre opinion sur les états financiers ne couvre pas le rapport de gestion, et nous ne fournissons aucune opinion s'agissant de celui-ci.

S'agissant de notre audit des états financiers, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il présente des incohérences significatives avec les états financiers ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou s'il semble contenir des anomalies significatives.

Par ailleurs, il nous incombe d'examiner si le rapport de gestion fournit les informations requises au titre de la loi danoise sur les rapports annuels.

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

Responsabilités de la direction concernant les états financiers

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère qui offrent une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels. En outre, les dirigeants sont chargés du contrôle interne qu'ils jugent nécessaire pour rédiger les états financiers sans anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs.

S'agissant de la préparation des états financiers, la direction se doit d'évaluer la capacité du groupe et de la société mère à poursuivre ses activités, en divulguant, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et en s'appuyant sur les principes comptables de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers, sauf si la direction envisage de liquider le groupe ou la société mère, ou de cesser l'activité, ou encore si elle n'a d'autre option réaliste que d'agir de la sorte.

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

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs, et de publier un rapport d'audit présentant notre opinion. Nous entendons par « assurance raisonnable » un haut degré d'assurance, mais il ne s'agit pas d'une garantie qu'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences particulières en vigueur au Danemark puisse toujours détecter les éventuelles erreurs matérielles. Les anomalies peuvent être dues à une fraude ou à une erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent être de nature à influencer les décisions économiques adoptées par les utilisateurs sur la base desdits états financiers.

Dans le cadre d'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences supplémentaires applicables au Danemark, nous exerçons un jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre, nous :

- identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur, nous élaborons et mettons en œuvre des procédures d'audit en relation avec ces risques et obtenons des éléments d'audit suffisants et appropriés pour étayer notre opinion. Le risque de ne pas détecter une anomalie significative liée à une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie liée à une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de la tromperie ou le contournement des contrôles internes.
- nous attachons à comprendre le contrôle interne pertinent pour l'audit, de manière à élaborer des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer un avis sur l'efficacité des contrôles internes du groupe et de la société mère.
- évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes fournies par la direction.

- émettons des conclusions sur le caractère approprié du recours par la direction à une base de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers et, sur la base des éléments d'audit obtenus, sur l'existence d'une incertitude significative concernant les événements et circonstances, de nature à jeter un doute significatif sur la capacité du groupe ou de la société mère à poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous avons l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport d'audit sur les informations connexes fournies dans les états financiers ou, si lesdites informations sont inadéquates, à revoir notre opinion. Nos conclusions se fondent sur les éléments d'audit obtenus jusqu'à la date de notre rapport d'audit. Toutefois, des événements ou circonstances futurs peuvent contraindre le groupe et la société mère à cesser de poursuivre sur un principe de continuité d'exploitation.
- évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et établissons si les états financiers reflètent les transactions et événements sous-jacents de manière juste et équitable.
- obtenons des éléments d'audit suffisants concernant les informations financières des entités ou activités commerciales au sein du groupe afin d'émettre une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de l'exécution de l'audit du groupe. Nous restons seuls responsables de notre opinion d'audit.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance s'agissant, entre autres, du périmètre et du calendrier planifié pour notre audit et des observations significatives de l'audit, et notamment des insuffisances significatives du contrôle interne identifiées pendant notre audit.

Aarhus, le 19 février 2019
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Expert-comptable
agrée
MNE n° 11689

Jens Weiersøe Jakobsen
Expert-comptable
agrée
MNE n° 30152

Glossaire

Arlagården : nom de notre programme d'assurance qualité.

BEPS : acronyme de « Base Erosion and Profit Shifting » désignant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. Il existe des stratégies d'évasion fiscale qui exploitent les lacunes et les disparités entre réglementations fiscales pour transférer les bénéfices là où l'imposition est faible ou inexistante.

Besoin en fonds de roulement : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, y compris les dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Besoin en fonds de roulement hors lait des associés-coopérateurs : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, exclusion faite des dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

BSM : catégorie de produits recouvrant le beurre, les produits à tartiner et la margarine.

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

Coût de capacité : dépenses nécessaires pour assurer l'exploitation générale ; il inclut les postes du personnel, de la maintenance, de l'énergie, du nettoyage, de l'infrastructure informatique, des déplacements professionnels et du conseil, etc.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes des produits de marque stratégiques, à prix constants.

Dettes nettes porteuses d'intérêt : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt.

Dettes nettes porteuses d'intérêt, y compris les retraits : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs porteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite.

EBIT : résultat d'exploitation (« Earnings Before Interest and Tax » en anglais, soit bénéfice avant intérêts et impôts).

