

RAPPORT ANNUEL CONSOLIDÉ

2019

ÊTRE LEADER
GRÂCE À DES
PERFORMANCES
DURABLES



NOTRE VISION

CRÉER L'AVENIR DU SECTEUR LAITIER AVEC DES PRODUITS SAINS ET INSPIRER LE MONDE, NATURELLEMENT.



SOMMAIRE

Rapport de gestion

- 03 Nos performances 2019 en quelques chiffres
- 04 Message du président du conseil d'administration et du directeur général
- 07 Principaux points forts
- 09 Évaluation quinquennale
- 10 Priorités essentielles pour 2019

Notre stratégie

- 12 Ce que nous sommes
- 13 Notre modèle d'entreprise
- 14 Notre stratégie pour 2020 et au-delà
- 15 Faire place au changement
- 17 Faire place au changement grâce à Calcium
- 19 Priorités essentielles pour 2020

Nos marques et segments commerciaux

- 21 Nos marques
- 23 Europe
- 25 International
- 27 Arla Foods Ingredients
- 28 Produits de base

Notre responsabilité

- 30 Notre stratégie de développement durable
- 31 Notre ambition environnementale
- 32 Production laitière durable
- 33 Promouvoir une alimentation durable

Notre gouvernance

- 35 Cadre de gouvernance
- 37 Diversité et inclusion

- 39 Notre conseil d'administration
- 42 Notre équipe exécutive de gestion
- 44 Rémunération des dirigeants
- 45 Fiscalité
- 46 Risque et conformité
- 50 Préparation au Brexit

Évaluation de nos performances

- 53 Évaluation des marchés
- 55 Performances financières
- 61 Perspectives financières

Nos états financiers consolidés

- 65 Principaux états financiers
- 73 Notes

Données environnementales, sociales et de gouvernance consolidées

- 121 États financiers de base
- 123 Notes
- 134 Glossaire
- 136 Agenda

NOS PERFORMANCES 2019 EN QUELQUES CHIFFRES

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires

10,5

(MILLIARDS EUR)

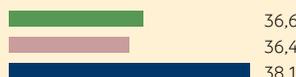


Objectif 2019 : 10,2-10,6 milliards

Prix de performance

36,6

(CENTIMES EUR/KG)



Volume de lait

13,7

(MILLIARDS DE KG)



Part des bénéfices*

3,0%

(DU CHIFFRE D'AFFAIRES)



Objectif 2019 : 2,8-3,2%

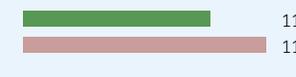
CHARGES ET DISPONIBILITÉS



Effet de levier

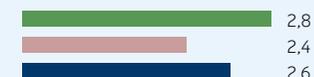
110

(MILLIONS EUR)



Objectif 2019 : 75-100 millions

2,8



Objectif 2019 : 2,8-3,4

QUALITÉ DES ACTIVITÉS

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

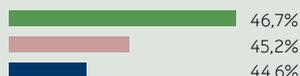
5,1%



Objectif 2019 : 1,5-3,5%

Part de marché des marques

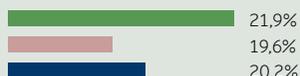
46,7%



Objectif 2019 : ≥ 46%

Part internationale**

21,9%



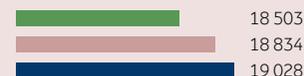
Objectif 2019 : ≥ 20%

IMPACT SUR LE CLIMAT

Émissions totales d'équivalent CO₂

18 503

(MILLIONS DE KG)



Réduction des émissions d'équivalent CO₂, scopes 1 et 2***

15%



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30%

Réduction des émissions d'équivalent CO₂, scope 3 par kilo de lait***

7%



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30%

ÊTRE LEADER GRÂCE À DES PERFORMANCES DURABLES

MESSAGES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'année 2019 a été une année importante à bien des égards. Le changement climatique et le programme de développement durable ont modifié le monde qui nous entoure et, en partie, nos conditions de travail en tant qu'éleveurs laitiers. Cette année, nous avons également assisté aux solides performances et aux progrès substantiels de notre entreprise et à une stabilité sans précédent du prix du lait.

En tant qu'éleveurs laitiers, nous avons tous fait l'expérience des défis croissants liés au climat et au programme de développement durable dans notre quotidien. Nous œuvrons en faveur de la durabilité depuis longtemps et avons déjà parcouru bien du chemin, mais nous devons continuellement satisfaire à davantage d'exigences et répondre à des attentes toujours plus grandes de la part des parties prenantes externes, qui passent au crible nos méthodes de production et nous poussent à nous adapter toujours plus et toujours plus vite.

Chefs de file du développement durable

En mars, nous avons annoncé nos objectifs climatiques pour 2050, une démonstration claire que nous sommes, en tant qu'éleveurs laitiers et associés-coopérateurs d'une coopérative laitière mondiale, déterminés à être les chefs de file du développement durable et à veiller à ce que les consommateurs maintiennent leur confiance dans les produits laitiers dans le cadre d'une alimentation saine et durable.

Notre décision de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici à 2030 est ambitieuse et a été bien accueillie par les clients, les consommateurs, les responsables politiques et les organisations. D'ici à 2050, nous irons même encore plus loin et produirons des produits laitiers neutres en carbone.

Nous avons défini un plan très clair expliquant de quelle manière nous allons, en tant qu'entreprise et en collaboration avec tous les associés-coopérateurs, atteindre nos objectifs. Nous avons travaillé d'arrache-pied au sein de notre structure démocratique pour que tous les associés-coopérateurs adoptent une même démarche en ce qui concerne deux domaines d'action essentiels. Notre programme de gestion des exploitations Arlagården® est en cours d'actualisation pour répondre aux exigences des consommateurs et des clients et un nouveau programme Check climat, mondialement harmonisé, a été lancé en 2019. Il aidera les agriculteurs à identifier les émissions au niveau des exploitations et permettra de dresser un tableau précis des actions possibles destinées à accentuer leur réduction.

Grâce à ces programmes, nous accumulerons l'un des plus gros ensembles de données relatives au climat vérifiées en externe provenant de la production laitière. Ces données serviront de base de comparaison solide et permettront de partager les connaissances et de mener des recherches dans l'ensemble de l'industrie laitière.

Une entreprise renforcée

Pour la deuxième année consécutive, notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, a été le principal moteur du développement de notre activité pour l'avenir. Il garantit notre capacité à investir dans notre stratégie Good Growth 2020, et nous permet de proposer un prix du lait compétitif. En se concentrant sur les charges, la rentabilité et la transformation numérique, Calcium a donné des résultats dépassant toutes les espérances en 2019. Nous avons par conséquent entamé 2020 alignés et prêts à relever les défis qui nous attendent.

Un prix du lait stable toute l'année

Le prix de performance stable du lait établi au niveau compétitif de 36,6 centimes EUR/kg tout au long de 2019 est un résultat important de Calcium et de l'entreprise qui nous a apporté la stabilité en tant qu'éleveurs laitiers après des années de volatilité. C'est une réalisation particulièrement positive, compte tenu de ce qui nous attend suite aux résultats du Brexit qui restent encore imprévisibles.

Perspectives

Avec des objectifs précis pour 2030 et 2050 concernant le climat et le développement durable, nous allons poursuivre la collaboration constructive engagée dans le cadre de notre système démocratique autour de ces programmes importants et d'autres programmes en 2020, tandis que nous déploierons le nouveau programme Arlagården® et encouragerons tous les associés-coopérateurs à mettre en œuvre le programme Check climat.

Jan Toft Nørgaard

Président du conseil d'administration

Prix de performance

36,6

(CENTIMES EUR/KG)



“ **TOURNONS-NOUS DONC VERS L'AVENIR ET PRENONS DES DÉCISIONS AUDACIEUSES AFIN DE RENFORCER NOTRE ENTREPRISE.** ”



MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Être leader grâce à des performances durables

Les résultats solides et durables de 2019 reposaient essentiellement sur une hausse de la croissance des marques dans toute l'Europe, sur une augmentation du chiffre d'affaires à deux chiffres sur nos marchés internationaux et sur les contributions considérables de notre programme Calcium.

Arla est aujourd'hui une entreprise plus solide qu'elle ne l'était il y a un an. Nous avons atteint le haut des fourchettes que nous visions pour tous les indicateurs clés de performance et avons augmenté le prix du lait, avec un prix de performance stable à 36,6 centimes EUR/kg tout au long de l'année. Même avec le versement extraordinaire de l'intégralité des bénéfices à nos associés-coopérateurs en 2018, nous avons maintenu des niveaux d'effet de levier et de flux de trésorerie sains ainsi que des investissements record qui jettent les fondements de la future croissance.

En dépit du ralentissement de la croissance mondiale et de la baisse de la consommation de lait sur certains marchés européens, notre part de marché des marques a continué à progresser, essentiellement grâce à Arla®, Lurpak® et Puck®. Notre croissance du volume des marques a progressé de 5,1% par rapport à l'année précédente, et ce en raison du succès de nos innovations et d'un marché très favorable, soutenus par un renforcement de l'attention qui leur a été portée dans l'ensemble de l'organisation. L'Europe n'est pas en reste, puisque nous avons continué d'enregistrer sur ce marché une croissance des volumes des marques de 2,9%, ce qui a permis de gagner des parts de marché dans le segment des marques dans toute la région.

Pour la deuxième année consécutive, notre segment commercial international a enregistré une croissance à deux chiffres, le segment des ventes des produits de

marques enregistrant une croissance de 10,3%. L'un des principaux points forts de ce segment a été notre investissement dans l'activité fromagère Kraft® au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, qui prend ainsi un bon départ. Nous espérons que le contrat de licence de 12 ans contribuera à renforcer de manière significative la valeur de nos investissements dans le nouveau site de production à Bahreïn.

Calcium dépasse ses objectifs

En 2019, notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, a été mis fermement en œuvre, et le calendrier prévu a été respecté. Cette transformation a joué un rôle considérable dans nos performances globales et continuera à exercer une influence positive à mesure que nous modifierons nos méthodes de travail et que nous réaliserons des économies durables. Cependant, nous avons encore beaucoup à faire, en particulier au niveau de la chaîne de transformation, avant d'atteindre notre objectif global de 400 millions d'euros.

La durabilité était un thème transversal primordial et nous avons pris trois grandes mesures pour réduire notre impact climatique. Nous avons l'ambition de réduire les émissions de 30% par kilo de lait d'ici à 2030 et d'atteindre un bilan carbone neutre d'ici à 2050. Nous avons rendu plus d'un milliard d'emballages plus respectueux de l'environnement en Europe. En outre, nous avons mis en place un nouvel outil, le « Check climat », qui permet aux agriculteurs Arla de prendre des mesures complémentaires pour réduire les émissions sur leurs exploitations.

Bâtir la confiance dans les produits laitiers

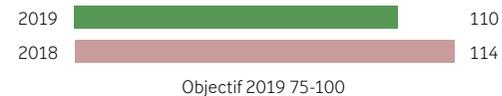
Dans l'ensemble, en ce début de décennie, Arla se porte bien. 2020 devrait être une nouvelle année de succès où notre croissance des marques devrait se

poursuivre, bien qu'à un rythme légèrement inférieur à celui de 2019. En interne, il nous faudra relever le défi de l'implémentation du programme Calcium au niveau de notre chaîne de transformation, alors qu'au-dehors, les perspectives macroéconomiques et politiques sont sombres et l'industrie demeure volatile.

Nous continuerons à surveiller l'évolution des produits d'origine végétale et à mettre en place notre propre gamme de produits d'origine végétale en complément de notre portefeuille principal. Étant donné que la durabilité continue d'être au cœur du débat public et à influencer les choix des consommateurs, nous lancerons de nouvelles initiatives pour renforcer la confiance et la pertinence des produits laitiers.

Peder Tuborgh

Directeur Général



“ NOUS AVONS TERMINÉ L'ANNÉE SUR DES RÉSULTATS ALLANT AU-DELÀ DE NOS ATTENTES, NOS PERFORMANCES DÉPASSANT NOS OBJECTIFS DANS TOUS LES DOMAINES CLÉS. ”



PRINCIPAUX POINTS FORTS

Arla a placé l'année 2019 sous le thème de la durabilité, adoptant ce concept sous de multiples angles dans la mise en œuvre de sa stratégie Good Growth 2020. Nous avons lancé notre ambitieuse stratégie environnementale, et nos objectifs en matière d'émissions ont été approuvés par l'initiative « Science Based Targets » tandis que notre programme de transformation Calcium nous assurait un changement pour le mieux : la durabilité.

Notre ambition : Des produits laitiers neutres en CO₂ d'ici à 2050

De conserve avec ses 9 759 associés-coopérateurs, Arla s'est fixé, en mars, les objectifs environnementaux les plus ambitieux de son histoire : réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30% par kilo de lait en dix ans et viser la neutralité carbone d'ici à 2050. Notre objectif pour 2030 a été officiellement approuvé par l'initiative Science Based Target comme étant conforme au consensus scientifique en matière de changement climatique. Grâce à cette évolution, Arla a rejoint les 27 entreprises les plus progressistes du secteur des produits alimentaires et des boissons, qui ont également adopté une position avant-gardiste à l'égard du changement climatique. Un objectif de réduction des gaz à effet de serre reposant sur le consensus scientifique s'inscrit parfaitement dans l'objectif de maintien de l'augmentation de la température mondiale en dessous de 1.5 °C par rapport aux niveaux préindustriels afin d'éviter ainsi les graves conséquences du changement climatique. Pour en savoir plus sur notre empreinte carbone, voir page 123.



Arla reprend le secteur fromager en région MENA

Arla a acheté à Mondeléz International des installations de production de pointe au Bahreïn et a obtenu une licence de marque (Kraft®) à long terme pour ses activités fromagères dans la région MENA. Cette acquisition assoit sa position stratégique dans les catégories clés du marché fromager, tout en développant ses capacités productives et commerciales, apportant une plus-value considérable pour l'avenir de la coopérative.



Grande première au monde : Arla lance les tout premiers produits neutres en CO₂

Arla a réalisé une première mondiale en Suède où nous avons lancé, sous la marque Arla Ko EKO, le tout premier produit laitier jamais fabriqué répondant à la norme ISO pour la neutralité carbone. Cette performance a été confirmée par un auditeur externe. Ce projet est le résultat d'initiatives de durabilité tant à l'intérieur des exploitations biologiques qu'à l'extérieur de celles-ci. Nous introduisons actuellement de nouveaux critères climatiques destinés à réduire les émissions dans nos exploitations et Arla compense les émissions restantes issues du processus de fabrication des produits en investissant dans trois projets internationaux visant à réduire les émissions de CO₂. Parmi ces initiatives, on peut mentionner la plantation d'arbres en Ouganda, la conservation des forêts en Indonésie et la production de biogaz à partir de lisier au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda.



Économies Calcium : au-delà des espérances

Notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, a permis de dégager 110 millions EUR en 2019, bien au-delà des 75-100 millions EUR prévus. Les économies ainsi réalisées proviennent tout autant de l'optimisation des produits que de la réduction des dépenses marketing et indirectes. Nous avons pour ambition 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. Pour en savoir plus sur Calcium, voir page 17.

PRINCIPAUX POINTS FORTS (SUITE)



Notre comité exécutif de gestion renforcé grâce à une expertise marketing et numérique de premier plan

Deux conseillers externes ont été nommés par notre conseil d'administration, en octobre dernier, pour apporter une expertise numérique, marketing et technologique mondiale qui vient compléter les solides connaissances commerciales et agricoles des associés-coopérateurs, membres élus de notre dynamique comité. Il s'agit de Florence Rollet, associée de LuxuryTechFund à Paris et ancienne membre du conseil d'administration du géant des spiritueux français Rémy Cointreau, et de Nana Bule, DG de Microsoft au Danemark et membre du conseil d'administration d'Energinet. Pour en savoir plus sur notre comité, voir page 40.



Florence Rollet

Nana Bule

Engagement à développer une industrie des produits laitiers durable au Nigeria

Déjà active dans le développement des projets en place au sein de l'industrie laitière nigériane, Arla s'est également engagée plus avant, en septembre, avec l'État de Kaduna et le gouvernement nigérien dans un nouveau partenariat privé-public. Alors que l'État et le gouvernement offriront à 1 000 producteurs laitiers nomades des terres agricoles permanentes avec un accès à l'eau, Arla en tant que partenaire commercial achètera, collectera, transformera et acheminera le lait local sur le marché. Ce nouveau partenariat est le premier de cette taille au Nigeria et s'inscrit dans la stratégie commerciale d'Arla consistant à répondre à la demande toujours croissante des consommateurs au Nigeria.



Arla® Pro innove avec succès aux côtés de McDonald's

En collaboration avec McDonald's, la plus grande chaîne de restauration du monde, Arla® Pro a créé Crispy Cheese afin de répondre aux besoins en plein boom de certains consommateurs adeptes du régime flexitarien. Le Crispy Cheese est une nouvelle option dans le menu burger, une boulette de fromage unique privilégiant le goût. Il a été lancé en novembre 2019 dans plus de 200 restaurants McDonald's en Suède. Il tire son nom de sa surface croustillante due à la friture. Le nouveau Crispy Cheese burger a connu un tel succès qu'il était en rupture de stock en quelques jours seulement, et les attentes pour 2020 sont très fortes. Un excellent départ pour la plateforme flexitarienne d'Arla® Pro, qui est amenée à se développer dans les années à venir.

DES PRODUITS LAITIERS

DIFFÉRENTS

La valeur de notre marque Arla® a considérablement augmenté

La marque Arla® est l'une des marques FMCG à la croissance la plus rapide sur nos marchés européens et nos ambitions ne font que croître. Pour permettre un bond en avant, nous devons recentrer notre vaste catalogue autour d'une marque unique auprès du consommateur. Une marque inspirant la confiance et un lien émotionnel. 2019 a marqué une étape importante pour la marque Arla® : en effet, les équipes chargées de l'image de la marque et de la communication sur nos marchés européens se sont plus que jamais rapprochées. Elles ont renforcé la marque en lançant des initiatives visant à accroître les capitaux propres, développant ainsi également d'avantage d'actifs sur les marchés. Nous sommes notamment parvenus à créer une identité visuelle de marque distinctive pour Arla® afin d'harmoniser notre expression. Nous avons systématiquement mis en œuvre notre identité pour améliorer la vitesse de reconnaissance et la visibilité. Nos équipes ont peaufiné notre communication, si bien que nous profitons désormais d'excellentes performances en mémorisation et persuasion de la marque pour toutes les publicités Arla® européennes. De même, toutes les campagnes de la marque Arla® s'appuient sur et véhiculent notre image de marque en fournissant une plateforme émotionnelle nous permettant d'établir un lien avec les consommateurs. Nos initiatives ont renforcé notre position de marque de premier choix.

ÉVALUATION QUINQUENNALE

Chiffres clés	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Prix de performance (centimes EUR)					
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	36,6	36,4	38,1	30,9	33,7
Compte de résultat (millions EUR)					
Chiffre d'affaires	10 527	10 425	10 338	9 567	10 262
EBITDA	837	767	738	839	754
EBIT	406	404	385	505	400
Postes financiers, net	-59	-62	-64	-107	-63
Résultat de l'exercice	323	301	299	356	295
Répartition du bénéfice pour l'année (millions EUR)					
Capital individuel	61	0	38	30	31
Capital collectif	123	0	120	193	141
Versement complémentaire	127	290	127	124	113
Bilan (millions EUR)					
Actif total	7 106	6 635	6 442	6 382	6 736
Actif non courant	4 243	3 697	3 550	3 714	3 903
Actif courant	2 863	2 938	2 871	2 668	2 833
Capitaux propres	2 494	2 519	2 369	2 192	2 148
Passif non courant	2 304	1 694	1 554	1 742	2 084
Passif courant	2 308	2 422	2 499	2 448	2 504
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 362	1 867	1 913	2 017	2 497
Besoin en fonds de roulement	823	894	970	831	999
Flux de trésorerie (millions EUR)					
Flux de trésorerie d'exploitation	773	649	386	806	669
Flux de trésorerie d'investissement	-456	-425	-286	-167	-402
Flux de trésorerie disponibles	202	217	167	639	267
Flux de trésorerie de financement	-136	-191	-155	-624	-274
Investissements en immobilisations corporelles	-425	-383	-248	-263	-348
Rachat d'entreprises	-168	-51	-7	-	-29

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

Chiffres clés	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Ratios financiers					
Part des bénéfices	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%
Marge EBIT	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%
Effet de levier	2,8	2,4	2,6	2,4	3,3
Ratio de couverture de l'intérêt	12,0	14,9	12,9	13,3	13,2
Ratio de capitaux propres	34%	37%	36%	34%	31%
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume total de lait cru	13 705	13 903	13 937	13 874	14 192
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 940	4 937	4 827	4 728	4 705
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 230	3 196	3 203	3 210	3 320
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 788	1 826	1 855	1 909	1 995
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 700	1 762	1 759	1 758	1 741
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	724	725	729	715	702
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 323	1 457	1 564	1 554	1 729
Nombre d'associés-coopérateurs					
Nombre total d'associés-coopérateurs	9 759	10 319	11 262	11 922	12 650
Associés-coopérateurs en Suède	2 497	2 630	2 780	2 972	3 174
Associés-coopérateurs au Danemark	2 436	2 593	2 675	2 877	3 027
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 731	1 841	2 327	2 461	2 636
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 190	2 289	2 395	2 485	2 654
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	905	966	1 085	1 127	1 159
Données environnementales, sociales et de gouvernance					
Eq CO ₂ scopes 1 et 2 (millions de kg)	745	760	811	817	877
Eq CO ₂ scope 3 (millions de kg)	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025
Répartition hommes-femmes au sein du CA	20%**	13%	12%	7%	7%

** Le taux englobe tous les membres du CA, y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La répartition hommes-femmes parmi les membres élus est de 13% de femmes et 87% d'hommes.

☑ Pour de plus amples informations, veuillez consulter les états financiers consolidés (à partir de la page 64, ainsi que les états environnementaux, sociaux et de gouvernance consolidés à partir de la page 121). Pour voir les calculs, cliquez sur les parties du texte surlignées

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. Nous suivrons l'avancée de ces points mois par mois.

1. Combiner gestion continue des prix et des marges et stimulation de la croissance du volume

- Gérer rigoureusement les prix
- Tirer parti de notre pool laitier varié

2. S'appuyer sur Calcium pour transformer Arla

- Réaliser des économies grâce à Calcium
- Enraciner la transformation

3. Accroître la production d'innovations

- Réviser et améliorer le modèle d'innovation
- Accélérer l'innovation

4. Favoriser un programme de croissance solide du volume des marques

- Sécuriser un portefeuille de produits à plus forte marge et axés sur les consommateurs
- Miser sur des marques mondiales à l'aide de nouveaux lancements et du développement de produits à succès
- Maintenir une présence forte et rentable sur les marchés clés

5. Gagner des marchés cibles

- Asseoir notre force sur les marchés traditionnels européens
- Enregistrer une croissance des marques et/ou plus de bénéfices dans les segments de marché clés comme la région MENA, le Bangladesh, la Chine et le Nigeria
- Évaluer les résultats et gérer l'impact du Brexit

6. Devenir le chef de file du développement durable

- Lancer notre nouvelle ambition climatique
- Soutenir notre croissance du volume des marques grâce à des initiatives durables, comme le passage à des emballages durables

7. Booster Arla Foods Ingredients

- Accroître la proportion des produits à valeur ajoutée
- Garantir la croissance de notre activité de nutrition infantile en Chine



- Objectif atteint
- Objectif partiellement atteint

NOTRE STRATÉGIE



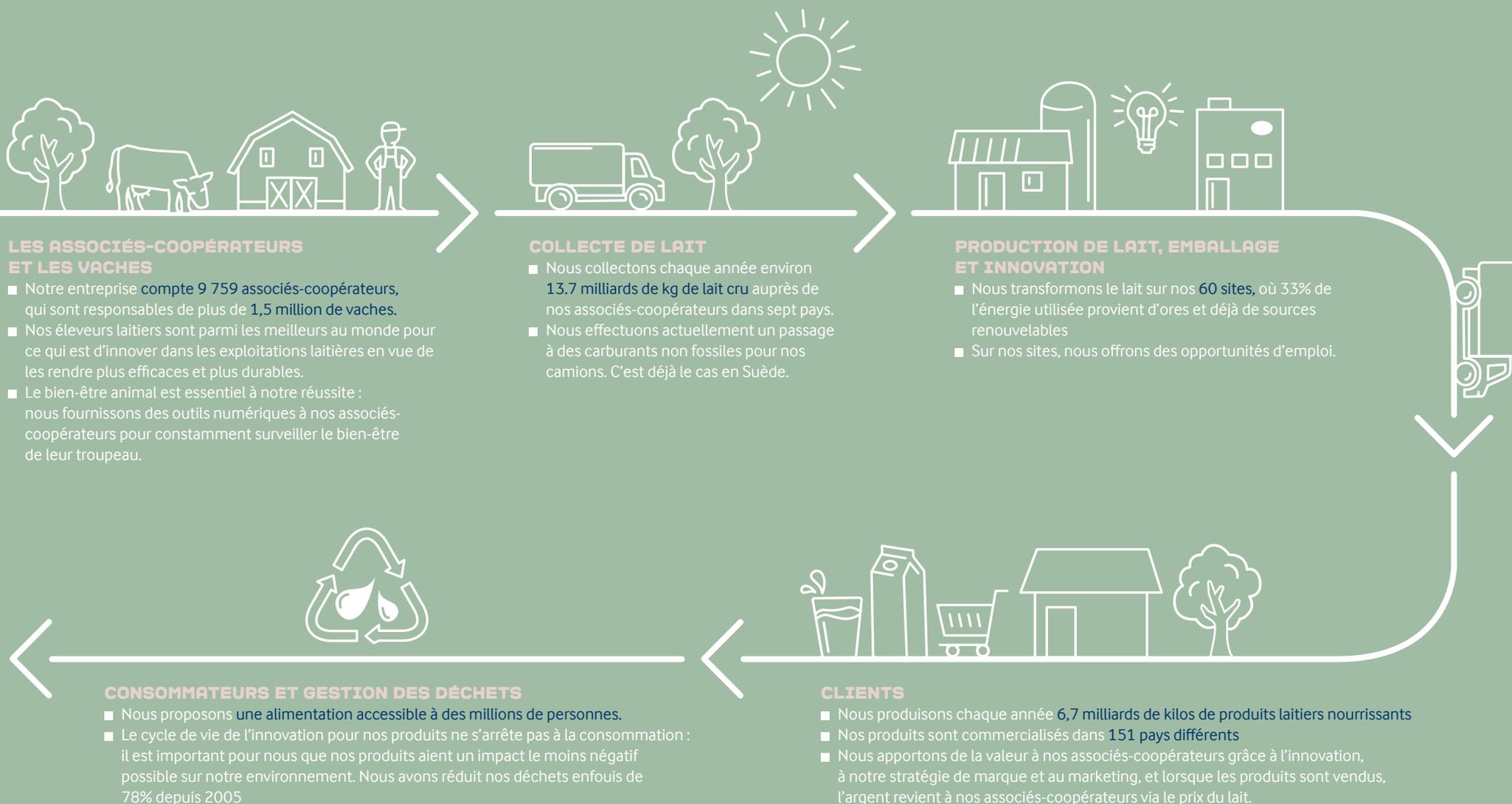
Prédire la production de lait grâce à l'intelligence artificielle

Il est essentiel en matière de planification stratégique de pouvoir prédire la quantité de lait cru que nous pourrions transformer en produits nourrissants. En 2019, Arla a mis au point un nouvel outil basé sur l'intelligence artificielle permettant de prédire la quantité de lait produite par nos 1,5 million de vaches en quelques heures seulement, avec une précision de 1,4%. L'amélioration des prévisions de production de lait permet d'optimiser l'utilisation de 200 millions de kilos de lait.



Arla est la quatrième entreprise laitière au monde en termes de collecte de lait et le plus grand producteur de produits laitiers bio au monde. C'est également la plus ancienne coopérative laitière transfrontalière au monde et, à ce titre, nos associés-coopérateurs sont véritablement au cœur de notre modèle d'entreprise. **Notre vision** est de créer l'avenir du secteur laitier avec des produits sains et inspirer le monde, naturellement. **Notre mission** est de garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos agriculteurs, tout en créant des opportunités de croissance.

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE



☑ Pour en savoir plus sur notre performance environnementale et sociale, veuillez vous reporter à la page 121.

NOTRE STRATÉGIE POUR 2020 ET AU-DELÀ

En décembre 2015, nous avons lancé notre stratégie Good Growth 2020. Après quatre années de Good Growth, nous sommes toujours convaincus que c'est la bonne stratégie pour nous. Cependant, le monde évolue rapidement autour de nous, avec une compétition féroce, de nouvelles réalités démographiques et des tendances en rapide évolution chez les consommateurs. C'est pourquoi, en 2018, nous avons accéléré Good Growth grâce à notre programme de transformation et d'efficacité, Calcium, et lancé notre ambitieuse stratégie de développement durable en 2019.

NOTRE STRATÉGIE

GOOD GROWTH 2020

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.

Nos priorités :



Exceller dans huit catégories

Adapter nos propres forces aux tendances mondiales nous a permis de recenser huit catégories de produits qui formeront le socle de nos actions visant à remporter 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 : l'Europe du Nord, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, la Chine, l'Asie du Sud-Est et l'Afrique de l'Ouest, l'Amérique du Nord et la Russie.



Atteindre nos objectifs sous la bannière d'Arla

L'ambition d'Arla est que nos 19 174 collaborateurs travaillent tous à partir d'UNE plateforme commune solide. Cela signifie une plus grande harmonisation de la gestion des performances et de la planification, mais également une vision commune pour l'avenir d'Arla.

[En savoir plus](#)



Calcium accélère notre stratégie en transformant nos façons de fonctionner, de dépenser et d'investir.

[En savoir plus](#)

NOTRE APPROCHE DE LA DURABILITÉ

Arla ne peut gagner sans aborder les questions les plus pressantes de notre temps. C'est pourquoi nous avons lancé notre approche de durabilité, qui vise à réduire considérablement notre impact négatif sur le monde qui nous entoure, tout en augmentant notre impact positif.

Notre stratégie de durabilité s'appuie sur deux composantes :

Des gens plus forts

La population mondiale toujours en pleine expansion doit être nourrie et nos produits sains et nutritifs jouent un rôle important dans la création d'une alimentation durable.

Une planète plus forte

Chez Arla, nous considérons que les produits laitiers peuvent faire partie de la solution lorsqu'il s'agit de lutter contre le changement climatique. Nous avons pour ambition de produire des produits laitiers neutres en CO₂ d'ici à 2050.

[En savoir plus](#)

AU-DELÀ DE 2020

En 2021, nous entrerons dans une nouvelle période stratégique, qui sera définie par notre stratégie améliorée. Suite logique de Good Growth 2020, cette stratégie nous guidera tout au long de la prochaine période de création de valeur.

FAIRE PLACE AU CHANGEMENT

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

TENDANCE



RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE ET BAISSÉ DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS LAITIERS

- La croissance économique mondiale ralentit. Cette tendance est portée par la baisse de la croissance sur les marchés développés, avec moins de 2% de croissance du PIB en Amérique du Nord et en Europe
- Sur nos principaux marchés européens, la consommation de produits laitiers stagne ou baisse dans certaines catégories, alors qu'elle augmente dans les pays en développement, même si cette croissance ralentit

INSTABILITÉ POLITIQUE EN EUROPE ET AU-DELÀ

- L'issue du Brexit est toujours incertaine
- Incertitude sur les futures politiques en raison d'un changement à la tête de l'UE et dans plusieurs États piliers de l'Union
- Les guerres commerciales, notamment entre les États-Unis et la Chine, se poursuivent, augmentant les coûts du commerce à l'échelle internationale
- Les conflits s'intensifient dans la région MENA



HAUSSE DE LA DEMANDE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

- Les marchés émergents génèrent approximativement 85% de croissance de la consommation de produits laitiers
- Il y a une volonté de développer des chaînes de valeur locales et une production autonome locale sur certains marchés



RÉACTION

Sur nos marchés européens traditionnels, nous luttons contre la baisse de la consommation en développant des marques fortes et en rendant nos produits toujours plus innovants. En 2019, nous avons lancé des produits ciblant le nombre croissant de consommateurs flexitariens. Nous avons élargi notre gamme de produits sans lactose, et nous avons lancé les premiers produits laitiers sans impact sur le climat en Suède. C'était une première mondiale. Nos bons résultats commerciaux sur les marchés nous permettent de tirer profit de ces succès pour nous développer. Sur notre marché clé de la région MENA, nous avons augmenté notre capacité à répondre à une demande croissante en faisant l'acquisition d'un site de production de fromages et de la licence de la marque Kraft® auprès de Mondeléz International.



Alors que les négociations commerciales et autres consécutives au Brexit avancent, nous nous préparons constamment et méticuleusement aux différents résultats possibles, tout en continuant à faire la promotion de la libre circulation des personnes et des biens auprès des responsables politiques. Pour en savoir plus sur notre stratégie face au Brexit, voir page 50. Au sujet des guerres commerciales, 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.

Nous sommes solidement implantés dans les marchés émergents. Notre segment international a enregistré un fort taux de croissance depuis 2015. Cette tendance devrait se poursuivre en 2020 et au-delà. En 2019, nous avons encore renforcé notre position et sécurisé la capacité de production locale au Moyen-Orient, notre plus important marché de croissance stratégique, en lançant la production de notre site récemment acquis au Bahreïn. En Chine nous travaillons en partenariat avec un géant local des produits laitiers, Mengniu, pour satisfaire une demande croissante, et les ventes de nos produits de nutrition bio premier âge ont doublé en 2019.



FAIRE PLACE AU CHANGEMENT (SUIITE)

TENDANCE

DEMANDE POUR UN RÉGIME ALIMENTAIRE DURABLE

- La majorité des consommateurs cherchent ce qu'ils peuvent faire à leur niveau pour contribuer à protéger l'environnement, notamment en modifiant leurs habitudes alimentaires (62% en Europe et 59% aux États-Unis)
- Un nombre croissant de consommateurs est prêt à payer plus cher des produits plus respectueux de l'environnement
- Les alternatives aux produits laitiers d'origine végétale se développent, ce segment devrait connaître une croissance de 13% au cours des deux prochaines années



Chez Arla, nous avons conscience de notre empreinte écologique en tant qu'entreprise du secteur laitier, et nous faisons le maximum pour réduire notre impact sur l'environnement. En 2019, nous avons été à l'avant-garde d'un mouvement en faveur de l'emballage recyclable dans le secteur, et nous avons également lancé notre ambitieux projet climatique de devenir neutres en carbone d'ici à 2050. Nous produisons d'ores et déjà des produits laitiers neutres en CO₂ en Suède sous la marque Arla® EKO. Pour en savoir plus sur notre programme de développement durable, voir page 30.



ÉVOLUTION RAPIDE DES PRÉFÉRENCES DES CONSOMMATEURS

- Des modes de vie toujours plus trépidants génèrent une forte demande pour des repas faciles à préparer ou à emporter
- La population du monde développé vieillit et grossit
- Les aliments sains représentent le segment au plus fort développement dans l'industrie agroalimentaire



Fidèles à notre vision qui consiste à favoriser la santé dans le monde et à inspirer des choix alimentaires sains, nous avons pour ambition d'apporter les bienfaits des produits laitiers sur le marché mondial. Avec notre programme ambitieux en matière de durabilité, nous réaffirmons le rôle des produits laitiers dans un régime sain et durable, tout en travaillant à de nombreux projets de produits sains, nutritifs, pratiques et abordables, comme notre gamme Arla &More ou Arla® Explorers, proposant des produits alimentaires sans sucre pour les tout-petits. Pour en savoir plus sur la manière dont nous encourageons une alimentation saine, voir page 33.



LE NUMÉRIQUE CHANGE TOUT

- Le commerce en ligne est le secteur de vente le plus dynamique, avec une prévision de croissance de 47% pour les quatre prochaines années (il restera cependant probablement faible dans le secteur de l'épicerie)
- Le renouvellement automatique de commande devrait devenir la norme dans le secteur FMCG dans les cinq prochaines années
- 58% des consommateurs moyens déclarent qu'ils sont constamment sur Internet



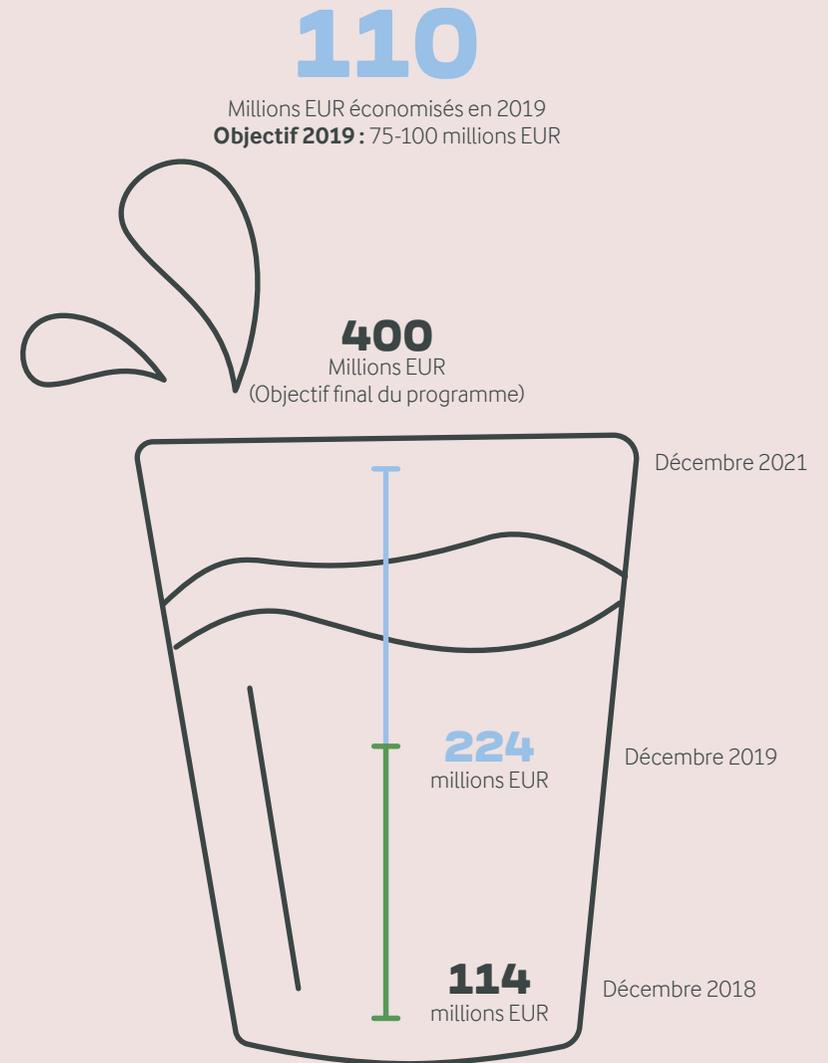
Notre engagement sur les réseaux sociaux a atteint 500 millions en 2019, et nous avons lancé tout un éventail d'initiatives numériques pilotées par notre agence interne de création, The Barn. Nous avons également mis en place une plateforme de vente en ligne au Danemark permettant aux clients d'acheter des produits proches de leur date de péremption et nous envisageons de l'élargir à de nouveaux marchés dans un avenir proche.



RÉACTION

FAIRE PLACE AU CHANGEMENT GRÂCE À

L'évolution des prix des matières grasses et protéines et des variations importantes dans les taux de change avec les pays où nous intervenons ont pesé sur la compétitivité d'Arla en 2016 et en 2017. **C'est pourquoi, en 2018, nous avons lancé notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, pour accélérer notre stratégie en transformant nos façons de fonctionner, de dépenser et d'investir.** Calcium renforce notre structure et permet de dégager des rendements et, aussi, des liquidités à réinvestir dans notre croissance.



FAIRE PLACE AU CHANGEMENT GRÂCE À

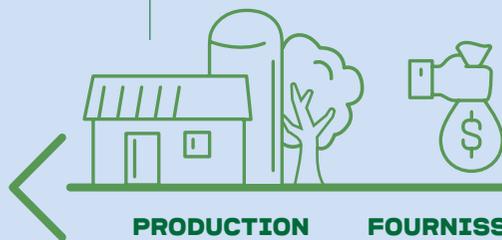
Nous transformons chaque site et chaque fonction en profondeur. Nous nous concentrons plutôt sur l'efficacité de la ligne de production individuelle et des équipements en général afin de garantir qu'aucune partie du lait cru ne soit perdue. Nous réduisons également la complexité et partageons davantage de produits sur les différents marchés.

En réduisant les pertes matérielles, nous avons économisé **65*** millions EUR et diminué nos déchets.



**ASSOCIÉ-COOPÉRATEUR/
ÉLEVEUR LAITIER**

Économies mises à profit pour accroître le prix du lait

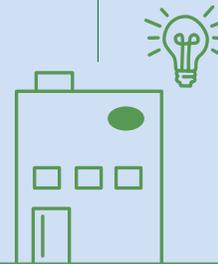


PRODUCTION

FOURNISSEUR

Nous réduisons considérablement le nombre de fournisseurs et améliorons le respect des politiques de commande.

Nous avons économisé **30*** millions EUR rien que sur de meilleurs contrats d'emballage.



**ADMINISTRATION/
VENTES ET
MARKETING**

Nous dépensons moins d'argent dans l'élaboration de campagnes et davantage pour véritablement toucher les consommateurs. Notre contenu est désormais plus rapidement et mieux développé, et ce à moindre coût et dans de nouveaux studios numériques internes appelés The Barn. L'exploitation de données nous permet d'optimiser également nos investissements commerciaux ciblés pour donner la possibilité à nos responsables grands comptes de prendre des décisions éclairées.

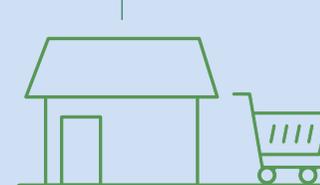
Nous avons réduit les coûts par consommateur touché de **50*** % grâce à notre agence interne.



**LOGISTIQUE
EN AVAL**

Grâce à une plus grande transparence des données logistiques, nous optimisons la distribution aux clients, itinéraire par itinéraire, créant ainsi de la valeur pour nous et pour ces derniers.

Nous avons ainsi économisé plus de **22*** millions EUR et réduit les émissions de CO₂.



**CLIENTS ET
CONSOMMATEURS**

De meilleurs services et des produits plus durables pour nos consommateurs

Nous avons établi une transparence sans précédent en nous attachant aux moindres détails concernant nos dépenses, ce qui nous permet d'engager des dépenses là où elles comptent. Nous réduisons considérablement les coûts qui ne contribuent pas directement à nos produits.

Nous avons diminué de **18*** % les distances parcourues par avion, réduisant ainsi les charges et les émissions d'équivalent CO₂.

* Les chiffres indiqués sur cette page concernent les économies cumulées depuis le début du programme Calcium en 2018.

PRIORITÉS ESSENTIELLES POUR 2020

Concrétiser la transformation Calcium

- Conserver la dynamique des projets en cours
- Continuer de réaliser des économies au niveau de la chaîne de transformation
- Enraciner la transformation pour qu'elle se poursuive au-delà de 2021

Réussir dans les priorités commerciales

- Maintenir la dynamique de croissance sur les marchés comme la Chine, le Nigeria, l'Asie du Sud-Est et la région MENA
- Renforcer le marché européen et les positions de nos marques
- Minimiser tout impact négatif du Brexit

Éveiller l'intérêt de nos collaborateurs pour la future orientation d'Arla

- Améliorer l'engagement des employés
- Intéresser nos collaborateurs à notre stratégie pour l'après 2020

Faire prospérer les principales marques et stimuler l'innovation

- Améliorer l'impact de l'innovation
- Miser sur nos marques stratégiques
- Lancer un concept fondé sur des usines en Europe

Construire un solide partenariat avec la clientèle et le développer

- Offrir des niveaux de service améliorés
- Augmenter de manière surproportionnée les volumes des marques avec nos meilleurs clients

Devenir le chef de file du programme de développement durable et le mener à bien

- Accélérer les performances en matière de climat au niveau des exploitations grâce au programme Check climat
- Favoriser la croissance des marques grâce aux innovations de santé et d'emballage

Développer Arla Foods Ingredients

- Garantir la croissance des produits de nutrition infantile en Chine
- Développer le segment à valeur ajoutée



NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX



Proposer des produits de nutrition infantile bio en Chine

La Chine a été notre marché connaissant la croissance la plus forte en 2019, et elle présente un intérêt particulier au sein du segment commercial international. Arla est bien implantée dans le pays avec nos produits premier âge, enregistrant une croissance à deux chiffres en volume et en recettes tout en apportant les bienfaits des aliments bio à des millions de bébés chinois.



NOS MARQUES

Notre philosophie consistant à produire des produits laitiers naturels, sains et de qualité remonte aux années 1880, lors de la création des premières laiteries au Danemark et en Suède. Le temps a passé, nos produits sont devenus des produits de marque, mais une chose n'a pas changé : nous fournissons au monde des produits alimentaires sains, nourrissants et naturels. Nos marques sont au cœur de notre activité, elles génèrent la majeure partie des profits d'Arla, c'est pourquoi il est indispensable pour notre réussite d'innover en permanence et d'employer les outils numériques les plus efficaces pour atteindre nos clients.

Puck® entre dans une nouvelle catégorie

Notre marque la plus forte au Moyen-Orient, Puck®, a fait le pari d'élargir l'une des catégories de produits laitiers les plus fournies et les plus dynamiques dans la région, en lançant Puck® Cream Cheese Squares en février. Grâce à cette manœuvre, Puck® a conquis le reste de la table du petit déjeuner, où nous étions déjà bien implantés grâce au très populaire fromage à tartiner Puck® en pot. Des essais à l'aveugle ont montré que les consommateurs apprécient les Squares, ce qu'ont confirmé les 2,8 millions EUR de recettes au cours des 12 premiers mois.



10 ans de forte croissance pour Starbucks™

Les dix dernières années ont été le théâtre d'un partenariat fructueux entre Arla et Starbucks™ sous la forme d'un accord de licence, donnant à Arla le droit de produire, de distribuer et de commercialiser des boissons à base de café prêtes à boire (RTD), sous la marque premium Starbucks™, dans la région EMEA. Ce partenariat



reste florissant avec une nouvelle année de croissance à deux chiffres. Nos produits RTD Starbucks™ sont aujourd'hui vendus dans 43 pays, le dernier en date étant l'Italie, où les niveaux de vente dépassent déjà nos attentes. Nous suivons également les habitudes des consommateurs en perpétuelle mutation :

une nouvelle gamme de produits d'origine végétale a été lancée début 2019 pour répondre à l'essor des régimes végan et flexitarien. Le Starbucks™ Chilled Classics Almond Iced Coffee à base d'amande était le premier produit de cette gamme, il sera suivi par deux nouveautés intéressantes en 2020.

Lurpak® a présenté la plus importante innovation en matière d'emballage du beurre depuis 60 ans

Le beurre est emballé dans du papier/film depuis 1957, et une grande partie des consommateurs trouve cela peu pratique à utiliser probablement depuis le début. Des enquêtes auprès des consommateurs ont montré que 45% des acheteurs trouvent l'emballage des plaquettes de beurre « pas pratique ». Notre équipe travaillant sans relâche à l'innovation dans le domaine des emballages a résolu ce problème en inventant une boîte refermable, lancée au Royaume-Uni en septembre, pour notre très populaire beurre Lurpak®. Cette boîte est une réponse aux obstacles et frustrations subis par les consommateurs de beurre filmé pour les inciter à monter en gamme. Le produit a été bien accueilli au Royaume-Uni et a été élu « Produit de l'année » par 10 000 consommateurs britanniques dans la catégorie des produits laitiers.



Arla® Pro adopte le flexitarianisme

Le flexitarianisme consiste à se donner la liberté de choisir entre des plats végétariens et des plats à base de viande. Arla® Pro a lancé un nouveau produit flexitarien baptisé Arla® Pro Grilling Cheese sur cinq marchés européens. Cette solution innovante a été développée en collaboration avec des chefs comptant parmi nos clients, à destination des restaurants proposant des burgers. Ce fromage convient à diverses utilisations :

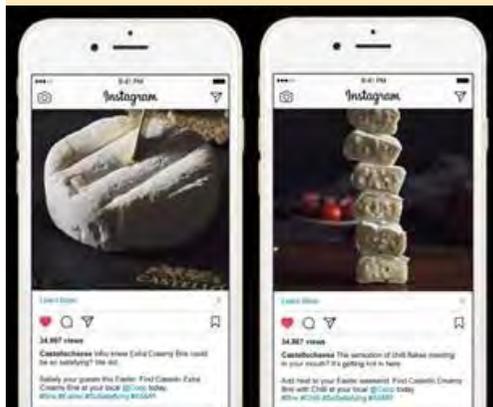


coupé en boulettes savoureuses pour des burgers, en cubes ou en bâtonnets pour accompagner des wraps, des amuse-gueules ou des plats chauds. Arla® Pro Grilling Cheese est disponible en deux versions tout aussi délicieuses.

NOS MARQUES (SUITE)

Une nouvelle campagne numérique aide Castello® à dépasser largement les 10 millions d'engagements

En collaboration avec notre agence de communication interne, The Barn, Castello® a lancé sa première création numérique pour faire la promotion de notre fromage blanc moulé Creamy White au printemps 2019. Après sa mise en ligne au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark, les taux d'engagement ont été six fois supérieurs à ceux des années précédentes : plus de 3 millions de consommateurs ont vu le contenu sur différents canaux numériques tels que Facebook et YouTube. En plus de réaliser des taux d'engagement historiques, le contenu Creamy White, qui était le premier élément de la nouvelle campagne mondiale « Feed Your Senses », a contribué à générer des ventes supérieures aux prévisions et à créer une dynamique positive pour notre activité fromage blanc moulé.



Que font trois youtubeurs dans un élevage laitier ?

La génération des influenceurs est souvent associée à un mode de vie urbain sophistiqué et à des valeurs superficielles. Cependant, chez Arla, notre service marketing suédois, aidé par une agence de communication extérieure, a décidé d'aller à l'encontre de ces préjugés en envoyant trois des youtubeurs les plus populaires de Suède dans une ferme Arla pour participer à une série YouTube de télé-réalité très éloignée de leur zone de confort : ils ont participé à une course de tracteurs, une chasse au trésor dans la ferme, tout en partageant bien sûr des contenus sur Arla® et les bienfaits des produits laitiers avec leurs abonnés. Les cinq épisodes ont généré 889 000 vues sur YouTube, soit bien plus que les attentes initiales, et tous les épisodes présentaient un taux de fidélisation supérieur à la moyenne (par rapport aux références de l'agence de communication).



Nos marques ont généré 500 millions d'engagements numériques en 2019

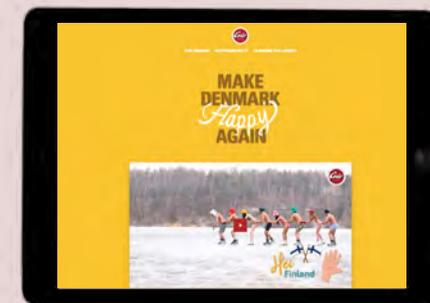
Dans une démarche visant à susciter la confiance et la passion des consommateurs dans un monde où les habitudes de consommation des médias évoluent très vite, notre service marketing a réussi à multiplier les engagements numériques par cinq en seulement trois ans. Nous sommes partis de 82 millions d'engagements en 2016 pour atteindre 500 millions d'engagements en 2019. Ce résultat extraordinaire a été permis par un changement d'état d'esprit au sein des équipes des marques, et par la récente mise en place de notre agence de communication interne, The Barn. L'internationalisation des achats média et du savoir-faire a permis de réduire considérablement le coût par contact utile, et d'augmenter le partage de stratégies médias entre les différents marchés.



MAKE DENMARK Happy AGAIN

Cocio® rend son sourire au Danemark !

Le Danemark était considéré comme le pays le plus heureux du monde pendant de nombreuses années. Quand il a été détrôné par d'autres pays scandinaves, Cocio® a décidé d'agir. La mission de notre chocolat chaud préféré était double : en plus de rendre les Danois heureux, il s'agissait d'augmenter la visibilité et la fréquence de consommation de Cocio®. Dans le cadre de la campagne « Make Denmark Happy Again », nous avons lancé une vidéo de mission et la plus grande opération de distribution d'échantillons de l'histoire de la marque, avec plus de 44 000 échantillons distribués en 4 semaines. Notre vidéo a beaucoup plu : les retours ont été trois fois supérieurs aux attentes, elle a généré énormément de contenu viral, et le spectateur moyen l'a visionnée près de 3 fois. En plus de cela, le coût par vue était 5 fois moindre que notre référence internationale.



EUROPE

Notre segment commercial européen a enregistré de solides résultats avec une croissance des volumes des marques de 2,9% et une rentabilité record pour la région, notamment en raison de la progression de la marque Arla, et en particulier des sous-marques Foodservice et Lactofree d'ArlaPro™. Nos boissons lactées de marque, Starbucks™ y compris, ont également enregistré une croissance à deux chiffres. Nous avons également accompli de grands progrès sur la voie de la réduction de notre empreinte carbone, en améliorant les matériaux d'emballage et en lançant un lait neutre en CO₂ en Suède. L'initiative de transformation Calcium renforce notre compétitivité en Europe et permet de conserver un grand nombre de contrats très compétitifs dans le domaine de la grande distribution.

Chiffre d'affaires, millions EUR

6 353

2018 : 6 507

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

2,9%

2018 : 2,5%

Part de marché des marques

53%

2018 : 50,5%

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



Royaume-Uni

8,8%

2018 : 4,1%



Allemagne

2,6%

2018 : 6,5%



Danemark

0,4%

2018 : 4,7%



Suède

0,7%

2018 : 0,6%



Pays-Bas, Belgique et France

5,2%

2018 : 12,9%

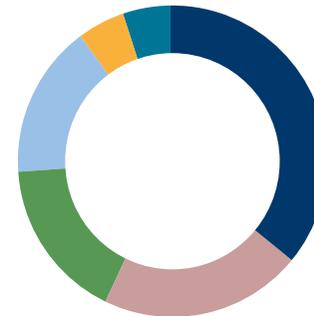


Finlande

3,2%

2018 : 0,0%

Chiffre d'affaires par pays, 2019



	2019	2018
■ Royaume-Uni	36%	35%
■ Suède	21%	21%
■ Allemagne	17%	18%
■ Danemark	16%	16%
■ Pays-Bas, Belgique et France	5%	5%
■ Finlande	5%	5%

« NOTRE SEGMENT COMMERCIAL EUROPÉEN A CONNU UNE NOUVELLE EXCELLENTE ANNÉE, AVEC UNE FORTE CROISSANCE DES MARQUES ET DES AUGMENTATIONS DE PARTS DE MARCHÉ SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN TRÈS CONCURRENTIEL. NOUS AVONS FAIT PREUVE DE DYNAMISME SUR TOUS LES MARCHÉS, EN PARTICULIER AU ROYAUME-UNI ET EN SCANDINAVIE. ET NOTRE STRATÉGIE CONSISTANT À APPUYER NOTRE EXPANSION SUR NOS GRANDES MARQUES ET SUR L'INNOVATION CONTINUE DE PAYER. »

Peter Giørtz-Carlsen
Membre du comité exécutif de gestion
et directeur commercial, Europe

EUROPE (SUITE)



Royaume-Uni

Notre marché britannique a connu une année exceptionnelle de croissance à deux chiffres pour les marques dans un contexte de dynamique industrielle difficile, en particulier dans la catégorie du lait liquide. Le chiffre d'affaires au Royaume-Uni s'est établi à 2 283 millions EUR. Les marques Arla®, Lurpak®, Castello® et Starbucks™ ont poursuivi leur progression et consolidé leurs positions de numéro un. La marque Anchor® s'est développée pour devenir la deuxième marque préférée de fromage à tartiner au Royaume-Uni derrière le leader de la catégorie, Lurpak®. Nos clients ont choisi Arla comme étant le meilleur fournisseur de produits laitiers et comme quatrième meilleur fournisseur d'aliments et de boissons. Nous continuons à élaborer des solutions robustes en vue de nous adapter au résultat potentiel des négociations du Brexit. Plus d'infos en page 50.



Allemagne

L'Allemagne a continué avec succès à améliorer la composition de ses portefeuilles, à renforcer sa collaboration avec les détaillants et à augmenter la part des marques. Le chiffre d'affaires sur ce marché s'est établi à 1 063 millions EUR. L'Allemagne s'est pleinement engagée sur la voie de la durabilité en développant les ventes de produits bio ainsi que des solutions d'emballage durables, en réduisant les coûts d'obsolescence et en rejoignant l'initiative « too-good-to-go » pour lutter contre le gaspillage alimentaire. La construction d'une nouvelle tour de stockage dédiée au lait en poudre à Pronsfeld constitue le plus gros investissement dans les sites de production allemands depuis plusieurs années.



Danemark

Les produits de marque Arla ont poursuivi leur progression sur un marché où la consommation de produits laitiers est en baisse. Le chiffre d'affaires au Danemark s'est établi à 1 000 millions EUR. La consommation de produits biologiques a poursuivi sa progression, Arla ajoutant de la valeur dans cette catégorie. Nous avons lancé un nouveau concept de lait blanc « Cows on Grass » (des vaches nourries à l'herbe) et la stratégie de développement durable d'Arla. Dans le cadre de notre programme de transformation Calcium, nous avons investi dans un nouveau yaourt et dans les capacités de production de skyr pour répondre à la demande croissante en faveur des produits bio au Danemark.



Suède

En 2019, dans un contexte de déclin des catégories, Arla Suède a enregistré une forte croissance des volumes de ses marques. Le chiffre d'affaires en Suède s'est établi à 1 348 millions EUR. La priorité accordée par Arla au programme de développement durable, dont le lancement du premier lait mondial aux effets neutres sur le climat constitue le fer de lance, a été saluée par le Sustainable Brand index (indice des marques durables), la plaçant à la 9^e place parmi plus de 300 entreprises en Suède. Le recul de la catégorie du lait a continué à ralentir en raison du succès continu de notre campagne « Seul le lait a le goût du lait ».



Pays-Bas, Belgique et France

Sur le marché néerlandais, Arla a connu la plus forte croissance en valeur dans le secteur des produits laitiers frais, avec quelques marques clés dont Starbucks™, Arla® Lactofree et Melkunie® Protein à l'origine d'une croissance à deux chiffres. Cette solide croissance des marques se poursuit également en Belgique, après le succès du lancement d'Arla® Skyr en 2018. Le chiffre d'affaires dans cette région s'est établi à 319 millions EUR.



Finlande

L'accent mis sur l'innovation a permis d'enregistrer une solide croissance de la marque en Finlande et d'y réaliser un chiffre d'affaires de 322 millions EUR. Cette croissance a été obtenue grâce à la plupart de nos principales marques, mais surtout grâce à Arla® Lempi et Luonto+, ainsi qu'à de nouveaux emballages durables. Le recours à l'intelligence artificielle et à la blockchain dans notre solution numérique « Arla Iris » nous a permis de donner aux consommateurs la possibilité de consulter diverses informations à jour sur le bien-être des animaux et l'origine du lait. Notre activité foodservice en Finlande a bénéficié d'une forte croissance des volumes de marque avec la marque Arla® Pro.



INTERNATIONAL

Notre segment commercial international a obtenu d'excellents résultats en 2019, avec une croissance du volume de marque de 10,3% et une hausse des profits sur quasiment tous les marchés. Nous avons considérablement renforcé notre position au Moyen-Orient et en Afrique du Nord par l'intégration d'une activité sous licence Kraft® et d'un site de production au Bahreïn dans notre chaîne de valeur, ce qui nous permettra de nous développer dans la région. Nos divers produits de nutrition pour bébés, comme Arla® Baby&Me et Arla® PureGrow, ont obtenu d'excellents résultats sur les marchés, de la Chine à l'Indonésie, tout comme notre famille de lait enrichi en poudre au Bangladesh et au Nigeria, dont les performances ont été supérieures à celles du marché.

Chiffre d'affaires, millions EUR

1 802

2018 : 1 576

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

10,3%

2018 : 4,6%

Part de marché des marques

82,7%

2018 : 85,0%

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

Moyen-Orient et Afrique du Nord

7,0%

2018 : 7,1%

Afrique de l'Ouest

22,6%

2018 : 6,5%

Chine

61,9%

2018 : -8,0%

Asie du Sud-Est

24,2%

2018 : 26,0%

Amérique du Nord

-4,1%

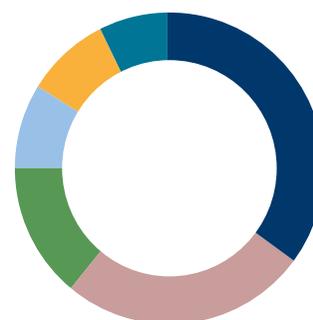
2018 : 6,7%

Reste du monde

6,1%

2018 : 0,7%

Chiffre d'affaires par pays, 2019



	2019	2018
■ Moyen-Orient et Afrique du Nord	35%	36%
■ Reste du monde	26%	23%
■ Amérique du Nord	14%	20%
■ Asie du Sud-Est	9%	9%
■ Chine	9%	6%
■ Afrique de l'Ouest	7%	6%

« 2019 A ÉTÉ UNE AUTRE EXCELLENTE ANNÉE SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX, AVEC UNE CROISSANCE À DEUX CHIFFRES DES VOLUMES DES MARQUES. EN NOUS APPUYANT SUR LA DYNAMIQUE INSUFFLÉE EN 2019, NOUS POURSUIVONS NOTRE CROISSANCE EN 2020. »

Tim Ørting Jørgensen,
Executive Vice President, International

INTERNATIONAL (SUITE)



Moyen-Orient et Afrique du Nord

Notre programme stratégique pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a dépassé ses objectifs en 2019 malgré une instabilité politique et économique et une forte pression sur les prix dans la région. Notre volume de marque a augmenté de 7,0%, et notre rentabilité a augmenté de manière sensible. Le chiffre d'affaires s'est établi à 637 millions EUR. Cette croissance était principalement portée par nos marques phares dans la région, Puck® et Lurpak®, et les résultats du marché saoudien ont largement dépassé les attentes. Nous avons acquis et intégré avec succès en 2019 l'activité Kraft® sous licence de Mondeléz International, les résultats ont toujours été supérieurs à l'étude de cas initiale. À l'avenir, notre nouveau site de production au Bahreïn constituera une bonne base pour développer nos opportunités dans la région MENA.



Afrique de l'Ouest

En 2019, nous avons enregistré une forte croissance de 22,6% de nos marques stratégiques dans la région, principalement sur notre plus gros marché, le Nigeria. Nous y avons entamé une coopération avec les éleveurs laitiers locaux pour les aider à améliorer leur production. Nous avons également rapidement développé notre activité au Ghana et au Sénégal, avec plusieurs lancements sur les segments du lait aromatisé, du fromage et des produits à tartiner. Le chiffre d'affaires dans cette région s'est établi à 123 millions EUR.



Chine

La Chine a connu une croissance du volume de marque et une rentabilité remarquables en 2019. La croissance du volume des marques a atteint le chiffre extraordinaire de 61,9%. Le chiffre d'affaires était de 152 millions EUR. La croissance de notre segment lait était supérieure à celle du marché, et notre marque de nutrition infantile Arla® Baby&Me a connu une croissance à deux chiffres en volume et en chiffre d'affaires. Nous avons reçu l'autorisation de commercialiser deux autres types d'aliments pour nourrisson, Arla® Blue Dawn et Arla® Milex, qui ont également été bien accueillis par les consommateurs. En outre, nous avons finalisé une structure de co-entreprise commerciale nous permettant d'exploiter le potentiel du marché chinois du fromage.



Asie du Sud-Est

Les résultats en Asie du Sud-Est sont à nouveau très bons pour 2019. Le chiffre d'affaires s'est établi à 171 millions EUR. Nous avons vu une augmentation des parts de marché de nos marques les plus importantes, notamment au Bangladesh où la croissance en volume de marque de la marque Dano est de 9,9%. Dans le domaine du foodservice, Arla® Pro a réalisé une croissance vigoureuse en proposant de nouvelles solutions pour certains canaux et les grands comptes. Le bio représente un axe important en Asie du Sud-Est : nous avons lancé la première marque de nutrition infantile bio, Arla® PureGrow, en Indonésie en 2019. Les réactions des consommateurs sont très positives jusqu'à présent.



Amérique du Nord

Pour notre marché états-unien, 2019 s'est caractérisé par un changement d'axe stratégique pour assurer une croissance plus stable. Par conséquent, les volumes de marque dans la région ont baissé de 4,1%, malgré une hausse en volume de 3,1% au Canada. Le chiffre d'affaires s'est établi à 254 millions EUR dans cette région. Parallèlement à notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, notre chaîne de transformation y gagne également en efficacité.



Reste du monde

Nous avons également obtenu de bons résultats dans les autres pays où nos produits sont vendus. Le volume des marques a augmenté de 6,1%, et le chiffre d'affaires s'est établi à 465 millions EUR. Cette croissance provient principalement des bons résultats de Starbucks™, qui s'est également bien implanté sur les nouveaux marchés d'Europe centrale, et de Lurpak® en Australie et sur nos marchés de distributeurs. Nos ventes en Russie ont dépassé les attentes.



ARLA FOODS INGREDIENTS

La mission d'Arla Foods Ingredients (AFI) consiste à découvrir toutes les merveilles que le lactosérum peut apporter et à en faire bénéficier la population. AFI est un leader mondial des ingrédients à base de lactosérum utilisés dans un vaste éventail de catégories, des produits de nutrition infantile, médicale et sportive aux produits de boulangerie et aux boissons, en passant par les produits laitiers. De plus, elle fabrique des produits d'alimentation pour enfants pour des tiers.

AFI présente une croissance régulière, et 2019 n'a pas dérogé à la règle avec une augmentation des ventes à deux chiffres et une rentabilité en hausse également. Nos performances ont été bonnes, bien que la guerre commerciale permanente qui oppose la Chine aux États-Unis ait impacté nos résultats, en particulier l'activité de fabrication de produits d'alimentation pour enfants.

Une différenciation de produits essentielle

Les principaux clients d'AFI exigent encore davantage de différenciation de produits que par le passé. Nous proposons des solutions uniques en matière de protéines et de lactose, en offrant une valeur ajoutée considérable à nos clients. Nos produits apportent des protéines dans les boissons claires dans le domaine de la nutrition sportive, des fractions de protéines et du lactose dans la formule des laits infantiles qui se rapprochent toujours plus du lait humain et des solutions pour des applications alimentaires aux propriétés fonctionnelles uniques.

En 2019, toutes nos unités opérationnelles du segment ingrédients (pédiatrie, santé et performance, et alimentation) ont poursuivi le développement de leurs ventes. En revanche, notre activité de nutrition infantile a connu une baisse des recettes en raison de changements importants dans la réglementation applicable au lait en poudre, qui ont bloqué la commercialisation de nos produits pendant plus d'un an. Néanmoins, nous avons maintenu notre stratégie visant une croissance continue pour nos produits de nutrition infantile, en investissant dans des capacités de production

importantes pour répondre à une forte demande mondiale en matière de nutrition infantile bio.

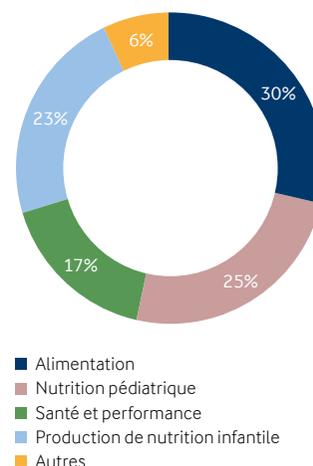
Principaux points forts d'AFI en 2019

- En 2019, notre nouvelle usine de lait maternisé d'Arinco a démarré son activité. Cela devrait permettre un développement rapide de notre activité de lait maternisé bio.
- Nous avons lancé un nouveau produit exceptionnel, Lacprodan® ISO.Water, un ingrédient constitué à 100% de protéines de lactosérum, pour donner un meilleur goût aux eaux protéinées sans laisser la bouche sèche.
- Notre produit alpha-lactalbumine, employé dans le lait maternisé Lacprodan® ALPHA-10, a été approuvé par la US Food & Drug Administration. Ceci permettra à AFI d'approvisionner le marché américain en lait maternisé enrichi à l'alpha-lactalbumine, qui se rapproche davantage du lait maternel et offre de nombreux avantages en termes de santé.
- La construction de notre nouveau centre d'innovation à Nr. Vium a débuté et une fois achevé, ce centre deviendra un centre pilote pour la recherche sur le lactosérum. Il agira en étroite coopération avec notre principal site de production, Danmark Protein. La construction s'achèvera en 2021.
- Nous avons également avancé dans plusieurs projets importants visant à accroître notre approvisionnement en matière première, qui devraient se poursuivre, pour la plupart d'entre eux, en 2020. Cependant, nous avons dû faire une pause dans nos projets menés aux États-Unis avec Foremost Farms.

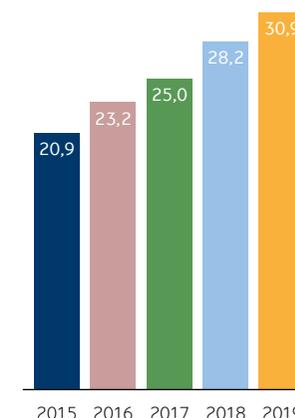
- En 2019, nous avons adopté une stratégie visant à améliorer davantage nos résultats en matière de qualité et de sécurité alimentaire. L'objectif consiste à faire d'AFI le leader de la qualité et de la sécurité alimentaire et de nouer une étroite relation d'engagement avec nos clients en nous appuyant sur ces qualités.

L'année 2019 a été riche en événements pour AFI et les perspectives de croissance en 2020 restent une de nos priorités, grâce à d'importants investissements qui devraient être réalisés et à une augmentation de l'offre de lactosérum qui devrait être non négligeable.

Chiffre d'affaires par segments



Évolution des volumes de valeur ajoutée (MT)



Chiffre d'affaires, millions EUR

710
2018 : 652

Croissance des produits à valeur ajoutée

9,4%
2018 : 12,8%

Part de la valeur ajoutée

68,5%
2018 : 65,7%

PRODUITS DE BASE

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 produits de base 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 produits de base nous permettent de gérer les variations saisonnières et géographiques des volumes de lait collecté, nous assurant d'être en mesure de transformer et de vendre tout le lait de nos associés-coopérateurs, tout en préservant la disponibilité du lait dont nos activités liées aux marques, à la grande distribution et au secteur foodservice ont besoin.

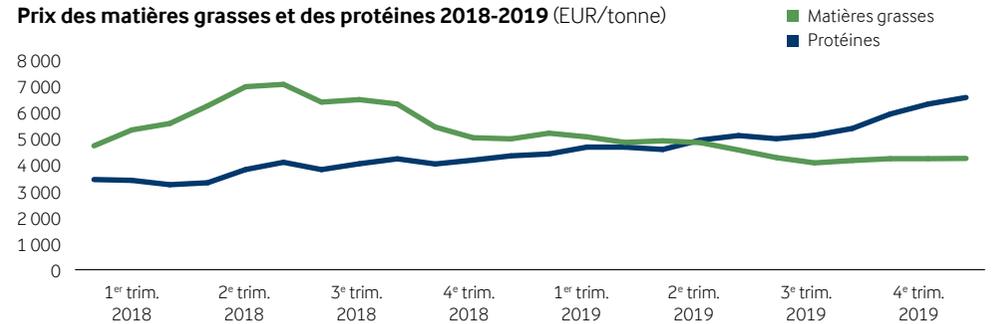
Notre décision stratégique d'accroître nos capacités de vente de matières premières à plus forte valeur, comme la mozzarella et le lait ré-engraissé en poudre, qui s'est concrétisée vers la fin de l'année, permettra de renforcer notre entreprise. Cela nous offrira davantage de possibilités en termes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

La part du volume laitier global vendu dans les produits de base a diminué pour s'établir à 25%, contre 26,5% l'exercice précédent.

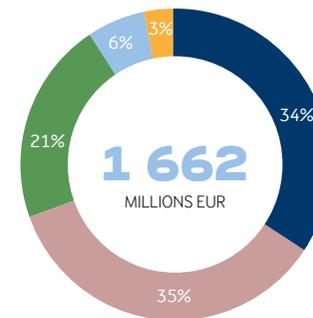
Le chiffre d'affaires des produits de base* a légèrement baissé, passant de 1 690 millions EUR en 2018 à 1 662 millions EUR, ce qui représente 15,2% du chiffre d'affaires total d'Arla en 2019.

La principale évolution observée durant l'année sur les marchés des matières premières a été l'augmentation des prix des protéines au second semestre, au fur et à mesure que la demande mondiale augmentait. En raison de cette augmentation ainsi que de l'affaiblissement continu du prix des matières grasses, les prix des matières grasses et des protéines sont en passe de revenir à leur rapport historique. Pendant la majeure partie de l'année, l'augmentation du prix des protéines a compensé la baisse du prix des matières grasses, ce qui explique que le prix du lait de base est resté relativement stable. En fin d'année, nous avons également constaté un renforcement des prix, notamment ceux des segments fromage et produits en poudre.

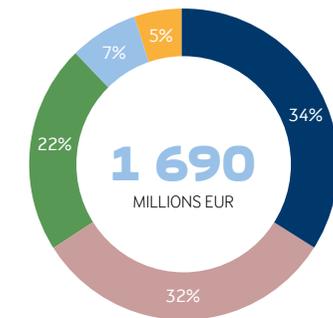
Prix des matières grasses et des protéines 2018-2019 (EUR/tonne)



Chiffre d'affaires réparti par catégorie de produit, 2019



Chiffre d'affaires réparti par catégorie de produit, 2018



* Pour ce rapport, les recettes commerciales comprennent également les recettes d'autres activités de vente, comme les ventes de lait aux écoles par l'intermédiaire du Conseil danois des produits laitiers. La différence est négligeable.



NOTRE RESPONSABILITÉ



Les éleveurs laitiers Arla ont recours au big data pour lutter contre le changement climatique

Arla Foods était la première entreprise laitière en Europe à lancer, dans sept pays, un programme baptisé Check climat, visant à tripler la vitesse de réduction des émissions de CO₂ dans les exploitations et à accumuler l'un des plus grands ensembles au monde de données climatiques vérifiées en externe depuis des exploitations laitières. Les analyses climatiques aideront les agriculteurs à identifier les émissions de leur exploitation et donneront une image claire des mesures pouvant être prises par les agriculteurs pour réduire davantage les émissions. Le programme comprend un outil de rapportage numérique, où tous les agriculteurs soumettront leurs données climatiques. Les données sont vérifiées par un conseiller externe qui se rendra sur l'exploitation pour proposer des plans d'action.



NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le plus gros défi pour l'industrie agroalimentaire consiste à trouver comment nourrir une population mondiale qui augmente en respectant l'environnement. Chez Arla, nous sommes convaincus que les produits laitiers font partie de la solution. Nos produits sains répondent à un panel de besoins nutritionnels pour toutes les générations et tous les continents, tout en réduisant constamment leur impact environnemental. Nous suivons en cela notre stratégie globale de durabilité inspirée des objectifs de développement durable des Nations Unies, et nous sommes déterminés à améliorer la santé de la planète et des personnes.



Une agriculture durable

- Accroître l'efficacité de la production d'aliment et des ressources
- Améliorer et surveiller le bien-être animal
- Mener des évaluations de l'empreinte carbone sur toutes les exploitations Arla
- Intensifier le stockage du carbone
- Encourager la recherche et l'innovation en vue d'une production laitière plus durable

Zéro émission nette

- Passer à des sources d'énergie renouvelable sur les sites et dans les bureaux
- Passer à un transport des matières premières et des produits sans énergie fossile
- Augmenter l'efficacité énergétique
- Augmenter l'utilisation des biogaz
- Favoriser l'innovation pour atteindre nos objectifs

Réduction du gaspillage alimentaire

- Renforcer la collaboration avec la chaîne de valeur pour minimiser la production de déchets
- Mener des campagnes visant les consommateurs pour réduire le gaspillage alimentaire

Des emballages durables

- Améliorer les emballages afin qu'ils soient renouvelables, recyclables et réutilisables
- Innover constamment dans l'emballage
- Renforcer la collaboration avec la chaîne de valeur pour réduire les déchets d'emballage

Protection de la nature

- Accroître la biodiversité et l'accès à la nature
- Mener des initiatives en faveur de l'air et l'eau propre
- Externaliser de manière responsable

Santé et nutrition

- Suivre nos critères nutritionnels afin de proposer des aliments sains aux consommateurs
- Investir dans la recherche sur la manière d'améliorer la valeur nutritionnelle sans compromettre la qualité et le goût
- Développer de nouveaux produits sur la base des résultats de la recherche

Inspiration alimentaire

- Organiser des journées « exploitations ouvertes » pour établir des liens entre consommateurs et agriculteurs
- Éduquer les consommateurs en matière d'alimentation saine
- Organiser des festivals et des stages sur l'alimentation pour apprendre aux consommateurs à manger de façon plus durable

Soutien des communautés

- Développer des chaînes de valorisation locales des produits laitiers
- Inspirer des partenariats innovants avec les consommateurs et clients locaux
- Toucher les consommateurs des régions où l'accès à une alimentation de qualité est difficile

Sollicitude pour nos collaborateurs

- Vivre en respectant les valeurs d'Arla
- Veiller à la sécurité et la santé de nos collègues
- Fournir un lieu de travail diversifié et inclusif, offrant l'égalité des chances pour tous
- Pousser nos collègues à s'intéresser à l'avenir d'Arla et de la production laitière



NOTRE AMBITION ENVIRONNEMENTALE

De concert avec nos 9 759 associés-coopérateurs, nous avons lancé nos ambitieux objectifs climatiques en mars 2019. Ces objectifs s'inscrivent dans notre ambition plus générale en matière d'environnement visant à créer une planète plus forte, en accélérant la transition vers une production laitière plus durable, en renforçant l'accent mis sur la réduction des émissions au niveau des exploitations. Notre principale ambition est de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 30% par kilo de lait au cours des dix prochaines années et d'œuvrer pour atteindre une production neutre en CO₂ d'ici à 2050.

NOTRE STRATÉGIE COUVRE TROIS THÈMES

Meilleur climat



Qualité de l'air et de l'eau



Équilibrer les cycles de l'azote et du phosphore

Plus de nature



Accroître la biodiversité et l'accès à la nature

AFIN D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS, NOUS NOUS CONCENTRERONS SUR TROIS DOMAINES

Exploitations



- Optimiser l'alimentation des vaches pour diminuer les émissions de méthane
- Plus d'efficacité du fumier
- Améliorer le captage du carbone dans le sol des exploitations

Production



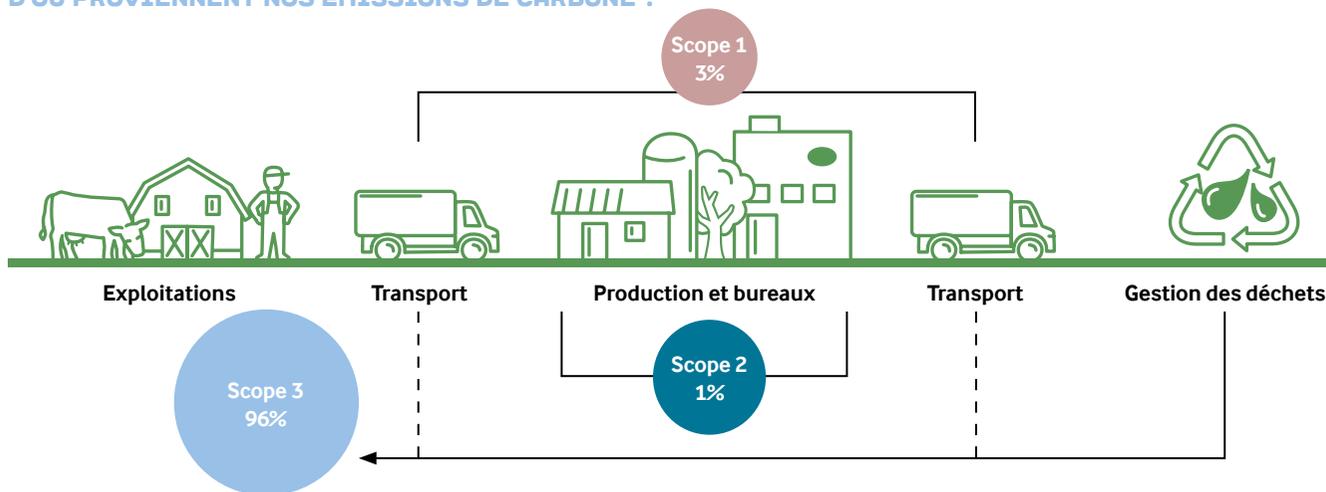
- Développer le transport sans énergies fossiles
- Développer le recours aux technologies d'efficacité énergétique
- Utilisation accrue des énergies renouvelables dans la chaîne de transformation

Emballage et gaspillage alimentaire



- Amélioration de durabilité de nos emballages
- Réduction du gaspillage alimentaire grâce à plusieurs initiatives
- Utilisation accrue de matériaux recyclables

D'OÙ PROVIENNENT NOS ÉMISSIONS DE CARBONE ?



Les émissions **Scope 1** sont liées aux activités sous le contrôle direct du groupe. Elles comprennent le transport au moyen des véhicules d'Arla et les émissions émanant des installations de production d'Arla. **Nous avons réduit nos émissions de CO₂ générées par la production, l'emballage et le transport de 25% depuis 2005.**

Les émissions **Scope 2** sont des émissions indirectes causées par l'énergie qu'achète Arla (ex. : électricité, vapeur, chaleur ou climatisation). Nous travaillons à la réduction de notre impact en augmentant l'utilisation des énergies renouvelables. **En 2019 33, 33% de notre consommation totale d'énergie provenait d'énergies renouvelables.**

Les émissions dites **scope 3** sont des émissions indirectes provenant des biens et services achetés (par ex. lait cru de nos associés-coopérateurs, conditionnement et transport externe), mais aussi du traitement des déchets (par ex. recyclage) sur nos sites. **Depuis 1990, nous avons réduit notre empreinte carbone par kilo de lait de 23%.**

☑ Pour en savoir plus sur nos efforts visant à réduire notre empreinte carbone, voir la page 123.

PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

Nos éleveurs laitiers propriétaires produisent environ 13 milliards de kilo de lait chaque année. Le lait Arla est déjà l'un des plus performants au monde du point de vue du respect du climat, avec une intensité des émissions d'équivalent CO₂ pour moitié inférieure à la moyenne mondiale. Au fur et à mesure que nous comprenons mieux le changement climatique et comment lutter contre ce phénomène, nous devons continuer à évoluer, et ce, de toute urgence. Notre plan d'action « On-Farm Climate » est mis en œuvre afin d'améliorer les programmes que nous avons déjà mis en place.

Évolution d'Arlagården®

Arlagården était initialement axé sur la qualité du lait, les normes alimentaires et le suivi du bien-être animal, mais depuis 2019 nous l'avons encore renforcé. Nos normes révisées apportent des améliorations et une plus grande transparence dans des domaines essentiels, tout en intégrant les priorités environnementales et relatives au bien-être animal des consommateurs et des gouvernements d'aujourd'hui. Une auto-évaluation de la gestion des troupeaux et des pratiques de documentation ainsi que des installations et des procédures est effectuée tous les trois mois, et les exploitations font l'objet d'un audit externe au moins tous les trois ans. Des évaluations des risques visant à résoudre les problèmes suspectés et des notifications 48 heures à l'avance de contrôles aléatoires de site ont également été mises en place.

Des vérifications Check climat dans toutes les exploitations

Notre précédent modèle Check climat a déjà aidé de nombreux éleveurs laitiers. Pour soutenir nos

objectifs de développement durable, à partir de 2020, notre programme Check climat sera encore renforcé, harmonisé à l'échelle mondiale et proposé à tous les associés-coopérateurs d'Arla, qui bénéficieront d'une incitation de 1 centime d'euro par kilo de lait pour que leurs exploitations soient vérifiées. Avec notre nouvelle plateforme de gestion numérique des exploitations à la pointe de la technologie, les éleveurs laitiers réuniront des données dans des domaines clés d'émissions, dont le type de fourrage, la consommation d'énergie, l'utilisation des engrais et le stockage du lisier et son application. Lorsque les éleveurs laitiers transmettent leurs données au système, ils obtiennent un tableau détaillé de l'empreinte carbone de leur exploitation et une visite consultative d'un spécialiste externe des émissions pour dispenser des conseils quant à la manière de réduire ces dernières.

Une nouvelle plateforme numérique de gestion agricole

Afin de rationaliser les processus actualisés d'Arlagården® et de Check climat, une nouvelle

plateforme numérique a été développée en étroite collaboration avec les associés-coopérateurs. Sécurisée et facile à utiliser, la plateforme réunit des informations solides qui témoignent de nos normes et réalisations et qui donnent une analyse qui peut être utilisée par les associés-coopérateurs, l'entreprise au sens large et des conseillers afin d'encourager les éleveurs laitiers propriétaires

à procéder à des changements éclairés. Réunir des données détaillées et d'excellente qualité provenant de 9 759 associés-coopérateurs de sept pays différents signifie également que nous sommes en train de créer l'une des plus riches sources de données de l'industrie laitière pouvant être utilisée par des chercheurs pour lutter contre le réchauffement climatique.

« NOUS AVONS LA CHANCE D'ÊTRE LES GARDIENS DE NOTRE ENVIRONNEMENT ET, À CE TITRE, NOUS DEVRIONS TOUT METTRE EN ŒUVRE POUR LE PROTÉGER. IL NOUS INCOMBE À TOUS DE VEILLER À MINIMISER L'IMPACT DE L'AGRICULTURE AFIN QUE LES GÉNÉRATIONS FUTURES PUISSENT CONTINUER DE CULTIVER LA TERRE. EN TANT QU'AGRICULTEUR D'ARLA, JE TIENS À CONTRIBUER À PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT TOUT EN PRODUISANT DE BONS PRODUITS NOURRISSANTS DE LA FAÇON LA PLUS EFFICACE POSSIBLE. »

Patrick Morris-Eyton, associé-coopérateur britannique

PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION DURABLE

Nous croyons que les produits laitiers jouent un rôle positif dans un régime alimentaire durable, en permettant un équilibre entre l'impact environnemental de la production et la valeur nutritive de ces aliments. Notre engagement à promouvoir et à proposer des produits laitiers nutritifs et abordables dans le monde entier est au cœur de notre nouvelle stratégie de durabilité. Pour favoriser de meilleurs choix alimentaires et rendre les gens plus forts, nous améliorons constamment notre portefeuille de produits en l'enrichissant de variantes plus saines. Voici quelques exemples lancés en 2019.

Commençons avec les plus jeunes ...

Une alimentation saine commence par des parents conscients de choisir les produits les plus naturels et les meilleurs possible pour leurs bébés. Notre ambition est d'offrir aux parents les bons choix partout dans le monde. Fidèles à une tendance mondiale, les parents indonésiens de la génération de l'an 2000 sont à la recherche de solutions plus bio pour leurs enfants. Nous avons été les premiers sur le marché à les aider dans

leur quête en lançant notre lait maternisé bio sous la marque Arla® Baby&Me ainsi qu'un lait de croissance pour les tout-petits de 1 à 3 ans. Ces deux produits sont enrichis en vitamines et minéraux et sans sucre ajouté.



... et suivons-les au fur et à mesure qu'ils grandissent

Nous avons également pour ambition de permettre aux enfants de choisir intuitivement les meilleurs aliments et, pour ce faire, nous avons décidé non seulement de fabriquer des produits plus sains qui ont bon goût, mais également de rendre l'expérience de ces produits plus ludique de façon à ce que les enfants aient envie d'y goûter. En 2019, la marque Arla®



a élargi son portefeuille de yaourts grâce au lancement d'Arla® Explorers au Danemark et au Royaume-Uni. Fabriquée exclusivement avec des ingrédients naturels et de vrais fruits, elle propose de nouvelles variantes de yaourts contenant toutes au minimum 30% de sucre en moins qu'un yaourt aromatisé standard. La nouvelle gamme est conforme à notre philosophie qui consiste à permettre à la prochaine génération d'entretenir une meilleure relation à l'alimentation, tout en répondant aux préoccupations croissantes des consommateurs concernant le sucre et l'utilisation d'ingrédients artificiels.

... et attachons-nous également à nourrir les adultes débordés !

Le mode de vie moderne très actif implique également un changement dans les habitudes alimentaires et les consommateurs prennent désormais plus souvent plusieurs petits repas et collations plutôt que trois gros repas par jour. Nos nouveaux produits prêts à être consommés encouragent ces habitudes en transformant les en-cas en aliments sains. De nouveaux produits skyr contenant des fruits et des graines ont été lancés en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède et en Finlande en 2019. Riche en protéines et à faible teneur en sucre, sans graisse et tout simplement délicieux, chaque petit pot contient une couche de yaourt skyr épais et crémeux mélangé à du sarrasin, des graines de tournesol et des graines de pavot, posée sur une purée de fruits.





NOTRE GOUVERNANCE



Compétences et expertise de notre conseil d'administration

Notre conseil d'administration a mené une évaluation complète de ses compétences et de son expertise avant la période des élections de mai 2019. Ce processus, au cours duquel il a défini les compétences nécessaires pour devenir dirigeant d'Arla, a été appuyé par des spécialistes externes de l'évaluation des cadres.



CADRE DE GOUVERNANCE

Arla est une coopérative détenue par 9 759 éleveurs laitiers de sept pays. Une condition sine qua non pour que règnent la réussite et des relations de confiance est que la voix de tous nos associés-coopérateurs soit entendue. Ceux-ci élisent les membres de l'assemblée des représentants, qui à son tour vote pour le conseil d'administration. Ces deux instances élues partagent la gouvernance de la coopérative avec l'équipe exécutive de gestion.



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 (CA) et à l'assemblée des représentants. Leurs tâches principales sont le développement de la base d'associés-coopérateurs, la protection de la démocratie au sein de la coopérative, l'intégration des décisions et le développement de compétences de leadership parmi les associés coopérateurs, et la détermination de l'orientation stratégique globale d'Arla.

Associés-coopérateurs

En 2019, Arla était conjointement détenue par 9 759 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 10 319 associés-coopérateurs. 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'ensemble de l'industrie laitière depuis un certain nombre d'années. Tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes.

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 représentants.

Assemblée des représentants

L'assemblée des représentants est l'organe décisionnel suprême. Elle compte 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des représentants des collaborateurs d'Arla. Les représentants des associés-coopérateurs sont élus toutes les années impaires pour une période de deux ans. La dernière élection a eu lieu en mai 2019 et a abouti à l'entrée de 55 nouveaux membres à l'assemblée des délégués. Cette assemblée prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année et élit le conseil d'administration. L'assemblée des représentants se réunit deux fois par an.

Conseil d'administration

Désigné par l'assemblée des représentants, le conseil d'administration 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 de gestion. 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, de trois représentants des travailleurs et de deux conseillers externes. Durant le cycle des élections de 2019, quatre nouveaux membres ont rejoint le CA et deux membres externes ont également été nommés afin de garantir que les compétences du CA couvrent tous les domaines fondamentaux de la direction d'une entreprise internationale. La composition des membres élus du conseil d'administration reflète la structure de détention d'Arla des différents pays.

Conseils territoriaux

Arla compte quatre conseils territoriaux qui sont des sous-comités du conseil d'administration (CA). Ils se composent de membres du CA 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 le comité exécutif de gestion et le conseil d'administration (CA). 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 de gestion

Le comité exécutif de gestion, nommé par le conseil d'administration, est responsable de la gestion de l'entreprise, de garantir sa bonne croissance à long terme dans une perspective mondiale, de conduire l'orientation stratégique, du suivi des objectifs pour l'année et de définir les politiques de l'entreprise, tout en essayant d'atteindre une augmentation durable de la valeur de l'entreprise. En outre, le comité exécutif de gestion assure une gestion du risque et du contrôle des risques appropriée, ainsi que le respect des prescriptions légales en vigueur et des directives internes. Il se compose généralement du DG et d'un autre membre de l'équipe exécutive de gestion. Depuis le 1^{er} février 2019, le directeur commercial pour l'Europe, Peter Giørtz-Carlsen, a été nommé pour faire partie du comité exécutif de gestion.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion (EMT) est nommée par le comité exécutif de gestion. L'EMT est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. Elle se compose

du comité exécutif de gestion, de quatre experts fonctionnels et d'un responsable commercial. 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 de transformation (COO) ; le responsable commercial, quant à lui, est responsable du segment commercial 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.

Collaborateurs

Dans le monde, Arla emploie 19 174 personnes (équivalents temps plein), contre 19 190 l'année dernière. Nos collaborateurs sont représentés par trois membres au conseil d'administration et 12 délégués à l'assemblée des délégués.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Chez Arla, nous nous engageons à créer un lieu où nos collaborateurs peuvent être véritablement eux-mêmes quotidiennement au travail. 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 favorise l'innovation et des résultats plus solides. 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.

Nos principes

- Afin de renforcer notre réserve de leaders et d'améliorer les possibilités d'avancement pour tous, nous avons pour ambition qu'une même équipe ne comprenne pas plus de 70% de membres du même sexe.
- Pour mieux représenter le caractère mondial de nos consommateurs et de notre entreprise, nous nous fixons pour objectif qu'aucune équipe ne comprenne plus de 70% de personnes d'une même nationalité.
- Notre personnel se compose de membres appartenant à différentes générations et les conditions de travail sont attrayantes pour les jeunes comme pour les moins jeunes. Nous visons à ce qu'aucune équipe ne compte pas plus de 70% de personnes d'un même groupe d'âge.
- Nous reconnaissons que dans certains corps de métier, en particulier chez les cols bleus, nous nous heurtons souvent à une offre de main-d'œuvre moins diversifiée, ce qui rend difficile la réalisation de notre objectif.

Voici nos priorités stratégiques pour parvenir à disposer d'un personnel plus diversifié et pour créer un environnement inclusif, où les collègues sont bien intégrés et se traitent mutuellement avec ouverture d'esprit et respect, reconnaissant et tirant parti des avantages de la diversité.

Développement des compétences

Nous proposons des formations à nos gestionnaires de personnel et à nos partenaires en acquisition de talents en matière de sensibilisation aux préjugés inconscients, afin de promouvoir une sélection et une évaluation impartiales des collaborateurs.

Recrutement

Les responsables du recrutement et les partenaires en acquisition de talents doivent respecter les systèmes, structures et processus définis dans notre Politique mondiale de recrutement pour sélectionner le meilleur candidat possible sur la base du mérite. Nous exigeons que tous les cadres soient recrutés au sein d'un vivier de candidats où sont représentés les deux sexes et plus d'une nationalité. Afin de favoriser un processus de recrutement équitable et impartial, les partenaires en matière d'acquisition de talents sont là pour garantir le respect du processus et de la politique de recrutement.

Évaluation des collaborateurs et salaire équitable

Nous nous efforçons d'offrir une rémunération juste et compétitive au niveau du marché et conforme à la législation locale ; nous avons par ailleurs une méthode structurée de rémunération, qui garantit des salaires équitables indépendamment du sexe, de l'âge, de l'ancienneté, de la fonction ou de la nationalité.

Programmes de gestion des talents

Nos talents à fort potentiel sont identifiés, développés et fidélisés sur la base du mérite. Nous veillons activement à la répartition équilibrée des hommes et des femmes et des nationalités dans nos programmes de gestion des talents lorsque nous sélectionnons des candidats en vue d'alimenter une réserve de leaders diversifiée.

Construire des communautés internes

En 2017, des collaborateurs désireux de créer un lieu de travail plus diversifié et inclusif ont lancé un groupe-

ressource mondial de collaborateurs, le Réseau Arla Diversité et Inclusion (Arla Diversity & Inclusion Network).

Ce Réseau bénéficie de l'approbation et du soutien de la direction et a exercé de nombreuses activités en 2019 :

- Diffusion en direct d'un groupe de discussion avec des intervenants externes pour comprendre comment favoriser davantage l'inclusion et la diversité à l'échelle mondiale en termes de représentation des personnes LGBT.
- Création d'un forum interne à l'intention de tous les collaborateurs, qui peuvent y assister et poser des questions, offrir leur soutien ou apporter leur aide pour toute activité relative à la diversité et à l'inclusion.
- Organisation d'un événement pour soutenir et inspirer les mamans qui travaillent, durant lequel les mères qui travaillent occupant des fonctions plus élevées ont fait part de leur expérience.

- Mise en place d'une série d'entretiens avec des modèles de référence internes et des ambassadeurs de la diversité et de l'inclusion de façon à ce que d'autres puissent s'en inspirer et se sentir encouragés à faire leur coming out et à se sentir fiers sur leur lieu de travail.

Suivi

Nous nous engageons à rendre compte régulièrement de nos progrès dans la réalisation de nos objectifs de diversité et d'inclusion à long terme à notre équipe exécutive de gestion ainsi qu'à l'extérieur de l'entreprise. La diversité de notre lieu de travail fait chaque année l'objet d'un rapport et d'une publication dans le cadre de notre rapport annuel.

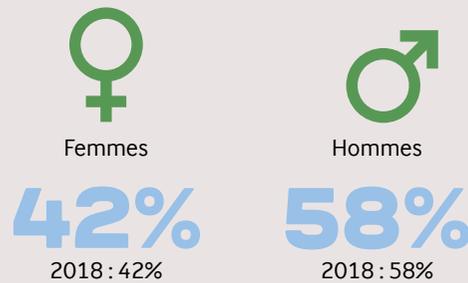
« ARLA DIRIGE UNE ENTREPRISE MONDIALE ET NOUS ESTIMONS QUE DES ÉQUIPES DIVERSIFIÉES QUI COMBINENT LES DIVERSITÉS INHÉRENTES, TELLES QUE LE SEXE, L'ÂGE, LA NATIONALITÉ, LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES ACQUISES, SONT ESSENTIELLES POUR NOUS, POUR COMPRENDRE ET RÉPONDRE AUX BESOINS DE NOS CONSOMMATEURS ET CLIENTS. »

Ola Arvidson, directeur des ressources humaines

DIVERSITÉ ET INCLUSION (SUITE)

Dans le cadre de notre engagement à accélérer la diversité et l'inclusion, nous publions chaque année les données démographiques relatives à notre personnel liées au genre, à l'âge et à la nationalité. La transparence est essentielle pour atteindre notre objectif de devenir une entreprise inclusive et diversifiée. Si nous avons accompli des progrès notables sur cette voie, nous savons parfaitement qu'il reste encore beaucoup à faire.

Répartition hommes-femmes*



* Il s'agit de la représentation hommes-femmes chez les cols blancs. Représentation hommes-femmes chez les cols bleus : femmes : 18% ; hommes : 82% ; et au total chez Arla : femmes : 27% ; hommes : 73%.

Répartition hommes-femmes dans l'encadrement

	Femmes		Hommes	
	2019	2018	2019	2018
EMT	29%	29%	71%	71%
CA**	20%	13%	80%	87%
AD	16%	13%	84%	87%
Niveau Directeur et +	26%	23%	74%	77%

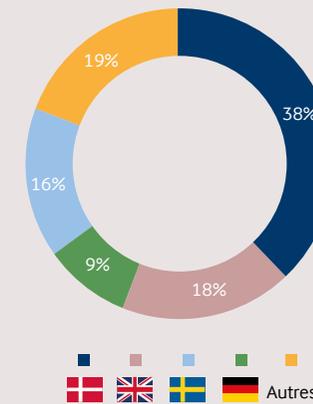
** Le taux indiqué englobe tous les membres du CA (20), y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La représentation hommes-femmes parmi les associés-coopérateurs élus par l'Assemblée générale est de 13% de femmes et 87% d'hommes et demeure inchangée par rapport à l'année précédente.

Nombre total de nationalités

108



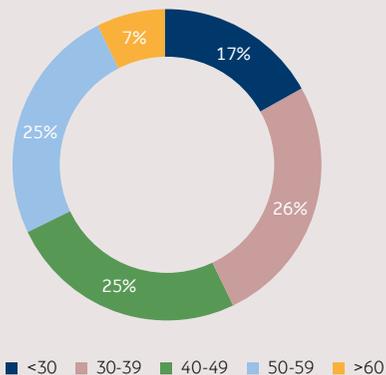
Répartition par nationalités



Nationalités au sein de l'EMT



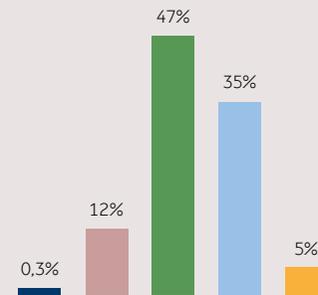
Répartition par tranches d'âge



Diversité au sein des équipes, Âge*

85%

Répartition par tranches d'âge au niveau des directeurs et +

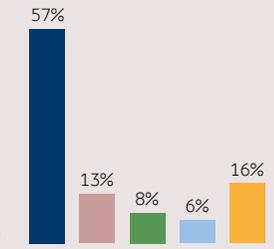


* Pourcentage des équipes dont les membres appartiennent à au moins deux tranches d'âges.

Répartition par nationalité au niveau des directeurs et +

Diversité au sein des équipes, Nationalité*

30%



* Pourcentage des équipes dont les membres représentent au moins deux nationalités.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composé de 15 associés-coopérateurs, de trois représentants des travailleurs et de deux conseillers externes, notre conseil d'administration recèle des trésors de connaissances. 2019 était une année électorale, et nous avons accueilli quatre nouveaux membres élus au conseil d'administration : René Lund Hansen, Marcel Goffinet, Jørn Kjær Madsen, et Walter Lausen. Pour la première fois dans l'histoire de notre conseil d'administration, deux consultants externes ont également rejoint le conseil : Florence Rollet, associée de LuxuryTechFund à Paris, et Nana Bule, DG de Microsoft au Danemark.



De gauche à droite : Harry Shaw, Manfred Graff, Jørn Kjær Madsen, Marcel Goffinet, Steen Nørgaard Madsen, Håkan Gillström, Simon Simonsen, Heléne Gunnarson, Arthur Richard Fearnall, Jan Toft Nørgaard, Johnnie Russell, Janne Hansson, Florence Rollet, Jonas Carlgren, René Lund Hansen, Inger-Lise Sjöström, Bjørn Jepsen, Walter Lausen, Nana Bule

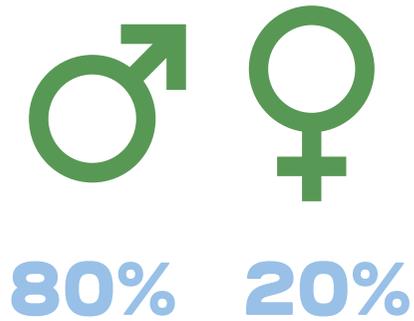
NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

La variété des compétences et des expériences des membres de notre conseil d'administration permet une gouvernance et une prise de décision efficaces pour Arla. Une nouvelle procédure d'évaluation approfondie des compétences des membres du conseil d'administration a été mise en place en 2019 afin de s'assurer que le CA soit à même d'assurer une bonne gouvernance globale. À cette fin, deux conseillers externes ont rejoint le conseil d'administration pour apporter une expertise numérique, marketing et technologique et compléter les solides connaissances commerciales et agricoles des membres élus du conseil.

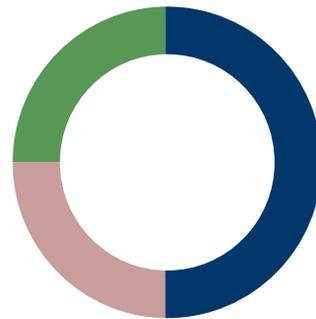
COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'évaluation des compétences a été facilitée par l'intervention de spécialistes externes de l'évaluation des cadres. Les membres du conseil d'administration ont défini les compétences requises pour diriger Arla, et les comités d'évaluation constitués d'associés-coopérateurs ont examiné toutes les candidatures en fonction de ces critères. Le processus était totalement transparent et approuvé par l'assemblée des représentants.

Diversité au sein du conseil d'administration*



Mandat



■ 0-3 ans, 50%
■ 4-7 ans, 25%
■ 8-19 ans, 25%

*Le taux englobe tous les membres du CA, y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La répartition hommes-femmes parmi les membres élus est de 13% de femmes et 87% d'hommes. Conformément à l'article 99b de la loi danoise sur les états financiers, Arla s'est fixé pour objectif en 2019 d'atteindre au moins 13% de femmes parmi les membres du conseil d'administration d'ici quatre ans, afin de refléter la composition de notre assemblée des représentants.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Membre depuis : 1998

Nationalité : Danoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du conseil d'administration
Comité Apprentissage et développement
Comité Rémunération

Postes externes : Assemblée consultative du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation, depuis 2009

NANA BULE (1978)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Danoise

Profession : DG de Microsoft Danemark & Islande

Postes externes : Membre du conseil d'administration d'Energinet depuis 2018, membre du conseil d'administration de la Confédération de l'industrie danoise depuis 2019

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Membre depuis : 2008

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Vice-présidente du conseil d'administration
Comité Formation mondiale, Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération

Postes externes : Membre de l'Association suédoise des éleveurs laitiers depuis 2014, membre du conseil d'administration de Varbergs Sparbank

JONAS CARLGREN (1968)

Membre depuis : 2011

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Commission de recours monde, Commission Rémunération

Postes externes : Président du conseil d'administration de l'association suédoise des producteurs laitiers depuis 2013, conseil d'administration de la Fondation suédoise pour la recherche en agriculture depuis 2016, ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies

ARTHUR FEARNALL (1963)

Membre depuis : 2018

Nationalité : Britannique

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du conseil territorial Arla Royaume-Uni, Comité de recours monde

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION (SUITE)

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Membre depuis : 2015

Nationalité : Suédoise

Profession : Employé du secteur laitier

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs suédois

MARCEL GOFFINET (1988)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Belge

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité de recours monde

Postes externes : Président du conseil d'administration du centre de recherche agricole Agra-Ost, échevin de St. Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Membre depuis : 2012

Nationalité : Allemande

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du conseil territorial Arla Allemagne, Comité Apprentissage et développement Comité Rémunération

Postes externes : Conseil d'administration de Milch NRW depuis 2007, conseil d'administration de la Fédération allemande des coopératives depuis 2015

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Danois

Profession : Éleveur laitier

Postes externes : Membre de la section bovins et de l'Assemblée consultative du Conseil danois pour l'agriculture et l'alimentation depuis 2019, membre du conseil d'administration d'Agri Nord depuis 2012

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Membre depuis : 2018

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du comité bio monde

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des éleveurs laitiers

BJØRN JEPSEN (1963)

Membre depuis : 2011

Nationalité : Danoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité bio monde

Postes externes : Membre de la section bovins du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation depuis 2009, membre du conseil d'administration du Fonds danois de prélèvement sur les bovins depuis 2009, membre du conseil d'administration du Fonds danois de prélèvement sur le lait depuis 2019, vice-président de la Skjern Bank depuis 2012, vice-président du Conseil danois des produits laitiers depuis 2019,

WALTER LAUSEN (1959)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Allemande

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité bio monde

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Danois

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité de recours monde

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Membre depuis : 2005

Nationalité : Danoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du conseil territorial Arla Danemark, Comité Apprentissage et développement

Postes externes : Vice-président de l'assemblée consultative du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation depuis 2014, président du comité de pilotage de l'Agro Food Park depuis 2016, président du Fonds danois de prélèvement sur le lait 2012, président du Conseil danois des produits laitiers depuis 2012

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Membre depuis : 2013

Nationalité : Danoise

Profession : Agent de production laitière

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs danois

FLORENCE ROLLET (1966)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Française

Profession : Conseiller principal de Luxury Tech Fund
Postes externes : Membre de l'International Advisory Board de l'EM Lyon Business School depuis 2018

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Membre depuis : 2012

Nationalité : Britannique

Profession : Éleveur laitier, comptable agréé

Postes internes : Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération

Postes externes : Président du Fonds de pension Royaume-Uni de la banque ING et de deux autres sociétés

HARRY SHAW (1952)

Membre depuis : 2013

Nationalité : Britannique

Profession : Agent régulateur

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs britanniques

SIMON SIMONSEN (1970)

Membre depuis : 2017

Nationalité : Danoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité Rémunération

Postes externes : Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Membre depuis : 2017

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : président du conseil territorial Arla Comité Apprentissage et développement

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des éleveurs laitiers depuis 2017

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION

L'équipe exécutive de gestion se compose du DG, de quatre experts fonctionnels et de deux responsables commerciaux, l'un pour la zone européenne et l'autre pour les segments commerciaux internationaux. Enrichie par la diversité du parcours professionnel et du savoir-faire de ses membres, l'équipe exécutive de gestion est chargée des opérations quotidiennes d'Arla et du développement des stratégies du groupe. Les membres de l'équipe exécutive de gestion sont également tous responsables d'un domaine d'activité spécifique.



De gauche à droite : Hanne Søndergaard, Sami Naffakh, Ola Arvidsson, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlson, Natalie Knight, Tim Ørting Jørgensen

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION (SUITE)

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communications et Durabilité

Nationalité : Danoise

Arrivée chez Arla il y a 30 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 Royaume-Uni 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. Elle est diplômée de l'École de commerce de l'Université d'Aarhus et de la Harvard Business School.

Hanne est également :

- Membre du conseil d'administration d'Arla Fonden et de la Danish Technical University

SAMI NAFFAKH (1970)

COO, Executive Vice President, Supply Chain

Nationalité : Française

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 Estée 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. Diplômé de l'École des hautes études d'ingénieur de Lille et de l'IMD Business School de Lausanne.

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

Nationalité : Suédoise

Entré chez Arla en 2006 au poste de Corporate HR Director, Ola exerce la fonction de Chief HR Officer depuis 2007. Avant cela, il a travaillé pour Unilever, où il a occupé différents postes de direction en Europe et dans les pays nordiques, dont celui de vice-président des ressources humaines. Avant de rejoindre Unilever, Ola était un officier du corps royal des ingénieurs de combat de l'armée suédoise. Il est titulaire d'un master en gestion des ressources humaines de l'Université de Lund.

Ola est également :

- Membre du conseil d'administration d'AP Pension,
- Membre du comité central du syndicat patronal danois Dansk Industri

PEDER TUBORGH (1963)

Directeur Général, membre du Comité Exécutif de Gestion Head of Milk, Members and Trading Directeur général d'Arla Foods Ingredients

Nationalité : Danoise

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. Peder est titulaire d'une maîtrise de l'Université d'Odense en économie et gestion des entreprises.

Peder est également :

- Membre de la Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

Membre du Comité Exécutif de Gestion, Directeur Commercial, Europe

Nationalité : Danoise

Entré chez Arla en 2003 au poste de Vice President of Corporate Strategy, Peter a exercé plusieurs fonctions de direction, comme celle de Managing Director de Cocio Chokolademælk et d'Executive Vice President de Consumer DK et, plus récemment, de Consumer UK. Il est Executive Vice President pour la région Europe depuis 2016. En dehors d'Arla, Peter est également le Vice-CEO de Bestseller China Fashion Group. Peter est titulaire d'un master en administration, organisation et gestion des entreprises de l'école de commerce de l'Université d'Aarhus.

Peter est également :

- Vice-président de l'Association européenne des industries de produits de marque (AIM)
- Membre du Policy and Issues Council (PIC) de l'Institute of Grocery Distribution (IGD) britannique
- Conseiller en management pour FSN Capital Partners

NATALIE KNIGHT (1970)

Directrice Financière, Executive Vice President, Finance, Legal and IT

Nationalité : Américaine

Natalie est entrée chez Arla 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. Elle a également travaillé dans cinq pays différents avant de rejoindre Arla. Natalie est titulaire d'un master en économie de l'Université libre de Berlin.

Natalie est également :

- Membre du conseil d'administration et présidente du comité d'audit de Grundfos
- Membre du conseil d'administration de Biomar

TIM ØRTING JØRGENSEN (1964)

Executive Vice President, International

Nationalité : Danoise

Tim est entré chez Arla en 1991, sous la bannière de MD Foods. Il a occupé de nombreux postes de cadre supérieur et de direction au Danemark, en Arabie saoudite, au Brésil et en Allemagne avant de devenir Executive Vice President pour le segment commercial international. Tim fait partie de l'équipe internationale depuis 2007. Tim est titulaire d'un master en commerce de la Copenhagen Business School.

Tim est également :

- Membre du conseil d'administration de Mengniu, la co-entreprise d'Arla en Chine

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 étant destinée à encourager 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 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 représentants 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. Nous pensons que cela contribue à garantir que le conseil d'administration privilégie les

intérêts à long terme de la coopérative. Le président et le vice-président (collectivement : la présidence) perçoivent une rémunération correspondant respectivement au triple et au double du salaire de base. Les autres membres 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 représentants. Le dernier ajustement a été effectué en 2019. Plus d'informations sur les montants spécifiques page 113.

Comité exécutif de gestion et équipe exécutive de gestion

Les éléments de compensation et l'approche en la matière sont les mêmes pour le comité exécutif de gestion et l'équipe exécutive de gestion (collectivement « la direction »), bien que les montants soient différents.

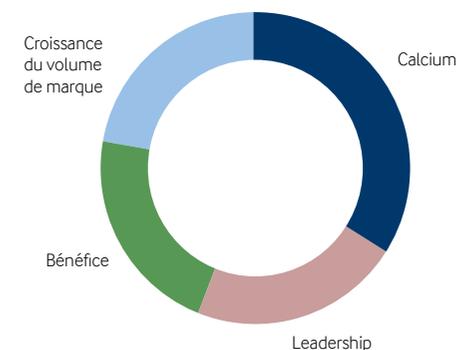
Le conseil d'administration évalue chaque année la rémunération perçue par le comité exécutif de gestion, sur la base des recommandations de la présidence. En 2019, la part fixe de la rémunération n'a pas évolué par rapport à l'année précédente. Plus d'informations sur les montants spécifiques page 113. La rémunération accordée à l'équipe exécutive de gestion est réévaluée chaque année par le DG.

La rémunération de la direction 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. Un plan de retraite et des avantages en nature tels qu'un véhicule de société, un téléphone, etc. sont également prévus.

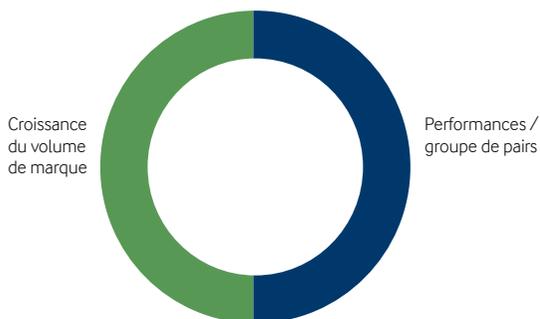
Les niveaux de rémunération fixe sont déterminés en fonction de l'expérience, de la contribution et de la fonction de chacun, tandis que la rémunération variable reflète la performance par rapport aux objectifs commerciaux annuels.

La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes d'intéressement annuel (STI) et sur trois ans (LTI). Le STI comporte les mêmes éléments pour la direction, ceux-ci étant modulés en fonction des personnes et des années. Les principales composantes du système LTI sont la croissance du volume des marques et les performances du groupe par rapport à l'indice du groupe de pairs (voir graphiques). Le programme LTI a débuté en 2018 et comprend également une composante liée à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium.

Composants à court terme



Composants à long terme



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, qui désigne l'action de transférer des bénéfices d'une région où la fiscalité est élevée vers une autre où elle l'est moins) 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 législatives 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 de structures sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi en vue d'échapper à l'impôt.
- Nous faisons preuve de transparence dans notre approche des impôts et 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 développons 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 amba 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.

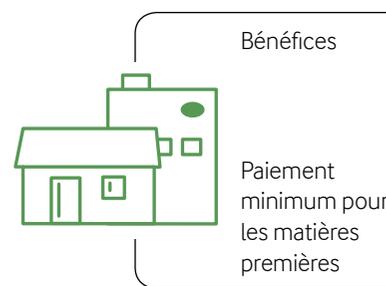
Les associés-coopérateurs d'Arla paient un impôt sur le revenu en fonction de la rémunération perçue pour leur lait, conformément à la fiscalité de leurs pays

respectifs. 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 amba 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 SOCIÉTÉ COTÉE ET UNE COOPÉRATIVE ?

Société cotée

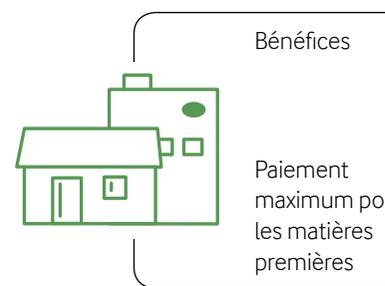


Actionnaire



Fournisseur

Coopérative



Associé-coopérateur/
fournisseur

GESTION DE L'INTÉGRITÉ DE L'ENTREPRISE - POLITIQUES, CONTRÔLES ET CONFORMITÉ

Faire preuve de responsabilité est dans notre ADN. Nous sommes déterminés à mener notre activité dans le respect de la loi, de la déontologie et de la justice, et nous attendons la même approche de la part de nos partenaires.

Notre cycle de conformité

Nous appliquons un cadre de conformité structuré afin de mener un dialogue sensibilisé au risque au sein de l'entreprise. Il est constitué des éléments suivants : identification des risques, politiques et contrôles, éducation et sensibilisation, enquêtes et rapports.

Identification des risques

Nous identifions les risques de conformité par plusieurs canaux, notamment : un suivi de l'évolution de la réglementation, des enquêtes en cas de suspicion d'abus, des formations à la conformité, des audits internes de conformité, des contrôles préalables de RSE. Pour en savoir plus sur la gestion globale du risque, voir page 48.

Politiques et contrôles

Notre Code de conduite est disponible en 12 langues et, accompagné d'un ensemble de politiques mondiales, il détermine les grands principes de nos activités et formule nos attentes vis-à-vis de nos employés et de nos partenaires. Nous ne tolérons aucune violation de ces principes, et nous disposons d'un système cohérent de contrôles internes, dont l'efficacité et la pertinence font l'objet d'évaluations régulières, pour nous en assurer. Nous poursuivons le développement de notre environnement de contrôle interne par la mise en place de contrôles intégrés aux applications et d'une séparation du suivi des droits et taxes. Dans le cadre de notre programme de contrôle, nous travaillons sur des points de contrôle de la confidentialité des données, qui font l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation.

Nous avons poursuivi en 2019 la mise en place d'une culture conforme, et nous avons mis l'accent sur la mise

en œuvre de notre gestion du risque pour atténuer les risques concernant nos processus fondamentaux. Nous avons mené une analyse du risque et du contrôle portant sur les processus de gestion des commandes et des achats, afin de déterminer le niveau de risque résiduel et sa compatibilité avec le niveau de risque que nous sommes prêts à assumer. Nous définissons les améliorations à apporter sur cette base. Nous avons également commencé à employer des outils d'analyse et des processus automatisés pour renforcer la conformité.

Éducation et sensibilisation

Notre Code de conduite et nos politiques internes sont communiqués aux employés, tout comme un certain nombre d'activités combinant programmes de formation obligatoires et messages de sensibilisation. Tous les principes internes régissant notre activité sont regroupés sur un portail centralisé sur l'Intranet d'Arla, et sont accessibles à tous les employés, y compris à l'aide de terminaux mobiles. Nous avons recours à un dispositif mixte de formation comprenant des formations en ligne sur les grands thèmes de conformité (le droit de la concurrence, la sécurité des informations, par ex.) et des ateliers de formation selon les besoins.

Enquêtes

La franchise et la confiance font partie de nos valeurs fondamentales, et elles sont prises en compte dans notre Code de conduite. Si des employés estiment que le Code de conduite n'est pas respecté, nous les encourageons à le signaler. Ils peuvent faire part de leurs soupçons à leur hiérarchie, aux ressources

humaines ou au service Contrôles des risques et conformité. Il est également possible d'effectuer des signalements anonymes par l'intermédiaire de notre système de lanceur d'alerte, avec des principes très stricts de confidentialité et d'absence de représailles.

En 2019, nous avons examiné 12 cas de soupçons de fraude, contre 35 en 2018. Ils n'ont entraîné aucun préjudice financier pour le groupe, mais ils ont été très instructifs sur l'état de notre environnement de contrôle. Ces observations portaient sur les achats et la sécurité des informations, qui restent des éléments fondamentaux dans notre action de renforcement de la conformité et de sensibilisation.

Rapports

La publication de nos rapports de conformité suit un rythme annuel à différents niveaux de l'entreprise. En 2019, nous avons ajouté au tableau de bord des performances mensuelles de l'équipe exécutive de gestion des notes de conformité, et les rapports par pays sont partagés avec les hiérarchies intermédiaires concernées. Les problèmes de conformité sont abordés chaque trimestre lors des réunions du comité d'entreprise, les conclusions de toutes les activités et enquêtes de conformité de l'année étant regroupées dans le rapport annuel de conformité transmis au conseil d'administration. D'une manière générale, nous avons renforcé notre conformité en 2019 et nous sommes déterminés à poursuivre dans cette voie en 2020 et au-delà.

Vous trouverez notre Code de conduite sur notre site Internet.



NOTRE GESTION DES RISQUES

Chez Arla, la gestion du risque représente un moyen d'atténuer les effets indésirables de divers facteurs internes ou externes, et de saisir des opportunités pour optimiser la création de valeur. Nous prenons des mesures pour identifier, comprendre, analyser et traiter efficacement les risques. Nous concentrons nos actions sur les risques susceptibles de menacer la réussite à moyen terme de notre stratégie, mais nous sommes également attentifs aux risques à court terme inhérents aux activités de l'entreprise.

TYPE DE RISQUE

STRATÉGIQUE

Risque découlant de tendances ou d'événements internes ou externes pouvant avoir un impact matériel sur la réalisation de nos objectifs stratégiques

OPÉRATIONNEL

Risque susceptible de compromettre l'exécution des fonctions de l'entreprise

FINANCIER

Risque susceptible de causer une instabilité imprévue des prix du lait, des ventes nettes, des marges ou des parts de marché

JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Risque lié à l'évolution du cadre juridique ou réglementaire et susceptible d'impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise

IMPACT

Nous classons les risques de chaque grande catégorie en fonction de leur impact potentiel. On entend par impact le niveau de perte financière et/ou de réputation. Nous abordons uniquement les risques critiques et majeurs dans le présent rapport, mais notre gestion du risque interne prévoit également un suivi et des mesures pour les niveaux de risque moindres.

■ **Majeur** : Une dégradation durable de la position sur le marché et/ou une couverture médiatique nationale entraînant un préjudice aux marques/à l'image et/ou une perte financière estimée entre 10 et 50 millions EUR.

■ **Critique** : Baisse permanente de la valeur de la marque et/ou couverture médiatique internationale entraînant un préjudice supérieur à 50 millions EUR en termes d'image d'Arla et/ou de perte financière.

▲▼ **Probabilité** : Le mouvement du risque fait référence à la variation de la probabilité de concrétisation du risque, en sachant que les mesures de lutte et de contrôle permettent de réduire cette probabilité.

NOTRE GESTION DES RISQUES (SUITE)

Risques stratégiques

Conséquences négatives du Brexit

Avec 25% des ventes, le Royaume-Uni est un marché important pour Arla. La limitation de la libre circulation des biens et la dévaluation de la GBP pourraient donc avoir un impact critique pour Arla à court et à long terme.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, membre du comité exécutif de gestion, Executive Vice President pour l'Europe

💡 : Nous disposons de scénarios détaillés et de plans d'action, et nous répertorions en permanence les répercussions potentielles des différents résultats possibles des négociations autour du Brexit. Des plans de couverture sont en place pour compenser les effets négatifs à court terme sur la GBP. Pour en savoir plus, voir page 50.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▼

Mutation des préférences des consommateurs

Les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux alternatives végétales aux produits laitiers et remettent en question la place des produits laitiers dans un régime sain et durable. Les ventes des alternatives végétales aux produits laitiers devraient connaître une croissance à deux chiffres au cours des années à venir.

👤 : Hanne Søndergaard, directrice marketing, Executive Vice President Marketing, Innovations, Communications et Durabilité

💡 : Notre pipeline d'innovation cible en priorité le suivi des tendances de consommation, avec le développement des options offertes aux consommateurs flexitariens ou soucieux de leur empreinte carbone. Nous avons lancé en 2019 un café Starbucks™ prêt à boire à base d'amande, ainsi qu'un burger au fromage grillé pour flexitariens en coopération avec McDonald's. Nous publions constamment des informations sur les bienfaits des produits laitiers en matière de santé et de nutrition. Pour en savoir plus sur nos produits innovants, voir

page 22. Pour en savoir plus sur nos actions en matière de développement durable, voir page 30.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▲

Réaction insuffisante face à la pression sociale pour une production plus durable et/ou face au non respect de la réglementation climatique

Notre activité a un impact négatif sur l'environnement qui doit être géré et compensé dans le respect des réglementations locales et mondiales, mais notre stratégie de développement durable vise à aller au-delà des exigences du cadre réglementaire existant.

👤 : Hanne Søndergaard, directrice marketing, Executive Vice President Marketing, Innovations, Communications et Durabilité

💡 : Notre stratégie de développement durable est pilotée par un comité ad hoc rattaché à l'échelon de direction. Nous avons annoncé en 2019 des objectifs environnementaux ambitieux à moyen et long terme, approuvés par l'initiative Science Based Targets. Les activités de l'ensemble de notre chaîne de valeur sont exécutées de façon à remplir nos engagements. Nous avons par exemple lancé les tout premiers produits laitiers conformes à la norme ISO de neutralité climatique, et un milliard de cartons de lait et de yaourt ont été modifiés pour les rendre plus respectueux de l'environnement. Pour en savoir plus, voir page 31.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▲

Changements de plus en plus rapides en raison du commerce en ligne et de nouvelles habitudes d'achat

Le développement de nouveaux canaux commerciaux numériques permet aux consommateurs de commander leurs courses, des préparations et des plats préparés plus souvent de chez eux. Parallèlement à cela, les ventes chez les discounteurs et dans les commerces de proximité augmentent, ce qui réduit nos marges et incite à trouver de nouveaux clients et de nouveaux contrats de distribution.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, membre du comité exécutif de gestion, Executive Vice President pour l'Europe

💡 : Nous innovons dans nos canaux commerciaux et encourageons le dialogue numérique entre consommateurs et plateformes de commerce en ligne. Nous avons davantage mis en avant notre activité foodservice, et nous avons pris des mesures destinées à favoriser le développement d'autres canaux de croissance. Nous offrons la possibilité aux consommateurs d'acheter les ingrédients nécessaires directement depuis nos très populaires sites de recettes sur des plateformes de commerce en ligne afin d'encourager l'adoption de nouvelles habitudes.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▼

Risques opérationnels

Volatilité des prix du lait et des volumes

La production de produits laitiers est intrinsèquement vulnérable face à l'instabilité des volumes et des prix, avec des répercussions potentielles sur les ventes et les rendements. 2019 a montré une stabilité sans précédent des prix du lait, avec tout de même des variations importantes des prix relatifs des matières grasses et protéines. Les marchés du lait pourraient retrouver leur instabilité habituelle en 2020.

👤 : Peder Tuborgh, président-directeur général

💡 : Nous gérons nos prix et notre portefeuille de manière active à partir d'informations détaillées sur le marché, la décision finale revenant au DG. Notre gestion des performances dépend beaucoup des données du groupe de pairs et des objectifs EBIT pour l'ensemble du groupe.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▼

Perte de personnel à des postes stratégiques

Le personnel représente la composante centrale de notre entreprise, car nous dépendons de son talent et de sa motivation à mettre en œuvre nos objectifs stratégiques et à assurer nos opérations quotidiennes. Notre

capacité à recruter et retenir des employés compétents constitue l'un de nos principaux facteurs de risque.

👤 : Ola Arvidsson, directeur des ressources humaines, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

💡 : Nous attirons de nouveaux talents par notre image de marque et par un processus de recrutement efficace. Et nous retenons ces talents en leur offrant des perspectives de carrière suffisantes, en étant à l'écoute des employés via des entretiens trois fois par an, et en travaillant en permanence à améliorer notre environnement de travail. Pour en savoir plus, voir page 37.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▼

Sécurité des informations et cyberattaques

Notre entreprise s'appuie de plus en plus sur le numérique, et le niveau d'intégration de nos systèmes informatiques nous expose à des risques de sécurité tels que le déni de service ou les intrusions. Tout cela peut potentiellement interrompre les processus de l'entreprise ou impacter notre position sur le marché et notre réputation.

👤 : Natalie Knight, directrice financière, Executive Vice President, Finance, Legal and IT

💡 : Nous sensibilisons constamment nos employés via des campagnes de sensibilisation au risque informatique, en réactualisant, en 2019, les principes de sécurité de l'information dans le Code de bonnes pratiques informatiques. Nous évaluons les risques liés aux plateformes informatiques (notamment les questions de confidentialité), nous menons des opérations de maintenance en insistant sur la recherche de vulnérabilités, et nous traitons immédiatement les faiblesses détectées. Nous surveillons les processus de contrôle des accès de manière centralisée et nous améliorons la séparation des tâches, ce qui nous a valu les compliments de nos auditeurs externes.

Impact : ■ **Mouvement 2019** : ▲

👤 Responsable du risque **💡** Mesures prises

NOTRE GESTION DES RISQUES (SUITE)

Application de notre programme de transformation et de rationalisation Calcium

Calcium, notre programme de transformation et de rationalisation, a été lancé en 2018 en vue d'accélérer notre stratégie Good Growth et de dégager 400 millions EUR d'économies. Nous sommes conscients que des changements importants à tous les niveaux de l'entreprise sont une source de risque. Nous souhaitons mettre en place une organisation capable d'accompagner le changement pour saisir de futures opportunités.

👤 : *Peder Tuborgh, directeur général*

💡 : Nous avons mis en place un bureau central de transformation en 2018 pour coordonner la réalisation des objectifs du programme en étroite collaboration avec les unités opérationnelles. La prise de décision reste la prérogative de la direction. Le programme est structuré en 9 axes de travail, avec un suivi rigoureux et une gestion stricte des performances et des changements.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** Stable

Risques financiers

Variation des taux de change

Dans la mesure où 57% des recettes d'Arla sont générées dans des devises autres que l'EUR ou la DKK, la variation des taux de change sur nos marchés mondiaux représente notre principal risque financier.

👤 : *Natalie Knight, directrice financière,*

Executive Vice President, Finance, Legal and IT

💡 : Nous disposons d'un système centralisé de gestion du risque de change, et nous réduisons le risque à court terme par des activités de couverture pour nos devises principales.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** Stable

Risque fiscal

En tant que coopérative mondiale, Arla est confrontée à une demande de plus en plus pressante pour une meilleure transparence sur notre situation et notre politique en matière de fiscalité. Cela a entraîné un durcissement sensible des exigences de conformité vis-à-vis des multinationales comme Arla ces dernières années, et l'augmentation des échanges d'informations (automatisés) avec les administrations fiscales. Partout dans le monde, les administrations fiscales ont augmenté le nombre de contrôles fiscaux. Cette évolution a entraîné une hausse de l'incertitude et de la charge administrative relative aux diverses déclarations.

👤 : *Natalie Knight, directrice financière,*
Executive Vice President, Finance, Legal and IT

💡 : Nous surveillons en permanence les transactions du groupe pour garantir le respect des obligations fiscales locales et un dialogue transparent avec l'administration fiscale. Nous surveillons les risques fiscaux et faisons en sorte qu'ils soient suffisamment couverts par des provisions adéquates. Quand c'est possible, Arla privilégie une étroite collaboration avec l'administration fiscale. Nous ne pratiquons pas d'optimisation fiscale, nous tenons à ce que l'imposition soit conditionnée par l'activité, et non l'inverse. Pour en savoir plus, voir page 45.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** ▼

Risques juridiques et réglementaires

Problèmes majeurs de qualité et/ou de sécurité produit entraînant un rappel de produits

La sécurité alimentaire et le respect de la réglementation sanitaire sont primordiaux à tous les stades de notre chaîne de transformation et de notre activité commerciale. Ils font également partie des engagements en matière de responsabilité sociale listés dans notre Code de conduite.

👤 : *Sami Naffakh, directeur d'exploitation*

💡 : Nous améliorons et développons constamment notre programme d'assurance qualité pour les éleveurs laitiers, baptisé Arlagården. Nous avons mis en place des programmes de gestion de la sécurité alimentaire pilotés par un service QEHS central, et nous assurons un suivi mensuel de nos principaux indicateurs de performance de production. Dans le cadre de notre programme de transformation, Calcium, nous transformons notre chaîne de transformation pour la rendre plus efficace et plus sûre. Pour en savoir plus sur les rappels, voir page 131.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** Stable

Non-respect de la législation, corruption, fraude et pratiques commerciales douteuses

Tous les cas de corruption ou de pratique commerciale contraire à la déontologie risquent de donner lieu à des amendes et des poursuites judiciaires, et de nuire à notre réputation. Tous les processus centraux de l'entreprise comportent un risque d'abus qui doit être combattu.

👤 : *Natalie Knight, directrice financière,*
Executive Vice President, Finance, Legal and IT

💡 : Nous ne tolérons aucun comportement susceptible de nuire à notre réputation ou à l'intégrité de l'entreprise. Nous sensibilisons constamment nos employés aux principes du Code de conduite et aux politiques internes (par ex. lutte contre la corruption et la fraude, politique relative aux dons de tiers). Nous surveillons les abus éventuels à l'aide d'un système de contrôles internes dans tous les processus de l'entreprise, et diverses structures de signalement, dont un programme de lanceur d'alerte couvrant l'ensemble du groupe, permettent de détecter les irrégularités.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** Stable

Confidentialité des données

Nous sommes tenus de garantir la confidentialité des données à caractère personnel de nos employés, de nos clients et de nos partenaires en vertu du RGPD. Les violations réelles ou perçues comme telles du RGPD ou de toute autre réglementation relative à la confidentialité des données et à la sécurité des systèmes peuvent entraîner des amendes substantielles et un préjudice important à notre réputation.

👤 : *Natalie Knight, directrice financière,*
Executive Vice President, Finance, Legal and IT

💡 : Nous réalisons tous les ans un examen des processus de l'entreprise et de nos systèmes informatiques afin de renforcer nos politiques et procédures internes. Nous mettons en œuvre un cadre de contrôle accompagné par de la formation continue auprès des employés et par des audits menés par les partenaires concernés. Nous avons également amélioré nos processus, politiques et procédures de ressources humaines afin de garantir la confidentialité des données relatives aux employés.

Impact : ■ **Mouvement 2019 :** Stable

PRÉPARATION AU BREXIT

Les conséquences potentielles du Brexit restent la principale source de risque pour Arla. Bien que le Royaume-Uni ait décidé de quitter l'UE fin janvier 2020, les futures relations commerciales entre l'UE et le Royaume-Uni ne sont toujours pas définies, et nous devons continuer à nous préparer à tous les scénarios possibles. Alors que les négociations sur les futures relations commerciales se poursuivent, Arla va continuer à affirmer sa position d'entreprise attachée à la libre circulation des biens et des personnes auprès des décideurs.

Il est important pour Arla que nos produits et nos employés puissent circuler librement depuis et vers le Royaume-Uni même après la période de transition. Des marques performantes sur le marché britannique, comme Lurpak®, Arla® Skyr et Lactofree, sont importées au Royaume-Uni, tandis que d'autres, comme Castello® sont exportées depuis le pays. Des changements dans les relations commerciales UE-Royaume-Uni remettraient sérieusement en question cette activité.

Le groupe de travail d'Arla chargé de suivre le Brexit, composé de cadres expérimentés provenant des unités opérationnelles concernées, continue à étudier et à évaluer divers scénarios, en analysant les conséquences et actions possibles. Notre équipe exécutive de gestion et le conseil d'administration en ont été tenus informés chaque mois, et les informations nécessaires ont été transmises à nos associés-coopérateurs.

Au moment de la finalisation du présent rapport annuel, nos priorités dans le cadre de la préparation au Brexit restent les suivantes :

- Faire en sorte de maintenir la continuité de l'activité et accompagner nos employés européens au Royaume-Uni, ainsi que nos employés britanniques au sein de l'UE
- Maintenir la confiance vis-à-vis des parties prenantes clés, y compris les clients

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.

Les risques notoires sont liés aux négociations sur l'harmonisation des réglementations entre l'Union européenne et le Royaume-Uni, aux charges supplémentaires revêtant la forme de droits de douane et de procédures de dédouanement imposés sur les exportations européennes et

britanniques qui affecteraient la demande, ainsi qu'à des formalités administratives accrues.

Le risque de change GBP/EUR, auquel le groupe est exposé 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, n'est pas non plus négligeable. Pour compenser cette incertitude à court terme, nous avons eu recours à des instruments de couverture en 2019 dans des proportions supérieures à la normale.

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 489 millions EUR sont alloués au Royaume-Uni (sur un total de 700 millions EUR d'écarts d'acquisition). 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.



ARLA AU ROYAUME-UNI

Chiffre d'affaires, milliards EUR

2,7

Actif total, milliard EUR

1,3

Part provenant du volume de lait cru des associés-coopérateurs

26%

Nombre d'éleveurs laitiers au Royaume-Uni

2 190

Nombre d'employés au Royaume-Uni

3 407

Nombre de sites de production et de conditionnement

10

Marques clés

Arla®, Lurpak®, Aanchor®, Cravandale®, Yeo Valley®



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES



Assurer la stabilité du prix du lait

Notre stratégie nous permet d'accomplir notre mission : garantir un maximum de valeur pour le lait de nos associés-coopérateurs. Nous avons bénéficié en 2019 d'une stabilité sans précédent du prix du lait.



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Arla est parvenu à verser un prix du lait stable et compétitif à ses associés-coopérateurs avec un prix de performance qui a atteint 36,6 centimes EUR/kg de lait. Par ailleurs, en ce qui concerne la qualité des ventes, la rentabilité et la conversion de trésorerie, nous avons atteint le haut de la fourchette de nos objectifs pour tous les indicateurs-clés de performance. La croissance des volumes des produits de marque a dépassé les prévisions et s'établit à 5,1%, tandis que les volumes de produits à plus faible marge ont diminué. Cela a généré, en incluant les effets positifs de change et de M&A, une augmentation du chiffre d'affaires d'Arla de 1%. Celui-ci s'établit à 10,5 milliards EUR. Notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, a permis de réaliser 110 millions EUR d'économies, soit 10 millions de plus que la fourchette haute de nos objectifs. Ces gains d'efficacité que Calcium a permis, ainsi que les volumes plus élevés de vente de produits de marque ont abouti à un bénéfice net de 3,0%, un résultat supérieur à ceux des deux années précédentes. Notre effet de levier et nos flux de trésorerie ont également atteint des niveaux sains, en dépit du versement de l'intégralité de nos bénéfices de 2018 à nos associés-coopérateurs et de nos investissements-records de 704 millions EUR. Ces résultats démontrent l'efficacité de notre stratégie Good Growth 2020.



Natalie Knight
Directrice financière

ÉVALUATION DES MARCHÉS

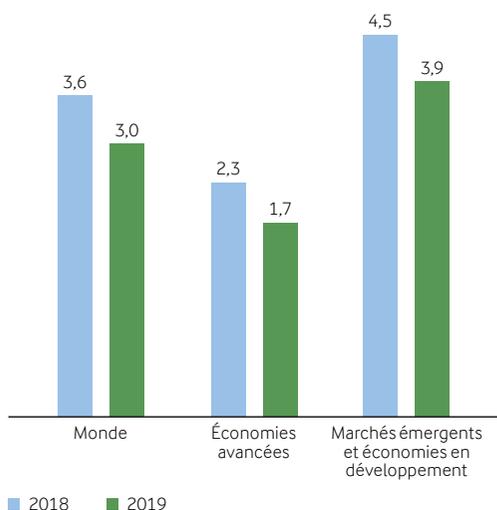
En 2019, l'environnement macroéconomique mondial s'est caractérisé par des taux de croissance du PIB plus faibles que l'année d'avant sur la plupart des marchés, une incertitude persistante autour des conséquences potentielles du Brexit, un conflit commercial à l'incidence mondiale entre les États-Unis et la Chine et des tensions croissantes au Moyen-Orient.

Selon le FMI, la croissance économique mondiale en 2019 était de 3%, contre 3,6% l'année précédente, le plus faible taux enregistré depuis la crise économique de 2008. Elle était essentiellement due aux marchés

émergents et aux pays en développement qui ont enregistré une croissance de 3,9%, ce qui reste toutefois bien en deçà du taux de l'année précédente (4,5%). Dans le même temps, les économies des pays avancés ont enregistré une croissance de 1,7%, contre 2,3% en 2018.

Les principales devises utilisées par Arla ont connu une évolution favorable ou sont restées essentiellement stables durant 2019. La Livre sterling (GBP) et le dollar américain (USD) se sont légèrement appréciés par rapport à l'euro (EUR), tandis que la couronne suédoise (SEK) connaissait une légère dépréciation.

Taux de croissance du produit intérieur brut (en %)*

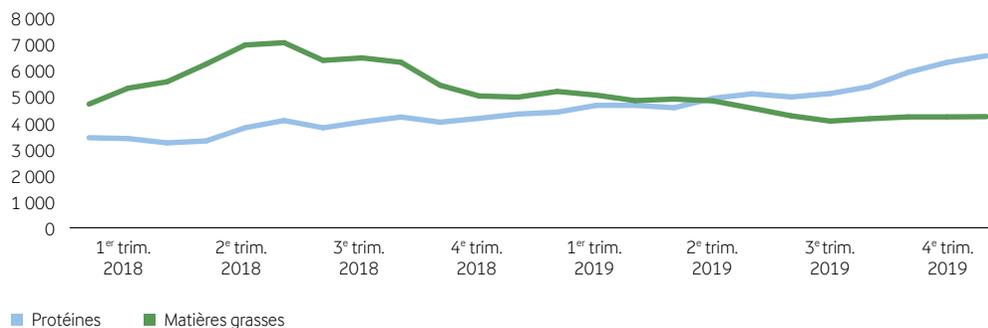


* Source : FMI

Taux de change moyens, 2018-2019

Devise	2018	2019	Évolution par rapport à 2018
EUR/USD	1 180	1 119	5,1%
EUR/GBP	0,885	0,877	0,9%
EUR/SEK	10 253	10 587	-3,3%

Prix des matières grasses et des protéines 2018-2019 (EUR/tonne)



Une stabilité sans précédent des prix du lait et de la production de lait dans toute l'Europe

Les prix mondiaux et européens sont restés d'une stabilité sans précédent en 2019. Il s'agit de la plus longue période de stabilité du prix du lait prépayé en Europe depuis 2015, année où les quotas de production ont été supprimés.

Cependant, cette stabilité masquait un changement sous-jacent dans les composantes de base des prix du lait. Durant les deux années précédentes, nous avons constaté un changement significatif entre les valeurs de la matière grasse et de la protéine, la matière grasse étant le solide laitier affichant le prix le plus élevé. En 2019, nous avons commencé à assister à un renversement de cette tendance, avec un retour à la situation traditionnelle où la protéine affiche un prix plus élevé que la matière grasse.

Les prix des matières grasses ont continué à diminuer tout au long du premier semestre 2019, avant de s'établir à un niveau de prix conforme aux moyennes historiques enregistrées avant les hausses de 2017-2018.

Par ailleurs, suite à la liquidation des stocks finaux d'intervention de lait écrémé en poudre au début de 2019, la demande de lait en poudre ayant dépassé l'offre, les prix ont considérablement augmenté tout au long de l'année. À la fin de l'année, les prix du lait en poudre en Europe étaient plus élevés qu'ils ne l'ont jamais été depuis le milieu de 2014.

Ces changements massifs survenus dans les prix des matières grasses et des protéines ont modifié la dynamique des prix et, avec elle, la rentabilité par catégorie de produits.

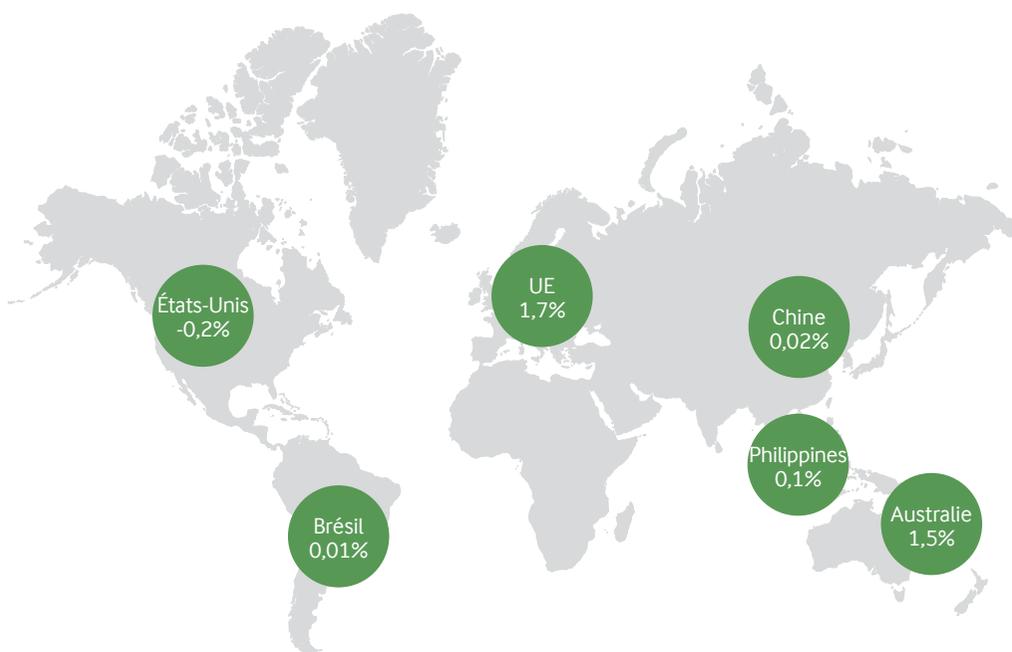
ÉVALUATION DES MARCHÉS (SUITE)

Augmentation de la demande et de la consommation

Les tout derniers chiffres de la consommation mondiale de produits laitiers indiquent une chute considérable de la croissance de la consommation par habitant sur les marchés occidentaux, de 2,5% enregistrés en 2017 à 0,5% en 2018. La croissance de la consommation de produits laitiers des marchés émergents a également enregistré un ralentissement, passant de 4,4% en 2017 à 3,3% en 2018. En valeur absolue, la croissance de la consommation de produits laitiers était due, pour environ 85%, aux marchés émergents.

Du point de vue des catégories, la consommation de fromage a augmenté de 0,8% sur les marchés européens, tandis que le lait et le beurre enregistraient un léger recul, de 0,4 et 0,2% respectivement. Les volumes des cafés prêts à boire et de mozzarella ont augmenté sur la plupart des principaux marchés européens.

Croissance de la consommation de produits laitiers sur les principaux marchés (par habitant)*



*Source : Services de conseil économique en produits laitiers (clal.it), d'après les données de 2018. Ces données par catégorie se rapportent à l'Europe.

Évolution de la consommation par habitant par catégorie*



Une solide dynamique en faveur de la durabilité

En 2019, les discours sur le changement climatique et la durabilité ont dominé la sphère publique. Les grèves des lycéens en faveur du climat sont devenues un phénomène mondial mobilisant des dizaines de milliers d'étudiants participant à des manifestations partout dans le monde. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales ont pris des engagements et ont adopté des plans concrets pour réduire les émissions de CO₂, en premier lieu le Pacte Vert (Green New Deal) de l'Union européenne.

Les entreprises mondiales ont également été fortement touchées par cette tendance, et elles sont plus nombreuses à intégrer activement la durabilité dans leur modèle d'entreprise. Elles le font en poursuivant des objectifs qui vont bien au-delà des préoccupations d'antan en matière de gestion de la réputation : par exemple, économiser l'énergie, développer des produits durables, passer à un approvisionnement durable et mettre davantage l'accent sur la diversité de la main-d'œuvre. Les entreprises laitières ne font pas exception. Nous avons vu nos pairs se fixer des objectifs environnementaux inspirants en 2019, tandis que chez Arla, nous avons poursuivi et accéléré notre transformation déjà en cours en faveur d'une plus grande durabilité, et annoncé notre ambition d'avoir une empreinte carbone neutre d'ici à 2050.



PERFORMANCES FINANCIÈRES

En 2019, Arla a enregistré des résultats en ligne ou dépassant la fourchette haute de ses objectifs pour tous ses indicateurs clés de performance, en dépit de variations considérables des prix relatifs des matières grasses et des protéines, qui ont engendré une volatilité de la rentabilité dans les différentes catégories de produits. Nous avons amélioré la performance du prix du lait et maintenu un prix du lait prépayé stable tout au long de l'année. Nous y sommes parvenus grâce à de solides ventes sur les marchés internationaux en expansion et à une augmentation des volumes des produits de marque en Europe, ainsi qu'à une deuxième année réussie de mise en œuvre de notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium.

Un prix du lait des associés-coopérateurs stable tout au long de 2019

En tant que coopérative, Arla existe pour le bénéfice de nos associés-coopérateurs. Notre mission est de garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos agriculteurs, tout en créant des opportunités 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 et solide maîtrise des coûts. En 2019, nous avons enregistré une solide croissance des volumes des produits de marque et réalisé des économies de

charges considérables grâce à notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, ce qui nous a permis de verser un prix du lait compétitif à nos associés-coopérateurs.

Le prix de performance est l'indicateur clé de performance le plus important pour Arla, car il mesure la valeur créée par kilogramme de lait d'associé-coopérateur. En 2019, ce prix de performance d'Arla a augmenté pour atteindre 36,6 centimes EUR/kg, contre 36,4 centimes EUR/kg en 2018 (soit une augmentation de 0,5%). Nous avons enregistré cette amélioration malgré une concurrence renforcée sur les principaux marchés européens. Cette réalisation est un indicateur clé qui

confirme que notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, ainsi que notre stratégie contribuent à améliorer la compétitivité d'Arla sur le marché européen des produits laitiers.

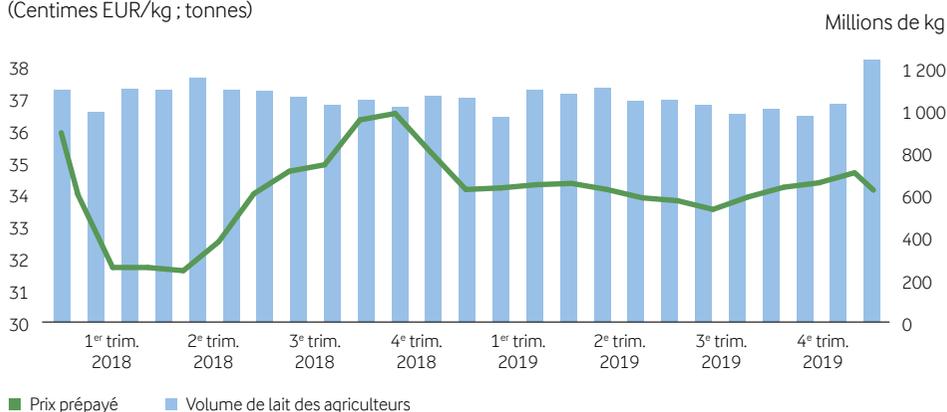
Une composante essentielle de notre prix de performance est le prix du lait prépayé, qui représente le versement comptant moyen perçu par les associés-coopérateurs par kilogramme de lait fourni durant la période de règlement. Le prix du lait payé d'avance à nos associés-coopérateurs est resté virtuellement inchangé tout au long de l'année, avec une seule modification technique mineure intervenue de février à décembre. Dans l'ensemble, le prix du lait prépayé standard était de 34,1 centimes EUR/kg, un prix inchangé par rapport à l'année précédente.

nombre d'éleveurs laitiers à quitter la coopérative. En Suède, le volume de lait collecté est en baisse depuis des années et en 2019, ce recul s'est légèrement accentué en raison des effets de la sécheresse de 2018 et, dans certaines régions, de sécheresses survenues en 2019.

Le volume de lait collecté provenant d'autres sources que nos associés-coopérateurs a enregistré une baisse bien plus rapide de 134 millions de kilos, passant de 1,5 milliards de kg à 1,3 milliards de kg (soit une diminution de 9,2%), en raison de la cession de nos activités à Allgäu, en Allemagne, et, par conséquent, de l'élimination du lait contractuel de cette région.

Prix du lait payé d'avance standard et volumes de lait des associés-coopérateurs

(Centimes EUR/kg ; tonnes)



Le volume du lait collecté auprès des associés-coopérateurs d'Arla a reculé de 0,1% par rapport à l'année dernière. Cependant, des écarts importants ont été observés entre les principales régions géographiques. Le volume de lait collecté auprès des éleveurs laitiers danois et britanniques est demeuré pratiquement identique à l'année précédente, soit respectivement 4,9 et 3,2 milliards de kilos. Le volume de lait collecté auprès des éleveurs laitiers de Suède et d'Europe centrale a légèrement diminué.

La diminution du lait collecté en Europe centrale est due en grande partie à la transition obligatoire vers l'alimentation sans OGM pour tous les associés-coopérateurs Arla de la région, qui a conduit un certain

Prix de performance

(centimes EUR/kg)



PERFORMANCES FINANCIÈRES (SUITE)

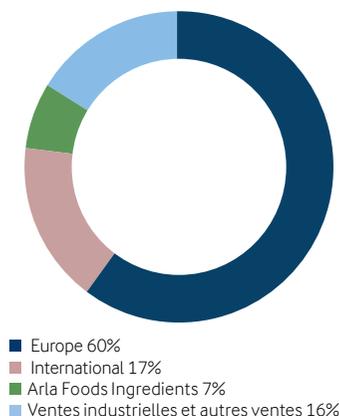
Le chiffre d'affaires d'Arla atteint le haut de la fourchette visée

En 2019, le chiffre d'affaires d'Arla a augmenté de 102 millions EUR pour atteindre 10,5 milliards EUR, contre 10,4 milliards EUR l'année dernière (soit une hausse de 1%), ce qui représente le haut de la fourchette de nos objectifs (10,2-10,6 milliards EUR). Chez Arla, on distingue quatre principaux composants dans l'évolution du chiffre d'affaires : le volume et la gamme de produits, les prix de vente, les taux de change et les variations dues aux acquisitions et/ou aux cessions. En 2019, ce sont les évolutions positives des activités M&A et des devises qui ont eu les effets les plus marquants sur l'évolution du chiffre d'affaires. Les effets de l'accroissement des volumes et de l'amélioration de la gamme de produits ont été largement contrebalancés par la baisse des prix.

Les volumes sur nos segments à plus fortes marges tels que les ventes de nos produits de marque ont augmenté, tandis que les volumes sur nos ventes de marques de distributeur moins rentables ont diminué, ce qui, au final, se traduit par une légère augmentation. Au total, les effets des prix ont été légèrement négatifs en 2019, avec diverses évolutions des prix sur les différents marchés et dans les différents segments. Les prix se sont renforcés au niveau des ventes industrielles et de notre activité AFI liée aux produits à base de lactosérum, une tendance pondérée par une baisse marginale des prix sur certains marchés clés, tant dans notre segment commercial européen qu'international.

Le chiffre d'affaires généré par les nouvelles acquisitions et les effets des acquisitions réalisées en 2018 sur l'ensemble de l'exercice ont eu un impact positif sur le chiffre d'affaires de 61 millions EUR en 2019, contre 89 millions EUR l'exercice précédent. Le principal facteur à l'origine de cette évolution a été l'acquisition de l'activité fromagère Kraft® et du site de production de Mondeléz International au Moyen-Orient. D'autres

Chiffre d'affaires par segment commercial



facteurs ont contribué à cette hausse, comme les effets sur l'ensemble de l'exercice du contrat de licence Yeo Valley Dairies Ltd. au Royaume-Uni et l'acquisition des 50% de parts restantes d'Arla Foods Ingredients SA en Argentine en 2018. Cette hausse a été partiellement atténuée par la cession finale de nos activités de spécialités fromagères d'Allgäu, en Allemagne.

Les variations de change ont également eu un effet positif sur le chiffre d'affaires de 57 millions EUR, dû essentiellement à un taux du dollar américain plus élevé sur certains marchés internationaux. Et ce, contre un effet négatif de 210 millions EUR enregistré en 2018. Pour plus de détails sur l'évolution du chiffre d'affaires, voir la note 1.1.

Une croissance des marques qui atteint des niveaux historiquement élevés

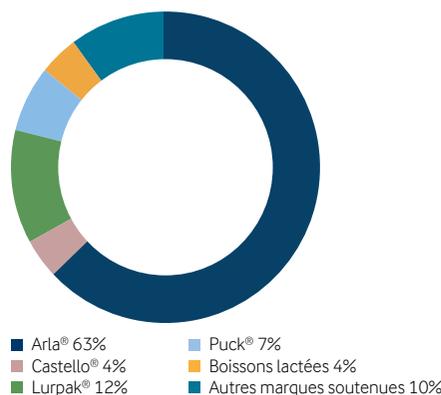
Nos marques se trouvent au cœur de notre activité ; principaux vecteurs de rentabilité d'Arla, elles en sont pour deux tiers responsables. Augmenter le volume des ventes de produits de marque est donc crucial si l'on veut améliorer encore la rentabilité à moyen

et long terme. Nous savons également que le chiffre d'affaires des produits de marque et la rentabilité sont plus stables et que les marques 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 2019, le volume des ventes de produits de marque a augmenté de 5,1%, contre 3,1% l'année précédente. Ce résultat est nettement supérieur à la fourchette que nous visons de 1,5-3,5% et intervient malgré les réductions des dépenses marketing par rapport aux années précédentes. Les initiatives inspirées par notre programme de transformation et de rationalisation Calcium nous ont conduits à améliorer l'efficacité de notre marketing. Nous avons, par exemple, créé notre propre agence de création interne, The Barn, qui a contribué à réduire les coûts par consommateur touché de 50%.

La croissance des produits de marques était essentiellement due à la marque Arla®, pour laquelle les volumes

Chiffre d'affaires lié aux marques, réparti par marques



ont augmenté de 5,1% en 2019. Les sous-marques axées sur l'incitation à une alimentation durable ont enregistré des résultats particulièrement bons (par exemple, les produits de la marque Arla &More visant à offrir des choix nutritifs à ceux qui ont un emploi du temps chargé ont augmenté de 46%, tandis que les volumes de la marque Arla® Explorers, avec son offre de produits pour enfants ont augmenté de 22,8%). Lurpak® et Puck® ont également enregistré une solide croissance des volumes des ventes de 4,3 et 4,8% respectivement. Pour en savoir plus sur nos marques, voir la page 21 et pour de plus amples informations sur la place des produits laitiers dans l'alimentation durable, voir la page 33.

Notre segment commercial européen, qui représente 60,3% de l'activité d'Arla, a enregistré une croissance des volumes des marques de 2,9%, contre 2,5% l'année précédente. Tous les marchés ont positivement contribué, notre plus gros marché, le Royaume-Uni, enregistrant une croissance de 8,8%. Le chiffre d'affaires en Europe a accusé un recul de 154 millions EUR, en raison de réductions prévues dans le secteur des marques de distributeur à faible marge et des effets négatifs des taux de change. Pour en savoir plus sur nos performances sur le segment européen, consulter la page 23.

En ce qui concerne notre segment commercial international, qui représente 17,1% de l'activité d'Arla, le chiffre d'affaires a augmenté de 226 millions EUR, une hausse essentiellement motivée par une croissance des volumes des marques plus élevée, de 10,3% contre 4,6% l'exercice précédent. Pour en savoir plus sur nos performances sur notre segment international, consulter la page 25.

Évolution de la croissance du volume des marques



PERFORMANCES FINANCIÈRES (SUITE)

Nos segments commerciaux



Europe :

Le chiffre d'affaires en Europe a accusé une baisse de 154 millions EUR pour atteindre 6 353 millions EUR, contre 6 507 millions EUR l'exercice précédent. L'augmentation du volume des produits de marque et les effets positifs de l'acquisition de Yeo Valley Ltd. en 2018 ont été contrebalancés par la baisse des volumes des marques de distributeur, un effet négatif des prix et une dépréciation de la SEK. La baisse des volumes des marques de distributeur était due à notre décision stratégique de sortir de certains contrats non rentables sélectionnés, essentiellement sur notre marché allemand.

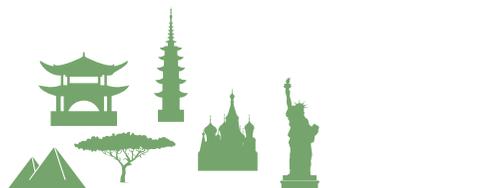
Le segment européen a continué à privilégier les ventes de nos produits de marque à plus forte marge, ce qui a abouti à une solide croissance des produits de marque de 2,9%. Tous nos marchés européens ont enregistré une augmentation des volumes des produits de marque. Cette croissance des marques était particulièrement forte en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Finlande, ainsi que dans notre segment foodservice. Dans les catégories de produits, les principaux moteurs étaient les marques Arla® Lactofree, Skyr, le fromage et les boissons lactées des marques Arla® et Starbucks™.

Pour plus de détails sur l'évolution de chacun de nos marchés stratégiques en Europe, voir la page 23.

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

2,9%

2018 : 2,5%



International :

Le chiffre d'affaires du segment international a enregistré une augmentation de 226 millions EUR, pour atteindre 1 802 millions EUR, contre 1 576 millions EUR l'exercice précédent, la plus forte hausse enregistrée ces trois dernières années. Toutes les régions à l'exception de l'Amérique du Nord ont contribué à cette augmentation du chiffre d'affaires, grâce à la croissance du volume des produits de marque, à l'évolution positive du dollar américain et à l'acquisition de l'activité fromagère Kraft® en région MENA.

Les volumes des produits de marque ont augmenté de 10,3%, contre 4,6% l'année dernière. L'introduction de nouveaux produits couronnée de succès dans plusieurs marchés et une solide performance sur notre plus grand marché international, la région MENA, ont également contribué à cette croissance.

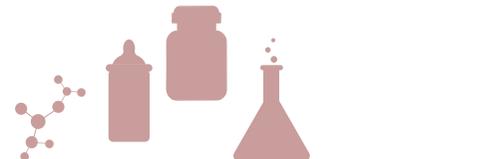
Les ventes et les volumes des produits de marque ont accusé un recul en Amérique du Nord, où nous avons revu notre orientation stratégique afin de garantir une ligne de croissance plus stable.

Pour en savoir plus sur notre segment international, veuillez consulter la page 25.

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

10,3%

2018 : 4,6%



AFI :

Le chiffre d'affaires d'AFI a enregistré une hausse de 58 millions pour atteindre 710 millions EUR, contre 652 millions EUR l'exercice précédent. Cette hausse est due à une augmentation des ventes de produits à valeur ajoutée dans le segment des ingrédients, en raison de prix plus élevés et des effets sur l'ensemble de l'exercice de l'acquisition des 50% de parts restantes de l'exercice de l'acquisition des 50% de parts restantes d'Arla Foods Ingredients S.A. Argentine, en 2018.

Toutes les unités opérationnelles du segment ingrédients – pédiatrie, santé et performance et alimentation – ont contribué à l'évolution positive du chiffre d'affaires, tandis que l'activité nutrition infantile enregistrait un chiffre d'affaires moins élevé en raison des répercussions des importantes modifications apportées aux réglementations chinoises relatives à la formule des laits infantiles.

Les ventes de produits à valeur ajoutée ont augmenté de 9,4%, sous les effets des segments à valeur ajoutée de la protéine tels que l'alpha-lactalbumine employée dans le lait maternisé pour mieux imiter le lait maternel et les hydrolysats de protéines de lactosérum utilisés dans les eaux protéinées dans la nutrition sportive.

Pour en savoir plus sur les performances d'AFI, voir la page 27.

Croissance des produits à valeur ajoutée

9,4%

2018 : 12,8%



Ventes industrielles :

Le chiffre d'affaires des ventes industrielles a accusé une légère baisse de 28 millions EUR pour atteindre 1 662 millions EUR, contre 1 690 millions EUR l'exercice précédent. Cette baisse des volumes des ventes industrielles a été compensée par l'augmentation des prix des protéines. L'augmentation du prix des protéines a entraîné un changement majeur sur les marchés des matières premières en 2019, associé à un affaiblissement continu du prix des matières grasses. Cela traduit le fait que les prix des matières grasses et des protéines reviennent à leur rapport historique à long terme. Pendant la majeure partie de l'année, l'augmentation du prix des protéines a compensé la baisse du prix des matières grasses, ce qui explique que le prix du lait de base est resté relativement stable, avec une légère hausse généralisée vers la fin de l'année.

Pour en savoir plus sur notre segment Ventes industrielles, veuillez consulter la page 28.

Part des ventes industrielles

25,0%

2018 : 26,5%

PERFORMANCES FINANCIÈRES (SUITE)

Nos marques



Arla®

La marque Arla® se trouve au cœur de notre activité mondiale et constitue le principal moteur de la croissance de notre marque. En 2019, le chiffre d'affaires d'Arla® a atteint 3 084 millions EUR, contre 2 923 millions EUR l'exercice précédent, une hausse engendrée par le succès de la relance de la sous-marque Lactofree, ainsi que par la croissance rapide de Skyr sur nos principaux marchés européens.

Croissance du volume des marques

5,1%

2018 : 1,8%

Chiffre d'affaires (millions EUR)

3 033

2018 : 2 875



Lurpak®

En 2019, pour la première fois depuis longtemps, notre principale marque de beurre, Lurpak® nous a permis de vendre plus de 100 000 tonnes de beurre. L'augmentation du volume des produits de marque de 4,3% a donné lieu à une hausse du chiffre d'affaires de Lurpak® qui s'est établi à 588 millions EUR, contre 561 millions EUR l'exercice précédent.



Croissance du volume des marques

4,3%

2018 : 2,7%

Chiffre d'affaires (millions EUR)

588

2018 : 561



Castello®

Les ventes de fromages de spécialité Castello® sont restées identiques à celles de l'exercice précédent, à 179 millions d'euros, malgré un environnement concurrentiel difficile en Europe et sur certains marchés internationaux.

Croissance du volume des marques

-2,1%

2018 : 3,8%

Chiffre d'affaires (millions EUR)

179

2018 : 179



Marques de boissons lactées

Notre segment des boissons lactées comprend de solides marques telles que Cocio®, Matilde®, et surtout, la marque sous licence Starbucks™. En 2019, nos ventes de boissons lactées de marque se sont établies à 207 millions EUR, contre 187 millions EUR l'exercice précédent. Cette croissance était essentiellement due à la marque Starbucks™, qui s'est déployée avec succès sur de nouveaux marchés et qui a lancé son premier café à base de plante.

Croissance du volume des marques

13,7%

2018 : 22,4%

Chiffre d'affaires (millions EUR)

207

2018 : 187



Puck®

Malgré des conditions macroéconomiques difficiles, notre principale marque en région MENA, Puck®, a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires qui atteint les 363 millions EUR, contre 352 millions EUR l'exercice précédent. Cette croissance était due à une forte croissance des volumes dans l'activité des fromages transformés et des fromages crémeux.

Croissance du volume des marques

4,8%

2018 : 8,9%

Chiffre d'affaires (millions EUR)

363

2018 : 352



PERFORMANCES FINANCIÈRES (SUITE)

Des économies liées à Calcium supérieures aux prévisions

Au début de 2018, nous avons lancé notre programme complet de transformation et de rationalisation, Calcium, pour répondre aux évolutions externes difficiles et afin d'améliorer la rentabilité dans l'ensemble de l'entreprise. Déjà plus qu'à mi-parcours de Calcium, nous pouvons voir que ce programme contribue à un prix du lait plus compétitif pour nos associés-coopérateurs, tout en nous permettant d'investir dans des marchés et des catégories de produit prometteurs en termes de croissance à venir.

Calcium a donné de très bons résultats en 2019, les économies réalisées grâce au programme s'élèvent à 110 millions EUR. Ce montant est supérieur au haut de la fourchette-cible d'économies de 75 à 100 millions EUR que nous visions pour l'exercice. Par conséquent, nous avons réalisé 224 millions EUR d'économies annuelles cumulées grâce à Calcium depuis que nous avons lancé le programme en 2018, et nous avons déjà traduit en résultats concrets plus de la moitié de notre ambition fixée à 400 millions EUR pour 2021.



Ces économies ont été principalement réalisées grâce à l'amélioration de la productivité de la chaîne de transformation, ainsi qu'à la réduction des dépenses de marketing et des dépenses indirectes. Pour en savoir plus sur le programme Calcium, voir la page 17.

Progression des bénéfices

Chez Arla, nous nous fixons pour objectif une part des bénéfices nets annuels dans une fourchette de 2,8% à 3,2% du chiffre d'affaires. Ceci nous permet d'équilibrer activement le capital réservé aux investissements futurs, et de verser un supplément à nos associés-coopérateurs, tout en continuant à reverser la part la plus élevée possible de nos bénéfices par l'intermédiaire du prix du lait payé d'avance sur une base régulière.

En 2019, Arla a réalisé un bénéfice net de 311 millions EUR, soit 3,0% du chiffre d'affaires. Ce résultat représente un excédent de 0,2 point de pourcentage par rapport au niveau de l'exercice précédent et la première fois que nous atteignons les 3,0% depuis 2016. Cela s'explique principalement par la baisse des charges due à notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, qui a permis de corriger les effets négatifs d'autres coûts de produits liés à des opérations ponctuelles survenues en 2018. L'amélioration du bénéfice net est particulièrement forte si l'on tient compte de notre prix du lait prépayé concurrentiel en 2019.

Un effet de levier dans la partie inférieure de la fourchette-cible

L'effet de levier financier se calcule comme le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts, engagements de retraite inclus, 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 2019, l'effet de levier a atteint 2,8 contre 2,4 l'exercice précédent, en raison du versement extraordinaire de la totalité des bénéfices de 2018 à nos éleveurs laitiers propriétaires et de niveaux d'investissement records, compensés par une forte progression des bénéfices provenant de l'exploitation normale.

La dette nette porteuse d'intérêt, engagements de retraites compris, a augmenté de 495 millions EUR pour atteindre 2 362 millions EUR, contre 1 867 millions EUR l'exercice précédent (soit une augmentation de 26%). Cette augmentation tient essentiellement à l'adoption de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location, à des niveaux élevés d'investissement, y compris des acquisitions, et au versement de la totalité des bénéfices liés à 2018. L'EBITDA a augmenté de 70 millions EUR pour atteindre 837 millions EUR, contre 767 millions EUR l'exercice précédent (soit une augmentation de 9,1%), un résultat également impacté par la mise en œuvre de la norme IFRS 16.

En dépit de ces évolutions, notre situation financière reste très solide et dans la fourchette visée. Notre situation financière est un levier crucial pour notre réussite. Il confère à Arla la force financière pour investir dans la réalisation de sa stratégie Good Growth 2020, pour concrétiser la réalisation de notre vision consistant à créer l'avenir des produits laitiers. Arla est considérée comme un bon investissement, et nous faisons constamment tout notre possible pour conserver ce statut.

« NOTRE SITUATION FINANCIÈRE EST TRÈS SOLIDE ET DANS LA FOURCHETTE DE NOS OBJECTIFS. ELLE NOUS DONNE LA FORCE FINANCIÈRE POUR INVESTIR DANS LA RÉALISATION DE NOTRE STRATÉGIE GOOD GROWTH 2020, ET POUR RÉALISER NOTRE OBJECTIF DE CRÉER L'AVENIR DES PRODUITS LAITIERS. »

PERFORMANCES FINANCIÈRES (SUITE)

Flux de trésorerie

Les flux de trésorerie d'exploitation ont progressé de 19% pour atteindre 773 millions EUR, contre 649 millions EUR l'exercice précédent, en raison d'une augmentation de l'EBITDA et de solides améliorations du besoin en fonds de roulement net. Après la mise en place des activités d'investissement, qui ont augmenté en raison d'investissements Capex et informatiques plus élevés, les flux de trésorerie d'exploitation disponibles ont atteint 317 millions EUR contre 224 millions EUR l'exercice précédent.

Besoin en fonds de roulement

La situation des besoins en fonds de roulement a diminué de 79 millions pour atteindre 823 millions EUR, contre 894 millions l'exercice précédent. Cette baisse était essentiellement le résultat de créances clients moins élevées. Arla a constamment amélioré sa situation en matière de besoin en fonds de roulement net et 2019 représente la troisième année consécutive d'amélioration. L'augmentation des besoins en fonds de roulement, principalement liée à nos

activités internationales, a été compensée par l'effet de l'utilisation des programmes de financement des créances et de la chaîne de transformation et par l'amélioration des processus internes. Le nombre de jours de roulement s'est amélioré de 1,8 jour en 2019 par rapport à 2018.

Des niveaux d'investissement toujours très élevés

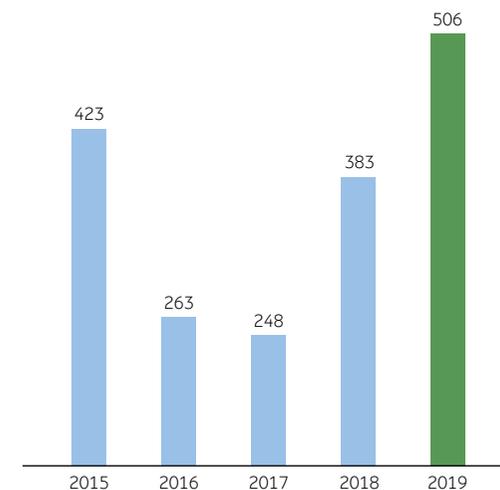
Nos niveaux d'investissement n'ont cessé d'augmenter depuis 2018, pour atteindre cette année un niveau record depuis 2014. Nos investissements CAPEX, les actifs liés à un droit d'utilisation compris, ont atteint, au total, 506 millions en 2019.

Les principaux projets Capex comprennent le début de l'amélioration des capacités de production de mozzarella sur notre site de Branderup, au Danemark, et le renforcement des activités liées au développement de notre tour de stockage du lait en poudre de Pronsfeld, en Allemagne. Ces deux projets se poursuivront en 2020, grâce à des niveaux d'investissement renforcés par rapport à cette année.

Outre nos investissements Capex, nous avons acquis un site de production de fromages au Bahreïn auprès de Mondeléz International et nous avons ensuite conclu un contrat de licence à long terme.

En 2019, nous avons également commencé à intégrer l'empreinte carbone des investissements Capex et des M&A dans notre processus d'approbation et de hiérarchisation des investissements et créé un indicateur de retour sur investissement corrigé de la durabilité qui sera utilisé pour l'évaluation des futures analyses de rentabilité.

Investissements dans les immobilisations corporelles, y compris les actifs liés à un droit d'utilisation (millions EUR)



PERSPECTIVES FINANCIÈRES

En 2020, nous profiterons de la dynamique insufflée en 2019 et continuerons de renforcer notre position par rapport à nos pairs, en nous concentrant sur la croissance des marques, sur notre programme de transformation et de rationalisation Calcium et sur notre programme de durabilité. D'ici à la fin de 2020, nous arriverons au terme de notre période stratégique Good Growth 2020, et nous sommes convaincus que nous atteindrons tous les objectifs financiers fixés lors du lancement de cette stratégie en 2015.

Les perspectives macroéconomiques et politiques sont difficiles, mais les perspectives pour l'industrie laitière demeurent stables. Néanmoins, grâce à une solide exécution commerciale, à un programme d'innovation accéléré et à la volonté d'Arla et de nos éleveurs laitiers de devenir plus durables, nous accomplirons une fois encore de grands progrès dans la création de l'avenir du secteur laitier.

Des signes de reprise de l'économie globale, mais une croissance qui reste modeste

Nous commençons l'année 2020 avec les premiers signes de stabilisation de l'économie mondiale, mais les risques demeurent importants. Les tensions géopolitiques actuelles, l'escalade des conflits commerciaux, le risque de poursuite du ralentissement en Chine en raison de l'épidémie de coronavirus et le Brexit sont autant de sources d'incertitude pour le commerce mondial et les flux d'investissement. Cependant, les récentes nouvelles plus positives sur les discussions commerciales engagées entre les États-Unis et la Chine et l'apaisement des craintes d'un Brexit sans accord ont conduit à des perspectives plus favorables pour 2020 par rapport à 2019. Les perspectives économiques mondiales du FMI prévoient une croissance mondiale de 3,3% (contre 3,0%

en 2019) ; 4,4% pour les économies émergentes et en développement (contre 3,7% en 2019) et 1,6% pour les économies avancées (contre 1,7% en 2019).

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

La demande mondiale de produits laitiers devrait demeurer assez stable en 2020, mais les changements intervenant dans la situation économique générale peuvent jouer contre la stabilité. Étant donné que l'offre et la demande mondiales devraient continuer à rester relativement équilibrées, les prévisions concernant les perspectives de prix des produits laitiers sont stables. La modification des accords commerciaux et d'autres perturbations peuvent avoir un impact négatif sur l'industrie laitière une fois concrétisées.

La principale tendance de consommation qui devrait avoir un impact sur les ventes de produits laitiers en 2020, en particulier sur les marchés occidentaux, sera la demande croissante des consommateurs en faveur d'aliments provenant de sources durables et de produits nutritifs adaptés aux emplois du temps de plus en plus chargés et fragmentés, associée à une demande accrue de transparence et de responsabilité.

Objectifs, réalisations, perspectives

	Objectif 2019	Résultat 2019	Prévisions 2020
Chiffre d'affaires (milliards EUR)	10,2-10,6	10,5	10,4-10,8
Part des bénéfices (du chiffre d'affaires)	2,8-3,2%	3,0%	2,8-3,2%
Calcium (millions EUR)	75-100	110	75-100
Effet de levier	2,8-3,4	2,8	2,8-3,4
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	1,5-3,5%	5,1%	2-4%
Part de marché des marques	≥ 46,0%	46,7%	≥ 48,0%
Part internationale	≥ 20,0%	21,9%	≥ 23,0%



PERSPECTIVES FINANCIÈRES (SUITE)

Améliorer encore la qualité de nos activités grâce à une croissance des marques stratégiques

Nous prévoyons de poursuivre le renforcement de la croissance du volume des produits de marque en 2020, mais à un rythme plus modeste qu'en 2019. Nous prévoyons d'accroître les volumes des ventes de produits de marque de l'ordre de 2 à 4% et, par conséquent, d'améliorer encore la qualité de nos revenus et la compétitivité de notre portefeuille d'activités. L'objectif de croissance des ventes de produits de marque pour 2020 devrait faire passer la part de notre chiffre d'affaires lié aux marques stratégiques à 48%, et notre part internationale à 23%, une évolution qui devrait s'accompagner d'une autre avancée importante dans la réalisation des ambitions définies dans notre stratégie Good Growth 2020. La croissance continue des marques stratégiques en 2020 devrait être nourrie par un fort développement de nos marques stratégiques dans nos segments commerciaux européens et internationaux.

Réduire les coûts grâce à Calcium

Nous espérons renforcer encore la compétitivité d'Arla grâce à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium, dans le cadre duquel notre ambition pour 2020 est de réaliser 75 à 100 millions EUR d'économies. En 2020, les économies réalisées grâce à Calcium devraient être essentiellement dues à des coûts moins élevés au niveau de notre production, notre logistique et de nos activités d'approvisionnement. Nous nous attendons à ce que l'accumulation des économies ralentisse quelque peu à mesure que le programme arrivera à maturité et à ce que nous réalisions des transformations propres à contribuer à des gains

d'efficacité avec des effets financiers tangibles à long terme. D'ici la fin de 2020, les économies réalisées grâce à Calcium devraient s'élever au moins à 300 millions EUR. En outre, nous devrions avoir lancé toutes les initiatives afin de s'assurer l'atteinte de l'objectif que nous nous sommes fixé pour 2021, à savoir réaliser notre projection de plus de 400 millions EUR d'économies.

Un 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 associés-coopérateurs, pour 2020, nous maintenons notre objectif de part de bénéfice net située entre 2,8 et 3,2% du chiffre d'affaires. Cette fourchette est un objectif pour un exercice complet, et les résultats au premier semestre 2020 devraient être inférieurs à l'objectif annuel en raison du caractère saisonnier de la réalisation des bénéfices.

D'importants investissements prévus

Nous prévoyons de maintenir un haut niveau d'investissement en 2020, avec en perspective 619 millions EUR d'investissements liés à des investissements structurels et des initiatives de rationalisation dans le cadre de Calcium. Notre principal projet consistera à travailler sur notre tour de stockage de lait en poudre située à Pronsfeld, en Allemagne, à poursuivre le projet d'augmentation des capacités de production de mozzarella à Branderup, au Danemark, et à moderniser notre site de production récemment acquis au Bahreïn, ainsi que la réalisation d'importants investissements pour développer les capacités d'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 un accent renforcé 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.

Un effet de levier conforme aux objectifs

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. Sur la base de nos plans d'investissement ambitieux pour 2020, nous prévoyons une légère augmentation de l'effet de levier par rapport à 2019. 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.

De solides résultats attendus de notre ambitieuse stratégie Good Growth 2020

Nous abordons maintenant la dernière année de notre stratégie Good Growth 2020. D'après les perspectives financières pour 2020, nous devrions réaliser tous les indicateurs clés de performance financiers et stratégiques du groupe. Il s'agit notamment du développement de nos ventes de produits de marque et de nos ventes internationales afin d'augmenter la valeur absolue et relative de l'activité à forte marge pour nos éleveurs laitiers propriétaires. Nous maintiendrons également une solide situation financière, comme en témoigne notre effet de levier financier. Nous espérons que les très bons résultats obtenus dans le cadre de la stratégie Good Growth 2020 placeront Arla dans une position solide pour s'engager dans sa prochaine stratégie pour l'après 2020.

Nos ambitions Good Growth 2020 et nos perspectives 2020

	Point de départ en 2014	Ambition stratégique	Perspectives 2020
Renforcer la croissance des marques (i.e. SB VDRG)	1-2% croissance annuelle	3%	> 3,5% (SBVDRG cumulé 2014-2020)
Stimuler les marques stratégiques (i.e. la part de marché des marques dans l'entreprise)	42,1%	> 45,0%	≥ 48,0%
Augmenter les ventes internationales (i.e. la part internationale)	16,9%	~23,0%	≥ 23,0%
Effet de levier	3,3	2,8-3,4	2,8-3,4

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 de l'économie générale 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 de la concurrence. Voir également la section consacrée au risque (à partir de la page 47).

NOS ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



Des économies de temps et d'argent grâce à des outils numériques perfectionnés dans le domaine de la finance

Grâce à nos outils analytiques perfectionnés, nous optimisons la gestion de nos liquidités afin d'économiser un temps considérable et plusieurs centaines de milliers d'euros chaque année. L'outil analytique que nous testons actuellement suggère comment répartir les espèces entre les banques et les devises, en tenant compte des conditions qui entourent les lignes de crédits, les taux d'intérêt, les marges de crédit et les coûts de transactions ainsi que les revenus à court terme et les paiements dus. Cet outil travaille plus vite et analyse simultanément davantage de facteurs qu'un utilisateur humain ne pourrait le faire.



SOMMAIRE

ÉTATS FINANCIERS DE BASE

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

NOTES

- 73 Introduction aux notes annexes

Note 1 Chiffre d'affaires et coûts

- 74 Note 1.1 Chiffre d'affaires
- 76 Note 1.2 Charges d'exploitation
- 78 Note 1.3 Autres produits et charges d'exploitation
- 78 Note 1.4 Prix de performance

Note 2 Besoin en fonds de roulement

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

Note 3 Capitaux engagés

- 82 Note 3.1 Immobilisations incorporelles
- 85 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

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

Note 5 Divers

- 111 Note 5.1 Impôts
- 112 Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants
- 113 Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants
- 113 Note 5.4 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels
- 113 Note 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 114 Note 5.6 Méthodes comptables générales
- 116 Note 5.7 Organigramme du groupe
- 118 Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif de gestion
- 119 Rapport du commissaire aux comptes indépendant

COMPTE DE RÉSULTAT

(millions EUR)	Note	2019	2018*	Évolution
Chiffre d'affaires	1,1	10 527	10 425	1%
Charges de production	1,2	-8 325	-8 341	0%
Résultat brut		2 202	2 084	6%
Frais de vente et de distribution	1,2	-1 416	-1 362	4%
Charges administratives	1,2	-389	-422	-8%
Autres charges d'exploitation	1,3	-64	-43	49%
Autres produits d'exploitation	1,3	39	118	-67%
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3,4	34	29	17%
Résultat d'exploitation (EBIT)		406	404	0%
<i>Spécifications :</i>				
EBITDA		837	767	9%
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1,2	-431	-363	19%
Résultat d'exploitation (EBIT)		406	404	0%
Produits financiers	4,1	10	2	400%
Charges financières	4,1	-69	-64	8%
Résultat avant impôt		347	342	1%
Impôt	5,1	-24	-41	-41%
Résultat de l'exercice		323	301	7%
Intérêts minoritaires		-12	-11	9%
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		311	290	7%

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

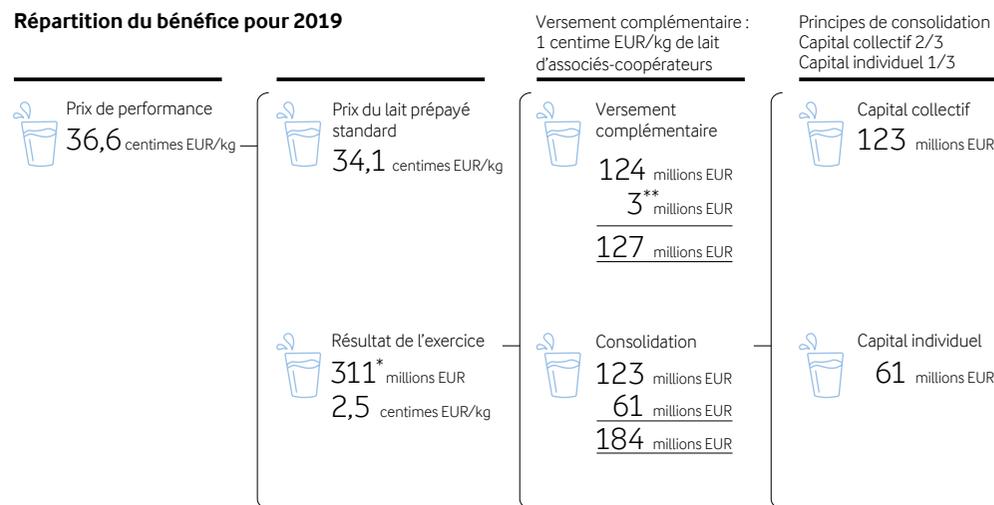
RÉSULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2019	2018*
Résultat de l'exercice		323	301
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Réévaluations des régimes à prestations définies	4,7	-50	25
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		11	-6
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4,4	-22	3
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-2	-3
Corrections liées aux taux de change		42	-10
Impôt sur éléments éventuellement reclassés ultérieurement en résultat net		-1	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-22	8
Résultat global total		301	309
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		289	297
Intérêts minoritaires		12	12
Total		301	309

RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

(millions EUR)	2019	2018
Résultat de l'exercice	323	301
Intérêts minoritaires	-12	-11
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	311	290
<i>Répartition du bénéfice :</i>		
Versements complémentaires pour le lait	124	287
Intérêts sur le capital d'apport individuel	3	3
Total des versements complémentaires	127	290
<i>Report aux capitaux propres :</i>		
Réserve spéciale	123	-
Capital d'apport individuel	61	-
Report total aux capitaux propres	184	-
Bénéfice réparti	311	290

Répartition du bénéfice pour 2019



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

** Intérêts sur le capital d'apport individuel : 0,02 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs, sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.



Répartition du bénéfice

Le versement complémentaire proposé pour 2019 est de 127 millions EUR, intérêts compris, soit 1 centime EUR par kilo de lait des associés-coopérateurs. L'intérêt sur la valeur comptable du capital d'apport individuel s'élevait à 3 millions EUR. Le capital d'apport individuel a bénéficié d'un taux d'intérêt de 1,44% en 2019.

En outre, 184 millions EUR sont affectés aux capitaux propres et répartis à raison de 1/3 alloué au capital individuel (capital d'apport individuel), soit 61 millions EUR, et de 2/3 alloués au capital collectif (réserve spéciale), soit 123 millions EUR.

BILAN

(millions EUR)	Note	2019	2018*	Évolution
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3,1	982	887	11%
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3,2	2 710	2 308	17%
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3,3	468	439	7%
Impôt différé	5,1	43	30	43%
Actifs de retraite	4,7	16	4	300%
Autres éléments d'actif non courant		24	29	-17%
Total de l'actif non courant		4 243	3 697	15%
Actif courant				
Stocks	2,1	1 092	1 074	2%
Créances clients	2,1	889	989	-10%
Dérivés	4,5	20	37	-46%
Autres créances	2,1	240	254	-6%
Valeurs mobilières	4,6	435	465	-6%
Trésorerie et équivalents de trésorerie		187	119	57%
Total de l'actif courant		2 863	2 938	-3%
Actif total		7 106	6 635	7%

(millions EUR)	Note	2019	2018*	Évolution
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif		1 894	1 814	4%
Capital individuel		498	456	9%
Autres comptes de capitaux propres		-72	-89	-19%
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		127	290	-56%
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		2 447	2 471	-1%
Intérêts minoritaires		47	48	-2%
Total des capitaux propres		2 494	2 519	-1%
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4,7	249	224	11%
Provisions pour risques et charges	3,4	23	17	35%
Impôt différé	5,1	81	84	-4%
Prêts	4,2	1 951	1 369	43%
Total du passif non courant		2 304	1 694	36%
Passif courant				
Prêts	4,2	776	860	-10%
Dettes fournisseurs et autres dettes	2,1	1 158	1 169	-1%
Provisions pour risques et charges	3,4	9	11	-18%
Dérivés	4,5	86	85	1%
Impôt courant		5	5	0%
Autres éléments de passif courant		274	292	-13%
Total du passif courant		2 308	2 422	-6%
Passif total		4 612	4 116	12%
Total des capitaux propres et du passif		7 106	6 635	7%

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)

	Capital collectif		Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres			Total avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres après intérêts minoritaires
	Compte de capital	Réserve spéciale	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Versement complémentaire	Réserves pour corrections de valeur des instruments de garantie	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion			
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Versements complémentaires pour le lait	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserve spéciale	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Capital d'apport individuel	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Résultat de l'exercice	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Autres éléments du résultat global	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Résultat global total	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Versements complémentaires se rapportant à 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Écarts de conversion	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Capitaux propres au 31 décembre 2019	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
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
Dividendes versés aux intérêts 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 (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, de par sa nature, n'est pas alloué aux membres individuels 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 70 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 individuel 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. Le compte pour le versement complémentaire proposé, qui sera effectué après l'approbation du rapport annuel, est également classé comme capital individuel.

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 ins-

truments 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 part de capitaux propres de 34%

En 2019, les capitaux propres ont diminué de 25 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

À propos des autres éléments du résultat global

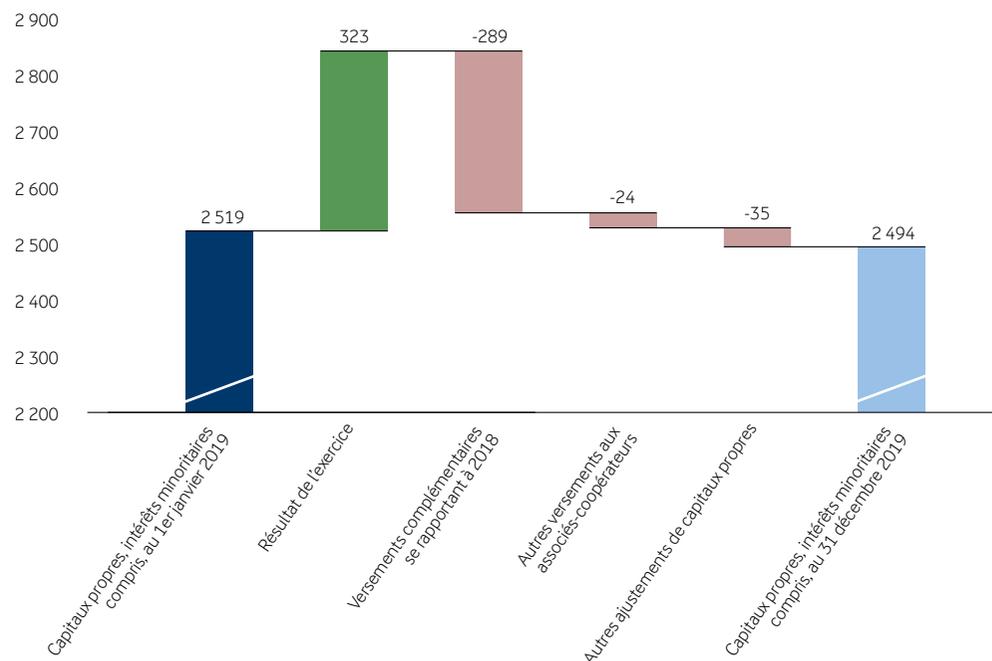
Les autres éléments du résultat global comprennent le chiffre d'affaires, les charges ainsi que les gains et pertes exclus du compte de résultat. Généralement, ces éléments n'ont pas encore été réalisés. Les autres éléments du résultat global représentaient une charge nette de 22 millions EUR, qui était attribuable aux pertes actuarielles sur les engagements de retraite, aux ajustements négatifs de valeur sur les instruments de couverture et aux ajustements de valeur des actifs nets évalués en devises étrangères.

Montants versés à et par les associés-coopérateurs

Un versement complémentaire extraordinaire de 289 millions EUR relatif à 2018 a eu lieu en mars 2019 et 24 millions EUR ont été versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative.

Le conseil d'administration propose d'effectuer un versement complémentaire de 127 millions EUR en mars 2020 pour 2019. En outre, 19 millions EUR devraient être versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative en 2020. L'évolution du nombre des associés-coopérateurs est examinée plus avant à la 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 émis à l'intention des associés-coopérateurs. En outre, le compte de capital est affecté par les apports convenus fournis par les nouveaux associés-coopérateurs 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(iii), des statuts.

Capital individuel

Les instruments de fonds propres individuels 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 et lorsque de nouveaux associés-coopérateurs font leur entrée dans l'entreprise.

Les soldes des certificats coopératifs basés sur les livraisons et les instruments de fonds propres individuels injectés ne produisent pas d'intérêt.

Les soldes de l'apport de capital individuel, des certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté peuvent leur être reversés 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. Les soldes sont libellés 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 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 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.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Note	2019	2018*
EBITDA		837	767
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3,3	-34	-29
Variation du besoin en fonds de roulement	2,1	79	90
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		-37	-73
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		16	-43
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		8	11
Intérêts payés		-69	-46
Intérêts reçus		3	1
Impôts payés	5,1	-30	-29
Flux de trésorerie d'exploitation		773	649
Investissements dans immobilisations incorporelles	3,1	-52	-55
Investissements dans immobilisations corporelles	3,2	-425	-383
Vente d'immobilisations corporelles	3,2	21	13
Activités d'investissements d'exploitation		-456	-425
Vente d'actifs financiers		37	44
Rachat d'entreprises	3,5	-168	-51
Vente d'entreprises	3,5	16	-
Activités d'investissements financiers		-115	-7
Flux de trésorerie d'investissement		-571	-432

(millions EUR)	Note	2019	2018*
Financement			
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-289	-121
Entrées et sorties de capitaux propres relatifs aux instruments de fonds propres individuels		-24	-38
Versements aux intérêts minoritaires		-15	-
Emprunts contractés, net	4,2.c	295	5
Paieement de la dette de leasing	4,2.c	-66	-
Paieement pour les régimes de retraite	4,2.c	-37	-37
Flux de trésorerie de financement		-136	-191
Flux de trésorerie nets		66	26
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		119	91
Corrections de taux de change sur disponibilités		2	2
Disponibilités au 31 décembre		187	119
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		773	649
Activités d'investissements d'exploitation		-456	-425
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		317	224
Flux de trésorerie disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		773	649
Flux de trésorerie d'investissement		-571	-432
Flux de trésorerie disponibles		202	217

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)



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

Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles renseignent sur la quantité de liquidité générée par l'exploitation normale. Les flux de trésorerie des activités d'exploitation ont augmenté de 19% pour atteindre 773 millions EUR, contre 649 millions EUR l'année dernière. L'amélioration du besoin en fonds de roulement a permis de dégager 79 millions EUR de liquidités nettes. En outre, après le passage à la nouvelle norme comptable relative aux contrats de location, l'IFRS 16, le flux de trésorerie d'exploitation a augmenté de 66 millions EUR en raison du reclassement des paiements effectués au titre des contrats de location en dépréciation et intérêts. Voir la note 5.6.

Après la hausse des investissements d'exploitation (456 millions EUR en 2019 contre 425 en 2018), imputable à l'augmentation des investissements de Capex, les flux de trésorerie d'exploitation disponibles s'élèvent à 317 millions EUR.

Les flux de trésorerie disponibles correspondent à une mesure de la quantité de trésorerie générée après les activités d'investissement. En conséquence de nos investissements, tenant essentiellement à l'acquisition auprès de Mondeléz International de l'activité fromagère dans la région MENA, les flux de trésorerie disponibles s'élèvent à 202 millions EUR.

Le flux de trésorerie découlant des activités de financement s'élevait à -136 millions EUR. Un versement complémentaire extraordinaire de 289 millions EUR a été effectué suite à la répartition du bénéfice de 2018 et 24 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 2019 s'élèvent à 187 millions EUR, contre 119 millions EUR l'année précédente.

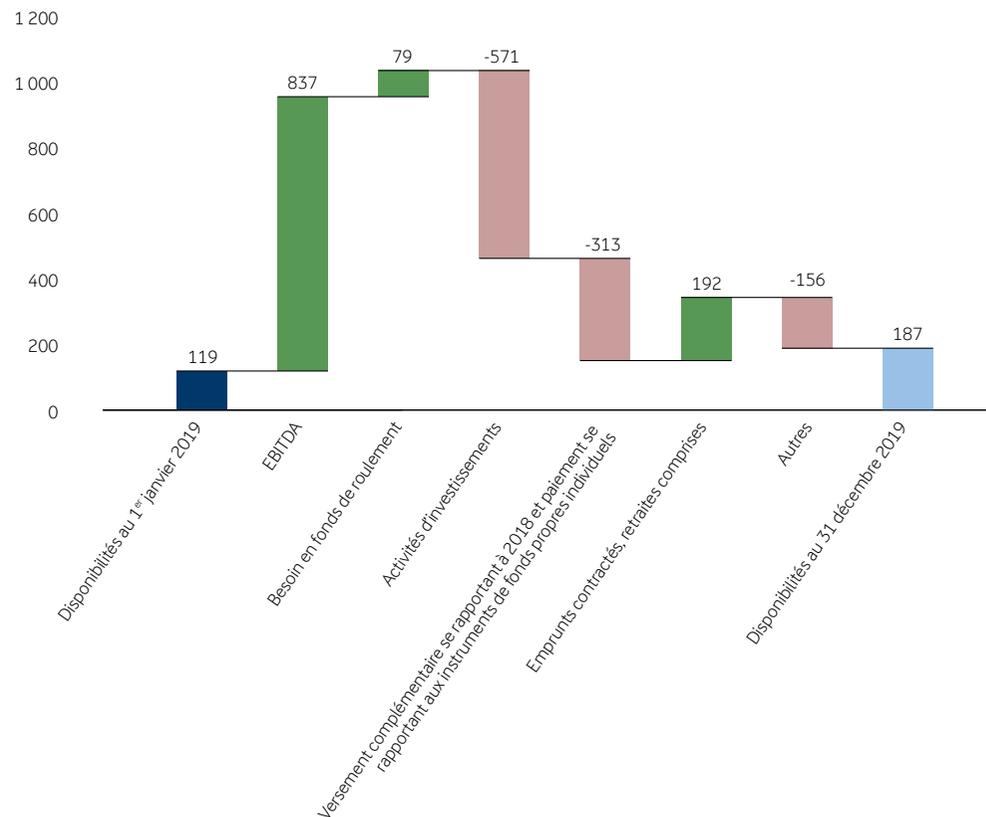


Méthodes comptables

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 d'autres mesures alternatives de performances, reportez-vous à la note 1.4 ainsi qu'au glossaire, p. 135-136.

Principe d'importance relative des informations

Lors de la préparation du rapport annuel, nous donnons 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 toutefois 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. Pour plus d'informations, voir la note 4.3.2.

Estimations comptables et évaluations importantes

Pour préparer les états financiers consolidés, la direction doit réaliser des 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 passée 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. Compte tenu de l'incertitude persistante qui entoure les conséquences potentielles du Brexit, les flux de trésorerie attendus supportant la valeur comptable des écarts d'acquisition sont, de par leur nature, plus incertains. Plus d'infos en note 3.1.1.

Évaluation du niveau d'influence et du classement des investissements

En raison de sa représentation au sein de ces entités, le groupe exerce une influence considérable sur COFCO Dairy Holdings Limited et China Mengniu dairy company Limited. C'est pourquoi ces investissements sont classés comme des entreprises associées. Pour plus d'informations, voir la note 3.3.

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 régimes de retraite

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 chaque année et conformes aux meilleures pratiques. Plus d'infos en note 4.7.

NOTE 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES



Accroissement des ventes sur les marchés internationaux en expansion et amélioration du positionnement des marques

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,0% pour atteindre 10 527 millions EUR, contre 10 425 millions EUR l'exercice précédent, essentiellement en raison de fluctuation des devises et des activités de M&A. La stabilité sous-jacente du chiffre d'affaires reflète un accroissement des ventes sur les marchés internationaux en expansion et davantage de ventes de produits de marque en Europe compensées par une baisse des volumes dans l'activité marque de distributeur moins rentable. Les ventes d'Arla Foods Ingredients ont également enregistré une croissance à quasi deux chiffres.

Le chiffre d'affaires lié au volume des marques stratégiques a augmenté de 5,1%, contre 3,1% lors de l'exercice précédent, grâce aux marques Arla®, Lurpak®, Puck® et d'autres marques soutenues. La moyenne annuelle des prix a baissé de 0,3%.

L'Europe constituait le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 60,3% du chiffre d'affaires total, contre 62,4% l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque stratégique en Europe a augmenté de 2,9%, grâce à des augmentations enregistrées sur tous les marchés. Les volumes des produits de marque a atteint 53,0% du chiffre d'affaires contre 50,4% l'exercice précédent. En dépit de volumes des produits de marque plus élevés, le chiffre d'affaires a diminué en Europe de 154 millions EUR, en raison des effets négatifs de la baisse des volumes des marques de distributeur et, dans une moindre mesure, des prix et des variations de change. Cette évolution a été partiellement compensée par les effets de l'acquisition de Yeo Valley Dairies Ltd, Royaume-Uni, en 2018 sur l'ensemble de l'exercice et la cession du reste des activités d'Allgäu en Allemagne.

Le segment International représentait quant à lui 17,1% du chiffre d'affaires total, contre 15,1% l'an passé. Le chiffre d'affaires des marques stratégiques à l'international représentait 82,7% du chiffre d'affaires total, contre 85,0% l'année précédente. Le chiffre d'affaires du segment international a augmenté de 226 millions EUR, essentiellement en raison de l'augmentation des volumes.

Le chiffre d'affaires du segment International a ressenti les effets positifs de l'acquisition de l'activité fromagère de Mondeléz International dans la région MENA et des devises, principalement en raison de l'évolution du dollar américain.

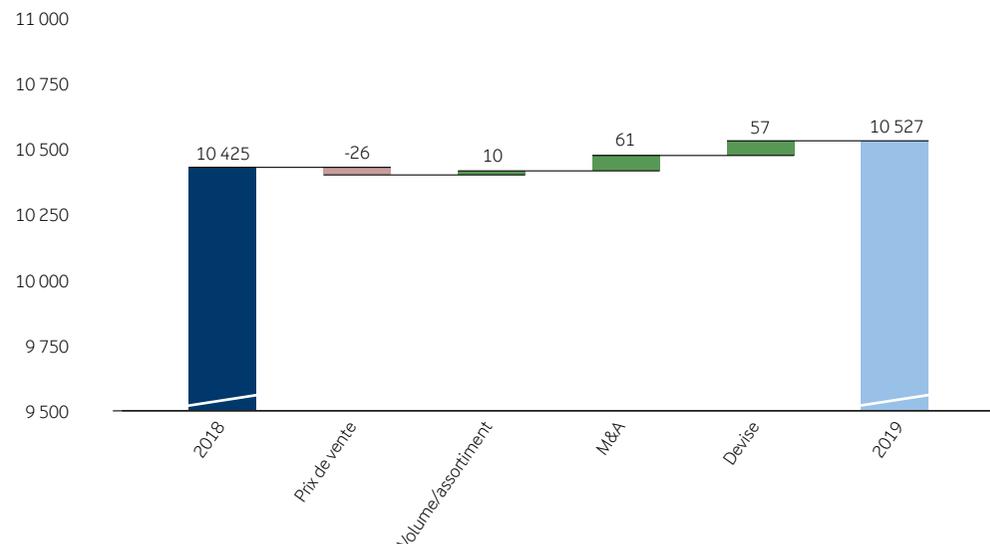
Arla Foods Ingredients représentait 7,1% du chiffre d'affaires total, contre 6,3% l'année précédente. Le chiffre d'affaires a augmenté en raison d'une augmentation des ventes de produits à valeur ajoutée dans le segment des ingrédients, en raison de prix plus élevés et des effets sur l'ensemble de l'exercice de l'acquisition des 50% de parts restantes d'Arla Foods Ingredients S.A., Argentine, en 2018.

Les ventes industrielles et autres segments représentaient 15,8% du chiffre d'affaires total et ont diminué de 1,7%, pour atteindre 1 662 millions EUR, contre 1 690 millions EUR l'année dernière.

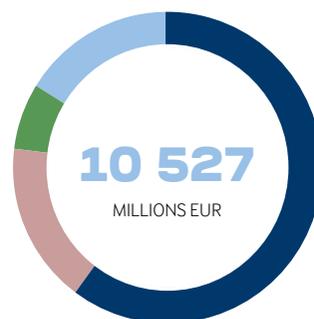
Les activités M&A, notamment l'achat de l'activité fromagère de la marque Kraft dans la région MENA et la cession des activités restantes d'Allgäu en Allemagne, en 2019, associés aux effets sur l'ensemble de l'exercice des acquisitions réalisées en 2018, ont contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 61 million EUR.

Le chiffre d'affaires total a bénéficié de l'impact positif de l'évolution des taux de change, notamment du dollar américain, pour un montant de 57 millions EUR.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)

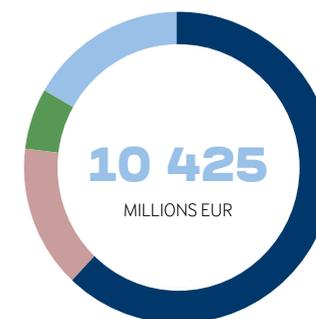


Chiffre d'affaires par segment commercial en 2019



■ Europe 60%
 ■ International 17%
 ■ Arla Foods Ingredients 7%
 ■ Ventes industrielles et autres ventes 16%

Chiffre d'affaires par segment commercial en 2018



■ Europe 62%
 ■ International 15%
 ■ Arla Foods Ingredients 6%
 ■ Ventes industrielles et autres ventes 17%

NOTE 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES (SUITE)

	2019	2018	Part du chiffre d'affaires en 2019
Royaume-Uni	2 716	2 725	26%
Suède	1 464	1 481	14%
Allemagne	1 343	1 447	13%
Danemark	1 054	1 094	10%
Pays-Bas	507	507	5%
Chine	331	276	3%
Finlande	324	320	3%
Arabie saoudite	282	244	3%
Belgique	211	240	2%
États-Unis	176	171	2%
Autres*	2 119	1 920	19%
Total	10 527	10 425	

*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 23 à 28.

	2019	2018
Arla®**	3 033	2 875
Lurpak®**	588	561
Puck®**	363	352
Castello®**	179	179
Marques de boissons lactées**	207	187
Autres marques soutenues	452	437
Arla Foods Ingrédients	710	652
Marques non stratégiques et autres	4 995	5 182
Total	10 527	10 425

**Comprises dans le chiffre d'affaires des marques stratégiques



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.

Il est comptabilisé en résultat lorsque les prestations attendues sont réalisées et lorsque toutes les obligations figurant au contrat sont remplies. On définit ce moment 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'opère conformément à des conditions de vente acceptées, à savoir les Incoterms, qui dépendent 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 passés avec les clients peuvent faire figurer différents types de remises. L'expérience passée est utilisée afin d'estimer correctement les remises et ainsi le chiffre d'affaires.

De plus, le chiffre d'affaires est uniquement comptabilisé lorsqu'il est très peu probable 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 futurs volumes, prix et autres instruments d'incitation à la vente. Il existe donc une certaine incertitude quant à l'exactitude de l'estimation de la valeur.

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 environ 219 millions EUR de ventes de lait cru pour 2020 et environ 119 millions EUR pour 2021 et les années suivantes.

NOTE 1.2 CHARGES D'EXPLOITATION



Réduction des charges grâce à Calcium

Les charges d'exploitation se sont établies à 10 130 millions EUR, soit pratiquement au même niveau que l'année précédente.

Les charges de production ont diminué de 0,2% pour atteindre 8 325 millions EUR, contre 8 341 million EUR l'exercice précédent. Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont diminué pour s'établir à 3 499 millions EUR cette année contre 3 534 millions EUR l'exercice précédent. Malgré l'accent mis sur les ventes de produits de marque, qui ont engendré un effet de volume/assortiment de 57 millions de charges supplémentaires, les initiatives Calcium ont permis des économies au niveau de la production. Pour de plus amples informations concernant le programme Calcium, se référer aux pages 17-18. Par rapport à l'exercice précédent, les stocks ont accusé une hausse de 11 millions EUR du fait de l'augmentation du prix du lait. Enfin, les charges de production ont augmenté de 30 millions EUR en raison des activités M&A.

Les frais de vente et de distribution ont augmenté de 4,0% pour atteindre 1 416 millions EUR contre 1 362 millions EUR l'exercice précédent, en raison principalement d'une augmentation des frais de transport et des charges salariales, partiellement compensée par une baisse des dépenses marketing. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 66 millions EUR, contre 47 millions EUR l'exercice précédent. 13 millions EUR étaient en outre en lien avec les activités de développement capitalisées.

Les frais administratifs ont diminué de 7,8%, passant de 422 millions EUR l'exercice précédent à 389 millions EUR, en raison principalement d'un contrôle des coûts et de dépenses ponctuelles non récurrentes en 2018.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté pour atteindre 4 826 millions EUR contre 4 807 millions EUR. Cette augmentation résultait de prix du lait moyen prépayés aux associés-coopérateurs plus élevés, compensés par des volumes moins importants d'autres laits achetés.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 32 millions EUR. Le prix moyen prépayé a augmenté de 54 million EUR tandis que des volumes légèrement plus faibles ont engendré une baisse des charges de 22 millions EUR.

Autre lait

Les charges liées à l'autre lait ont diminué de 13 millions EUR en raison d'une baisse des volumes. 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 2,4% pour atteindre 1 276 millions EUR, contre 1 246 millions EUR l'année précédente. Les charges de personnel ont augmenté en raison d'équivalents temps plein (ETP) supplémentaires découlant de l'acquisition de nouvelles entités, de l'internalisation des activités de transport, de l'inflation et de nouveaux principes de prime de congé au Danemark.

Les charges de personnel liées à la production, aux ventes et à la distribution ont augmenté de 2,7% et de 7,3% respectivement, tandis que les frais de personnel dans l'administration ont diminué de 6,1%. Le nombre total d'ETP a diminué pour s'établir à 19 174, en dépit de l'expansion considérable et des acquisitions réalisées au sein du segment International et d'Arla Foods Ingredients.

Dépenses marketing

Les dépenses marketing ont diminué de 4,9% pour atteindre 250 millions EUR, contre 263 millions EUR l'exercice précédent. L'accent continu mis sur l'amélioration de l'efficacité grâce au programme de transformation et d'efficacité Calcium, notamment l'internalisation et l'expansion de « The Barn », notre studio de contenu interne, nous a permis de réduire les dépenses. Parmi les principales réalisations en matière de marketing, on peut citer la poursuite de la revitalisation de la marque Arla grâce à « Force intérieure », le lancement

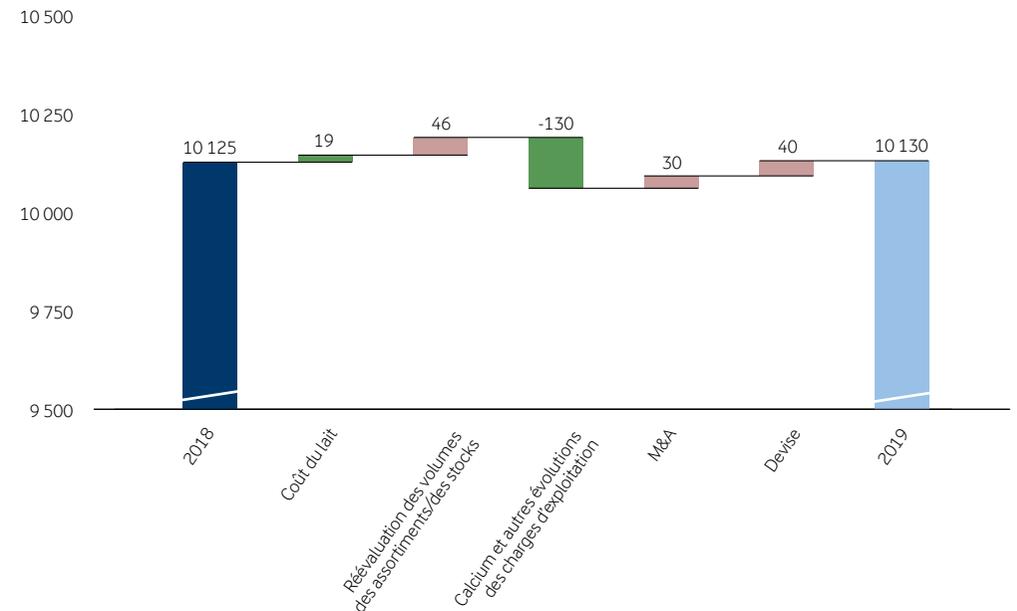
du beurre en beurrier Lurpak® au Royaume-Uni et le franchissement de l'étape des 500 millions d'engagement numérique avec un an d'avance sur les plans. Plus d'informations en page 22.

Cette hausse était essentiellement imputable à la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable relative aux contrats de location IFRS 16, et à des niveaux d'investissement de CAPEX plus élevés.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

La dépréciation, les amortissements et les pertes de valeur ont augmenté de 18,7% pour atteindre 431 millions EUR, contre 363 millions EUR l'exercice précédent.

Évolution des charges d'exploitation (millions EUR)



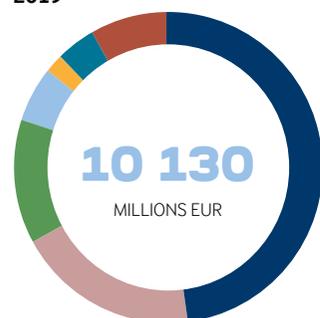
NOTE 1.2 CHARGES D'EXPLOITATION (SUITE)

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

	2019	2018*
Charges de production	8 325	8 341
Frais de vente et de distribution	1 416	1 362
Charges administratives	389	422
Total	10 130	10 125
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	4 826	4 807
Autres matériaux de production**	1 911	1 945
Charges de personnel	1 276	1 246
Frais de transport	570	560
Dépenses marketing	250	263
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	431	363
Autres charges***	866	941
Total	10 130	10 125

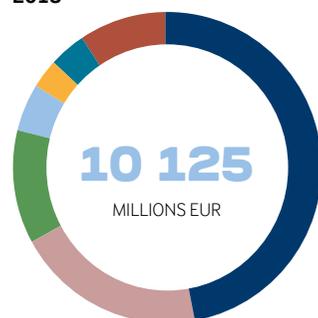
**Les autres matériaux de production comprennent les emballages, les additifs alimentaires, les consommables et les variations des stocks.
***Les autres charges comprennent principalement la maintenance, les commodités et l'infrastructure informatique.

Charges ventilées par type, 2019



- Lait cru collecté 48%
- Autres matériaux de production* 19%
- Charges de personnel 13%
- Frais de transport 6%
- Dépenses marketing 2%
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 4%
- Autres charges** 8%

Charges ventilées par type, 2018



- Lait cru collecté 47%
- Autres matériaux de production* 20%
- Charges de personnel 12%
- Frais de transport 5%
- Dépenses marketing 3%
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 4%
- Autres charges** 9%

Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2019		2018	
	Collecté en millions de kg	millions EUR	Collecté en millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 382	4 318	12 446	4 286
Autre lait	1 323	508	1 457	521
Total	13 705	4 826	13 903	4 807

Tableau 1.2.c Charges de personnel
(millions EUR)

	2019	2018
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1 089	1 055
Retraite - régimes à cotisations définies	79	74
Retraite - régimes à prestations définies	3	11
Autres charges au titre de la sécurité sociale	105	106
Total des charges de personnel	1 276	1 246
Charges de personnel liées aux :		
Charges de production	722	703
Frais de vente et de distribution	355	331
Charges administratives	199	212
Total des charges de personnel	1 276	1 246
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 174	19 190

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

	2019	2018*
Immobilisations incorporelles, amortissements	64	57
Immobilisations corporelles, actifs liés à un droit d'utilisation inclus, dépréciations	367	306
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	431	363
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur liées aux :</i>		
Charges de production	310	277
Frais de vente et de distribution	74	40
Charges administratives	47	46
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	431	363

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

NOTE 1.2 CHARGES D'EXPLOITATION (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 de transformation. 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.

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

	2019	2018
Autres produits d'exploitation	39	118
Autres charges d'exploitation	-64	-43
	-25	75
Spécifications :		
Produits du règlement de litiges	-	47
Plus-values de réévaluation dues à l'acquisition progressive d'entités	-	29
Effet des activités de couverture, net	-30	-5
Autres, nets	5	4
Total des autres produits d'exploitation, net	-25	75

NOTE 1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION



Une évolution positive de certaines devises a engendré un effet de couverture négatif

Les autres produits d'exploitation nets s'élevèrent à 25 millions EUR, contre 75 millions EUR l'exercice précédent. Cette baisse est imputable aux effets négatifs des activités de couverture en raison d'évolutions positives des devises, en particulier du dollar américain. En 2018, le produit du règlement de litiges et la comptabilisation des plus-values de réévaluation dues à l'acquisition progressive d'entités ont eu un effet positif de 76 millions EUR. 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, 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.

NOTE 1.4 PRIX DE PERFORMANCE



Un prix de performance compétitif favorisé par les économies réalisées grâce à Calcium

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 2019. Le prix de performance était de 36,6 centimes EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre 36,4 centimes EUR/kg l'exercice précédent.

Tableau 1.4 Prix de performance

	2019			2018		
	millions EUR	Volume en millions kg	centimes EUR/kg	millions EUR	Volume en millions kg	centimes EUR/kg
Lait des associés-coopérateurs	4 318	12 382	34,9	4 286	12 446	34,4
Ajustement apporté au lait standard (4,2% de matières grasses, 3,4% de protéines)			-0,8			-0,3
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice	311		2,5	290		2,3
Total		12 382	36,6		12 446	36,4

NOTE 2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT



Amélioration de la position nette du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 71 millions EUR pour atteindre 823 millions EUR, soit une amélioration de 7,9% par rapport à l'exercice précédent. Hors effet des activités M&A et des effets de change, le besoin en fonds de roulement a dégagé 109 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'amélioration des conditions de paiement et l'utilisation des programmes de financement auprès de nos clients et fournisseurs. Dans l'ensemble, le besoin en fonds de roulement, mesuré en jours sur une base de trois mois, s'est amélioré de 1,8 jours par rapport à l'année dernière.

Si l'on exclut les dettes liées au lait des associés-coopérateurs, le besoin en fonds de roulement a diminué de 103 millions EUR.

Stocks

Les stocks ont accusé une hausse de 18 millions pour atteindre 1 092 millions EUR, contre 1 074 millions EUR l'exercice précédent. Hors effets de change et M&A, les stocks ont enregistré une diminution de 13 millions EUR. Grâce à une gestion des stocks opérée au niveau de l'ensemble de l'entreprise et à la stabilité des prix du lait, les stocks sont restés globalement au même niveau que l'année précédente.

Créances clients

Les créances clients sont passées de 989 millions EUR l'exercice précédent à 889 millions EUR en 2019, soit une baisse de 100 millions EUR. Hors effets de change et M&A, les créances clients ont diminué de 115 millions EUR. Cette baisse s'explique notamment par le recours à des programmes de financement de la chaîne de transformation à destination des clients et des programmes d'affacturage proposés à certains clients. Le groupe a eu recours à ces programmes pour gérer les liquidités et réduire le risque de crédit sur les créances clients.

La gestion des risques de crédit sur les créances clients est encadrée par une politique s'appliquant à l'ensemble du groupe. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. En 2019, 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. Pour en savoir plus sur le risque de crédit, voir la note 4.3.5.

Historiquement, les montants dépréciés parce que jugés irrécouvrables étaient relativement faibles et cela a également été le cas en 2019. Dans le compte de résultat, la perte imputable aux créances douteuses se chiffre à 6 millions EUR, contre 2 millions EUR l'année précédente.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes s'élèvent à 1 158 millions EUR, contre 1 169 millions EUR l'exercice précédent. Le recours régulier à des contrats globaux, l'accent mis sur les conditions de paiement ainsi que le recours à des programmes de financement de la chaîne de transformation ont permis le maintien des dettes fournisseurs et autres dettes au même niveau que celui de l'année précédente.

Plusieurs fournisseurs stratégiques d'Arla prenaient part à des programmes de financement de la chaîne de transformation en vertu desquels le prestataire de financement de chaîne de transformation 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 exclusive entre le fournisseur et le prestataire de financement de la chaîne de transformation.

Pour Arla, l'engagement que représente la facture est pris en compte jusqu'à échéance dans les dettes fournisseurs et autres. Ce programme fait partie des nombreux éléments mis en place pour améliorer la situation de trésorerie d'Arla et de ses fournisseurs stratégiques. L'allongement des délais de paiement n'est pas inscrit dans les programmes à proprement parler, mais fait l'objet d'un accord directement avec les fournisseurs. Le risque de liquidité pour Arla suite à la cessation des programmes est limité. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. Par rapport à l'année précédente, le recours à des programmes de financement de la chaîne de

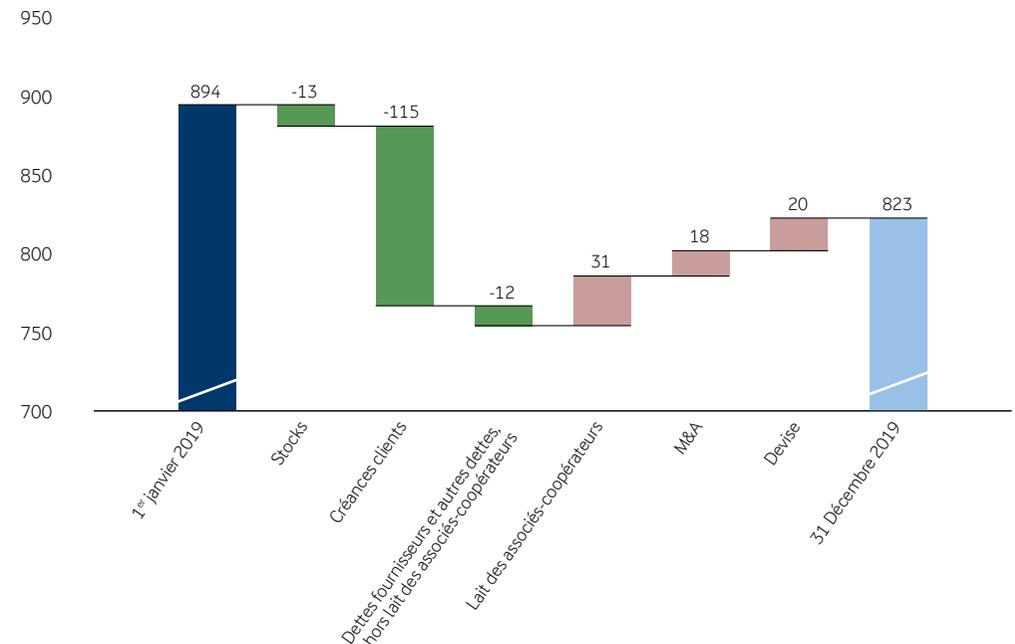
transformation est resté au même niveau et n'a pas eu d'impact notable sur le besoin en fonds de roulement.

Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances sont passées de 254 millions EUR l'année précédente à 240 millions EUR en 2019, soit une baisse de 14 millions EUR. Elles comprennent notamment les créances de TVA, les dépôts et les subventions.

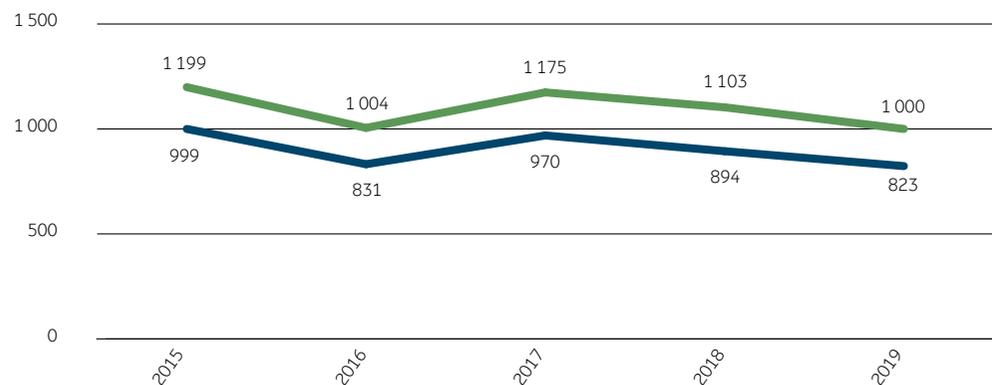
Les autres éléments du passif courant ont diminué de 38 millions EUR pour atteindre 254 millions EUR, contre 292 millions EUR lors de l'exercice précédent. Ils comprennent 174 millions EUR de dettes liées aux RH.

Évolution du besoin en fonds de roulement (millions EUR)



NOTE 2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (SUITE)

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.a Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)

	2019	2018
Stocks	1 092	1 074
Créances clients	889	989
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 158	-1 169
Besoin en fonds de roulement	823	894

Tableau 2.1.b Stocks
(millions EUR)

	2019	2018
Stocks avant amortissements	1 112	1 099
Amortissements	-20	-25
Total des stocks	1 092	1 074
Matières premières et consommables	279	260
En-cours	339	332
Produits finis et marchandises destinées à la revente	474	482
Total des stocks	1 092	1 074

Tableau 2.1.c Créances clients
(millions EUR)

	2019	2018
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	904	1 000
Provision pour pertes anticipées	-15	-11
Total des créances clients	889	989

Tableau 2.1.d Profile d'âge des créances clients
(millions EUR)

	2019		2018	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
Non échu	703	0%	808	0%
Retard inférieur à 30 jours	130	0%	131	0%
Retard de 30 à 89 jours	39	5%	33	3%
Retard supérieur à 90 jours	32	41%	28	29%
Total des créances clients	904		1 000	

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 (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 évaluées 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 pour des évolutions négatives majeures dans les zones géographiques.

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 ET ÉCARTS D'ACQUISITION



Hausse des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition liée à des acquisitions

Les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition s'élevaient à 982 millions EUR, soit une hausse de 95 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 700 millions EUR, contre 597 millions EUR l'exercice précédent. Les écarts d'acquisition ont augmenté de 80 millions EUR à la date d'acquisition en raison de l'achat de l'activité fromagère à Mondeléz International dans la région MENA. Sur la valeur comptable totale des écarts d'acquisition, 489 millions EUR sont liés aux activités au Royaume-Uni, contre 463 millions EUR l'année dernière. Cette augmentation est liée à des corrections 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 90 millions EUR en fin d'année, contre 96 millions EUR l'exercice précédent. Cette baisse est due à l'amortissement des marques. Les autres marques importantes incluent Yeo Valley®, Anchor® et Hansano®.

En revanche, les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® sont des marques générées en interne et ne sont donc pas comptabilisées. 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. Après l'acquisition réalisée auprès de Mondeléz, Arla a signé un accord de licence à long terme pour produire, distribuer et commercialiser des produits fromagers de la marque Kraft dans la région MENA. Aucune valeur n'a été comptabilisée à la suite de cet accord de licence.

Projets de développement informatique et autres

La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 192 millions EUR, contre 194 millions EUR l'année dernière. Le groupe a continué d'investir dans le développement informatique. En 2019, les investissements informatiques portaient sur le soutien de la planification de la promotion et sur une solution de gestion des coûts de fret. D'autres coûts de développement ont été capitalisés, par exemple les activités d'innovation et de développement de nouveaux produits.

Immobilisations incorporelles, 2019



■ Écarts d'acquisition 71%
■ Licences et marques 9%
■ Projets informatiques et de développement 20%

Immobilisations incorporelles, 2018



■ Écarts d'acquisition 67%
■ Licences et marques 11%
■ Projets informatiques et de développement 22%

Tableau 3.1.a Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition
(millions EUR)

	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres	Total
2019				
Coût au 1 ^{er} janvier	598	170	431	1 199
Corrections de taux de change	25	3	-	28
Acquisitions	-	-	52	52
Fusions et acquisitions	80	-	-	80
Reclassement	-	-	1	1
Cessions	-2	-	-12	-14
Coût au 31 décembre	700	173	472	1 345
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-1	-74	-237	-312
Corrections de taux de change	-	-1	-	-1
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-1	-	-55	-64
Amortissements sur cessions	2	-8	12	14
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-83	-280	-363
Valeur comptable au 31 décembre	700	90	192	982
2018				
Coût au 1 ^{er} janvier	597	99	380	1 076
Corrections de taux de change	-8	-2	-2	-12
Acquisitions	-	-	55	55
Fusions et acquisitions	9	74	-	83
Reclassement	-	-1	4	3
Cessions	-	-	-6	-6
Coût au 31 décembre	598	170	431	1 199
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-1	-73	-191	-265
Corrections de taux 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

NOTE 3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION (SUITE)



Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surprix payé par Arla 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)

		2019	2018
Europe	Royaume-Uni	489	463
	Finlande	40	40
	Suède	21	23
	Europe, autres	59	60
Total Europe		609	586
International	MENA	80	-
	Russie	2	2
Total International		82	2
Arla Foods Ingredients	Argentine	9	9
Total Arla Foods Ingredients		9	9
Total		700	597

Note 3.1.1 Test de dépréciation des écarts d'acquisition



Des écarts d'acquisition soutenus par des évolutions positives sur les marchés, malgré le Brexit

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie correspondantes, et essentiellement à nos activités au Royaume-Uni au sein du segment commercial européen.

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 2020 ». 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. Une nouvelle stratégie devrait être lancée début 2021, mais elle ne devrait pas avoir de répercussions négatives d'après les tests de dépréciation.

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.

Résultats des tests

Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'est nécessaire en 2019. À cet égard, des tests de sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des taux d'actualisation ont été menés.

Les incertitudes persistantes qui entourent les conséquences potentielles du Brexit ont été prises en compte dans le flux de trésorerie pondéré par les risques utilisé pour le test de dépréciation. Le taux d'actualisation pouvait augmenter de 4 points de pourcentage, avant que les écarts d'acquisition en Grande-Bretagne ne présentent un risque de dépréciation. Les écarts d'acquisition attribués à d'autres marchés ont été testés en appliquant les mêmes hypothèses.

Tableau 3.1.1 Tests de dépréciation
(millions EUR)

	Préalables clés	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
2019		
Royaume-Uni	7,0%	7,8%
Finlande	6,0%	6,7%
Suède	6,3%	7,0%
Europe, autres*	5,9%	6,6%
Arla Foods Ingredients	7,0%	7,8%
2018		
Royaume-Uni	7,1%	8,7%
Finlande	6,3%	7,8%
Suède	6,4%	8,2%
Europe, autres*	6,3%	7,1%

* La catégorie « Europe, autres » comprend un montant non significatif d'écarts d'acquisition liés à la Russie

NOTE 3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION (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, des 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 leurs 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 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 macroéconomiques 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 50.

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation, le coût moyen pondéré du capital (ou encore WACC), est appliqué pour des 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 ET ACTIFS LIÉS À UN DROIT D'UTILISATION

Des investissements importants

Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable a augmenté pour atteindre 2 710 millions EUR, contre 2 308 millions EUR l'année dernière. Une fois corrigée pour tenir compte de l'effet de la mise en œuvre de la norme IFRS 16, cette augmentation s'élevait à 203 millions EUR en raison d'une hausse des investissements de CAPEX et de l'acquisition d'une installation de production fromagère à Bahreïn auprès de Mondeléz International.

Les investissements de CAPEX, hors nouveaux contrats de location et prolongation des contrats de location existants, ont augmenté de 11,0% pour s'établir à 425 millions EUR, contre 383 millions EUR l'exercice précédent. Cela traduit la hausse considérable des investissements de CAPEX par rapport aux années précédentes. Les principaux investissements réalisés en 2019 ont consisté en un élargissement des installations de production, avec un accent particulier sur l'activité des ingrédients, des investissements dans le développement des capacités en matière de poudre, ainsi que l'optimisation des capacités de production dans les catégories yaourt et nutrition.

Immobilisations corporelles par pays, 2019



■ Danemark 44%
■ Suède 11%
■ Royaume-Uni 21%
■ Allemagne 13%
■ Autres 11%

Immobilisations corporelles par pays, 2018



■ Danemark 44%
■ Suède 12%
■ Royaume-Uni 23%
■ Allemagne 12%
■ Autres 9%

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
2019					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 461	2 907	552	289	5 209
Modification des méthodes comptables	95	27	77	-	199
Coût ajusté au 1 ^{er} janvier	1 556	2 934	629	289	5 408
Corrections de taux de change	18	15	10	2	45
Acquisitions	47	78	45	336	506
Fusions et acquisitions	23	23	2	-	48
Report des en-cours	36	162	22	-220	-
Cessions	-14	-60	-23	-	-97
Coût au 31 décembre	1 666	3 152	685	407	5 910
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Corrections de taux de change	-4	-7	-7	-	-18
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-70	-223	-74	-	-367
Dépréciations sur cessions	8	56	22	-	86
Reclassement	6	-6	-	-	-
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Valeur comptable au 31 décembre	961	1 131	211	407	2 710
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable	109	21	78	-	208
2018*					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 442	2 766	502	152	4 862
Corrections de taux 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
Corrections de taux 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
Dépréciations 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

NOTE 3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS LIÉS À UN DROIT D'UTILISATION (SUITE)

Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation (millions EUR)

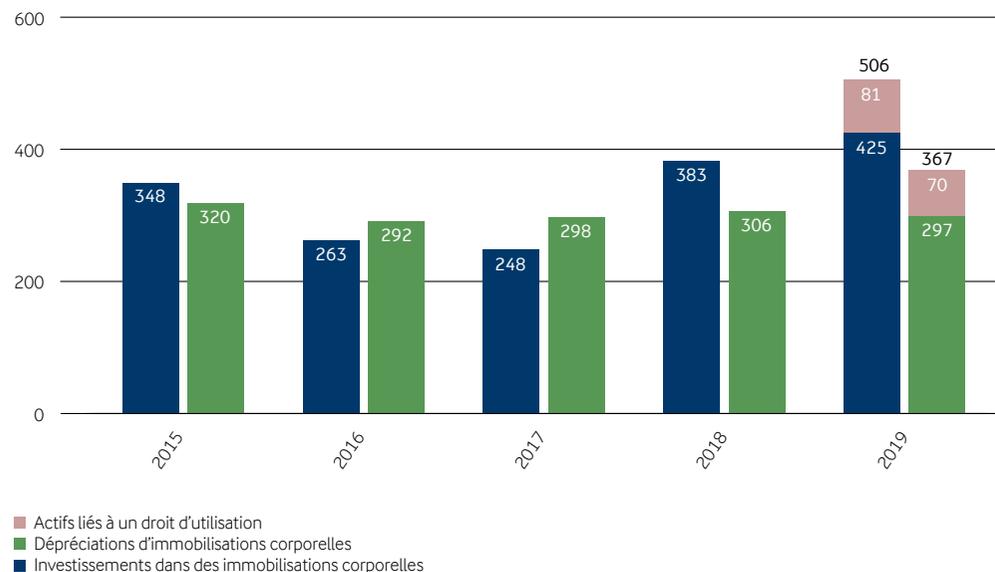


Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années
(millions EUR)

	2019	2018
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 3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS LIÉS À UN DROIT D'UTILISATION (SUITE)

Note 3.2.1 Actifs liés à un droit d'utilisation



Mise en œuvre de la norme IFRS 16 Contrats de location

Depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location sont comptabilisés en tant qu'actifs liés à un droit d'utilisation avec les engagements de leasing correspondants. Des processus centralisés de saisie et de traitement des contrats de location ont été mis en place et ancrés dans l'ensemble du groupe.

Arla loue différents bureaux, entrepôts, équipements, camions et voitures. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée déterminée, mais peuvent être prolongés à une date ultérieure. Les principaux actifs liés à un droit d'utilisation sont des bâtiments administratifs et des entrepôts situés en Allemagne, au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, dont la durée de vie restante est de l'ordre de 10 à 20 ans. Les machines de remplissage et autres installations techniques constituent une autre catégorie essentielle d'actifs liés à un droit d'utilisation. Les machines de remplissage ont généralement une durée de vie utile de 7 ans, alors qu'il faut entre 1 et 7 ans pour amortir les autres installations techniques. Les voitures et les camions ont, en moyenne, une durée de vie utile de 4 et 5 ans respectivement. Au total, le groupe détient environ 4 000 contrats de location.

Les ajouts d'actifs liés à un droit d'utilisation au cours de l'année représentent 81 millions EUR et tiennent essentiellement à la prolongation de la durée du contrat de location d'un bâtiment administratif à Viby, au Danemark, et à la location de nouveaux bureaux à Stockholm, en Suède. La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation était de 208 millions EUR, comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les engagements de leasing sont précisés dans la note 4.3.

Le total des sorties de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation s'élevait à 116 millions EUR, ventilés de la manière suivante : 66 millions EUR en paiements de dettes de leasing, 43 millions EUR en charges de location de faible valeur et à court terme non capitalisées, et 7 millions EUR en charges d'intérêt sur les engagements de leasing.

Tableau 3.2.1.a Actifs liés à un droit d'utilisation (millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Total
2019				
Modification des méthodes comptables	95	27	77	199
Acquisitions	38	7	36	81
Amortissements et perte de valeur de l'exercice	-22	-13	-35	-70
Valeur comptable au 31 décembre	109	21	78	208



Méthodes comptables

Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée déterminée, mais peuvent être prolongés à une date ultérieure.

Jusqu'en 2018, les contrats relatifs à des immobilisations corporelles étaient classés parmi les contrats financiers ou les leasings opérationnels. Les paiements effectués au titre de leasings opérationnels (nets de toute incitation reçue du bailleur) sont imputés au compte de résultat de manière linéaire pendant la durée du contrat de location. Depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location sont comptabilisés sous la forme d'un actif lié à un droit d'utilisation et d'un passif correspondant à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation par le groupe.

Un engagement de leasing est initialement évalué à sa valeur actualisée, qui prend en compte la valeur actualisée nette des éléments suivants :

- les paiements fixes au titre de contrat de location (y compris les paiements fixes de fait), déduction faite des mesures incitatives à recevoir liées à la location ;
- les paiements de location variables reposant sur un indice ou un taux ;
- les montants que le groupe devrait payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice de l'option d'achat si le groupe est raisonnablement certain d'exercer cette option ; et
- le paiement de pénalités pour la résiliation du bail, si le groupe est raisonnablement certain d'exercer cette option de sortie.

Les paiements au titre de contrat de location sont actualisés au moyen d'un taux marginal d'endettement, qui est le taux que le groupe devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions générales identiques.

L'actif lié à un droit d'utilisation correspondant est évalué à son coût historique qui comprend les éléments suivants :

- le montant de l'évaluation initiale des engagements de leasing ;
- tout paiement effectué au titre du leasing au moment ou avant la date de début, déduction faite de toute incitation reçue ;
- toute charge initiale directe ; et
- les frais de restauration.

L'actif lié à un droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée la plus courte entre la durée de vie utile du bien et la durée du contrat de location. En outre, la valeur de l'actif lié à un droit d'utilisation est ajustée en fonction de certaines réévaluations des engagements de leasing.

Chaque paiement au titre d'un leasing comprend une réduction de l'engagement de leasing et une charge financière. La charge financière est imputée au compte de résultat pendant toute la durée du contrat de location pour donner un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant de l'engagement pour chaque période.

Les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actif de faible valeur sont comptabilisés en tant que dépenses dans le compte de résultat. Les contrats de location à court terme sont ceux d'une durée inférieure à 1 an. Les contrats de location d'actifs de faible valeur sont ceux dont la valeur de l'actif sous-jacent est inférieure à 5 000 EUR.



Incertitudes et estimations

Le groupe a appliqué des estimations et hypothèses qui ont une incidence sur la comptabilisation et l'évaluation des actifs liés à un droit d'utilisation et des engagements de leasing. Cela comprend l'évaluation du taux marginal d'endettement, des composantes des services et des faits et circonstances qui pourraient créer une incitation économique à utiliser les options de prolongation des contrats de location.

NOTE 3.3 CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES



Commentaires financiers

La part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées a augmenté de 17% pour atteindre 34 millions EUR, contre 29 millions EUR l'année précédente, suite principalement aux investissements réalisés dans Mengniu et Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

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 340 millions EUR, contre 311 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO comprend un écart d'acquisition de 151 millions EUR, contre 146 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 755 millions EUR, contre 567 millions EUR pour l'exercice précédent, sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2019.

Faisant partie de l'unité opérationnelle 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 l'unité opérationnelle chinoise sur la base des futurs flux de trésorerie net 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 8 832 millions EUR et un résultat de 410 millions EUR en 2018. 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 a augmenté pour s'établir à 38 millions EUR, contre 32 millions EUR l'année précédente. Cette valeur est essentiellement liée aux co-entreprises allemandes Biolac et ArNoCo. La valeur comptable n'inclut pas les écarts d'acquisition.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises, 2019



- Part de capitaux propres dans COFCO/Mengniu 41%
- Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu 32%
- Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives 19%
- Capitaux propres dans les co-entreprises non significatives 8%

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises, 2018



- Part de capitaux propres dans COFCO/Mengniu 38%
- Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu 33%
- Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives 22%
- Capitaux propres dans les co-entreprises non significatives 7%

Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises
Entreprises associées et co-entreprises
(millions EUR)

	2019	2018
Part de capitaux propres dans COFCO/Mengniu	189	165
Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu	151	146
Part de capitaux propres dans des entreprises associées autres	90	96
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	430	407
Part de capitaux propres dans des autres co-entreprises	38	32
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	468	439

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
	2019	2018
Chiffre d'affaires	11	5
Résultat après impôt	11	5
Actif non courant	683	683
Dividendes perçus	5	3
Part du groupe	30%	30%
Part du groupe sur le résultat après impôt	28	19
Valeur comptabilisée	340	311

COFCO ne dispose pas d'autres actifs ou engagements importants *Sur la base des tout derniers rapports financiers disponibles

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

	2019	2018
Total des ventes de marchandises aux entreprises associées et co-entreprises	55	41
Achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	65	62
Créances clients sur co-entreprises et entreprises associées*	10	12
Dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées*	-10	-2

* Inclus dans les autres créances et les autres dettes

NOTE 3.3 CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES (SUITE)



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. Les dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

Pour les investissements détenus dans des sociétés cotées, l'évaluation de la part du bénéfice attribuable à Arla 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 Arla 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 impor-

tant. 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 ces 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'élèvent à 32 millions EUR en 2019, contre 28 millions EUR l'année précédente. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (pour des événements survenus n'ayant pas encore fait l'objet d'un règlement).

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Aucun accident de travail majeur n'a eu lieu au cours de l'année. Des provisions générales pour accidents de travail de 9 millions EUR ont été enregistrées à titre de provisions à long terme.



Incertitudes et estimations

Les provisions sont tout 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 2019

En mai 2019, Arla a acquis l'activité fromagère de Mondeléz International dans la région MENA, dont des installations de production à Bahreïn ainsi que des éléments relevant du besoin en fonds de roulement. Cette acquisition s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie visant à élargir la production fromagère de marque en région MENA et à améliorer l'efficacité globale de la chaîne de transformation du groupe.

La juste valeur des actifs nets acquis était de 66 millions EUR et ceux-ci consistaient en installations de production et en stocks. Les écarts d'acquisition s'élevaient au total à 80 millions EUR et présentent l'avantage d'offrir un accès aux installations de production à Bahreïn, un lieu bien placé pour servir notre ambition stratégique dans la région MENA et offrant la possibilité de renforcer l'optimisation de la structure de la chaîne de transformation d'Arla.

En 2019, la contribution de l'acquisition de Mondeléz au chiffre d'affaires était de 51 millions EUR.

Cessions en 2019

En mars 2019, Arla a cédé ses intérêts minoritaires détenus dans NGF Nature Energy Videbæk A/S, Danemark, et Martin Sengele Produits Laitiers SAS, France (l'entreprise Allgäu business), pour un produit total de 16 millions EUR.

Acquisitions en 2018

En 2018, Arla a acquis les 50% de parts restantes de la co-entreprise Arla Foods Ingredients S.A., en Argentine, 100% des parts de Yeo Valley Dairies Ltd, au Royaume-Uni, et a pris le contrôle de l'entreprise suédoise Mjölks Ekonomisk förening.

Le prix d'achat total pour ces transactions s'élève à 127 millions EUR, dont 51 millions EUR ont été payés en 2018 et 22 autres millions EUR en 2019. Les actifs nets acquis représentent 118 millions EUR, ce qui a engendré une augmentation des écarts d'acquisition de 9 millions EUR.

Tableau 3.5.a Fusions et acquisitions
(millions EUR)

	2019	2018
Immobilisations incorporelles	0	74
Immobilisations corporelles	48	44
Stocks	18	12
Autres éléments d'actif	0	36
Passif	0	-48
Total des éléments d'actif nets acquis	66	118
Écarts d'acquisition	80	9
Prix d'acquisition, net	146	127
Disponibilités de la société acquise	0	16
Juste valeur des précédents investissements détenus	0	-57
Juste valeur d'intérêts minoritaires	0	-13
Paiement différé	22	-22
Paiements au comptant durant l'exercice	168	51



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 des contreparties 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 qui permet de prendre le contrôle est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. Tout gain ou perte découlant d'une telle évaluation est imputé au compte de résultat. 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'acquisitions identifié n'est pas sujet à l'amortissement, mais il est soumis tous les ans aux tests de dépréciation. 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



Une augmentation des charges d'intérêt due à l'évolution de la dette nette porteuse d'intérêt

Les charges financières nettes ont diminué de 3 millions EUR, pour s'établir à 59 millions EUR, principalement en raison de corrections de la juste valeur, partiellement compensées par l'augmentation des charges d'intérêts.

Les charges d'intérêts nettes s'élevaient à 70 millions EUR, soit une augmentation de 8 millions EUR par rapport à l'année précédente, en raison d'un niveau moyen plus élevé de la dette nette porteuse d'intérêts suite à la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable

IFRS 16 relative aux contrats de location ainsi que suite aux investissements. La charge d'intérêt moyenne, engagements de retraite non compris, était de 3,0% contre 2,6% l'année précédente. La couverture des intérêts a diminué pour atteindre 12,0% contre 14,8% l'année précédente.

Les pertes de change ont été de même niveau que celles enregistrées l'année précédente.



Méthodes comptables

Les produits et charges financiers ainsi que les gains et pertes de capital, etc. sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements liés à un leasing financier. Par ailleurs, les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments financiers dérivés non classés comme contrats de couverture sont inclus. Les coûts d'emprunt liés à des emprunts généraux ou à des prêts directement liés à l'acquisition, à la construction ou au développement d'actifs habilitants sont inscrits au coût historique desdits actifs et ne sont donc pas inclus dans les charges financières.

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 2019. 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)

	2019	2018*
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	3	1
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	7	1
Total des produits financiers	10	2
<i>Charges financières :</i>		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-69	-57
Pertes de change (net)	-3	-3
Intérêts sur engagements de retraite	-4	-6
Intérêts transférés aux actifs corporels	8	6
Ajustements de juste valeur et autres charges financières, nets	-1	-4
Total des charges financières	-69	-64
Charges financières nettes	-59	-62

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

NOTE 4.2 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS



Augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a augmenté pour atteindre 2 113 millions EUR, contre 1 647 millions EUR l'année précédente. Plusieurs facteurs expliquent cette augmentation : la mise en œuvre de la norme IFRS 16 (213 millions EUR), des dépenses d'investissement CAPEX record, les acquisitions, et un versement complémentaire extraordinaire de 289 millions EUR aux associés-coopérateurs se rapportant à 2018. Les flux de trésorerie d'exploitation se sont améliorés en 2019.

Les engagements de retraite ont augmenté de 29 millions EUR, pour atteindre un total de 249 millions EUR, en raison principalement d'une baisse des taux d'intérêt ainsi que 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 2 362 millions EUR, contre 1 867 millions EUR l'année précédente. L'actif net du régime des retraites britannique s'élevait à 16 millions EUR fin 2019. Cet actif n'entrait pas dans le calcul de la dette nette porteuse d'intérêt et de l'effet de levier.

L'effet de levier d'Arla était de 2,8, ce qui représente une hausse de 0,4 par rapport à l'exercice précédent. Ce ratio se situait largement dans la fourchette à long terme visée de 2,8 à 3,4, sous-tendant la solide position financière du groupe.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 0,4 an pour atteindre 5,2 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 34%, contre 37% l'année précédente.

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 partenaire financier 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 2019.

En 2019, le groupe a recouru aux sources de financement suivantes :

- Une nouvelle émission d'obligations à cinq ans d'un montant total de 1,5 milliard SEK (143 millions EUR), visant à refinancer une émission obligataire de 1,5 milliard SEK arrivée à échéance en 2019.
- Un prêt hypothécaire de 160 millions EUR.
- Un emprunt à long terme de 100 millions EUR
- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. Le niveau d'utilisation en 2019 était de 209 millions EUR.
- 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.

Dettes nette porteuse d'intérêt (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
2,8
2018 : 2,4

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

	2019	2018*
Valeurs mobilières, disponibilités	-622	-584
Autres actifs porteurs d'intérêts	-5	-10
Emprunts à long terme	1 951	1 369
Emprunts à court terme	789	872
Dettes nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 113	1 647
Engagements de retraite	249	220
Dettes nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 362	1 867

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

NOTE 4.2 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS (SUITE)

Tableau 4.2.b Emprunts
(millions EUR)

	2019	2018*
<i>Emprunts à long terme :</i>		
Obligations émises	382	244
Établissements de crédit hypothécaire	957	796
Emprunts bancaires	458	329
Engagements de Leasing	154	-
Total des emprunts à long terme	1 951	1 369
<i>Emprunts à court terme :</i>		
Obligations émises	-	146
Effets de commerce	192	112
Emprunts bancaires	525	600
Engagements de Leasing	59	2
Autres passifs à court terme producteurs d'intérêt	13	12
Total des emprunts à court terme	789	872
Total des emprunts à court et long termes	2 740	2 241

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 et entrées	Reclassements	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	
2019							
Engagements de retraite	224	-10	-	-1	-5	41	249
Emprunts à long terme	1 510	408	57	-38	-8	22	1 951
Emprunts à court terme	930	-179	-	38	-	-	789
Dette totale porteuse d'intérêt	2 664	219	57	-1	-13	63	2 989
Actifs de retraite UK	-4	-27	-	16	-2	17	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-475	37	-	-3	1	-	-440
Disponibilités	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Dette nette porteuse d'intérêts	2 066	163	57	12	-16	80	2 362

Sont à mettre en correspondance des paiements liés aux emprunts à court et long terme pour un montant total de 229 millions EUR (respectivement 408 millions EUR et -179 millions EUR) d'une part, et l'impact net du flux de trésorerie provenant des nouveaux prêts, soit 295 millions EUR ainsi que des paiements au comptant liés aux contrats de leasing, soit -66 millions EUR d'autre part.

2018*

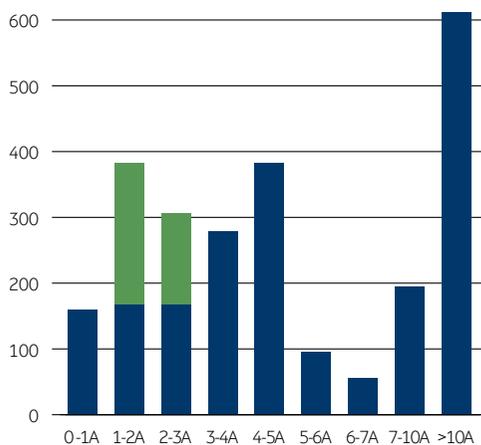
Engagements de retraite	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Emprunts à long terme	1 206	247*	6	-78	3	-15	1 369
Emprunts à court terme	1 040	-242*	-	77	-3	-	872
Dette totale porteuse d'intérêt	2 523	-32	7	-2	-7	-24	2 465
Actifs de retraite	-	-	-	-4	-	-	-4
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-519	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

On peut rapprocher les paiements liés aux emprunts à court et long terme d'un montant total de 5 millions EUR (respectivement 247 millions EUR et -242 millions EUR) de l'état des flux de trésorerie, emprunts contractés, soit 5 millions EUR net.

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

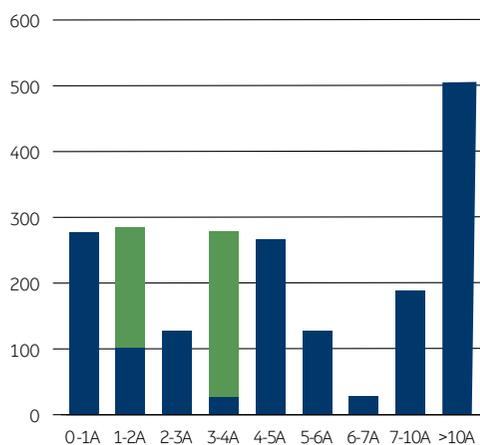
NOTE 4.2 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS (SUITE)

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite en décembre 2019
(millions EUR)



■ Facilités engagées non utilisées ■ Dette

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



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2019
(millions EUR)



■ Variable ■ Taux fixe via swaps ■ Taux fixe

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



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

2019	Total	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Après 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Autres	83	-43	5	4	3	113	1	-	-	-
Total	2 113	159	168	167	279	382	95	56	195	612

2018	Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Après 2028
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

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

2019	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Autres	83	-	83
Total	2 113	-	2 113

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

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	Risques de taux d'intérêt
2019					
<i>Émissions d'obligations :</i>					
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88%	1-2 ans	48	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Fixe	1,51%	3-4 ans	72	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03.04.2024	Fixe	1,58%	4-5 ans	71	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,76%	0-1 an	48	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Variable	1,11%	0-1 an	71	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03.04.2024	Variable	0,88%	0-1 an	72	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,32%	0-1 an	192	Juste valeur
Total des obligations émises		1,04%		574	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,82%	1-2 ans	78	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,56%	0-1 an	879	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,58%		957	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	-0,39%	0-1 an	431	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,79%	0-1 an	552	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,27%		983	
<i>Autres emprunts :</i>					
Engagements de Leasing	Fixe	3,16%	0-20 ans	213	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,59%	0-1 an	13	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,18%		226	

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	Risques 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	

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

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 d'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 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 se sont maintenues au même niveau que l'année dernière. 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 d'Arla ont été considérées comme adéquates pour les douze mois qui viennent.

Les programmes de financement de la chaîne de transformation et d'affacturage liés aux clients font partie de la gestion des liquidités du groupe.

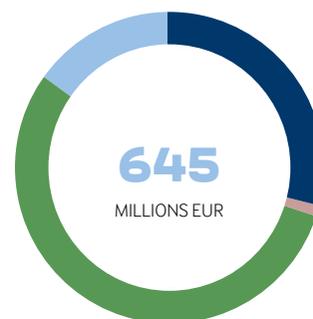
Certains fournisseurs sélectionnés ont accès aux facilités de financement de la chaîne de transformation, ce qui leur permet de bénéficier du profil de crédit du groupe.

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 a pu exploiter de manière rentable ses facilités de crédit.

Tableau 4.3.1.a Réserves liquides
(millions EUR)

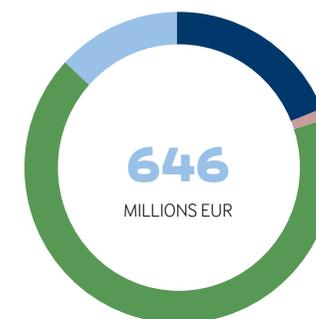
	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	187	119
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	6	7
Facilités de prêt engagées non utilisées	355	434
Autres facilités de prêt non utilisées	97	86
Total	645	646

Réserves liquides, 2019



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 29%
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 1%
- Facilités de prêt engagées non utilisées 55%
- Autres facilités de prêt non utilisées 15%

Réserves liquides, 2018



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 19%
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 1%
- Facilités de prêt engagées non utilisées 67%
- Autres facilités de prêt non utilisées 13%

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	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Après 2029
2019											
Obligations émises	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Établissements de crédit	1 175	1 176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Engagements de Leasing	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Autres éléments de passif non courant	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 158	1 158	1 158	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
Total	3 984	4 114	2 004	191	188	297	391	101	62	213	667

	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 et autres dettes	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

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.

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

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

	2019	2018	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,2 ans	5,6 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0%	-	-	25%
Échéance > 2 ans, dette nette	93%	92%	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 associés-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 liés aux ventes réalisées 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 augmenté de 32 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison des effets positifs 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 3 millions EUR a été comptabilisée dans les charges financières, soit une perte identique à celle de 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 24 millions EUR a été comptabilisée en autres charges, contre une perte de 14 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.

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 augmenté de 25 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison d'effets de conversion. De la même manière, les charges ont augmenté de 26 millions EUR par rapport aux charges de l'année précédente. 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 sous autres éléments du résultat global en tant que écarts de conversion. En 2019, un gain net de 42 millions EUR a été comptabilisé sous d'autres éléments du résultat global, contre une perte nette de 10 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.

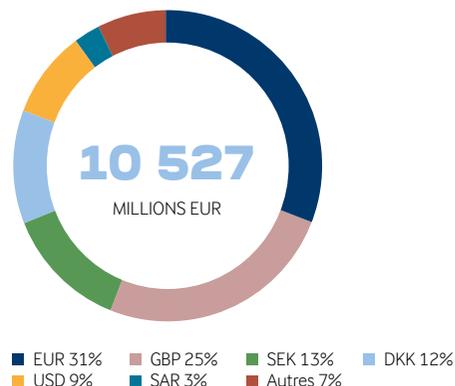
Par rapport à l'année précédente, le taux moyen du USD a augmenté de 5%, celui de la GBP de 1% et celui de la SEK a diminué de 3%.

25% du chiffre d'affaires du groupe est exprimé en GBP. En raison des incertitudes qui entourent le Brexit et les négociations commerciales à venir, Arla continuera de couvrir une part importante de ses exportations de 2020 vers le Royaume-Uni.

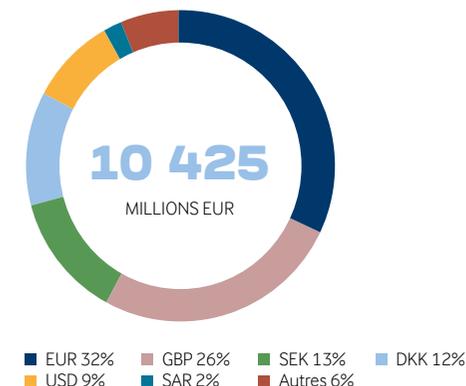
Le groupe est de plus en plus impliqué dans les marchés émergents où une couverture efficace est souvent impossible à obtenir en raison soit des réglementations monétaires, soit de la non-liquidité des marchés financiers, soit de coûts de couverture trop onéreux. Ces marchés sont principalement le Nigeria, la République dominicaine, le Bangladesh, le Liban, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et l'Égypte. Ces sept pays représentaient 2% du chiffre d'affaires du groupe en 2019.

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 actuelle qui entoure l'économie de l'Arabie saoudite et du contexte géopolitique, Arla surveille de près la situation monétaire et dispose d'une couverture d'une échéance plus longue afin d'atténuer le risque de fluctuations importantes, perçu comme plus élevé.

Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2019



Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2018



NOTE 4.3 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Tableau 4.3.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2019	2018	Évolution	2019	2018	Évolution
EUR/GBP	0,854	0,901	5,2%	0,877	0,885	0,9%
EUR/SEK	10 470	10 261	-2,0%	10 587	10 253	-3,3%
EUR/DKK	7 472	7 467	-0,1%	7 466	7 453	-0,2%
EUR/USD	1 120	1 145	2,2%	1 119	1 180	5,1%
EUR/SAR	4 201	4 293	2,1%	4 199	4 426	5,1%

Tableau 4.3.2.b Risque de change

	Bilan des risques			Sensibilité		
	Positions ouvertes	Couverture des flux de trésorerie futurs	Exposition externe	Sensibilité	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1%	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-56	5%	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-273	5%	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5%	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5%	-8	-1
2018						
EUR/DKK	-458	0	-458	1%	-5	0
USD/DKK*	157	-379	-222	5%	8	-19
GBP/DKK	61	-279	-218	5%	3	-14
SEK/DKK	33	0	33	5%	2	0
SAR/DKK	-152	0	-152	5%	-8	0

*Y compris AED



Limitation du risque

L'exposition externe 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.b.

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. Dès lors, certains instruments financiers appliqués (c.-à-d. certaines stratégies d'options) sont comptabilisés à leur juste valeur via le compte de résultat.

La devise fonctionnelle d'Arla Foods amba est la couronne danoise (DKK). 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 est contrainte d'en informer le conseil d'administration lors de la prochaine réunion.

NOTE 4.3 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Note 4.3.3 Risque de taux d'intérêt



Activités de couverture limitées

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 0,8 pour passer à 2,4. 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 et à une augmentation de la dette nette porteuse d'intérêts principalement financée par un taux d'intérêt variable.

Mais même si les taux d'intérêt étaient bas en 2019, notre activité de couverture était limitée.

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
2019				
Actif financier	-627	1%	5	-2
Dérivés	-	1%	4	31
Passif financier	2 740	1%	-23	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 113		-14	29

2018

Actif financier	-594	1%	4	-2
Dérivés	-	1%	7	38
Passif financier	2 241	1%	-18	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	1 647		-7	36



Limitation du risque

Risque

Le groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts porteurs d'intérêts, les engagements de retraite, l'actif générateur d'intérêts et sur la valeur de l'actif non courant qui a fait l'objet d'un test de dépréciation. Les risques sont répartis entre l'exposition sur les bénéfices et les autres éléments du résultat global. Les risques liés aux bénéfices concernent les charges d'intérêt nettes, l'évaluation des titres négociables et les dépréciations potentielles des actifs non courants. 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'intérêts du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des instruments de dette 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 2019. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Politique

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

Durée	2019	2018	Politique	
			Minimum	Maximum
	2,4	3,2	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.

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 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

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 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Note 4.3.4 Risque lié aux prix des matières premières



Activités de couverture limitées

Les contrats de fourniture sont principalement liés à un indice de prix officiel variable. Le département Trésorerie utilise alors des dérivés financiers pour couvrir les risques liés aux prix des matières premières, ce qui garantit une flexibilité totale pour changer de fournisseurs sans avoir à 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. Les dépenses totales liées aux matières premières énergétiques, hors taxes et frais de distribution, avoisinent les 85 millions EUR.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2019, les activités de couverture ont engendré une perte de 6 millions EUR contre un gain de 9 millions l'année précédente. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2019, 35% des dépenses énergétiques pour 2020 étaient couvertes. Une hausse de 25% des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices d'environ 14 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global seraient positivement impactés à hauteur de 10 millions EUR.

Tableau 4.3.4 Matières premières couvertes
(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2019				
Diesel / gaz naturel	25%	-4	-8	6
Électricité	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10
2018				
Diesel / gaz naturel	25%	-3	-8	12
Électricité	25%	4	-8	6
		1	-16	18



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 premiers mois et partiellement par la suite.

Comment nous agissons et opérons

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le département Trésorerie. 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 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Note 4.3.5 Risque de crédit



Des pertes limitées

En 2019, 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.

Toutes les contreparties financières notables présentaient des notes de crédit satisfaisantes en fin d'année. 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. 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.

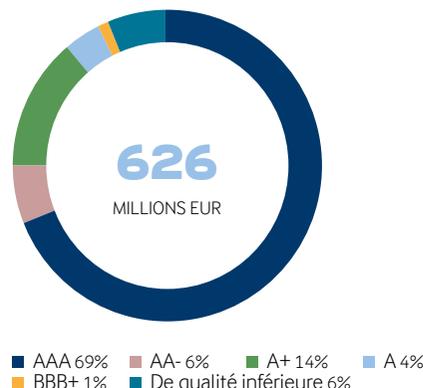
Comme les années précédentes, le groupe s'est concentré sur son exposition au risque de crédit et a enregistré un très bas niveau de pertes liées aux clients

Compensation du risque de crédit

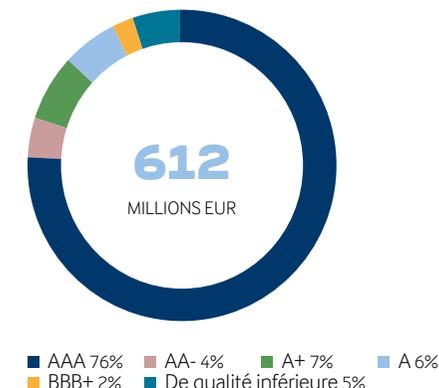
Afin de gérer le risque lié aux contreparties financières, le groupe recourt à des accords généraux de compensation lorsqu'il conclut des contrats dérivés.

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

Notation externe des contreparties financières, 2019



Notation externe des contreparties financières, 2018



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'Arla. Une évaluation de crédit est réalisée pour tous les nouveaux clients et la solvabilité des clients existants est surveillée en permanence. La même procédure est appliquée pour les fournisseurs importants, tant pour les approvisionnements continus que pour les dépenses en capital.

Comment nous agissons et opérons

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

Tableau 4.3.5 Notation externe des contreparties financières (millions EUR)

	Notation des contreparties						Total
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	De qualité inférieure	
2019							
Valeurs mobilières	435	-	-	-	-	-	435
Disponibilités	-	30	78	19	7	37	171
Dérivés	-	7	7	5	-	1	20
Total	435	37	85	24	7	38	626
2018							
Valeurs mobilières	465	-	-	-	-	-	465
Disponibilités	-	16	37	16	11	30	110
Dérivés	-	8	4	20	5	-	37
Total	465	24	41	36	16	30	612

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 de flux de trésorerie futurs issus de transactions attendues

(millions EUR)

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue dans le compte de résultat				Après 2023
			2020	2021	2022	2023	
2019							
Contrats sur devises	-14	-14	-14	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Contrats sur matières premières	-4	-4	-4	-	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue dans le compte de résultat				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

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture

(millions EUR)

	2019	2018
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	-21	-7
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés en autres produits et charges d'exploitation	-22	-5
Ajustements de valeur des instruments de couverture reclassés dans le résultat financier	21	15
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	-22	3



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 INSTRUMENTS FINANCIERS

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

	2019	2018
Dérivés	18	28
Actions	9	10
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	27	38
Valeurs mobilières	435	465
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	435	465
Instruments de couverture du risque de change	1	4
Instruments de taux d'intérêt	-	-
Instruments sur matière première	1	5
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	2	9
Créances clients	889	989
Autres créances	240	254
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 129	1 243
Dérivés	22	7
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	22	7
Instruments de couverture du risque de change	15	7
Instruments de taux d'intérêt	44	67
Instruments sur matière première	5	4
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	64	78
Emprunts à long terme	1 951	1 369
Emprunts à court terme	789	872
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 158	1 169
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 898	3 410

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable Niveau 1 Niveau 2 Niveau 3 Total
(millions EUR)

2019

Actif financier :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Obligations	435	-	-	435
Actions	9	-	-	9
Dérivés	-	20	-	20
Total de l'actif financier	444	20	-	464

Passif financier :

Dérivés	-	86	-	86
Total du passif financier	-	86	-	86

2018

Actif financier :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Obligations	466	-	-	466
Actions	10	-	-	10
Dérivés	-	37	-	37
Total de l'actif financier	476	37	-	513

Passif financier :

Dérivés	-	85	-	85
Total du passif financier	-	85	-	85

NOTE 4.5 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.

Hiérarchie des justes valeurs

Niveau 1 : Justes valeurs évaluées à l'aide de prix cotés non corrigés sur un marché actif
 Niveau 2 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des données de marché observables
 Niveau 3 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des principales données de marché observables et non observables

NOTE 4.6 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.

Outre les obligations hypothécaires, le groupe détient d'autres valeurs mobilières d'une valeur comptable de 5 millions EUR.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers
(millions EUR)

	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2019			
Obligations hypothécaires	430	425	430
Engagements de rachat	-429	-424	-429
Position nette	1	1	1
2018			
Obligations hypothécaires	461	455	461
Engagements de rachat	-461	-454	-461
Position nette	-	1	-

NOTE 4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE



Un niveau d'engagements de retraite nets identique à l'année précédente

Les engagements de retraite d'Arla 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 233 millions EUR, soit une hausse de 13 millions EUR par rapport à l'année dernière. Les réévaluations au sein du groupe des régimes de retraite, dont la perte nette s'élevait à un montant total de 50 millions EUR, consistaient en une perte actuarielle de 180 millions EUR, partiellement compensée par un gain de réévaluation lié à des actifs de retraite à hauteur de 130 millions EUR.

Régimes de retraite en Suède

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies en Suède n'exige aucune cotisation en espèces supplémentaire du groupe. Les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 223 millions EUR, soit une augmentation de 24 millions EUR par rapport à l'année dernière. Une perte actuarielle de 29 millions EUR a été comptabilisée en raison d'un taux d'actualisation moins élevé.

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 16 millions EUR, soit une augmentation de 12 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette augmentation s'expliquait essentiellement par une variation positive de la valeur des actifs de régime de 122 millions EUR, compensée par des

pertes actuarielles de 139 millions EUR résultant de l'application d'un taux d'actualisation plus faible.

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 1 420 millions EUR fin 2019, contre 1 231 millions EUR l'année précédente.

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. Fin 2019, le niveau de couverture des intérêts des dettes était de 65%, contre 57% fin 2018, alors que la couverture de l'inflation était de 65%, contre 61% à la même période. Cette opération de couverture réduit le risque global au sein du régime.

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
2019				
Valeur actuelle des engagements financés	232	1 420	46	1 698
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-1 436	-27	-1 475
Déficit des régimes financés	220	-16	19	223
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	223	-16	26	233

Spécifications du total des engagements :

Valeur actuelle des engagements financés	232	1 420	46	1 698
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Passif total	235	1 420	53	1 708

Présenté comme :

Actifs de retraite	-	-16	-	-16
Engagements de retraite	223	-	26	249
Engagements de retraite nets	223	-16	26	233

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

Spécifications du total des engagements :

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

Présenté comme :

Actifs de retraite	-	-4	-	-4
Engagements de retraite	199	-	25	224
Engagements de retraite nets	199	-4	25	220

NOTE 4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

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

	2019	2018
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 485	1 597
Reclassement	-	-6
Nouveaux engagements de retraite des sociétés acquises	-	1
Coûts des services actuels	3	10
Charges d'intérêt calculées	40	38
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	177	-69
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	3	4
Prestations versées	-70	-65
Corrections de taux de change	70	-25
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 708	1 485

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

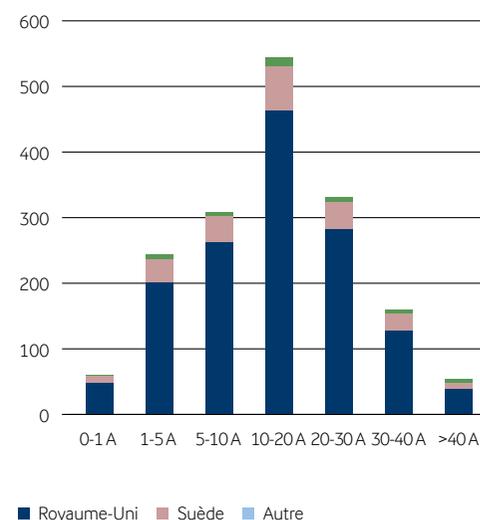
	2019	2018
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 265	1 320
Intérêts calculés	36	32
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net des régimes à prestations définies	130	-40
Cotisations aux régimes	27	27
Prestations versées	-60	-55
Charges administratives	-	-1
Corrections de taux de change	77	-18
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 475	1 265

Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 26 millions EUR aux actifs de régimes en 2020 et de 96 millions EUR entre 2021 et 2024.

Retour réel sur les actifs de régimes :

	2019	2018
Produits d'intérêt calculés	36	32
Retour, hors intérêts calculés	130	-40
Retour réel	166	-8

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2019
(millions EUR)



Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2018
(millions EUR)

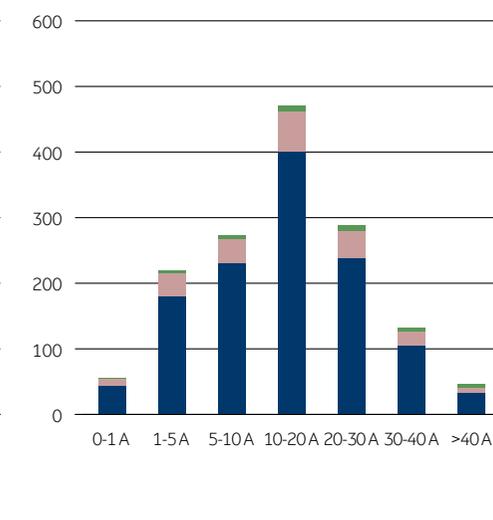


Tableau 4.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des préalables clés
(millions EUR)

	2019	2019	2018	2018
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-27	27	-22	-20
Hausses des salaires attendues +/- 10 bps	3	-3	2	-2
Espérance de vie +/- 1 an	77	-77	59	-58
Inflation +/- 10 bps	18	-17	15	-14

NOTE 4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

Tableau 4.7.e Actifs de retraite comptabilisés
(millions EUR)

	2019	%	2018	%
Portefeuille de couverture du passif	296	20%	364	29%
Véhicules de dette	412	28%	274	21%
Obligations	239	16%	200	16%
Instruments de capitaux propres	214	15%	166	13%
Biens immobiliers	138	9%	117	9%
Infrastructure	80	5%	59	5%
Autres éléments d'actif	96	7%	85	7%
Actif total	1 475	100%	1 265	100%

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

	2019	2018
Coûts des services actuels	3	10
Charges administratives	-	1
Comptabilisé en charges de personnel	3	11
Charges d'intérêt sur engagements de retraite	40	38
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-36	-32
Comptabilisé en charges financières	4	6
Montant total comptabilisé en résultat	7	17

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

	2019	2018
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	-177	69
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-3	-4
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net des régimes à prestations définies	130	-40
Réévaluations des régimes à prestations définies	-50	25

Tableau 4.7.h Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

	2019	2018
Taux d'actualisation, Suède	1,5%	2,4%
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	2,1%	2,9%
Hausse des salaires attendue, Suède	2,3%	2,3%
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	2,3%	2,5%
Inflation (IPC), Suède	1,8%	1,9%
Inflation (IPC), Royaume-Uni	1,8%	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 correspond 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 du groupe détenus séparément dans un fonds de retraite.

Le groupe utilise des actuaires qualifiés pour calculer chaque année les engagements à prestations définies à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services.

La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact des changements au niveau des facteurs préalables utilisés pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

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



Incertitudes et estimations

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 liées aux impôts ont diminué sur l'exercice. Elles s'élevaient à 24 millions EUR cette année contre 41 millions EUR l'exercice précédent, principalement en raison de changements de positions en matière d'impôt différé.

Impôt exigible

Les charges liées aux impôts exigibles ont augmenté, essentiellement en raison de bénéfices plus élevés, et s'établissent à 28 millions EUR contre 22 millions EUR l'exercice précédent. Le montant des acomptes d'impôt exigibles et des paiements liés à l'impôt courant des exercices précédents s'élevait au total à 30 millions EUR, soit un niveau très proche de celui de l'année dernière.

Impôt différé

Le passif d'impôt différé net était de 38 millions EUR, soit une baisse de 16 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse tenait à la comptabilisation d'actifs d'impôt résultant de perspectives de bénéfices plus élevées et de changements dans les écarts temporaires par rapport à l'année précédente. Ces passifs nets d'impôt différés comprennent les passifs bruts d'impôts différés d'un montant de 81 millions EUR, et sont liés aux écarts temporaires sur les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'à d'autres postes. Ils sont compensés par des actifs d'impôt différé de 43 millions EUR liés aux immobilisations corporelles, aux pertes fiscales reportées et aux engagements de retraite.

Pour plus d'informations sur la gouvernance fiscale, veuillez consulter la page 45.

Tableau 5.1.a Impôt comptabilisé en résultat

(millions EUR)	2019	2018
Impôt exigible		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	8	7
Impôt sur les sociétés	19	17
Correction de l'impôt exigible pour les exercices précédents	1	-2
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	28	22
Impôt différé		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	-6	20
Correction de l'impôt différé pour les exercices précédents	2	1
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	-	-2
Impôts/charges différés totaux	-4	19
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	24	41

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

	2019		2018	
Résultat avant impôt		347		348
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0%	76	22,0%	76
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-0,9%	-3	-2,7%	-9
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-9,2%	-32	-15,5%	-54
Revenu exonéré d'impôt, minoré des charges non déductibles	-1,4%	-5	-2,4%	-8
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	0,0%	-	-0,6%	-2
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	0,9%	3	-0,3%	-1
Autres corrections	-4,4%	-15	11,3%	39
Total	6,9%	24	11,8%	41

Tableau 5.1.c. Impôt différé
(millions EUR)

	2019	2018
Actif/(passif) d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-54	-16
Impôt différé comptabilisé en résultat	4	-21
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	10	-7
Acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises	-	-12
Incidence des variations du taux d'imposition	-	2
Corrections de taux de change	2	0
Actif/(passif) d'impôt différé net au 31 décembre	-38	-54
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-8	-10
Immobilisations corporelles	25	3
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-12	-7
Pertes fiscales reportées	12	8
Autres	-55	-48
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-38	-54
<i>Comptabilisé au bilan en tant que :</i>		
Actifs d'impôt différé	43	30
Passif d'impôt différé	-81	-84
Total	-38	-54

NOTE 5.1 IMPÔTS (SUITE)

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.



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. Le passif d'impôt courant comprend les taxes à payer/percevoir escomptées 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 pour 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 activités M&A.

L'impôt différé est déterminé en appliquant les taux

Le groupe a comptabilisé des actifs d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportées pour un montant total de 12 millions EUR. Les écarts temporaires pour lesquels les actifs d'impôt différé n'ont pas été comptabilisés s'élevaient à 27 millions EUR, la totalité au titre de pertes fiscales reportées.

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 bénéfices, soit par compensation sur les charges d'impôt différé dans les sociétés relevant de la même entité fiscale ou de la même région fiscale.

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 bénéfices imposables et la planification fiscale du

groupe. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au 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)

	2019	2018
Contrôle légal des documents comptables	1,5	1,4
Autres déclarations	0,1	0,1
Assistance fiscale	0,7	0,8
Autres services	0,9	0,5
Rémunération totale des commissaires aux comptes	3,2	2,8

NOTE 5.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC LES DIRIGEANTS



Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération des 18 membres inscrits au conseil d'administration (CA) est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par l'assemblée des représentants. Le dernier ajustement de la rémunération du conseil d'administration a été effectué en 2019. Les principes appliqués à la rémunération du CA sont décrits page 44. 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 même, des instruments de fonds propres individuels sont émis en faveur du CA, dans les mêmes conditions que pour les autres associés-coopérateurs.

En 2019, le comité exécutif de gestion a été élargi suite à la nomination d'un directeur commercial pour l'Europe, Peter Giørtz-Carlsen. En 2018, la rémunération du comité exécutif de gestion reflétait uniquement la rémunération du directeur général (DG), Peder Tuborgh. Les principes appliqués à la rémunération du comité exécutif de gestion sont décrits page 44.

Tableau 5.3.a Rémunération des dirigeants
(millions EUR)

	2019	2018
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	1,3	1,3
Total	1,3	1,3
Comité exécutif de gestion (DG uniquement en 2018)		
Rémunération fixe	2,3	1,5
Retraite	0,3	0,2
Primes variables à court terme	0,5	0,1
Primes variables à long terme	0,4	0,3
Total	3,5	2,1

Le tableau ci-dessus reprend les montants payés pendant les périodes considérées respectives. L'enveloppe de rémunération du comité exécutif de gestion comprend des plans d'incitation, tels que décrits page 44. En 2019, le montant cumulé était de 3,5 millions EUR (contre 1,9 million EUR l'exercice précédent). Ce montant a été calculé sur la base des chiffres clés communiqués et des estimations des performances par rapport aux pairs. Le versement final pourrait donc s'avérer différent.

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

	2019	2018
Achat de lait cru	26,0	14,9
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	2,1	0,5
Total	28,1	15,4
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	1,5	0,7
Instruments de fonds propres individuels	2,9	1,8
Total	4,4	2,5

NOTE 5.4 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS



Obligations et engagements contractuels

Les obligations et engagements contractuels d'Arla s'élevaient à 254 millions EUR, contre 345 millions EUR l'année précédente. Cette baisse tient essentiellement à l'adoption de la norme IFRS 16. Pour plus d'informations, voir la note 5.6.

Les engagements contractuels consistent en licences informatiques, en contrats de location à court terme et de faible valeur, et en contrats d'acquisition d'immobilisations corporelles. Les engagements de garantie s'élevaient à 1 million EUR, contre 2 millions EUR lors de l'exercice précédent.

En garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 966 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 800 millions EUR l'année dernière), le groupe a constitué une sûreté immobilière.

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.

NOTE 5.5 ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun 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 18 février 2020. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation de l'assemblée des représentants le 26 février 2020.

Les états financiers consolidés sont établis sous la forme d'un condensé des états financiers de la société mère et des différentes filiales, 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-values 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. Quelques reclassements ont été effectués par rapport aux années précédentes. Ils n'ont toutefois pas eu la moindre influence sur le bénéfice ou sur les capitaux propres.

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

Le groupe a appliqué toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne en 2019. La mise en œuvre de la norme IFRS 16 a eu une incidence considérable sur les états financiers consolidés, comme décrit ci-dessous. 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 mettra en œuvre ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires.

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, conformément au traitement comptable des opérations de leasing financier au titre de la norme IAS 17. La mise en œuvre de la norme IFRS 16 a modifié le traitement comptable des contrats de location auparavant traités en tant que leasing opérationnels. Le groupe a adopté la norme IFRS 16 de manière prospective depuis le 1er janvier 2019, mais n'a pas retraité les données comparatives pour la période de référence de 2018.

La norme exige que chaque contrat de location, indépendamment du type et à quelques exceptions près, soit capitalisé dans le bilan 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.

Pour les contrats auparavant classés comme leasing financiers, le groupe a comptabilisé la valeur comptable de l'actif de location et de l'engagement de leasing immédiatement avant la transition comme la valeur comptable de l'actif lié à un droit d'utilisation et l'engagement de leasing à la date d'application initiale. Ce n'est qu'après cette date que les principes d'évaluation de la norme IFRS 16 ont été appliqués.

Les actifs liés à un droit d'utilisation ont été évalués comme étant d'un montant égal à l'engagement de leasing, corrigé du montant de tout prépaiement ou paiement cumulé effectué au titre d'une location lié aux contrats de location comptabilisés dans le bilan au 31 décembre 2018.

NOTE 5.6 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES (SUITE)

En appliquant la norme IFRS 16 pour la première fois, le groupe a utilisé les moyens pratiques suivants autorisés par la norme :

- l'utilisation d'un seul taux d'actualisation pour un portefeuille de contrats de location présentant des caractéristiques raisonnablement identiques ;
- la comptabilisation des leasings opérationnels dont la durée résiduelle de location est inférieure à 12 mois au 1er janvier 2019 en tant que contrats de location à court terme ;
- l'exclusion des charges initiales directes de l'évaluation d'un actif lié à un droit d'utilisation à la date d'application initiale ; et
- l'utilisation d'un examen rétrospectif pour déterminer la durée de la location lorsque le contrat contient des options permettant de prolonger ou de mettre fin à la location.

En outre, Arla a choisi de ne pas appliquer la norme IFRS 16 aux contrats qui n'ont pas été identifiés comme contenant une location en vertu des normes IAS 17 et IFRIC 4 déterminant si un contrat contient une location. Pour une description détaillée des méthodes comptables appliquées aux actifs liés à un droit d'utilisation, voir la note 3.2.1.

Les actifs capitalisés liés à un droit d'utilisation figurant dans le bilan au 1er janvier 2019 s'élevaient à 200 millions EUR comme indiqué ci-dessous.

Les passifs éventuels liés aux contrats de location au 31 décembre 2018 ont été actualisés au taux d'actualisation progressif du groupe entre 1,75% et 7,50%. En conséquence, la dette nette porteuse d'intérêts a augmenté de 200 millions EUR au 1er janvier 2019.

Par conséquent, l'adoption de la norme IFRS 16 n'a eu aucune incidence sur les capitaux propres au 1er janvier 2019.

En revanche, au niveau du compte de résultat, elle a eu pour effet de réduire les charges d'exploitation de 77 millions EUR et, mécaniquement, d'entraîner une augmentation des dépréciations de 70 millions EUR et des intérêts de 7 millions EUR. Son impact sur l'EBITDA a été une augmentation de 9%, tandis que l'EBIT et le bénéfice net sont demeurés inchangés.

Son incidence sur l'effet de levier n'a pas été considérable. L'impact sur l'état des flux de trésorerie a été une augmentation des flux de trésorerie issus des activités d'exploitation de 66 millions EUR et une variation correspondante du flux de trésorerie provenant des activités de financement.

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

L'interprétation IFRIC 23 a été publiée en mai 2017 et précise comment appliquer la comptabilisation et l'évaluation des exigences figurant dans la norme IAS 12 « Impôt sur le résultat ». Arla se conforme à cette interprétation lorsqu'elle procède à l'évaluation des positions fiscales courantes et différées. L'interprétation est entrée en vigueur à compter du 1er janvier 2019.

Tableau 5.6.a Impact sur le bilan et sur les passifs éventuels 1er janvier 2019
(millions EUR)

Engagements de leasing opérationnel enregistrés en tant que passifs éventuels au 31 décembre 2018 (actualisés)	197
Engagements de leasing financiers comptabilisés au bilan au 31 décembre 2018	2
Autres corrections	1
Actifs liés à un droit d'utilisation inscrits au bilan au 1er janvier 2019	200

NOTE 5.7 ORGANIGRAMME DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)		Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods amba	Danemark	DKK		Arla Foods amba	Danemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japon	JPY	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100	Danya Foods Ltd.	Arabie Saoudite	SAR	75
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100	AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100	Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100	Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods S.P.C.	Bahreïn	BHD	100	Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100	Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	60	Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finlande	EUR	37	Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50	Arla Foods Belgium A.G.	Belgique	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100	Walhorn Verwaltungs GmbH (en liquidation)	Allemagne	EUR	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100	Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods GP Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods Finance Ltd	Royaume-Uni	GBP	33	Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Royaume-Uni	GBP	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods UK Services Ltd	Royaume-Uni	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods Nairn Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Koweït	KWD	49
Arla Foods Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	50
Arla Foods Limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Milk Link Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	AFIQ WLL	Bahreïn	BHD	51
Yeo Valley Dairies limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Chine	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Panama S.A. (En liquidation)	Panama	USD	100
MV Ingredients Ltd. *	Royaume-Uni	GBP	50				

NOTE 5.7 ORGANIGRAMME DU GROUPE (SUITE)

	Pays	Devise	Participation du groupe (%)		Pays	Devise	Participation du groupe (%)
Arla Foods amba	Danemark	DKK		Arla Foods amba	Danemark	DKK	
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 Fastighets AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Gefleortens AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Årets Kock	Suède	SEK	67	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (en liquidation)	Allemagne	EUR	100
Vardagspuls AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australie	AUD	51
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Arla Foods LLC	Russie	RUB	80	Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100	Arla Foods S.a.r.l.	France	EUR	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100	Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100	Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla Foods Srl	Italie	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH (en liquidation)	Luxembourg	EUR	100	Arla Milk Link Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG (en liquidation)	Belgique	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	Émirats arabes unis	AED	40
Arla Foods LLC	Russie	RUB	20	Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Allemagne	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danemark	DKK	100
Arla Foods France, S.a.r.l	France	EUR	100	Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
Dofu Cheese Eksport K/S °	Danemark	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonésie	IDR	50
Dofu Inc.	États-Unis	USD	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonésie	IDR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100		Îles Vierges britanniques	HKD	30
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Suède	SEK	75
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Suède	SEK	24
Arju For Food Industries S.A.E.	Égypte	EGP	49	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98	Jörd International A/S	Danemark	DKK	100

* 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 DE GESTION

En ce jour, le conseil d'administration et le directeur général ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2019 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, les états financiers de la société mère et les données environnementales, sociales et de gouvernance offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2019 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

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 18 février 2020

Peder Tuborgh
Directeur Général

Peter Giørtz-Carlson
Comité exécutif de gestion

Jan Toft Nørgaard
Président

Heléne Gunnarson
Vice-Président

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Lausen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

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 2019, 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 2019 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019, 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 déceler 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 déceler une anomalie significative liée à une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie liée à une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de la tromperie ou le contournement des contrôles internes.
- nous attachons à comprendre le contrôle interne pertinent pour l'audit, de manière à élaborer des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer un avis sur l'efficacité des contrôles internes du groupe et de la société mère.
- évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes fournies par la direction.

- émettons des conclusions sur le caractère approprié du recours par la direction à une base de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers 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 18 février 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable
agrégé
MNE n° 24687

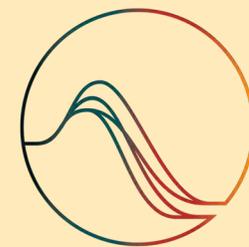
Jens Weiersøe Jakobsen
Expert-comptable
agrégé
MNE n° 30152

NOS DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE CONSOLIDÉES



Créer des systèmes circulaires sur les exploitations

Afin de produire des produits laitiers neutres en CO₂ en 2050, en Suède, nos agriculteurs explorent de nouvelles façons d'utiliser le lisier de vache. En transformant le lisier en biogaz, les éleveurs laitiers suédois sont désormais capables d'alimenter les camions à lait. Le biogaz constitue également une source supplémentaire de revenus pour eux et rendent les engrais fabriqués à partir du lisier plus nutritifs et moins odorants.



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SOMMAIRE

ÉTATS FINANCIERS DE BASE

122 Données environnementales, sociales et de gouvernance consolidées

NOTES

Note ESG 1 Chiffres environnementaux

123 Note ESG 1.1 Émissions de GES (eq CO₂)
125 Note ESG 1.2 Part des énergies renouvelables
126 Note ESG 1.3 Déchets solides

Note ESG 2 Données sociales

127 Note ESG 2.1 Équivalents temps plein
128 Note ESG 2.2 Répartition hommes-femmes et inclusion
129 Note ESG 2.3 Rapport de rémunération hommes-femmes
129 Note ESG 2.4 Roulement du personnel
130 Note ESG 2.5 Sécurité alimentaire - Nombre de rappels de produits
130 Note ESG 2.6 Accidents

Note ESG 3 Données de Gouvernance

131 Note ESG 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration
131 Note ESG 3.2 Participation aux réunions du CA
132 Note ESG 3.5
133 Rapport d'assurance limitée du commissaire aux comptes indépendant

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE CONSOLIDÉES

Durabilité chez Arla

La durabilité constitue l'une des pierres angulaires de la stratégie d'Arla. Arla a pour objectif de fournir à ses clients des produits laitiers sains et nourrissants à l'échelle mondiale et s'engage à tout mettre en œuvre pour continuer à réduire son impact environnemental. Arla comprend que le succès de sa mission, à savoir garantir la plus grande valeur pour le lait des associés-coopérateurs tout en créant les opportunités pour leur croissance, dépend de sa capacité à honorer ses engagements en matière de performance environnementale et sociale. C'est dans cet esprit qu'Arla a récemment lancé sa stratégie de durabilité. Pour démontrer son engagement envers son programme de durabilité et favoriser la responsabilisation envers les objectifs qu'elle s'est fixés, l'entreprise a décidé en 2019 de rendre compte dans le rapport annuel, chiffres à l'appui, de ses performances sur les plans environnementaux, sociaux et de la gouvernance (ESG).

Les chiffres ESG figurant dans la section suivante ont été choisis pour leur importance et selon les directives les plus récentes relatives aux rapports, publiées par les organismes Danish Finance Society/CFA Society Denmark, FSR – Danish Auditors, et le Nasdaq. À l'aide de ces chiffres, Arla vise à dresser un tableau complet de l'impact de l'entreprise sur l'environnement, de la manière dont les employés sont traités et de la façon dont la qualité des produits est garantie. La maturité et la qualité des données ont également été prises en compte dans la sélection des chiffres présentés dans cette section.

L'impact environnemental d'Arla est en très grande partie lié aux émissions de CO₂e scope 3 indirectes, notamment en raison de la production de lait des exploitations (soit 86% des émissions totales de eq CO₂). Si, de nos jours, la plupart des plus grandes entreprises mondiales rendent compte des émissions provenant de leurs opérations directes (scopes 1 et 2), Arla a souhaité aller encore plus loin en termes de responsabilité et a

commencé en 2005 à établir des rapports sur les émissions scope 3. À partir de 2020, Arla compte améliorer le reporting des émissions scope 3 en accélérant la collecte des données sur les exploitations par le biais du nouveau programme global de la société, le Check climat. Plus d'infos page 32.

En 2019, les objectifs d'émission d'Arla ont été officiellement approuvés par l'initiative Science Based Target comme étant conformes au consensus scientifique en matière de changement climatique.

Nos objectifs reposant sur la science :

- Réduire les émissions de GES (émissions de gaz à effet de serre) de 30% pour le scope 1 et le scope 2 en termes absolus entre 2015 et 2030.
- Réduire les émissions de GES 30% pour le scope 3 par kilo de lait cru entre 2015 et 2030.

Outre les objectifs reposant sur la science, Arla a également annoncé en 2019 l'ambition de produire des produits laitiers neutres en CO₂ d'ici à 2050.

La méthodologie employée pour calculer les émissions au niveau des exploitations évolue constamment. Par exemple, le stockage actuel du carbone au niveau des exploitations n'est pas pris en considération dans la méthode et, par conséquent, le chiffre indiqué ici constitue une estimation à minima. Le référentiel sera donc amené à évoluer pour refléter les évolutions de la méthodologie.

Arla publie également chaque année un rapport de CSR dans lequel l'entreprise présente des analyses détaillées des progrès qu'elle a réalisés pour atteindre ses objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Vous trouverez ici quelques-uns des chiffres présentés dans ce rapport. Le rapport de CSR tout comme d'autres informations sur les efforts d'Arla en matière de durabilité sont disponibles sur le site Internet de la société.

Évaluation ESG quinquennale	Note ESG	2019	2018	2017	2016	2015
Données environnementales						
Eq CO ₂ Scope 1 (millions kg)		470	497	498	483	535
Eq CO ₂ Scope 2 (millions kg)		275	263	313	334	342
Eq CO ₂ Scope 3 (millions kg)		17 758	18 073	18 217	18 292	19 802
Total eq CO₂ (millions kg)	1,1	18 503	18 834	19 028	19 110	20 679
Progression vers l'objectif 2030 de réduction des émissions de CO ₂ (scope 1 et 2)		-15%	-13%	-8%	-7%	-
Progression vers l'objectif 2030 de réduction des émissions de CO ₂ (scope 3 /kg de lait et de lactosérum)		-7%	-7%	-6%	-6%	-
Part des énergies renouvelables (%)	1,2	33%	27%	24%	21%	19%
Déchets solides dans la production (tonnes)	1,3	33 713	34 600	32 608	32 192	33 106
Indicateurs sociaux						
Équivalent temps plein (ETP) (moyenne)	2,1	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025
Répartition hommes-femmes pour tous les employés (% de femmes)	2,2	27%	27%	26%	26%	27%
Répartition hommes-femmes au sein de la direction (% de femmes)	2,2	26%	23%	22%	22%	21%
Répartition hommes-femmes au sein de la direction générale (% de femmes)	2,3	29%	29%	29%	29%	13%
Rapport de rémunération, cols blancs (hommes-femmes)	2,3	1,05	1,06	-	-	-
Roulement du personnel (%)	2,4	12%	12%	11%	14%	-
Sécurité alimentaire - Nombre de rappels	2,5	4	2	10	6	7
Fréquence des accidents (par 1 million d'heures de travail)	2,6	6	8	10	11	14
Données de Gouvernance						
Répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration (%)*	3,1	13%	13%	12%	7%	7%
Participation aux réunions du CA (%)	3,2	96%	99%	99%	98%	97%

*Si l'on considère tous les membres des conseils d'administration, les élus de l'assemblée générale, les délégués des salariés et les conseillers externes, la part des femmes en leur sein était de 20% au 31 décembre 2019

NOTE ESG 1 CHIFFRES ENVIRONNEMENTAUX

Note ESG 1.1 Émissions de GES (eq CO₂)



Diminution des émissions totales de CO₂

Afin d'assurer le suivi de la contribution d'Arla au changement climatique et des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs d'émission de l'entreprise, les émissions de gaz à effet de serre totales (indiquées en équivalents CO₂ et notées eq CO₂) sont calculées chaque année. Elles sont regroupées en trois niveaux appelés « scope », conformément à la méthode du Protocole des gaz à effet de serre (GES). Les trois « scopes » couvrent presque toutes les activités de l'entreprise.

Les émissions totales de CO₂ ont reculé pour s'établir à 18 503 millions de kilos, contre 18 834 millions de kilos l'année dernière. De nombreux facteurs sont à l'origine de cette baisse. Les agriculteurs Arla sont toujours plus nombreux et plus performants, le volume total de lait collecté a diminué et le recours au biogaz dans la pro-

duction d'Arla Foods Ingredients a augmenté. Tous ces éléments concourent ainsi à l'amélioration des résultats.

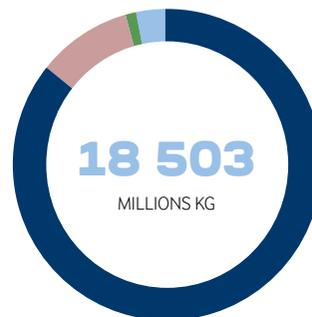
Depuis 2015, les émissions de eq CO₂ scope 1 et scope 2 ont diminué de 15%. Cela signifie qu'en 2019, nous étions déjà à mi-chemin de notre objectif 2030 de réduction des émissions de 30% fondé sur la science.

En ce qui concerne les émissions scope 3 par kilo de lait, un certain nombre d'activités progressives et des méthodes de mesure et d'évaluation plus spécifiques des émissions au niveau des exploitations Arla ont permis une réduction de 7% depuis 2015. Cela montre qu'Arla est en passe d'atteindre son objectif 2030 de réduction de 30% des émissions scope 3 par kilo de lait.

Tableau ESG 1.1 Émissions de gaz à effet de serre* (millions kg)

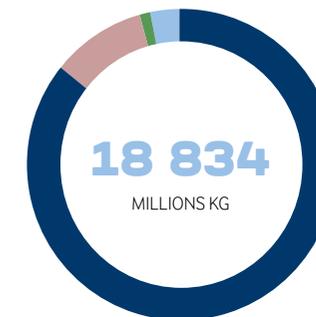
	2019	2018	2017	2016	2015
Eq CO₂ scope 1					
Production	373	407	414	394	422
Transport	97	90	84	89	113
Total eq CO₂ scope 1	470	497	498	483	535
Total eq CO₂ scope 2	275	263	313	334	342
Eq CO₂ scope 3					
<i>Émissions des exploitations :</i>					
Émissions liées à la production de lait et au fonctionnement des exploitations	15 949	16 119	16 393	16 289	17 865
<i>Émissions provenant des biens et services achetés :</i>					
Lactosérum	1 032	1 162	1 002	1 117	1 119
Emballages	375	371	372	418	390
Transport	294	308	325	338	302
Fonctionnement	108	113	125	130	126
Total eq CO₂ scope 3	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802
Total eq CO₂	18 503	18 834	19 028	19 110	20 679

Émissions eq CO₂ 2019 (millions kg)



- Émissions scope 3 provenant des exploitations, 86%
- Émissions scope 3 provenant des biens et services achetés, 10%
- Eq CO₂ scope 2, 2,1%
- Eq CO₂ scope 1, 1,3%

Émissions eq CO₂ 2018 (millions kg)



- Émissions scope 3 provenant des exploitations, 86%
- Émissions scope 3 provenant des biens et services achetés, 10%
- Eq CO₂ scope 2, 2,2%
- Eq CO₂ scope 1, 1,3%



Méthodes comptables

Les émissions de gaz à effet de serre sont mesurées en équivalent CO₂ et sont regroupées en trois catégories.

Calcul des équivalents CO₂

Les gaz à effet de serre sont des gaz qui contribuent au réchauffement climatique par l'absorption des radiations infrarouge. Outre le célèbre dioxyde de carbone (CO₂), il existe deux autres principaux gaz à effet de serre associés à la production laitière : l'oxyde nitreux (N₂O) et le méthane (CH₄). Afin de calculer le total des émissions de gaz à effet de serre (l'empreinte carbone) de la société, les différentes émissions de GES sont converties en équivalents dioxyde de carbone (eq CO₂). La conversion des différents gaz traduit leur potentiel global de réchauffement. La force des différents gaz est prise en considération selon les calculs suivants

(sur la base du Cinquième rapport d'évaluation du GIEC*, Changement climatique 2013) :

1 kg de dioxyde de carbone (CO₂) = 1 kg d'équivalent CO₂
 1 kg de méthane (CH₄) = 28 kg d'équivalent CO₂
 1 kg d'oxyde nitreux (N₂O) = 265 kg d'équivalent CO₂

La majorité des émissions d'Arla sont du méthane (provenant, p. ex., de la digestion des vaches) et de l'oxyde nitreux (provenant, p. ex., des engrais utilisés sur les exploitations ou de l'entreposage de lisier).

Les émissions de gaz à effet de serre sont regroupées en trois scopes en fonction de l'endroit où elles apparaissent dans la chaîne de valeur et de la manière dont la société les contrôle.

* Le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental des Nations Unies sur l'évolution du climat) est l'organe des Nations Unies chargé d'évaluer les théories scientifiques relatives au changement climatique.

** Selon la méthode du Protocole des gaz à effet de serre, les chiffres historiques relatifs aux émissions de GES sont retraités chaque année en raison des acquisitions et des cessions. Le retraitement n'a qu'un impact négligeable sur les chiffres.

NOTE ESG 1 CHIFFRES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)



Méthodes comptables (suite)

Scope 1 – Ensemble des émissions directes

Les émissions scope 1 sont liées aux activités sous le contrôle du groupe. Elles comprennent le transport au moyen des véhicules d'Arla et les émissions directes émanant des installations de production d'Arla. Les émissions scope 1 sont calculées conformément à la méthode présentée dans la norme destinée à l'entreprise du Protocole des gaz à effet de serre en appliquant les potentiels de réchauffement planétaire et les facteurs d'émissions aux données spécifiques des activités d'Arla.

Scope 2 – Émissions indirectes

Les émissions scope 2 sont des émissions indirectes causées par l'énergie qu'achète Arla, c'est-à-dire l'électricité ou le chauffage. Les émissions scope 2 sont calculées conformément à la méthode présentée dans la norme destinée à l'entreprise du Protocole des gaz à effet de serre en appliquant les potentiels de réchauffement planétaire et les facteurs d'émissions aux données spécifiques des activités de l'entreprise. La méthode utilisée pour déclarer les émissions scope 2 est une méthode de rapports par site, qui reflète les émissions dues à la consommation d'électricité produite par un réseau électrique conventionnel, au moyen d'un facteur d'émission moyen du bouquet énergétique du pays.

Scope 3 – Toutes les autres émissions indirectes

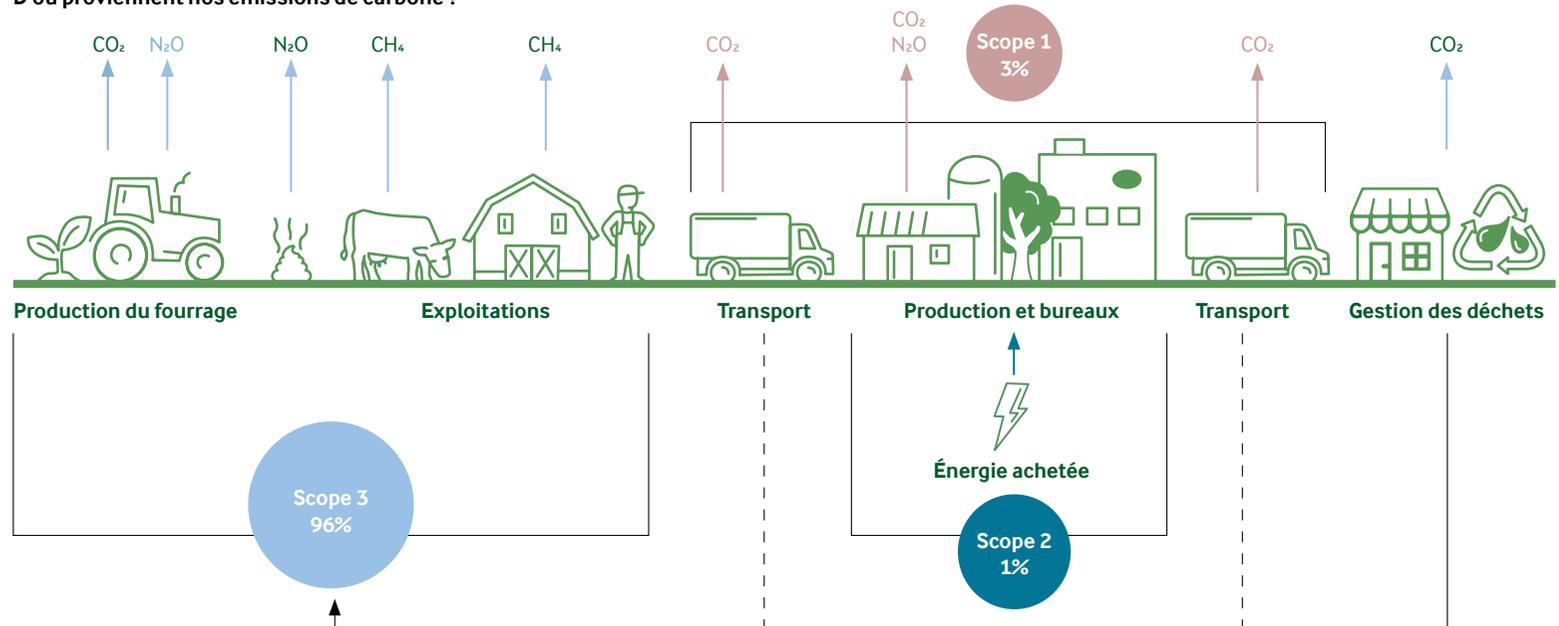
Les émissions scope 3 désignent les émissions générées par des sources dont Arla n'est pas directement propriétaire ou n'a pas le contrôle direct. Elles couvrent les émissions provenant des biens et services achetés (p. ex. : lait cru acheté auprès des éleveurs laitiers propriétaires, services de conditionnement et de transport achetés auprès des fournisseurs), mais également du traitement des déchets (p. ex. le recyclage ou l'incinération).

Les émissions scope 3 pour le lait cru sont calculées conformément aux directives de la Fédération internationale du lait pour l'empreinte carbone des produits laitiers (IDF 2015). Les émissions relatives au lait cru comprennent, entre autres facteurs, les émissions liées à la production et au transport du fourrage, à l'utilisation des engrais, à la digestion des vaches et à la gestion du lisier. Les calculs sur les exploitations sont effectués par des experts externes en émissions qui utilisent des outils de bilan carbone d'Arla. Les émissions scope 3 provenant des déchets sur les sites, des emballages,

du transport par des tiers et de l'extraction de combustibles sont calculées en appliquant les potentiels de réchauffement planétaire et les facteurs d'émission aux données spécifiques d'activité d'Arla.

Selon la dernière quantification de l'impact total d'Arla sur le climat, les émissions scope 1 et 2 représentaient 3% et 1% respectivement des émissions totales. Les émissions scope 3 représentaient 96% de l'impact total d'Arla sur le climat. La production de lait dans les exploitations (y compris, entre autres facteurs, le méthane émis par les vaches et les émissions liées à la production et au transport du fourrage) représentait 90% des émissions scope 3. Pour le transport, le fonctionnement et les emballages, les facteurs d'émission nous sont communiqués par Sphera, un cabinet de conseil leader de l'industrie. Les facteurs d'émission au niveau des exploitations nous sont eux indiqués par 2.0 LCA Consultants, un cabinet de conseil danois constitué d'universitaires.

D'où proviennent nos émissions de carbone ?



Incertitudes et estimations

À l'heure actuelle, les émissions totales au niveau des exploitations indiquées dans le tableau ESG 1.1 sont estimées à partir de plus de 5 000 vérifications Check climat volontaires menées depuis 2010. Les éleveurs laitiers se sont vus offrir la possibilité de faire évaluer gratuitement les émissions de gaz à effet de serre de leurs exploitations par des tiers indépendants experts en climat et de bénéficier de recommandations quant à la manière de réduire ces émissions. Dans un effort visant à considérablement augmenter le nombre d'exploitations évaluées, à compter de 2020, les éleveurs laitiers se verront offrir une mesure incitative de 1 centime d'euro par kilogramme de lait pour faire contrôler l'impact de leurs exploitations sur le climat.

La méthodologie pour mesurer les émissions au niveau des exploitations est appelée à évoluer au fil du temps. Pour l'heure, les facteurs qui peuvent potentiellement réduire les émissions totales, comme le stockage du carbone des exploitations, ne sont pas inclus. Le référentiel évoluera donc pour refléter les évolutions de la méthodologie.

Une autre incertitude entoure la collecte des données concernant l'emballage et le transport auprès de nos fournisseurs. Chaque année, nous adressons à nos fournisseurs des demandes détaillées afin qu'ils nous communiquent les données nécessaires, ainsi qu'un mode d'emploi quant à la manière de remplir la documentation afférente. Un processus interne rigoureux de validation en deux étapes est en place pour minimiser les risques de déclaration erronée.

NOTE ESG 1 CHIFFRES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)

Note ESG 1.2 Part des énergies renouvelables



Augmentation de la part des énergies renouvelables

L'utilisation de l'énergie, notamment le chauffage et l'électricité, sur les sites d'Arla contribue au changement climatique, à l'épuisement des ressources non renouvelables et à la pollution. Par conséquent, le passage des énergies fossiles aux énergies renouvelables est également l'un des leviers incontournables pour réaliser les ambitions d'Arla en matière de climat et réduire notre empreinte carbone résultant des émissions scope 2.

En 2019, la part des énergies renouvelables a augmenté pour atteindre 33%, contre 27% l'an passé, principalement en raison du recours accru au biogaz dans la production d'Arla Foods Ingredients.

En 2010, Arla a annoncé son objectif de porter la proportion d'énergie renouvelable à 50% d'ici à 2020.

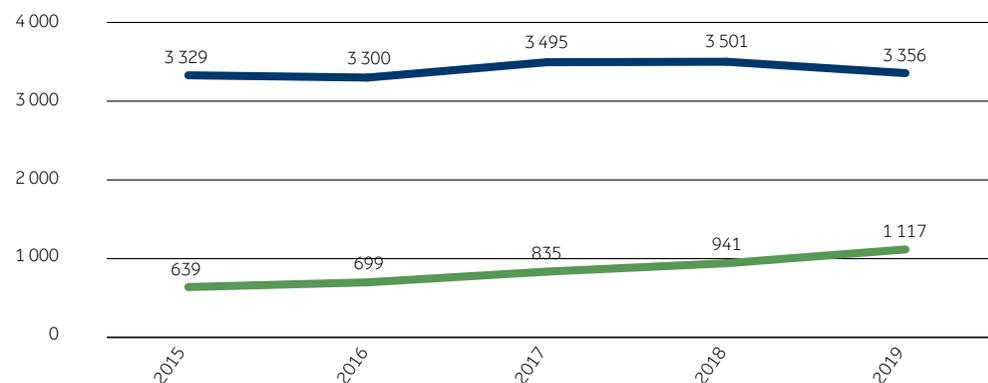
Arla ne pense plus pouvoir atteindre cet objectif d'ici à 2020 en raison de l'augmentation de la capacité du groupe et de son expansion sur le segment international, où les sources d'énergie renouvelables sont moins accessibles. Conformément à notre stratégie environnementale à long terme, de nouveaux objectifs et de nouvelles initiatives sont en cours de développement pour ajuster le futur bouquet énergétique.

Tableau ESG 1.2 Consommation d'énergie*
(1 000 MWh)

	2019	2018	2017	2016	2015
Mazout de chauffage	138	123	117	114	129
Gaz naturel	1 632	1 942	1 975	1 868	1 959
Réseau électrique	927	944	950	965	962
Sources d'énergie renouvelable**	654	449	410	312	238
Chauffage urbain	6	43	43	41	41
Total	3 356	3 501	3 495	3 300	3 329
<i>Dont l'énergie renouvelable concerne :</i>					
Biogaz	434	234	201	111	44
Biomasse	127	121	120	119	142
Chauffage urbain provenant de sources renouvelables	92	94	89	82	52
Électricité renouvelable	463	492	425	387	401
Total	1 117	941	835	699	639
Part des énergies renouvelables	33%	27%	24%	21%	19%

* Les chiffres historiques relatifs à la consommation d'énergie sont retraités chaque année en raison des acquisitions et des cessions. Le retraitement n'a qu'un impact négligeable sur les chiffres. ** Les sources d'énergie renouvelable font référence à des énergies comme le biogaz, la biomasse et le chauffage urbain reposant sur des ressources renouvelables.

Consommation d'énergie (1 000 MWh)



■ Consommation d'énergie
■ Énergie renouvelable



Méthodes comptables

L'énergie utilisée sur les sites est constituée de combustibles fossiles et d'électricité renouvelable. L'énergie renouvelable est une énergie reposant sur des ressources renouvelables, qui peuvent être naturellement reconstituées, telles que le soleil, le vent, l'eau, la biomasse et la chaleur géothermique. L'électricité, quant à elle, est un mélange à la fois d'électricité provenant de sources renouvelables et non renouvelables. L'électricité renouvelable achetée auprès de sources nationales est évaluée chaque année selon la méthodologie de Sphera, une société de conseil leader du secteur, qui collecte, évalue, analyse les données d'émission en s'appuyant sur les toutes dernières preuves scientifiques. Pour calculer la part des énergies renouvelables, la consommation d'énergie renouvelable totale est divisée par la consommation d'énergie totale du groupe.



Incertitudes et estimations

Les données présentées dans le tableau ESG 1.2 sont recueillies chaque année auprès de nos sites et de nos bureaux. Les données relatives à la consommation d'énergie reposent sur des relevés de compteur effectués sur chaque site et il y a donc très peu d'incertitude concernant ces chiffres.

En ce qui concerne le cahier des charges des énergies renouvelables, dans certains cas, il n'est pas possible de savoir comment le chauffage urbain est produit et donc ce qui se rapporte aux sources renouvelables et non renouvelables. En recourant à des hypothèses prudentes, lorsque la décomposition n'est pas possible, le chauffage est déclaré comme étant conventionnel.

NOTE ESG 1 CHIFFRES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)

Note ESG 1.3 Déchets solides



Réduction des déchets solides

Les déchets qui ne peuvent pas être récupérés grâce au recyclage, à la réutilisation ou au compostage font peser un poids sur l'environnement. L'objectif d'Arla est de générer zéro déchet devant être jeté dans un site d'élimination des déchets (enfouissement) d'ici 2020. Pour atteindre cet objectif, Arla cherche à augmenter l'efficacité de sa production sur ses sites, réduisant les déchets tout au long de la chaîne de production et logistique, et collaborant avec des prestataires de gestion des déchets afin de les réduire et d'en améliorer la gestion.

En 2019, le volume des déchets solides a diminué pour atteindre 33 713 tonnes, contre 34 600 tonnes en 2018, ce qui représente la première baisse enregistrée depuis 2016. Les déchets destinés à l'enfouissement sont passés à 988 tonnes, contre 933 l'année précédente, en raison de l'expansion sur les marchés internationaux et de l'accroissement de la capacité résultant de cette expansion.

Tableau ESG 1.3 Déchets solides*
(Tonnes)

	2019	2018	2017	2016	2015
Déchets recyclés	21 651	20 233	19 699	18 997	20 283
Déchets destinés à l'incinération avec valorisation énergétique	10 011	12 546	11 088	11 264	10 833
Déchets destinés à l'enfouissement	988	933	897	1 015	991
Déchets dangereux	1 063	888	924	916	999
Total	33 713	34 600	32 608	32 192	33 106

Déchets solides, 2019



- Déchets recyclables 64%
- Déchets destinés à l'incinération 30%
- Déchets destinés à l'enfouissement 3%
- Déchets dangereux 3%

Déchets solides, 2018



- Déchets recyclables 58%
- Déchets destinés à l'incinération 36%
- Déchets destinés à l'enfouissement 3%
- Déchets dangereux 3%



Méthodes comptables

Les déchets solides comprennent les matériaux qui ne sont plus destinés à leur utilisation initiale et qui doivent être récupérés (p. ex. recyclés, réutilisés, compostés) ou non récupérés (p. ex. enfouis) : cela comprend les déchets d'emballage, les déchets dangereux et les autres déchets non dangereux. Pour assurer le suivi de l'objectif zéro déchet destiné à l'enfouissement, Arla recueille des données chaque année auprès de tous les sites que nous contrôlons.



Incertitudes et estimations

Pour l'heure, Arla rend uniquement compte des déchets solides dans le tableau ESG 1.3, en raison d'une lacune dans la méthodologie concernant la prise en considération du gaspillage alimentaire et la mesure des matières sèches du lait dans les pertes de produits. Les déchets solides ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des déchets d'Arla. Les autres types de déchets sont les produits résiduels et les eaux usées. Arla envisage de rendre compte des chiffres totaux relatifs aux déchets à partir de 2020. Nous avons pour ambition de réduire nos déchets totaux de 50% d'ici à 2030.

* Les chiffres historiques relatifs aux déchets solides sont retraités chaque année en raison des acquisitions et des cessions. Le retraitement n'a qu'un impact négligeable sur les chiffres.

NOTE ESG 2 INDICATEURS SOCIAUX

Note ESG 2.1 Équivalents temps plein



Les équivalents temps plein ont diminué malgré l'expansion et les acquisitions au sein des marchés internationaux et d'Arla Foods Ingredients.

Les ressources humaines constituent l'atout le plus précieux d'Arla. Il est donc essentiel de savoir comment l'entreprise utilise ces ressources d'un point de vue géographique et temporel. Le nombre d'employés est mesuré en équivalents temps plein (ETP). Le nombre total d'ETP a légèrement diminué par rapport à l'année dernière, et ce malgré la poursuite de l'expansion sur les marchés internationaux, notamment avec l'acquisition de l'activité fromagère de Mondeléz International au Moyen-Orient qui a contribué à la création de 70 ETP supplémentaires. L'expansion d'Arla Foods Ingredients explique l'augmentation du nombre d'ETP au Danemark, tandis que l'internalisation de plusieurs services informatiques auprès du centre mondial de services partagés de Gdansk a engendré l'accroissement du

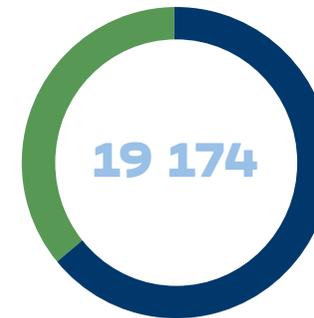
nombre d'ETP en Pologne de 48. L'internationalisation a cependant réduit les charges totales liées aux services informatiques. Ces augmentations ont été compensées par la réduction des ETP dans la plupart des principaux marchés, notamment en Allemagne, en Finlande et en Suède.

Au cours des cinq dernières années, le nombre d'ETP est resté relativement stable, mais il indique également un déplacement des ETP des pays du noyau dur européen vers les marchés internationaux, en particulier vers la région MENA, ce qui vient à l'appui du plan stratégique d'Arla visant à accroître la part des activités hors d'Europe, où les perspectives de croissance sont plus prometteuses.

Tableau ESG 2.1 Équivalents temps plein

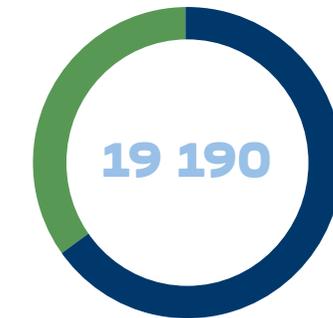
	2019	2018	2017	2016	2015
Danemark	7 258	7 264	7 069	6 956	7 086
Royaume-Uni	3 407	3 387	3 477	3 532	3 593
Suède	2 977	3 001	3 029	3 175	3 305
Allemagne	1 681	1 759	1 809	1 780	1 828
Arabie saoudite	952	965	1 009	895	863
Amérique du Nord	477	502	496	477	476
Pologne	511	463	433	425	429
Pays-Bas	339	327	320	313	317
Finlande	319	325	325	321	323
Autres pays	1 253	1 197	1 006	891	805
Équivalent temps plein	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025

Les équivalents temps plein répartis par type d'employé, 2019



■ Employés cols bleus 64%
■ Employés cols blancs 36%

Les équivalents temps plein répartis par type d'employé, 2018



■ Employés cols bleus 65%
■ Employés cols blancs 35%



Méthodes comptables

Les ETP sont définis comme les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein dans le même poste et le même pays. Le chiffre des équivalents temps plein est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1,0 équivaut à un travailleur à plein temps, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié d'une charge de travail complète.

Le nombre moyen d'ETP indiqué dans la note 1.2 des états financiers consolidés et dans la note ESG 2.1 est calculé comme le nombre moyen pour chaque entité juridique au cours de l'année sur la base de mesures trimestrielles prises à la fin de chaque trimestre.

Tous les employés sont inclus dans le chiffre d'ETP, y compris les collaborateurs qui bénéficient de contrats permanents et temporaires. Les personnes en congé longue durée, p. ex. en congé maternité ou en congé maladie longue durée, ne figurent pas dans les données.

La majorité des employés de la production et de la logistique appartiennent à la catégorie des cols bleus, tandis que les collaborateurs qui occupent des fonctions commerciales et administratives sont classés dans la catégorie des cols blancs. Le rapport entre les employés cols blancs et cols bleus est calculé à partir des ETP au 31 décembre.



Incertitudes et estimations

Les données relatives aux employés sont gérées de manière centralisée, conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD). Le chiffre des ETP est communiqué en interne chaque mois. Afin d'améliorer la qualité des données, celles-ci sont validées par chaque entité juridique chaque trimestre, grâce au système de consolidation financière.

NOTE ESG 2 INDICATEURS SOCIAUX (SUITE)

Note ESG 2.2 Répartition hommes-femmes et inclusion



Augmentation de la part des femmes au sein de la direction

Chez Arla, nous considérons que la répartition hommes-femmes est essentielle au succès de l'entreprise. Les politiques d'Arla ne font pas de distinction entre les hommes et les femmes lorsqu'il s'agit de possibilités de promotion ou de rémunération, mais les femmes sont néanmoins sous-représentées parmi les cols bleus d'Arla et, dans une moindre mesure, parmi les cols blancs également.

Arla s'efforce de créer un milieu de travail comprenant une main-d'œuvre diversifiée, caractérisé par le respect mutuel et la confiance, qui promeut l'égalité des chances et permet aux collaborateurs de réaliser leur plein potentiel. Les politiques relatives à la diversité, à l'inclusion et à la lutte contre le harcèlement sont en place pour gérer de façon structurée les problèmes en la matière. Nos comités d'entreprise, aux niveaux local et mondial, contribuent également à s'assurer que les décisions relatives au lieu de travail sont prises dans l'intérêt de tous les collaborateurs et d'Arla.

La répartition hommes-femmes du conseil d'administration est communiquée dans la note ESG 3.1.

Répartition hommes-femmes (tous employés confondus)

En 2019, la part d'ETP des femmes était de 27% et demeure inchangée par rapport à 2018. Pour en savoir plus sur la manière dont nous gérons la question de la diversité, se reporter à la page 37.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

En 2019, 26% des fonctions de directeurs et des postes susmentionnés étaient occupés par des femmes, contre 23% en 2018.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

En 2019, 29% des membres de l'équipe exécutive de gestion étaient des femmes. La composition en termes de répartition hommes-femmes demeure inchangée depuis 2016.

Tableau ESG 2.2 Répartition hommes-femmes pour tous les employés
(tous employés confondus)

	2019	2018	2017	2016	2015
Part totale des femmes	27%	27%	26%	26%	27%

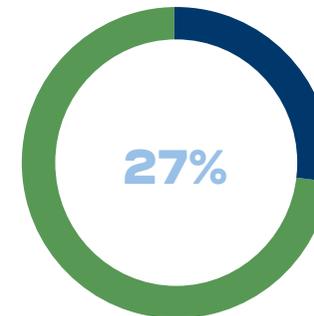
Tableau ESG 2.2.b Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

	2019	2018	2017	2016	2015
Part des femmes aux échelons direction et supérieurs	26%	23%	22%	22%	21%

Tableau ESG 2.2.c Répartition hommes-femmes au sein de la direction générale

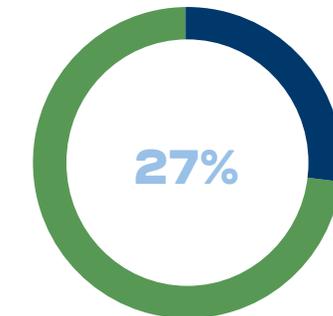
	2019	2018	2017	2016	2015
Part des femmes au sein de l'équipe exécutive de gestion (EMT)	29%	29%	29%	29%	13%

Répartition hommes-femmes, tous employés confondus, 2019



■ Femmes 27%
■ Hommes 73%

Répartition hommes-femmes, tous employés confondus, 2018



■ Femmes 27%
■ Hommes 73%



Méthodes comptables

Répartition hommes-femmes (tous employés confondus)

La répartition hommes-femmes est définie comme la part des femmes occupant des ETP par rapport au total des ETP. La répartition hommes-femmes ne repose pas sur le nombre d'ETP moyen décrit dans la note ESG 2.1, mais les ETP au 31 décembre 2019. Elle englobe tous les employés cols bleus et cols blancs.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

Chez Arla, la répartition hommes-femmes au sein de la direction est définie comme la part des femmes ETP occupant des postes de direction et de niveau supérieur par rapport au nombre total de postes ETP des échelons direction et supérieurs.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction générale)

La répartition hommes-femmes au sein de la direction générale est définie comme la part des femmes représentées au sein de l'équipe exécutive de gestion (EMT).



Incertitudes et estimations

Par le passé, la répartition hommes-femmes au sein de la direction était communiquée à l'extérieur. Le chiffre reposait toutefois sur le nombre d'employés et non sur le nombre d'ETP. Conformément aux directives relatives à l'établissement de rapports en matière d'ESG de la Danish Finance Society (FSR) et du Nasdaq, les chiffres indiqués ici s'appuient sur les ETP. Les chiffres comparatifs relatifs à la période 2015-2018 ont été redéfinis pour refléter la méthode de calcul modifiée et ne sont donc pas comparables aux chiffres des publications antérieures.

NOTE ESG 2 INDICATEURS SOCIAUX (SUITE)

Note ESG 2.3 Rapport de rémunération hommes-femmes



Réduction de l'écart entre le salaire des hommes et le salaire des femmes

Payer un salaire égal pour un même travail, quel que soit le sexe, est une exigence de base pour une société éthique et responsable. Chez Arla, les hommes et les femmes qui font un même travail ou un travail équivalent perçoivent le même niveau de salaire. Ce principe est garanti grâce à des échelons de rémunération fixés pour toutes les catégories d'emplois.

L'objectif premier du rapport de rémunération hommes-femmes est de garantir un traitement équitable entre les sexes et d'indiquer à quel endroit les femmes sont représentées dans la hiérarchie de l'entreprise. Chez Arla, le salaire médian des hommes était supérieur de 5% au salaire médian des femmes en 2019, contre 6% l'année précédente. Cette progression est principalement due à l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de cadre supérieur (administrateurs et postes de rang supérieur).

Tableau ESG 2.3 Rapport de rémunération hommes-femmes

Rapport de rémunération hommes-femmes

	2019	2018
Rapport de rémunération hommes-femmes	1,05	1,06



Méthodes comptables

Le rapport de rémunération hommes-femmes désigne le salaire médian des hommes divisé par le salaire médian des femmes. Le salaire utilisé pour le calcul comprend le salaire contractuel de base ; les prestations de retraite et autres avantages sociaux ne sont pas compris.



Incertitudes et estimations

Les directives relatives à l'établissement de rapports en matière d'ESG de la Danish Financial Association et du Nasdaq recommandent d'inclure l'effectif total dans l'équation. Cependant, en raison des limites des données, nous communiquons uniquement le rapport de rémunération hommes-femmes parmi les cols blancs. On estime qu'inclure les cols bleus rendrait l'écart moins élevé, étant donné que les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie.

Note ESG 2.4 Roulement du personnel



Roulement du personnel stable

Attirer et fidéliser les bonnes personnes est impératif pour la réussite de l'entreprise Arla. Le roulement du personnel indique les fluctuations de la main-d'œuvre. Il se décompose en roulement volontaire (c.-à-d. les employés qui quittent l'entreprise) et involontaire (c.-à-d. les employés qui sont congédiés). Grâce à cette distinction, le roulement est un indicateur de rétention des talents chez Arla ainsi que d'efficacité des opérations.

Le roulement du personnel en 2019 était de 12% et demeure inchangé par rapport à l'année précédente, un niveau considéré comme normalisé. Le roulement volontaire est resté très stable ces dernières années, en dépit de changements organisationnels considérables. Il représentait 8% du roulement en 2019.

Tableau ESG 2.4 Roulement du personnel

	2019	2018	2017	2016	2015
Roulement volontaire	8%	8%	8%	9%	-
Roulement involontaire	4%	4%	3%	5%	-
Roulement total	12%	12%	11%	14%	-



Méthodes comptables

Le roulement du personnel est calculé comme le rapport entre le nombre total d'employés quittant l'entreprise et le nombre total d'employés pour la même période. Le chiffre fait référence au nombre d'employés et non au nombre d'ETP.

Le roulement est calculé pour tous les employés en CDI et englobe différents motifs de départ comme les départs à la retraite, les licenciements et les démissions. Les départs sont inclus dans le calcul uniquement à compter du mois où la rémunération n'est plus versée (p. ex., pour certains employés ayant de l'ancienneté, la rémunération peut être versée pendant quelques mois après leur licenciement).



Incertitudes et estimations

Depuis 2016, les données relatives au roulement sont enregistrées conformément aux méthodologies standard et dans un système central. Afin de garantir des données comparables et d'excellente qualité, seuls les chiffres du roulement pour la période 2016-2019 sont communiqués.

NOTE ESG 2 INDICATEURS SOCIAUX (SUITE)

Note ESG 2.5 Sécurité alimentaire - Nombre de rappels de produits



Nombre de rappels de produits en progression, mais toujours à un niveau très faible

En tant qu'entreprise alimentaire mondiale, la sécurité alimentaire est fondamentale pour Arla. La principale responsabilité d'Arla est d'assurer que les consommateurs puissent manger et boire nos produits sans danger et que leur contenu soit clairement et convenablement indiqué sur les emballages. La sécurité alimentaire est également l'un de nos plus importants indicateurs vis-à-vis des consommateurs, garantissant que les produits d'Arla sont fabriqués et étiquetés conformément aux normes de qualité les plus strictes.

En 2019, le nombre de rappels de produits est passé à 4, contre 2 l'année précédente. Arla s'engage à garantir que les produits sont sûrs à la consommation et travaillent continuellement, tout au long de la chaîne de valeur, y compris au niveau des exploitations agricoles, pour ramener le nombre de rappels aussi près de zéro que possible. Tous les incidents liés à des produits doivent être traités en temps opportun afin de garantir la sécurité de nos consommateurs ainsi que la légalité, la qualité du produit et la protection de la marque (Arla ou marque de distributeur). La gestion d'un incident public de rappel respecte une procédure détaillée et normalisée. Un test de gestion d'incident lié à un produit est également effectué chaque année.

Tableau ESG 2.5 Rappels

	2019	2018	2017	2016	2015
Nombre de rappels	4	2	10	6	7



Méthodes comptables

Conformément aux normes d'établissement de rapports ESG, les rappels de produits sont définis comme des rappels publics. Un rappel public est l'action entreprise lorsque des produits présentent un risque important pour la sécurité alimentaire, la législation ou l'intégrité de la marque. Le rappel public est uniquement pertinent si les produits sont accessibles pour les consommateurs sur le marché. Il existe deux types de rappels utilisés et signalés en interne : l'arrêt des livraisons (avant la mise sur le marché) et le retrait.

Les rappels publics sont signalés dès qu'ils se produisent et un rapport d'incident doit être rempli concernant chaque incident dans les deux semaines qui suivent la première notification du problème. Le nombre total de rappels publics est communiqué à l'extérieur chaque année.

Note ESG 2.6 Accidents



Réduction des accidents

L'entreprise dispose d'une chaîne de valeur longue et complexe et propose une grande variété d'emplois au sein de multiples régions géographiques. Les collaborateurs sont essentiels au succès d'Arla et notre ambition est d'assurer à l'ensemble de nos collaborateurs des conditions de travail sûres et saines. Arla s'engage à tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents, les blessures et les maladies professionnelles. Une méthode systématique de définition des objectifs et de suivi

est appliquée pour atténuer les risques et réduire les problèmes, dans le cadre d'une collaboration étroite et permanente avec les employés de toute l'organisation.

Les accidents qui donnent lieu à des blessures peuvent être des accidents avec perte de temps (APT) ou sans perte de temps (accidents mineurs). Le nombre d'APT par million d'heures de travail est indiqué ci-après.

Tableau ESG 2.6 Accidents (pour 1 million d'heures de travail)

	2019	2018	2017	2016	2015
Fréquence des accidents	6	8	10	11	14



Méthodes comptables

Les accidents sont définis comme tout événement soudain et imprévu qui entraîne des blessures corporelles, une mauvaise santé, des dommages ou des pertes causés à des biens, des installations, des matériaux ou à l'environnement, ou une perte d'opportunité commerciale.

Un accident avec perte de temps est une blessure au travail subie par un employé alors qu'il exerce des activités professionnelles et qui entraîne la perte d'un ou de plusieurs jours de travail sur les heures de travail/les roulements en équipe prévus. Un accident est considéré comme un accident avec perte de temps uniquement lorsque l'employé est dans l'incapacité d'exécuter ses fonctions régulières, lorsqu'il lui faut du temps pour se rétablir ou lorsqu'il faut lui assigner des fonctions modifiées pendant sa période de rétablissement.

Tout collègue qui subit une blessure ou tombe malade en lien avec son lieu de travail doit le signaler à son chef d'équipe/directeur aussi vite que possible, quelle que soit la gravité de la situation. Les travailleurs de tous les sites ont accès à une application mobile où ils peuvent rapidement

et facilement signaler tout accident. La notification doit être faite avant que la personne ne quitte le travail. Les accidents qui sont signalés après la fin de la journée de travail des personnes concernées peuvent ne pas être acceptés comme un accident de travail. Cependant, il pourrait y avoir des accidents non déclarés. Le nombre d'accidents est communiqué au conseil d'administration et à l'équipe exécutive de gestion chaque mois.



Incertitudes et estimations

En 2019, Arla a dispensé une formation intensive à ses employés pour s'assurer qu'ils déclarent les accidents correctement et en temps voulu, dans un effort visant à considérablement améliorer la sécurité au travail. Grâce à cela, nous avons assisté à une augmentation importante du nombre d'accidents déclarés, ce qui a permis à l'entreprise de mieux comprendre les facteurs pouvant conduire à des accidents et de redoubler d'efforts pour prévenir de telles situations.

NOTE ESG 3 DONNÉES DE GOUVERNANCE

Note ESG 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration



Proportion de femmes inchangée par rapport à l'année dernière

La répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration est importante, d'une part pour garantir la représentation des deux sexes à un haut niveau et, d'autre part, pour apporter une diversité de points de vue à l'entreprise. Garantir la répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration est également une obligation légale au Danemark. Le conseil d'administration actuel se compose de quinze associés-coopérateurs, de trois représentants du personnel, de deux conseillers externes, mais seuls les représentants des associés-coopérateurs sont élus lors de l'assemblée générale par l'assemblée des représentants. Quatre de ces 20 membres du CA sont des femmes, soit un taux de 20% de femmes et de 80% d'hommes. Cela représente une amélioration de 7 points de

pourcentage par rapport à l'année précédente, due aux effets positifs de l'inclusion de deux conseillers externes indépendants. Conformément à la section 99b de la Loi danoise sur les états financiers, nous communiquons les données relatives à la composition du CA uniquement pour les membres élus par l'assemblée des représentants. En 2019, deux des 15 associés-coopérateurs au sein du CA étaient des femmes, ce qui équivaut à une composition de 13% de femmes et de 87% d'hommes, des taux inchangés par rapport à l'exercice précédent. En 2019, Arla s'est fixé pour objectif d'atteindre, d'ici quatre ans, une représentation d'au moins 13% de femmes au conseil d'administration.

Tableau ESG 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du conseil d'administration

	2019	2018	2017	2016	2015
Part des femmes au sein du conseil d'administration	13%	13%	12%	7%	7%



Méthodes comptables

Le ratio de représentation hommes-femmes est calculé sur la base des membres de l'assemblée générale du conseil d'administration et ne comprend pas les

conseillers et les représentants du personnel membres du conseil.

Note ESG 3.2 Participation aux réunions du CA



Participation constante aux réunions

La participation des membres aux réunions du conseil d'administration garantit que tous les associés-coopérateurs d'Arla et les employés sont représentés lorsque des décisions stratégiques sont prises. Les membres du conseil d'administration d'Arla sont fortement impliqués et, en règle générale, tous les membres du CA participent à toutes les réunions, à moins que des raisons de santé ne les en empêchent.

En 2019, la participation aux réunions du CA a diminué et atteint 96%, contre 99% l'année précédente, mais se trouve toujours à un niveau exceptionnellement élevé. Les informations relatives aux membres du CA figurent pages 39 à 41.

Tableau ESG 3.2 Participation aux réunions du CA

	2019	2018	2017	2016	2015
Nombre de réunions	10	13	9	9	10
Participation	96%	99%	99%	98%	97%



Méthodes comptables

Le taux de participation aux réunions du conseil d'administration est calculé comme la somme des participations aux réunions du conseil par membre du conseil et le total des participations possibles.

Le conseil d'administration actuel se compose de trois représentants des employés, deux conseillers externes et quinze associés-coopérateurs. Pour calculer la participation aux réunions du CA, on prend en compte l'ensemble des 20 membres du conseil.

NOTE ESG 3 DONNÉES DE GOUVERNANCE (SUITE)

Note ESG 3.5

Éléments de base servant à la préparation des états financiers

Les données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) reposent sur des procédures de rapports mensuelles et annuelles. Les données consolidées suivent les mêmes principes de consolidation que ceux utilisés pour les états financiers consolidés, à moins que des principes distincts ne soient indiqués dans la section définition de chaque note ESG. Toutes les données communiquées couvrent la même période de référence que les états financiers consolidés.

Importance et portée du rapport

Lorsqu'elle présente les données ESG consolidées, la direction donne la priorité aux informations considérées comme utiles pour les parties prenantes ou bien dont les groupes professionnels ou les autorités recommandent de rendre compte.

Pour déterminer ce qui est important pour ce rapport, une analyse a été menée en 2017 en impliquant des consommateurs, clients, associés-coopérateurs, associations à but non lucratif et institutions financières du Danemark, de Suède, du Royaume-Uni et d'Allemagne. Toutes les parties prenantes ont reçu une enquête et il leur a été demandé de classer 22 centres d'intérêt par ordre de priorité. Un groupe d'associations à but non

lucratif a également été interrogé pour obtenir une meilleure compréhension de leurs points de vue et opinions. Outre à des fins de hiérarchisation des activités du groupe, les résultats sont également utilisés pour améliorer les processus de communication et élargir la portée des rapports. D'après les résultats des analyses de l'importance relative et le suivi constant des préférences des consommateurs, le climat, la sécurité alimentaire, la protection des animaux figurent parmi les principaux centres d'intérêt. Le recyclage et les déchets, une entreprise responsable et transparente ainsi que la diversité revêtaient également une grande importance aux yeux des parties prenantes d'Arla.

Les chiffres figurant dans la section des données ESG consolidées ont été choisis en s'appuyant sur l'analyse de l'importance relative, mais tiennent également compte de la maturité des données afin de garantir l'excellente qualité de chaque ICP. Dans certains cas, il a été conclu que les capacités actuelles de suivi ou de collecte des données ne garantissaient pas une qualité de données suffisante pour satisfaire aux normes de divulgation les plus élevées, même si les chiffres pouvaient avoir une grande importance pour les parties prenantes. Dans ces cas-là, les mesures qui s'imposaient ont été prises pour améliorer le suivi et la collecte des données et il est prévu d'étoffer le rapport ESG en 2020 et au-delà.

La présente section s'inspire des principes et recommandations de la Danish Finance Society / CFA Society Denmark, FSR – commissaires aux comptes danois, et Nasdaq, publiés en 2019 dans un recueil de directives relatives à l'établissement de rapports ESG. Lorsque la maturité et la disponibilité des données l'ont permis, les chiffres ESG recommandés ont été intégrés à la présente section. Dans les années à venir, il est envisagé d'élargir la portée du rapport afin de pleinement se conformer aux meilleures pratiques d'établissement de rapports ESG.

Les priorités précédemment citées trouvent leur reflet dans l'ensemble du rapport annuel : produits naturels (page 20, 21 et 33), pratiques agricoles (page 32), principes de gouvernance (page 35) et politiques de diversité (page 38) et sont présentées en détail dans le rapport de gestion ; cette section, quant à elle, s'intéresse aux définitions, aux données et aux méthodes de comptabilisation relatives aux émissions de GES d'Arla (Note 1.1), à la sécurité alimentaire (Note 2.5), au recyclage et aux déchets (Note 1.3) et la diversité (Note 2.2 et 2.3), rendant ainsi les activités d'Arla plus transparentes et plus responsables.

Chiffres comparatifs

Conformément aux directives relatives aux rapports ESG, les données environnementales sont présentées en chiffres absolus pour garantir la comparabilité. Lorsque cela est pertinent, une mesure des progrès de l'accomplissement des objectifs internes d'Arla précédemment communiqués est indiquée. En cas de nouvelles fusions et acquisitions, le niveau de référence est ajusté afin de mieux refléter l'évolution de l'entreprise.

RAPPORT D'ASSURANCE LIMITÉE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES INDÉPENDANT

À l'attention des parties prenantes d'Arla Foods amba

Arla Foods amba nous a engagés à fournir une assurance limitée concernant les données décrites ci-dessous et figurant dans les états consolidés environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le rapport annuel en pages 122-132 pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019.

Nous devons conclure si les états ESG ont été préparés conformément aux méthodes et aux critères d'établissement de rapports indiqués pages 122-132. Le degré d'assurance exprimé dans la conclusion est limité.

Conclusion d'assurance limitée

Sur la base des procédures mises en œuvre et des éléments recueillis, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les états ESG d'Arla figurant dans le rapport annuel pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux méthodes et aux critères d'établissement de rapports décrits en pages 122-132.

Responsabilité de la direction

La direction d'Arla est responsable de la préparation des états ESG conformément aux méthodes et critères d'établissement de rapports décrits pages 122-132. La direction d'Arla est également responsable du contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états ESG exempts de toute déclaration erronée importante, qu'elle soit due à une fraude ou à une erreur.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Notre responsabilité consiste à formuler une conclusion sur les états ESG d'Arla figurant dans le rapport annuel en nous fondant sur nos procédures. Nous avons exécuté nos procédures conformément à la norme ISAE 3000, « Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information » (Missions d'assurance autres que pour des audits et examens de l'historique des informations financières) et à d'autres exigences applicables en vertu de la législation danoise en matière d'audit pour parvenir à une conclusion d'assurance limitée.

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab est soumis à la norme internationale de contrôle de la qualité (ISQC) 1 et utilise donc un système complet de contrôle de la qualité, des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles, aux exigences applicables de la loi danoise et autres réglementations.

Nous avons respecté les exigences d'indépendance et autres normes éthiques découlant du FSR – Code danois de déontologie des vérificateurs à l'intention des comptables professionnels, qui reposent sur des principes généraux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et d'éthique professionnelle.

Dans le cadre de notre examen, nous avons exécuté les procédures indiquées ci-après :

- Entretiens avec les responsables professionnels pertinents de l'entreprise en charge de la stratégie de développement durable, de la direction et de l'établissement des rapports, se trouvant au siège d'Arla à Viby ;
- Évaluation visant à déterminer si les données ont été recueillies, évaluées et examinées du point de vue de la qualité comme le manuel d'Arla pour la collecte des données ESG le prévoit ;
- Examens analytiques, y compris analyses des tendances, des données fournies par Arla ;
- Évaluation de l'adéquation des méthodes comptables utilisées et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction.
- Réalisation de tests, sur la base d'un échantillon, pour vérifier si les données sont étayées par des preuves suffisantes.

Nous considérons que nos procédures fournissent une base raisonnable à notre conclusion. Les procédures mises en œuvre dans le cadre de notre examen sont moins nombreuses que celles mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le degré d'assurance de notre conclusion est substantiellement moindre que l'assurance qui serait obtenue si nous avions exécuté une mission d'assurance raisonnable.

Viby, 18 février 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen Expert-comptable agréé MNE n° 24687	Carina Ohm Partenaire associé
---	----------------------------------

GLOSSAIRE

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

Autres marques soutenues : marques autres que Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® ainsi que les boissons lactées de marque qui contribuent à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique.

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.

Biogaz : mélange de gaz libéré par la décomposition des matières organiques en l'absence d'oxygène. Il se compose principalement de méthane et de dioxyde de carbone. Chez Arla, le biogaz est surtout produit à partir de lisier de vache.

Biomasse : matière organique d'origine végétale ou animale utilisée pour la production d'énergie. Il peut s'agir de cultures, de résidus de bois ou forestiers exploités en vue d'en faire une source d'énergie, de déchets issus de récoltes alimentaires, de l'horticulture, de la transformation agroalimentaire ou de l'élevage, ou encore de déchets humains provenant des stations d'épuration.

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. Le rapport y fait également référence sous le nom de « croissance du volume des marques ».

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 retraites : 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.

Devises liées à l'USD : devises qui évoluent dans le même sens que le dollar américain (lorsque le dollar américain se déprécie par rapport à l'euro, ces devises perdent également de la valeur par rapport à l'euro). Les monnaies de la région MENA et le Yen chinois en sont des exemples classiques.

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.

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 les réseaux sociaux pendant plus de 10 secondes, la visite d'une page web, les commentaires laissés, les appréciations ou partages sur les réseaux sociaux.

ETP : acronyme de « équivalents temps plein ». Les ETP sont définis comme les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein dans le même poste et le même pays. Le chiffre des ETP est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1,0 équivaut à un travailleur à plein temps, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié d'une charge de travail complète.

Flux de trésorerie disponibles : 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.

Hydrolysat 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.

Incoterms : terme désignant les conditions internationales de vente. Les Incoterms consistent en une série de conditions prédéfinies en matière de droit commercial international, publiées par la Chambre de commerce internationale (CCI). Ils sont très utilisés dans le cadre de transactions commerciales internationales ou de processus d'approvisionnement. Leur application est encouragée par les instances commerciales, les tribunaux et les avocats spécialisés en droit international.

IPC : indice des prix à la consommation.

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.

GLOSSAIRE (SUITE)

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.

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

Non-OGM : organismes non génétiquement modifiés, par exemple les cultures fourragères non génétiquement modifiées pour les vaches.

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques.

OCI : acronyme de « other comprehensive income ». Il s'agit des autres éléments du résultat global, lesquels comprennent les revenus, les dépenses, les gains et les pertes non réalisés.

Paniers-repas : il s'agit d'un service d'abonnement alimentaire dans le cadre duquel une entreprise envoie à ses clients des ingrédients portionnés et parfois partiellement préparés, accompagnés de recettes pour cuisiner des repas faits maison.

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 bénéfiques : ratio entre les bénéfiques 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 ».

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Portée numérique : interactions avec les contenus numériques d'Arla, c'est-à-dire temps de consultation de notre site Internet d'au moins 2 minutes, visualisation de nos vidéos dans leur intégralité sur YouTube, attribution de mentions j'aime ou saisie de commentaires sur nos plateformes de médias sociaux.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait payé d'avance, majoré des bénéfiques nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilo de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfiques réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les éleveurs laitiers par kilo de lait livré durant la période de règlement.

Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES) : propose des normes de comptabilisation et de déclaration, des lignes directrices sectorielles ainsi que des outils de calcul permettant de rendre compte des émissions de GES. Le protocole pose un cadre global complet standardisé destiné à mesurer et gérer les émissions provenant des opérations des secteurs public et privé, des chaînes de valeur, des produits, des villes et des politiques.

QEHS : acronyme de Quality, Environmental, Health, and Safety ; service de la chaîne de transformation d'Arla chargé de garantir la qualité et la sécurité des procédés de production.

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.

RGPD : acronyme de « règlement général sur la protection des données » ; réglemente la protection et la confidentialité des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le RGPD aborde également le transfert des données à caractère personnel en dehors de l'UE et de l'EEE. Son objectif principal est de donner aux individus un contrôle sur leurs données personnelles et de simplifier le cadre réglementaire pour le commerce international en harmonisant la législation à l'intérieur de l'Union européenne.

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 d'une teneur en protéines de 80% environ.

SMP : abréviation anglaise de « Skimmed Milk Powder » désignant le lait écrémé en poudre.

Stockage du carbone : processus naturel ou artificiel par lequel le dioxyde de carbone est éliminé de l'atmosphère et retenu sous forme solide ou liquide.

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.

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.

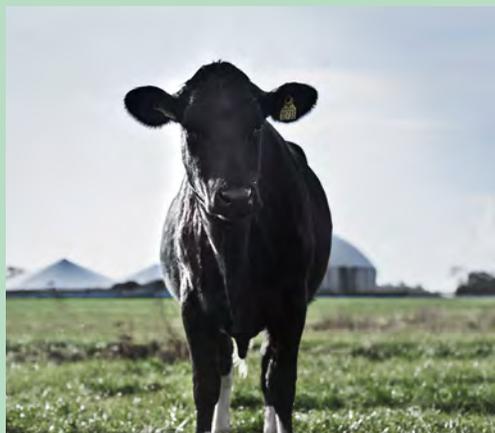
Gestion de projet : département reporting externe chez Arla. Conception et production : We Love People. Traduction : Semantix. Photos : Hans-Henrik Hoeg et Arla. Le rapport annuel est publié en anglais, danois, suédois, allemand, français et en néerlandais. Seul le texte original anglais est juridiquement 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, ces états financiers consolidés constituent un extrait du rapport annuel complet d'Arla. Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, nous publions les états financiers consolidés du groupe sans les états financiers de la société mère, Arla Foods amb. 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 bénéfiques 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 de gestion, ainsi que le rapport du commissaire aux comptes indépendant.

AGENDA 2020

Rapports financiers et événements principaux



**27
FÉVRIER**

Publication du rapport annuel consolidé pour 2019



**7-8
OCTOBRE**

Assemblée des représentants

**26-27
FÉVRIER**

Assemblée des représentants



**29
AOÛT**

Publication des résultats semestriels consolidés pour 2020





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danemark
N° immatr. (CVR) : 25 31 37 63

Téléphone : +45 89 38 10 00
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods 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