EBITDA : « Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation », soit le bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

Effet de levier : rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, y compris les retraites, et l'EBITDA. Il permet d'évaluer notre aptitude à prendre en charge les dettes et engagements à venir ; la fourchette cible à long terme pour l'effet de levier se situe entre 2,8 et 3,4.

Effie-awards : distinction considérée comme l'une des plus importantes du secteur par les publicitaires et agences ; elle récompense toute forme de communication marketing contribuant au succès d'une marque.

EMEA : acronyme faisant référence à la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

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

Fixation du carbone : processus naturel ou artificiel par lequel le dioxyde de carbone est éliminé de l'atmosphère et retenu sous forme solide ou liquide.

Flux de trésorerie libres : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

FMCG : acronyme de « fast-moving consumer good », désigne les biens de consommation en mouvement rapide.

Hydrolysats de protéines de lactosérum : concentré ou isolat dans lequel certains des liens aminés ont été rompus par exposition des protéines à la chaleur, à des acides ou des enzymes. Cette prédigestion permet aux protéines hydrolysées d'être plus rapidement absorbées par l'intestin que dans des concentrés ou isolats de lactosérum.

IPC : indice des prix à la consommation.

Isolat de protéines de lactosérum : complément alimentaire et ingrédient alimentaire créé par la séparation des composants du lactosérum.

Lactalbumine : albumine contenue dans le lait et obtenue à partir du lactosérum, également connue sous le nom de « protéine du lactosérum ».

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Marque de distributeur : marque de distribution qui est la propriété de détaillants mais est produite par Arla sur la base d'un accord de production contractualisé.

Marques stratégiques : produits vendus sous les marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

MENA : acronyme faisant référence à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

MFGM : acronyme signifiant « milk fat globule membrane » désignant la membrane du globule gras du lait ; cette structure complexe et unique, composée essentiellement de lipides et de protéines, entoure le globule gras du lait sécrété à partir des cellules produisant le lait chez l'humain et d'autres mammifères.

MYPC : la plus grosse catégorie de produits chez Arla, à savoir celle couvrant le lait, les yaourts, le lait en poudre et les produits pour la cuisine.

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Part de marché des marques : rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marques stratégiques et le chiffre d'affaires total.

Part des bénéfices : ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

Part des produits de base : consommation totale de lait dans la fabrication des produits de base par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les produits de base sont vendus avec une valeur ajoutée moindre, voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business » où ils sont achetés par d'autres entreprises qui les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

Part internationale : chiffre d'affaires issu du territoire « International » exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des territoires « International » et « Europe ».

Glossaire *(suite)*

PET : acronyme de « Polytéréphtalate d'éthylène » désignant le plastique transparent utilisé pour la fabrication des bouteilles d'eau et de sodas. En tant que matière première, le PET est un produit à base de pétrole mondialement reconnu pour être un matériau sûr, léger et souple, et également 100 % recyclable.

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Plastique PEHD : polymère thermoplastique produit à partir d'éthylène monomère. En raison de son très bon rapport résistance-densité, le PEHD est utilisé dans la production de bouteilles en plastique, de conduites résistant à la corrosion, de géomembranes et de charpentes en plastique.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait payé d'avance, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilo de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilo de lait livré durant la période de règlement.

Ratio de capitaux propres : rapport entre les capitaux propres exclusion faite des intérêts minoritaires, et l'actif total ; il permet de mesurer la robustesse financière d'Arla.

Ratio de couverture de l'intérêt : rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

SEA : acronyme d'Asie du Sud-Est.

Segment à valeur ajoutée de la protéine : catégorie de produits caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standard avec une teneur en protéines de 80 % environ.

SMP : abréviation anglaise de « Skimmed Milk Powder » désignant le lait écrémé en poudre.

Sur le pouce : qualifie les aliments emportés pour être consommés en chemin, ainsi que les solutions d'emballage qui soutiennent cette tendance de l'alimentation.

UHT : « ultra haute température », un procédé de stérilisation des aliments liquides, tels que le lait, durant lequel ceux-ci sont chauffés à plus de 135 °C.

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kg, collectée auprès des associés-coopérateurs et des indépendants.

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

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

États financiers de la société mère

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

Agenda

Rapports financiers et événements principaux

27-28 février

Assemblée des délégués

28 février

Publication du rapport annuel consolidé pour 2018

15 mai

Assemblée des délégués - Élections

29 août

Publication du rapport semestriel consolidé pour 2019

8-9 octobre

Assemblée des délégués



Arla Foods a.m.b.a

Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Danemark
N° immatr. (CVR) : DK 25 31 37 63

Téléphone : +45 89 38 10 00
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods UK plc

4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
Royaume-Uni

Téléphone +44 113 382 7000
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk