



RAPPORT ANNUEL
CONSOLIDÉ

Une coopérative
plus forte
**sur un marché
difficile**

grâce à un modèle
opérationnel efficace,
à des marques d'envergure
mondiale et à des marchés
en expansion





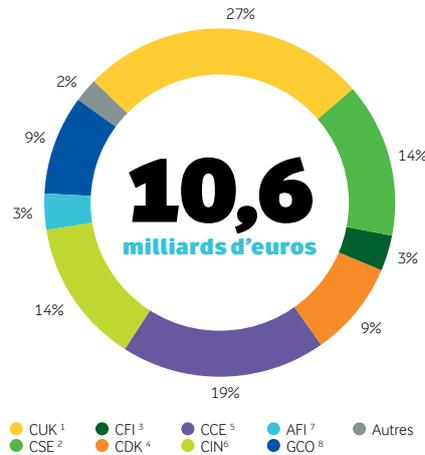
◀◀ Si le marché laitier mondial connaît des turbulences, il offre également une pléiade d'opportunités. Voilà bien l'une des leçons à tirer de l'année 2014. Notre principale priorité est la gestion des phases de ralentissement, tout en nous préparant pour les jours meilleurs. Outre nos programmes existants, en matière d'efficacité, nous avons décidé de mettre en œuvre des mesures supplémentaires, afin de préserver notre compétitivité. Je suis convaincu que ces mesures nous permettront de traverser ces turbulences et de saisir les nouvelles opportunités commerciales qui se présenteront. ▶▶

Peder Tuborgh, CEO

Revenu



Chiffre d'affaires



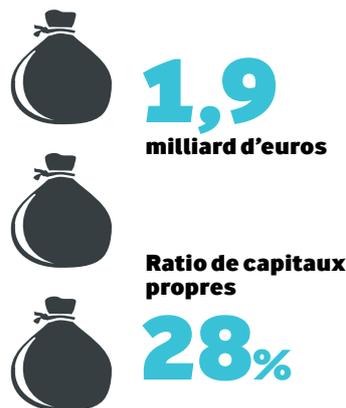
Croissance du chiffre d'affaires



Volume de lait



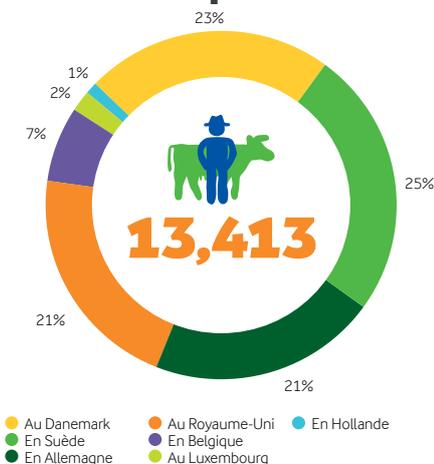
Capitaux propres



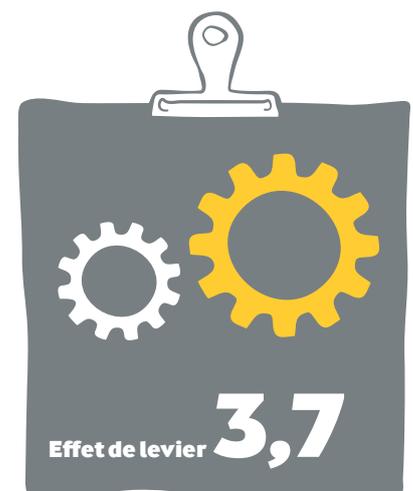
Dettes nettes productives d'intérêt



Associés-coopérateurs



Bénéfice



Tenue des comptes en EUR

Arla étant une entreprise de droit danois, nous avons historiquement établi nos comptes en couronnes danoises. Toutefois, 90 % des activités d'Arla sont exercées en dehors du Danemark. En outre, le groupe de nos associés-coopérateurs va croissant et ne cesse de s'internationaliser. Nos associés-coopérateurs nous ont donc demandé d'établir nos comptes en euros, afin de répondre aux besoins collectifs de la majorité des utilisateurs de nos informations financières. Aussi avons-nous décidé d'établir désormais nos comptes en EUR. Néanmoins, le revenu sera toujours exprimé en DKK, de même qu'en SEK et en GBP, mais l'euro sera utilisé dans les états financiers.

Sommaire



3

Rapport de gestion 2014 en bref

6

Rapport de gestion Évaluation des activités

Une plus grande responsabilité pour une coopérative plus forte	8
Des résultats satisfaisants sur un marché difficile	9
Moments forts de 2014	10
Sept objectifs essentiels pour 2014	12
Sept objectifs essentiels pour 2015	13

14

Rapport de gestion Stratégie

Le volume engendre des opportunités commerciales	16
Rester attentifs dans un marché volatil	18
Groupes commerciaux	20
Cas : Castello®, une étoile montante	22
Cas : 2 800 agriculteurs britanniques viennent consolider la coopérative et stimuler les ventes	24
Cas : Accélération de la croissance au Moyen-Orient et en Afrique	26
Cas : Investissements dans la rentabilité	28

Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, le Groupe Arla Foods a décidé de publier un rapport annuel consolidé sans les états financiers de la société mère, Arla Foods amba. En application de l'article 149 de la loi danoise sur les rapports annuels, le présent rapport annuel consolidé constitue un extrait du rapport annuel complet de la société. Le rapport complet, y compris le rapport annuel de la société mère, est disponible sur le site www.arla.com. La répartition des bénéfices et les versements complémentaires de la société mère sont décrits dans la section des états financiers consolidés, consacrée aux capitaux propres. Le rapport annuel consolidé est publié en danois, en suédois, en allemand, en français et en anglais. Seule la version originale en langue danoise est juridiquement contraignante. La traduction est uniquement fournie à des fins pratiques.





30

Rapport de gestion
Gouvernance de l'entreprise

Notre identité est le moteur de nos activités	32
La responsabilité sociale d'entreprise : une part de l'identité d'Arla	36
Responsabilité sociale d'entreprise : la manière dont nous assumons nos responsabilités	38
Gouvernance au sein d'une démocratie coopérative moderne	40
Modelage d'une entreprise axée sur les résultats et orientée vers le marché	44
Conformité fiscale dans le cadre d'un régime fiscal spécial	47
Renforcement de la conformité par la communication et les contrôles	48
Nous devons gérer le ralentissement et nous préparer pour la reprise	50
Cas : Nous continuons à croire en l'avenir en Russie	51
Cartographie des risques chez Arla	52

54

Rapport de gestion
Évaluation financière

Exploiter notre force inhérente pour atténuer l'impact des fluctuations de l'économie mondiale	56
Cas : Pleins feux sur notre activité clé	58

60

États financiers consolidés

Principaux états financiers	62
Notes	70
Rapport du commissaire aux comptes indépendant	117
Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif	118
Chiffres clés et ratios financiers	120



Évaluation **des activités**

En 2014, Arla a enregistré des résultats satisfaisants malgré des conditions de marché difficiles. Arla a bénéficié de son attachement de longue date à l'efficacité et à la maîtrise des coûts, deux paramètres cruciaux pour sa compétitivité. Les objectifs à court terme d'Arla, dit les sept objectifs essentiels, étaient axés sur l'exécution de la stratégie 2017 et la commercialisation des initiatives. L'année 2015 ne sera pas sans défis pour Arla et les producteurs laitiers. Nos objectifs à court terme visent à mettre davantage l'accent sur la transformation de l'excédent de lait collecté en produits à valeur ajoutée et, par là, sur l'accroissement de la rentabilité.





ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

Une plus grande responsabilité
pour une coopérative plus forte 8

Des résultats satisfaisants
sur un marché difficile 9

Moments forts de 2014 10

Sept objectifs essentiels pour 2014 12

Sept objectifs essentiels pour 2015 13

Une plus grande responsabilité pour une coopérative plus forte

Åke Hantoft,
président du conseil d'administration

VOLUME DE LAIT CRU
(Millions de kg)



Le conseil d'administration est fier des solides résultats engrangés, en 2014. Dans l'ensemble, les associés-coopérateurs d'Arla ont enregistré, cette année, des bénéfices importants, et les difficultés rencontrées à l'heure actuelle ne doivent pas assombrir cette bonne nouvelle. Loyauté et efficacité sont deux valeurs qui caractérisent nos activités laitières, de même que la coopération a été renforcée parmi les associés-coopérateurs d'Arla, en 2014.

Les solides résultats enregistrés, en 2014, confirment que nous sommes sur la bonne voie. Le conseil d'administration est convaincu que la stratégie actuellement poursuivie garantit un rendement maximal aux producteurs laitiers, tout en créant de nouvelles opportunités pour les associés-coopérateurs qui ont la volonté et les ressources nécessaires pour accroître leur production.

Néanmoins, 2015 ne sera pas sans défis pour les producteurs laitiers. La volatilité des marchés a affecté tous les acteurs de l'industrie laitière et nul n'est à l'abri des répercussions de l'actualité internationale. Face au bas prix du lait actuel, certains de nos associés-coopérateurs font face à une crise dans leurs exploitations.

Selon les prévisions pour 2015, nos associés-coopérateurs produiront jusqu'à un million de kg de lait de plus qu'en 2014. Arla s'est engagée à acheter tout le lait de ses associés-coopérateurs, quelle que soit la quantité produite, ce qui leur permet d'avoir l'esprit tranquille. Dans le même temps, il est dans le plus grand intérêt des associés-coopérateurs qu'une part des bénéfices demeure au sein de la société, afin

que de nouveaux marchés, produits et opportunités de vente puissent être développés pour améliorer le prix du lait sur le long terme.

D'ailleurs, ce thème sur les approches à court terme et à long terme était au cœur des débats menés, en octobre 2014, lorsqu'une nouvelle politique de réinvestissement a été adoptée. Néanmoins, le conseil d'administration reconnaît la situation financière difficile dans laquelle se trouve un grand nombre des associés-coopérateurs. C'est pourquoi nous avons proposé de réduire le niveau de réinvestissement de cette année de 4,75 % à 3,95 %, afin de fournir le versement complémentaire proposée de 1 centime par kg de lait.

INTERNATIONALISATION DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

À mesure qu'Arla croît, je constate une plus grande internationalisation de nos associés-coopérateurs et je suis convaincu des avantages offerts par cette tendance. En 2014, nous avons accueilli de nouveaux associés-coopérateurs suite, en grande partie, à la fusion avec Walhorn. Cette expansion va largement influencer sur l'utilisation des capacités en Europe centrale. En outre, nous sommes aujourd'hui mieux préparés à jouer le rôle de l'une des plus grandes coopératives laitières au monde et j'ai l'impression que nous comprenons désormais beaucoup mieux l'impact des différents marchés du monde sur les finances des exploitants agricoles.

RENFORCEMENT DU SENTIMENT D'UNITÉ

Pour aboutir, tout changement passe par une implication étroite et une inspiration locale. En 2014, les quatre comités nationaux, qui sont des sous-comi-

tés du conseil d'administration, ont joué un rôle essentiel dans les questions liées aux exploitants agricoles. Le résultat en a été la présentation de propositions minutieusement réfléchies et soigneusement préparées, ce qui a facilité le processus de décision et donné au conseil d'administration le temps et l'espace requis pour se focaliser davantage sur le développement stratégique.

Une structure de collaboration efficace, dotée de processus clairement définis et permettant un débat aux échelons local et national, contribue à renforcer non seulement l'influence de chaque associé-coopérateur, mais aussi le sentiment d'unité parmi les quelque 13 400 agriculteurs originaires de sept pays différents.

PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ

Dans le cercle des associés-coopérateurs, nous avons travaillé au déploiement du programme de qualité Arlagården et cherché à rendre la production de lait plus durable. De cette façon, nous pourrions garantir un niveau de qualité et de responsabilité standardisé, quel que soit le pays d'origine du lait. Je suis convaincu que cela débouchera sur une amélioration de la qualité du lait et de l'économie d'exploitation.

Il est bien entendu difficile de mettre en œuvre de nouvelles mesures dans un climat économique défavorable. Nous ne disposons pas nécessairement aujourd'hui des moyens nécessaires pour prendre les décisions justes pour l'avenir. Nous ne devons pas perdre cela de vue, en 2015, qui s'annonce une année difficile pour la plupart d'entre nous. Néanmoins, le sentiment d'unité est fort au sein d'Arla et nous croyons en l'avenir.

Des résultats satisfaisants sur un marché difficile

Peder Tuborgh, CEO

REVENU (CENTS/KG)



2014 a été une année complexe pour Arla. Nous avons enregistré l'un de nos meilleurs résultats sur un marché pourtant affecté par les tendances économiques et l'actualité internationale. Les marques d'Arla s'en sortent relativement bien, les bénéfices reflètent la rationalisation des activités et la stratégie 2017 s'avère efficace. En 2015, nous continuerons de rationaliser les activités et réagirons face à l'augmentation des volumes de lait, en investissant activement dans les marques et en élargissant notre portée dans le monde.

Au total, le bénéfice d'Arla s'élevait, en 2014, à 0,3 milliard d'euros, ce qui correspond comme ciblée à 3 % du chiffre d'affaires total de 10,6 milliards d'euros. À un prix de 41,7 centimes, le revenu est plus élevé que jamais, bien que nous ayons dû, à plusieurs reprises, revoir le prix du lait à la baisse. Les conditions du marché et l'embargo russe mènent la vie dure à nos associés-coopérateurs, mais le Groupe s'est efforcé d'en minimiser les effets et a assuré de bons bénéfices à ses associés-coopérateurs.

Le revenu est la somme d'une activité menée efficacement, de marques solides, d'un excellent service à la clientèle et d'une activité ingrédients novatrice qui a généré une croissance en dehors de l'Europe et renforcé notre position sur nos marchés traditionnels. Le maintien de cette croissance est crucial face à la hausse attendue des volumes de lait.

REVIREMENT

Si Arla a commencé l'année 2014 avec le vent en poupe, les choses ont totalement changé durant l'été. Les fournitures mondiales ont rapidement

dépassé la demande. La consommation chinoise a chuté et les stocks sont arrivés à saturation. Enfin, l'embargo imposé par la Russie sur les produits laitiers en provenance de l'Union européenne n'a rien arrangé à la situation.

EFFICACITÉ ET FORTES MARQUES

Dans ces circonstances, je me félicite tout particulièrement de notre attachement de longue date à l'efficacité et à la maîtrise des coûts, deux paramètres cruciaux pour notre compétitivité.

La situation sur le marché a non seulement accru notre charge de travail, mais également occupé tous les esprits au sein de notre organisation. Nous avons dû intensifier nos ventes à nos clients existants et prospecter du secteur du commerce de détail et des services alimentaires. La conversion du lait en produits à valeur ajoutée a joué un rôle prépondérant dans le maintien d'un prix du lait relativement élevé pendant l'année et a permis d'empêcher les volumes croissants de lait d'être vendus au segment industriel qui est le moins lucratif.

À cet égard, l'identité d'Arla « Good Growth » nous a donné de la force. Tous les avantages liés à notre coopérative laitière se sont matérialisés, en 2014, et nous avons récolté les premiers fruits de nos efforts visant à convertir ses avantages en valeur commerciale. La marque Arla® est désormais clairement axée sur les aspects positifs, sains et naturels de nos produits, et un nouveau design a été déployé sur la plupart des marchés. Nous attendons beaucoup d'une série de tout nouveaux produits conçus pour permettre aux consommateurs de

mener plus facilement une vie plus saine et plus naturelle, tels que des produits riches en protéines. Et bien d'autres produits encore sont en préparation.

PERSPECTIVES POUR 2015

La filière laitière n'a jamais été aussi volatile qu'aujourd'hui au niveau global. Nous sommes néanmoins convaincus que notre stratégie est la bonne pour avancer. Nous poursuivons nos efforts de rationalisation et de contrôle des coûts, tout en investissant de façon significative dans le marketing et les nouveaux produits. La capacité d'Arla à gérer des volumes de lait plus importants sera la clé du succès des opérations en 2015. Nous allons accroître la qualité de notre panel de produits et de nos positions et nous tiendrons bon lorsque le marché se retournera.

Moments forts de 2014

Réunion de l'assemblée des représentants avec approbation du rapport annuel pour 2013. Versement de 121 millions d'euros aux associés-coopérateurs d'Arla, à titre de versements complémentaires. Une somme de 174 millions EUR est conservée au sein de la société.



Lancement de la production Arla

dans la laiterie Molvest

en Russie. Arla a investi 3 millions d'euros dans la modernisation d'une laiterie existante.



Inauguration d'un nouveau centre d'innovation, à Pékin, en Chine. Des spécialistes des produits laitiers d'Arla et des spécialistes chinois de l'innovation et des produits laitiers y développent des fromages et d'autres produits laitiers destinés au marché chinois.

Fermeture de la laiterie d'Ashby au Royaume-Uni. Le lait est transféré vers la nouvelle laiterie d'Arla, à Aylesbury.

Lancement de la nouvelle gamme Lurpak® Cook au Royaume-Uni, suivi d'autres lancements sur d'autres marchés.

Patrick Krings entre au conseil d'administration où il remplace Klaus Land, décédé en décembre 2013.



Le processus d'intégration des laiteries de Consumer International (CIN) en Arabie saoudite, aux États-Unis et au Canada, sous Global Categories and Operations (GCO), est entamé en vue de permettre un recentrage commercial complet au sein de CIN et de dégager des synergies.

Janvier

Février

Mars

Avril

Mai

Juin

Approbation du plan d'entreprise et du budget d'investissement pour 2014. Le budget d'investissement s'élève à 295 millions d'euros.

Approbation de la stratégie d'exploitation laitière durable, axée sur quatre priorités : le bien-être animal, le climat, la nature et les ressources. Objectif général : réduire de 30 % l'empreinte totale sur le climat par kg de lait des agriculteurs Arla, entre 1990 et 2020.

1 300 membres d'AMCo deviennent associés-coopérateurs.

Jonathan Ovens entre au conseil d'administration où il représente les nouveaux associés-coopérateurs britanniques.



Le conseil d'administration propose une fusion avec la

coopérative belge EGM Walhorn

La coopérative compte 800 associés-coopérateurs qui produisent 550 millions de kg de lait par an. Le lait est traité et vendu par Walhorn AG, une société associée. La fusion est approuvée par les associés-coopérateurs des sociétés, en mai, et par les autorités de la concurrence, au 1er août.

Arla émet des obligations pour une valeur totale de 1,5 milliard de SEK (0,2 milliard de EUR) avec une échéance de 5 ans.

Ouverture officielle de l'usine de lait frais d'Aylesbury, au Royaume-Uni. La laiterie peut traiter 1 milliard de kg de lait par an. Cette laiterie, dont le coût avoisine 180 millions d'euros, est de loin le plus grand investissement jamais réalisé par Arla ; mais, comme le business case l'a montré, Aylesbury joue également un rôle clé dans la réalisation des ambitions de croissance de la coopérative pour l'activité britannique. Aylesbury est l'usine la plus efficace en son genre et offre d'importants avantages à la société. Parallèlement, elle ambitionne de devenir une usine à zéro émission de carbone.

La Russie interdit l'importation de produits agricoles depuis les pays impliqués dans les sanctions prises à son encontre

L'embargo a un impact sur les exportations d'Arla Foods

36 emplois sont supprimés en Russie et 79 dans les laiteries Arla, au Danemark.

Arla Foods Ingredients entame sa production d'essai sur le site ArNoCo – une coentreprise avec la coopérative allemande Deutsches Milchkontor (DMK).

Mathieu Dobbstein entre au conseil d'administration.

Mise en place d'une nouvelle politique de réinvestissement : hausse du réinvestissement de 4,5 % à 4,75 % du revenu d'Arla et plafonnement du capital individuel à 7,8 cents. La part des capitaux propres individuels doit demeurer entre 20 et 30 % des capitaux propres totaux. Les bénéfices importants issus des cessions opérées sont conservés à titre de capital collectif et réinvestis.

La laiterie de Göteborg, en Suède, est fermée et la production est consolidée, à Jönköping, dans le cadre d'une restructuration d'Arla Suède.



Lancement de Lurpak dans les supermarchés allemands en versions salée et non salée. Lurpak® est désormais disponible dans plus de 100 pays.

CUK annonce une restructuration, en vue d'adapter l'organisation à sa nouvelle position de leader au Royaume-Uni. CUK propose une réduction d'environ 100 emplois, principalement au niveau des fonctions d'encadrement et administratives. L'équipe déploie de vastes efforts pour soutenir les collègues touchés par ces mesures.

Juillet

Août

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre

Peter Giortz-Carlsen quitte son poste de directeur chez Consumer Denmark et reprend la responsabilité de l'activité Arla, au Royaume-Uni. À ce poste, il succède à Peter Lauritzen qui s'est retiré en vue de son départ à la retraite, en 2015.

En plus de ses responsabilités Consumer Sweden (CSE) et Consumer Finland (CFI) au sein de l'EMG, Henri de Sauvage assume la responsabilité Consumer Denmark (CDK) au sein du groupe.

Arla renforce sa présence sur le marché brésilien en annonçant une détention conjointe avec son partenaire de longue date,

Vigor Alimentos S.A.

la plus grande laiterie du Brésil.



Arla lance une vaste campagne promotionnelle mondiale visant à sensibiliser les consommateurs et à renforcer leur fidélité vis-à-vis du nom et des produits de la société, au-delà des frontières nationales. Sous le slogan « Let in the Goodness », la marque Arla® se rapproche encore davantage des éléments privilégiés par les consommateurs au quotidien : la santé, des produits naturels et le bien-être.

Lancement de la production, à Falkenberg, en Suède, soit la plus grande usine de fromage cottage d'Europe. L'ancienne usine de fromage à pâte dure a été transformée pour produire quelque 30 000 tonnes de fromage cottage par an.

Arla Foods Ingredients (AFI) a ouvert sa nouvelle usine de lactose. L'investissement représente 120 millions d'euros. Sise à proximité de la laiterie de Nørre Vium et de l'usine de traitement de lactosérum d'AFI, Danmark Protein, à Nørre Vium, au Danemark, l'usine peut produire quelque 60 000 tonnes de lactose par an, à l'aide du lactosérum issu de la production de fromage d'Arla, au Danemark et en Suède.

Sept objectifs essentiels pour 2014

Nos sept objectifs essentiels sont nos objectifs à court terme pour un an. Ces objectifs appuient les vues à long terme de notre stratégie. En 2014, les sept objectifs essentiels étaient axés sur l'exécution de la stratégie et la commercialisation des initiatives. De manière générale, les résultats sont bons, ce que reflète le revenu.

2014 OBJECTIF	RÉSULTAT	
<p>1</p> <p>Rétablir la prime du marché sur les biens de grande consommation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une prime du marché de 0,7 cents. 	<p>La prime du marché équivaut à +7,8 cents et notre revenu pour l'exercice est à un niveau élevé. Cela reflète notre capacité à pousser et à maintenir les prix sur un marché en baisse.</p>	
<p>2</p> <p>Générer une forte croissance de volume sur nos trois marques mondiales, dans tous les domaines d'activité, et commercialiser notre identité d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 3 % de croissance pour Arla® ■ 7 % de croissance pour Castello® ■ 1 % de croissance pour Lurpak® ■ Lancement réussi de l'identité d'entreprise 	<p>Le secteur des marques enregistre une croissance supérieure aux prévisions malgré des conditions de marché difficiles.</p> <p>Arla® : croissance de volume de 1,0 % Castello® : croissance de volume de 7,9 % Lurpak® : croissance de volume de 0,1 %</p> <p>Lancée cet été, notre identité Good Growth est aujourd'hui implantée dans l'ensemble d'Arla Foods.</p>	
<p>3</p> <p>Assurer une percée commerciale en Chine et stimuler nos activités en Afrique et en Russie, ainsi que l'activité Ingrédients</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre une forte croissance au Moyen-Orient et en Afrique (MOA) ; stimuler nos activités sur les marchés russe et chinois, Arla Foods Ingrédients et les produits de nutrition des enfants de producteurs tiers (TPM). ■ Établir de nouvelles coentreprises en Afrique. 	<p>De manière générale, CIN a enregistré une hausse de 14 % de son chiffre d'affaires. Les niveaux du chiffre d'affaires et des bénéfices augmentent dans la région MOA et affichent une accélération dans tous les marchés africains. Bons résultats en Russie durant le premier semestre 2014, mais nous avons été frappés de plein fouet par l'embargo politique. En Chine, les ventes de détail affichent de très hauts taux de croissance et une forte rentabilité. Néanmoins, la base reste limitée. Le chiffre d'affaires pour les produits de nutrition des enfants TPM a été enregistré. Une coopération avec un nouveau partenaire a été établie en Côte d'Ivoire. AFI enregistre une croissance interne du chiffre d'affaires de 6,4%. Les niveaux de bénéfices sont inférieurs aux attentes, suite principalement à une chute de la demande en Asie.</p>	
<p>4</p> <p>Poursuivre l'intégration et assurer un plus grand approvisionnement en lait d'associés-coopérateurs pour Consumer UK et Consumer Central Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration complète de MUH et de Milk Link. ■ Nouveau lait d'associés-coopérateurs en Allemagne et au Royaume-Uni. 	<p>Intégration conformément au plan d'entreprise.</p> <p>En Allemagne, supplément de 550 millions de kg de lait d'associés-coopérateurs, suite à la fusion avec Walhorn. Au Royaume-Uni, supplément de 300 millions de kg de lait d'associés-coopérateurs.</p>	
<p>5</p> <p>Promotion des programmes d'optimisation et renforcement du bilan</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Économies d'environ 100 millions d'euros. ■ Réduction du fonds de roulement de 130 millions d'euros, suite aux programmes d'optimisation. ■ Effet de levier de 3,0 à 3,4 	<p>Les coûts de valorisation sont largement en baisse, grâce notamment aux programmes d'économies et à une plus grande quantité de lait, ce qui permet une plus grande exploitation des capacités. L'extensibilité est supérieure à 2,0 et les objectifs d'économies ont été atteints.</p> <p>Le fonds de roulement net s'est amélioré de 75 millions d'euros, grâce principalement aux créances clients et dette fournisseurs. Aucune économie substantielle n'a encore été enregistrée sur les stocks.</p> <p>L'effet de levier de 3,7 se situe au-dessus de l'intervalle visé.</p>	
<p>6</p> <p>Accroître la rentabilité en poursuivant les économies d'échelle dans les marchés traditionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lancement réussi de la marque Arla. ■ Impact financier positif de quatre plateformes d'innovation: Nourish (nourrir), Satisfy, Delight et Provide (fournir). 	<p>les plateformes d'innovation ont été finalisées et validées. Les concepts de produits destinés aux marchés traditionnels et basés sur les plateformes d'innovation n'ont pas encore été lancés.</p> <p>Lancement de la nouvelle plateforme de croissance Arla au niveau mondiale.</p>	
<p>7</p> <p>Finaliser le déploiement du nouveau système informatique</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stabilité opérationnelle, claire et nette, tout au long de l'année. ■ Mise en œuvre de la stratégie informatique nouvellement approuvée. 	<p>L'instabilité du système informatique a retardé la mise en œuvre de la nouvelle stratégie informatique et des initiatives de normalisation. En dépit des progrès, il est nécessaire de stabiliser notre système informatique.</p>	

Sept objectifs essentiels pour 2015

Sept points essentiels (objectifs et activités)

En 2015, Arla mettra davantage l'accent sur la transformation de l'excédent de lait collecté en produits à valeur ajoutée et, par là, sur l'accroissement de la rentabilité. Sur la base de la situation actuelle et conformément à la stratégie pour 2017, les sept objectifs essentiels pour 2015 seront les suivants :

2015 OBJECTIF

1

Croissance en volume de la marque Arla®

- Achever la mise en œuvre de la nouvelle plateforme de la marque Arla® à l'échelle mondiale et accroître le volume de la marque entre 3 et 5 %.

2

Augmentation des volumes dans le commerce de détail et les services alimentaires

- Augmenter nos volumes dans le commerce de détail et les services alimentaires de 300 à 500 millions de kg de lait.
- Réduire l'approvisionnement en lait auprès des producteurs non associés-coopérateurs.

3

Augmentation des volumes au sein de Consumer International et consolidation de la rentabilité d'Arla Foods Ingredients

- Mettre en œuvre un plan de croissance accéléré pour Consumer International, afin d'augmenter les volumes de 9 à 11 %.
- Réaliser au minimum deux fusions ou acquisitions sur les marchés de croissance et dans Arla Foods Ingredients.

4

Augmentation des volumes liés au beurre et aux produits à tartiner

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

5

Augmentation de la rentabilité de Consumer UK et Consumer Central Europe

- Une profitabilité accrue assurée de 80-95 million EUR au niveau de Consumer UK de par des réductions de coûts d'approvisionnement et d'autres mesures liées au marché et une hausse du positionnement de la marque Arla et des volumes de 5-10%.
- Une profitabilité accrue assurée au niveau de Consumer Central Europe par le développement des marques et des produits à valeur ajoutée.

6

Renforcement de la mise en œuvre des programmes d'optimisation et des programmes liés au fonds de roulement net

- Poursuivre la mise en œuvre des programmes LEAN, TCO (Total Cost of Ownership) et DTV (Design to Value) et des plans structurels, pour obtenir une amélioration du rapport coût-efficacité de 330 millions d'euros, d'ici la fin 2015.
- Geler les coûts de capacité extérieurs à la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble d'Arla, sauf pour les marchés en expansion. Début : 1er septembre 2014.
- Développer et mettre en œuvre le prochain programme lié au fonds de roulement net, afin de libérer la somme de 130 millions d'euros, en 2015.

7

Mise en place d'un excellent service à la clientèle, via une planification informatique efficace

- Améliorer le service à la clientèle et suivre les indices clés de performance (ICP) pour le service offert à la clientèle sur les marchés traditionnels.

Afin de pouvoir enregistrer de bons résultats pour nos associés-coopérateurs et garantir une progression conforme au plan stratégique d'Arla, le conseil d'administration et le groupe exécutif de gestion se réunissent, chaque année, pour définir sept points et priorités essentiels pour le Groupe. Ces points constituent nos repères de navigation.

Le programme de croissance d'Arla est, dans une large mesure, soutenu par la réalisation de fusions et d'acquisitions, et par la volonté de saisir les opportunités qui se présentent. Le budget traditionnel, qui est statique et nuit à la volonté d'investir, n'est pas suffisamment souple pour appuyer ce programme. Dans un monde toujours plus volatil, les budgets sont à peine saisis dans une feuille de calcul qu'ils sont déjà périmés. Des objectifs relatifs sont donc beaucoup mieux adaptés à la gestion du changement.

C'est pourquoi, chez Arla, nous avons remplacé le budget traditionnel par des prévisions continues et des objectifs à plus long terme. Ces concepts reposent sur l'idée d'un critère de réussite qui vise fondamentalement à atteindre des objectifs plus ambitieux et des performances largement supérieures à l'exercice précédent.

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

Stratégie

Nous faisons progresser nos activités selon le cap défini dans la stratégie 2017. Nous devons développer le cœur de nos activités afin de garantir une base stable en Europe et de consolider nos marques internationales. Nous devons fournir une croissance profitable en plaçant davantage de lait sur les marchés présentant une forte demande. Et nous devons le faire de manière plus rapide, plus simple et plus économique afin d'atteindre des coûts compétitifs.





STRATÉGIE

Le volume engendre des opportunités commerciales 16

Rester attentifs dans un marché volatil 18

Groupes commerciaux 20

Cas : Castello®, une étoile montante 22

Cas : 2 800 agriculteurs britanniques viennent consolider la coopérative et stimuler les ventes 24

Cas : Accélération de la croissance au Moyen-Orient et en Afrique 26

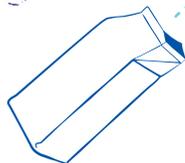
Cas : Investissements dans la rentabilité 28



Arla est détenue par des agriculteurs. Nous nous engageons à prendre soin du lait produit par nos associés-coopérateurs et à lui ajouter de la valeur. Et ce, quelle que soit la quantité produite dans les fermes.



Une extensibilité présuppose d'importants volumes de lait, lesquels servent également de base à l'innovation, au développement de produits et à une stratégie de marque, et partant de là, à la création de valeur. L'innovation est en tête de liste des priorités d'Arla. Notre objectif est de générer 10 % de chiffre d'affaires sur le développement de produits, en 2015.



Le paiement aux associés-coopérateurs d'un prix équitable et concurrentiel pour le lait attirera un plus grand nombre d'agriculteurs et leur confèrera des opportunités de développement de leur production laitière. Davantage de lait et davantage d'associés-coopérateurs : cela nous permettra de conserver une chaîne d'approvisionnement moderne et efficace et d'investir dans l'innovation et les activités de marché, afin d'obtenir un prix attrayant pour le lait.



Un nombre croissant de consommateurs à travers le monde sont à la recherche d'une alimentation naturelle et saine pour revigorer leur quotidien. Dans de nombreux marchés émergents, les parents savent que les produits laitiers de qualité constituent une bonne alimentation pour toute la famille. Et l'amélioration du niveau de vie leur permettra de les introduire dans leur alimentation quotidienne. Forts d'une base stable sur nos marchés traditionnels européens, nous sommes prêts à rechercher de nouveaux débouchés dans le monde.

Afin de se préparer à la suppression des quotas laitiers, en 2015, les agriculteurs d'Arla ont commencé à augmenter leur production courant 2014. Cela s'est produit plus tôt et plus rapidement que prévu. Notre pool laitier grandissant permet de continuer à faire tourner la roue du lait et démontre la force de notre modèle d'entreprise coopérative. Il est toutefois crucial de transformer l'excédent de lait en produits à valeur ajoutée. Nous examinons la moindre possibilité d'augmenter nos volumes dans le commerce de détail et les services alimentaires et d'étendre nos activités à de nouveaux marchés.

U M E

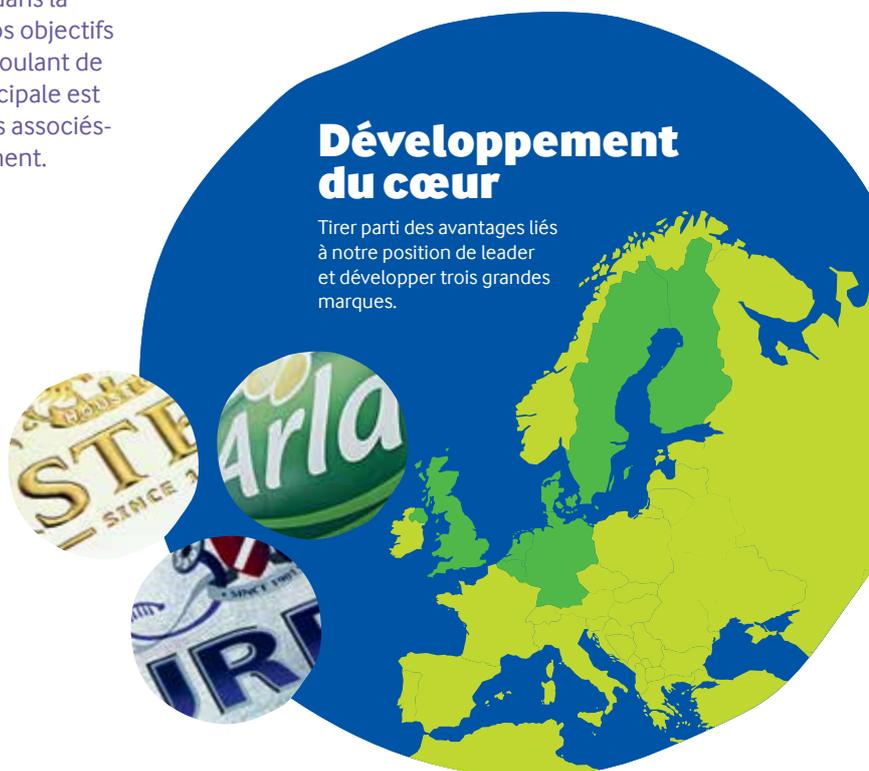
Le volume engendre des opportunités commerciales

La roue du lait illustre le modèle commercial d'Arla. L'augmentation des volumes de lait permet à la société de renforcer son positionnement sur le marché et rend notre chaîne d'approvisionnement plus efficace et plus rentable, ce qui nous permet d'offrir aux agriculteurs un prix attrayant pour le lait cru et de générer de nouvelles opportunités de croissance pour nos associés-coopérateurs. Notre modèle d'entreprise coopérative étant bâti sur cette logique, cela nous pousse à chercher sans cesse à attirer davantage de producteurs de lait cru.

La fusion avec la coopérative belge EGM Walhorn en 2014 a permis d'augmenter la quantité de lait des associés-coopérateurs au sein de notre chaîne d'approvisionnement et de maintenir ainsi le rythme de la roue du lait et d'en assurer l'approvisionnement futur. Nous devons cependant trouver également des clients pour l'excédent de lait et nous avons accéléré nos ambitions dans les marchés en expansion. Sur le long terme, nous prévoyons une hausse de la demande en lait de qualité d'Arla. Davantage de consommateurs dans le monde pourront opter pour des produits alimentaires plus sains et meilleurs, que nous nous chargerons de leur fournir.

Rester attentifs dans un marché volatil

Nous faisons progresser nos activités selon le cap défini dans la stratégie 2017. Nous nous tenons scrupuleusement à nos objectifs stratégiques, malgré les défis et revers à court terme découlant de l'actualité aux quatre coins du monde. Notre priorité principale est d'offrir un prix équitable et concurrentiel pour le lait à nos associés-coopérateurs, et notre stratégie 2017 y contribue largement.



En 2014, l'industrie laitière s'est vue confrontée à une volatilité spectaculaire des prix. Toutefois, cela ne nous a pas détournés de nos objectifs stratégiques. Nous sommes déterminés à ajouter de la valeur à l'ensemble du lait produit par nos associés-coopérateurs. Afin de séduire de nouveaux marchés et de nouveaux clients pour les volumes de lait en hausse, nous avons étendu nos efforts sur les marchés émergents.

VISION À LONG TERME

Sur le long terme, les analystes du secteur s'attendent que la demande mondiale de lait connaisse une hausse supérieure à 2,5 % par an. Cependant, à court terme, on prévoit occasionnellement des périodes durant lesquelles la production mondiale totale de lait augmentera plus rapidement que la demande. Cela a été en grande partie le cas, en 2014. Nous prévoyons la reprise de la demande une fois les stocks chinois actuels écoulés et le retour des importations sur ce marché. L'intérêt des Chinois pour les produits laitiers continuera à se développer, comme ce sera le cas au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine.

ACTIONS À COURT TERME

Dans le cadre du repli actuel du marché, nous avons concentré nos efforts sur le gel des dépenses, le renforcement de nos activités dans le commerce de détail et la consolidation de nos marques afin de réduire au maximum la part des ventes industrielles moins profitables. L'écart de prix entre les produits de consommation et industriels s'est fortement élargi au cours de 2014, et chaque kilo de lait que nous pouvons déplacer vers le commerce de détail et les services alimentaires compte.

AMBITIONS ACCRUES

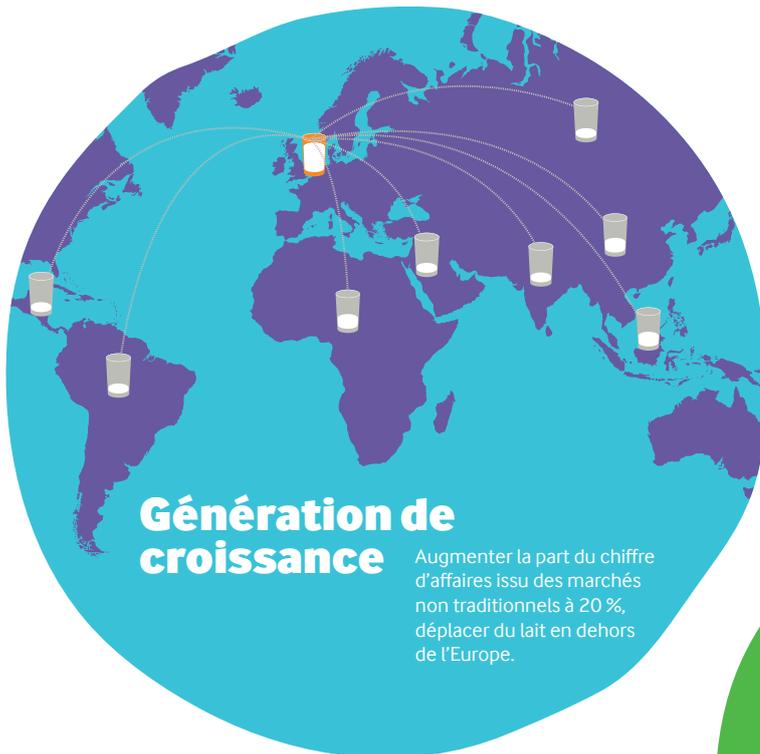
Nous prévoyons un accroissement significatif des volumes de lait en 2017. L'accélération des défis dans le secteur laitier rend nécessaire une accélération de la croissance globale, dans les limites de la double ambition de la stratégie 2017. Nous devons développer le cœur de nos activités, afin de garantir une base stable en Europe et de consolider nos marques internationales. De plus, nous devons fournir une croissance profitable en plaçant le lait sur des marchés présentant une forte demande. Nos objectifs stratégiques resteront les mêmes, bien que nous en ayons accéléré

l'exécution, notamment en ce qui concerne nos activités sur les marchés affichant une croissance profitable.

OBJECTIFS FINANCIERS DE LA STRATÉGIE 2017

ICP	OBJECTIF
A Prix du lait : indice de groupe de pairs de	103-105
B Croissance interne du chiffre d'affaires de	4 % p.a.
C Lait des associés-coopérateurs en produits à valeur ajoutée	>1 Mrd. kg
D Part des ventes industrielles	<20 %
E Chiffre d'affaires sur les marchés en expansion*	20%

* Les marchés en expansion sont les suivants : Moyen-Orient et Afrique, Russie, Chine, producteurs tiers et Arla Foods Ingredients (AFI)



Génération de croissance

Augmenter la part du chiffre d'affaires issu des marchés non traditionnels à 20 %, déplacer du lait en dehors de l'Europe.

Stratégie 2017



Plus rapide, plus simple et plus économique

Atteindre des coûts compétitifs et une exécution solide, avec des économies de 330 millions d'euros.

DÉVELOPPEMENT DU CŒUR

Arla dispose d'une base solide, non seulement sur ses marchés traditionnels, mais aussi dans ses activités de marque, ce qui est important tant sur les marchés traditionnels que sur les marchés de croissance. Nous souhaitons renforcer nos trois marques mondiales, Arla®, Lurpak® et Castello®, et continuer à nous concentrer sur les relations avec les clients, l'innovation, l'efficacité et la création de valeur.

En 2014, nous avons mobilisé l'ensemble de notre organisation autour de l'exploitation commerciale des points forts d'Arla. Sous la bannière Good Growth, nous entendons renforcer quatre traits de l'identité de notre organisation : coopérative, naturelle, saine et responsable. Pour le début 2015, nous aurons terminé la mise en œuvre de la nouvelle plateforme de la marque Arla® dans le monde entier.

L'innovation représente un moteur essentiel tant dans le positionnement profitable des marques d'Arla que pour le prix du lait payé à nos associés-coopérateurs et pour la génération d'une croissance interne. Comme défini dans la stratégie 2017, au moins 10 % des bénéfices d'Arla

doivent provenir du développement de nouveaux produits. En 2014, le lancement de produits, toutes catégories confondues, représentait un taux d'innovation d'environ 11 %, ce qui équivaut à peu près à 1 milliards d'euros sur trois ans pour l'ensemble des catégories.

GÉNÉRATION DE CROISSANCE

Le placement du lait sur des marchés en expansion en accroît sensiblement la valeur. Par conséquent, une accélération de la croissance au sein de Consumer International (CIN) et d'Arla Foods Ingredients (AFI) est nécessaire pour qu'Arla puisse conserver un prix du lait concurrentiel. Davantage de consommateurs recherchent des produits laitiers sains et inspirants pour leur alimentation quotidienne. Ils ont moins de temps pour cuisiner et peuvent davantage se permettre d'acheter des produits de haute qualité.

La croissance de CIN sera un levier important pour l'augmentation de la part de marché des marques d'Arla et pour la réalisation des objectifs financiers de la stratégie 2017. Un partenariat renforcé avec l'entreprise brésilienne Vigor est un exemple.

PLUS RAPIDE, PLUS SIMPLE ET PLUS ÉCONOMIQUE

La stratégie 2017 aborde un certain nombre de programmes ambitieux, en matière de coûts et d'efficacité, destinés à simplifier le modèle commercial d'Arla, à rationaliser la production et à optimiser les processus. Ces programmes devraient contribuer à réaliser des économies totales de quelque 330 millions d'euros, dès la fin 2015 par rapport à 2012. Cela contribuera à un prix du lait concurrentiel pour nos associés-coopérateurs et fournira à l'organisation un levier pour une croissance supplémentaire.

En plus des projets existants, nous avons mis en œuvre, en 2014, à l'échelle de l'entreprise des mesures complémentaires pour assurer la compétitivité. Nous avons gelé les coûts de capacité extérieurs à la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble d'Arla, sauf pour les marchés en expansion. Par ailleurs, en 2015, le groupe exécutif de gestion a décidé de faire passer les investissements en capacité (CAPEX) de 3 % (valeur normale) à 2 % du chiffre d'affaires d'Arla. Notre priorité est de permettre à notre entreprise de traverser la période actuelle de repli du marché et de trouver de nouvelles manières de faire des affaires.

Groupes commerciaux

Nos activités sont organisées de manière à répondre le mieux possible aux différents besoins des marchés, en partageant les synergies mondiales, tout en respectant les spécificités locales. Nous avons centralisé au niveau mondial les opérations dépendantes, à savoir le développement de la marque internationale et le commerce du lait qui n'est pas vendu sur les marchés de consommation. Nous jouissons parallèlement d'une forte présence locale par le biais de nos cinq groupes commerciaux orientés vers les marchés, dont quatre couvrent nos marchés traditionnels européens. Ils prennent le pouls des marchés de consommation uniques et répondent à leurs besoins spécifiques. Nos groupes commerciaux sont décrits ci-après.

GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories & Operations (GCO) joue un rôle majeur dans la transposition d'idées innovantes en produits et solutions rentables comme dans la commercialisation des trois marques mondiales Arla®, Castello® et Lurpak®. En 2014, un élément clé de la réalisation de ces objectifs a été la relance de la marque Arla® sur plusieurs marchés. De plus, GCO a accru l'efficacité en déployant de manière continue des programmes LEAN, Opex et Design-to-Value, ainsi qu'en optimisant la planification laitière et l'attribution du lait à travers l'entreprise. GCO est responsable de la vente de produits commerciaux sur le marché mondial.

CONSUMER UNITED KINGDOM

Consumer United Kingdom (CUK) est le plus grand segment d'activité du Groupe. 2014 a été riche en évolutions majeures, dont le lancement d'un des plus gros contrats de cheddar dans l'histoire du Arla et l'inauguration officielle de la plus grande usine de lait frais au monde à Aylesbury. Pour l'avenir, l'accent sera mis sur l'accroissement de l'efficacité et de la vitesse d'exécution : ajout de valeur au lait par le biais d'opérations rentables, positions fortes avec les clients et renforcement du positionnement des marques.

CONSUMER SWEDEN

Consumer Sweden met fortement l'accent sur la croissance tant des marques propres que des MDD. Au second semestre 2014, CSE a connu une croissance à la fois en termes de volume et en termes de valeur dans toutes les catégories. Par exemple, Arla a largement progressé dans le beurre et le fromage, ainsi que dans l'ensemble de l'assortiment bio. L'acquisition de Falbygdens Ost est une manière stratégique d'élargir encore l'offre d'Arla en matière de fromages haut de gamme. Au cours de l'année, les changements stratégiques suédois se sont poursuivis comme prévu, avec la fermeture de la laiterie de Göteborg et l'ouverture de celle de Falkenberg pour la production mondiale de fromage cottage d'Arla.

CONSUMER DENMARK

Consumer Denmark (CDK) se concentre principalement sur le développement des activités clés, l'augmentation des volumes de lait, la valorisation des trois marques mondiales, ainsi que la mise en place de procédures efficaces et souples. En 2014, CDK a enregistré une croissance des marques à travers toutes les catégories et réalisé de nouvelles innovations, en particulier dans les yaourts et les boissons fermentées, et a ouvert de nouveaux canaux de distribution avec des produits à consommation immédiate. L'expansion des activités haut de gamme et le lancement de la nouvelle marque Arla au Danemark ont également été des éléments clés pour CDK en 2014.



5 421

Nombre d'employés¹

983 +9%

Millions de chiffre d'affaires en euros²



3 473

Nombre d'employés

2 828 +10%

Millions de chiffre d'affaires en euros



2 199

Nombre d'employés

1 516 -2%

Millions de chiffre d'affaires en euros



1 742

Nombre d'employés

957 +9%

Millions de chiffre d'affaires en euros

LURPAK®

Lurpak® a été lancée en Allemagne et les activités de commercialisation ont été intensifiées dans des marchés CIN clés.



En 2014, la marque Arla® a été relancée sur de nombreux marchés avec un nouveau positionnement, un nouveau conditionnement et une nouvelle plateforme de communication.

CASTELLO®
SINCE 1893

Une nouvelle stratégie a permis une plus grande différenciation de la marque et un recentrage sur l'exploitation du potentiel de la gamme de produits existante.



Catégories de produits



- Produits laitiers frais 51,6%
- Fromage 17,6%
- Beurre et produits à tartiner 20,4%
- Poudre de lait 2,1%
- Les produits non-laitiers 7,5%
- Autres 0,8%



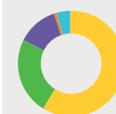
Catégories de produits



- Produits laitiers frais 56,9%
- Fromage 21,6%
- Beurre et produits à tartiner 1,7%
- Les produits non-laitiers 4,6%



Catégories de produits



- Produits laitiers frais 59,2%
- Fromage 24,2%
- Beurre et produits à tartiner 12,5%
- Poudre de lait 0,1%
- Les produits non-laitiers 4,0%

CONSUMER FINLAND

Consumer Finlande (CFI) a un fort accent sur les produits à valeur ajoutée pour renforcer la marque Arla® et assurer une bonne performance. Au cours de 2014 les lancements de produits de Arla® lait frais avec de nouveaux forfaits et Arla® quarks de protéines et yaourts ont été un succès et ont créé une bonne croissance pour l'entreprise CFI. Arla® protéines a également été choisi pour un concept global et les canaux d'exportation ouverts pour CFI dans d'autres pays Arla. Au cours de la seconde moitié de l'année, l'accent était sur la croissance des volumes, en particulier dans le fromage jaune où l'assortiment de fromages grandir avec Arla® Heritage Label fromages d'étiquettes de différents marchés Arla. Dans l'ensemble CFI livré un bon résultat pour 2014.

CONSUMER CENTRAL EUROPE

L'harmonisation de tous les systèmes et programmes commerciaux, la bonne approche des marchés et la réduction des empreintes de la chaîne d'approvisionnement sont quelques-uns des principaux défis relevés, en 2014. Pour les prochaines années, CCE s'est fixé l'objectif ambitieux de renforcer le volume des affaires en Europe Centrale et de développer le secteur des marques. Sa fusion avec Eupener Genossenschaftsmolkerei Walhorn (EGM) et son intégration au sein d'Arla ont également joué un rôle important, en 2014.

CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International (CIN) est le moteur de la croissance d'Arla, en charge de la création d'opportunités en dehors des marchés traditionnels. En 2014, CIN a obtenu de solides résultats en dépit de l'embargo russe, avec une croissance totale du chiffre d'affaires de 14 % et une nouvelle présence en Afrique via une coentreprise en Côte d'Ivoire. Les ventes en Chine ont bien progressé. CIN a entamé la mise sur pied de nouveaux marchés en Amérique latine, en Asie du Sud-Est et en Australie, où il existe un grand potentiel d'augmentation des ventes de produits de marque fabriqués à partir du lait des associés-coopérateurs. L'ambition de CIN est d'augmenter son chiffre d'affaires de plus du double pour passer de 1,3 milliard à 2,5 milliards d'euros, en 2017, sur l'ensemble des marchés.

ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients (AFI) est l'un des principaux développeurs et fournisseurs d'ingrédients laitiers nutritionnels et fonctionnels de l'industrie alimentaire mondiale. Des étapes importantes ont été franchies, en 2014. Denmark Protein a commencé à traiter le lactosérum des sites de production de fromage d'Arla, au Royaume-Uni ; La coentreprise, ArNoCo a lancé la production commerciale de lactose, et l'usine de lactose de Denmark Protein a été inaugurée. Une fois entièrement déployées, les nouvelles activités augmenteront les marchés de protéine et de lactose/perméat de respectivement 22 % et 75 %.



329

Nombre d'employés

352 -2%

Millions de chiffre d'affaires en euros



1 975

Nombre d'employés

1 990 +12%

Millions de chiffre d'affaires en euros



1 999

Nombre d'employés

1.437 +12%

Millions de chiffre d'affaires en euros



568

Nombre d'employés

340 +6%

Millions de chiffre d'affaires en euros



Catégories de produits



- Produits laitiers frais 64%
- Fromage 20,4%
- Beurre et produits à tartiner 7,1%
- Les produits non-laitiers 7,6%
- Autres 0,8%



Catégories de produits



- Produits laitiers frais 57,8%
- Fromage 19,2%
- Beurre et produits à tartiner 10,1%
- Autres 12,8%



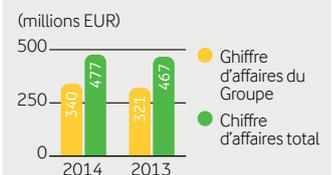
Catégories de produits



- Produits laitiers frais 9,2%
- Fromage 54,6%
- Beurre et produits à tartiner 9,2%
- Poudre de lait 26,3%
- Les produits non-laitiers 0,7%



Une grande partie des activités d'AFI sont assurées via des coentreprises qui ne sont pas incluses dans les états financiers consolidés. Les activités totales incluant les coentreprises s'élèvent à 477 millions d'euros, en 2014 (contre 467 millions d'euros, en 2013).





CASTELLO
SINCE 1893

CASTELLO
SINCE 1893

CASH ONLY
SORRY FOR ANY
INCONVENIENCE

DISCOVER OUR
TESTED CHEESE
ASK STAFF
TODAY

Carr's
CHEDDAR



CAS : DÉVELOPPEMENT DU CŒUR

Castello® une étoile montante

En 2014, la réinvention de la stratégie et l'adoption d'une nouvelle approche se sont avérées très payantes pour la marque Castello® d'Arla. Une campagne totalement innovante et un magasin éphémère effectuant une tournée internationale ont permis de changer la donne pour les spécialités fromagères. La stratégie a ouvert une nouvelle voie pour les produits Castello® et pour une augmentation supplémentaire des parts de marché et du volume.

Castello® est une marque de fromages haut de gamme vendue dans le monde entier. En 2014, la marque a effectué un redressement réussi avec une augmentation notable tant en termes de volume que de parts de marché. Une forte croissance du volume des marques internationales faisait partie des sept priorités pour 2014. L'objectif ambitieux de Castello® était une augmentation de 7 %. Grâce à une équipe à l'esprit d'entreprise extrêmement développé, qui a repoussé les frontières de l'innovation, Castello® affichait, fin 2014, une croissance liée au volume* de

8%

RÉVISION DE LA STRATÉGIE DE LA MARQUE

Une révision approfondie de la stratégie et du positionnement de la marque de Castello®, en 2013, a abouti à deux conclusions essentielles pour de nouvelles approches. La première était la nécessité impérieuse de différencier la marque de ses principaux concurrents. Le monde des spécialités

fromagères apparaît souvent complexe aux consommateurs et nombre d'entre eux ont fait le choix de ne pas s'y engager. Ce qui a conduit à la deuxième conclusion, selon laquelle la gamme de produits Castello® n'avait pas encore exploité tout son potentiel. Par crainte que de nouveaux produits ne fassent qu'accroître la concurrence, la relance s'est attelée à faire découvrir l'assortiment actuel aux consommateurs et à le leur faire apprécier.

CONNAISSANCES DES CONSOMMATEURS

Au total, 4 000 consommateurs issus de quatre pays différents ont participé à l'étude de marché, ce qui a permis de mieux comprendre leurs choix, leurs comportements et leurs préférences. Une nouvelle campagne visant à raconter l'histoire de chacun des fromages Castello® a été mise en œuvre. De plus, un concept de magasins éphémères haut de gamme a été mis sur pied pour faire le tour du monde et faire découvrir aux consommateurs le caractère unique de la marque Castello®.

PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Grâce à un personnel compétent d'amateurs de fromage offrant des conseils d'accompagnement en vins, confitures et crackers, l'idée était de susciter l'enthousiasme pour le fromage et d'étendre le marché des spécialités fromagères en en améliorant l'accessibilité tant en termes d'expérience que de logistique. Afin de donner aux consommateurs un nouveau regard sur les produits, la campagne a créé de nouveaux concepts, tels que le Castello® Burger Blue, un fromage bleu en tranches pour les hamburgers.

* Croissance du chiffre d'affaires net, liée au volume

◀ Pendant une période de temps limitée, les magasins éphémères Castello® ont offert à Copenhague, La Haye, Londres et New York la possibilité de goûter différents fromages dans un cadre renforçant encore l'expérience : un délicieux mariage de boissons, d'amuse-gueule et de fromages innovants.





CAS : DÉVELOPPEMENT DU CŒUR

2 800 agriculteurs britanniques viennent consolider la coopérative et stimuler les ventes

L'accès au lait cru ainsi que le nombre croissant d'associés-coopérateurs investissant dans nos activités sont essentiels à la croissance future d'Arla. En 2014, nous avons acquis 300 millions litres supplémentaires de lait d'associés-coopérateurs au Royaume-Uni. Sur deux ans, quelque 2 800 nouveaux associés-coopérateurs britanniques nous ont rejoints et, d'ici 2015, près de 20 % du lait d'Arla sera britannique. Une campagne auprès des consommateurs, menée à l'initiative des agriculteurs, montre l'importance et les avantages du modèle coopératif.

Les résultats obtenus par Arla au Royaume-Uni, ces deux dernières années, marquent une étape importante de notre histoire. En 2012, la fusion avec Milk Link assure des débouchés pour les membres d'Arla au Royaume-Uni. Suite à celle-ci, Arla est devenue une entreprise laitière complète dans ce pays, avec des produits laitiers frais, du lait UHT ainsi qu'une production de fromages et plus de 1 500 associés-coopérateurs agricoles. La fusion a offert à Arla un tout nouvel éventail de possibilités pour les détaillants de produits fabriqués localement au Royaume-Uni.

Afin d'assurer définitivement l'approvisionnement en lait cru dans le royaume, une autre décision historique a été prise, en 2013, lorsqu'Arla a conclu un accord avec les agriculteurs de Milk Partnership pour qu'ils s'associent à la coopérative. Cette décision a fait passer le nombre d'associés-coopérateurs agricoles britanniques à environ 2 800. En 2014 encore plus de coopérateurs se sont joints individuellement. Aujourd'hui, un quart des agriculteurs britanniques sont associés-coopérateurs d'Arla.

PERSPECTIVES DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

Le plus grand nombre d'associés-coopérateurs au Royaume-Uni permet à Arla de garantir un approvisionnement en lait stable. Autrement dit, nos activités britanniques disposent de lait cru pour leur

expansion et l'augmentation de leur part de marché. Pour les agriculteurs, les avantages d'être des associés-coopérateurs sont légion. Leur participation à Arla leur permet d'obtenir une certaine sécurité, de partager des meilleures pratiques et de profiter d'une solide activité internationale.

EXPLOITATION DU POTENTIEL

La mise en place des conditions, permettant à davantage d'exploitants agricoles britanniques de s'associer aux activités mondiales, recèle un fort potentiel sur le marché du Royaume-Uni.

Grâce à d'importants investissements dans des installations de production très sophistiquées, Arla est en mesure d'offrir aux consommateurs britanniques une gamme complète de produits laitiers de première qualité provenant d'une source unique. Cela nous rend, en outre, très attrayants pour les détaillants locaux, en répondant à leur demande croissante en efficacité industrielle et en compétences. Il est essentiel qu'Arla démontre qu'elle dispose de suffisamment de lait pour les aider dans leurs stratégies.

PREMIÈRE CAMPAGNE MENÉE À L'INITIATIVE DES AGRICULTEURS DU SECTEUR

En 2014, Arla disposait de la taille nécessaire pour le lancement d'une initiative destinée à rassembler les exploitants agricoles britanniques et à réaliser une action positive en période de baisse des prix du lait. En octobre, Arla a démarré une campagne nationale appelant les acheteurs à soutenir l'élevage laitier, en choisissant ses produits laitiers bien connus. La campagne a bénéficié d'une couverture éditoriale dans les médias nationaux parallèlement à des publicités frappantes d'une page entière dans toute la presse quotidienne et dominicale nationale. De plus, les agriculteurs d'Arla ont distribué, à ce jour, des milliers de dépliants dans leurs communes respectives.

◀ *La première campagne menée par des agriculteurs met en avant cinq marques Arla : Cravendale®, Lactofree®, Anchor®, Castello® et Lurpak®. L'objectif est d'encourager un programme dirigé par les agriculteurs et d'établir les fondements du lancement de marques Arla au Royaume-Uni en 2015. La campagne a remporté un énorme succès, non seulement auprès des agriculteurs mais aussi de l'industrie.*





CAS : GÉNÉRATION DE CROISSANCE

Accélération de la croissance au **Moyen-Orient et en Afrique**

Le Moyen-Orient et l'Afrique constituent l'un des principaux centres de croissance dans le monde, avec un potentiel important pour les secteurs alimentaire et ménager. Notre présence de longue date dans la région offre à Arla un avantage concurrentiel. Une grande expérience, des marques fortes, une organisation puissante et une connaissance approfondie des consommateurs ouvriront la voie à une croissance continue dans un marché à fort potentiel.

Arla jouit d'une longue expérience au Moyen-Orient et en Afrique, affichant de bonnes performances et une grande connaissance des consommateurs. En 2014, Arla a continué d'accroître son chiffre d'affaires au Moyen-Orient et en Afrique. En 2014, le plus grand marché de la région, l'Arabie saoudite, affichait une croissance satisfaisante de 17 %, tandis que de nouveaux marchés régionaux comprenant l'Afrique subsaharienne ont rapidement pris pied et affiché des taux de croissance encore plus élevés.

PUCK®, UN LEVIER DE CROISSANCE

La marque laitière régionale Puck® jouit depuis longtemps d'une position forte dans l'esprit des consommateurs locaux. Grâce à des campagnes bien pensées et à une innovation fondée sur la connaissance des consommateurs, la marque continue d'afficher de superbes résultats, avec une croissance globale de 14 %, en 2014. Le fromage à tartiner Puck® bénéficie d'une grande popularité auprès des enfants. En réponse à la compétitivité du marché et afin d'étendre la gamme globale des fromages à tartiner, un tube compressible muni d'une canule permettant aux enfants de dessiner avec du fromage sur leurs tartines a été développé. En outre, une nouvelle application smartphone utilisant la réalité virtuelle pour interagir avec la bouteille a été lancée. Elle mobilise l'imagination des enfants au petit-déjeuner et permet ainsi de démarrer la matinée plus tranquillement. Inaugurant un format plus pratique,

le nouveau conditionnement facilite le transport de la bouteille en dehors de chez soi, offrant par là de nouvelles occasions de savourer Puck®.

EXPANSION DE LA PRODUCTION DE FROMAGE BLANC

Répondre à la demande et rester compétitifs ont été les principaux défis sur les marchés en croissance rapide du Moyen-Orient et de l'Afrique, où le fromage à la crème est extrêmement populaire auprès des consommateurs. Arla investit actuellement 7,4 millions d'euros dans l'expansion de Danya Dairy, à Riyad, et de Bislev Dairy, au Danemark, dans le cadre de ses efforts pour répondre à la demande croissante en fromage à la crème, au Moyen-Orient. L'expansion s'inscrit parfaitement dans les objectifs de croissance définis dans la stratégie 2017. Bislev Dairy augmentera sa capacité de production de 46 000 tonnes, faisant passer la production annuelle de la laiterie à 110 000 tonnes de fromage à la crème. Danya Dairy a été reconstruite afin d'accroître la production à 21 000 tonnes de fromage à la crème. Les investissements ont été de pair avec une refonte générale du site de production afin de rendre la production plus efficiente et de fournir une meilleure qualité aux consommateurs.

CAS : PLUS RAPIDE, PLUS SIMPLE ET PLUS ÉCONOMIQUE

Investissements dans la rentabilité

Vitale pour la réussite de la stratégie 2017, une gestion active des coûts est une condition préalable au succès d'Arla. L'ambition stratégique est de réduire les coûts de 330 millions d'euros entre 2012 et fin 2015. Les économies d'échelle et la rentabilité ont également une incidence favorable sur le prix du lait pour les associés-coopérateurs, tout en contribuant à garantir la compétitivité. Dans cette optique, Arla a notamment réalisé une rationalisation significative de la structure laitière suédoise, en 2014, afin de garantir une production compétitive et moderne pour des coûts et des impacts environnementaux réduits.

La réduction des coûts via un véritable partage des connaissances, la rationalisation de la production et l'exploitation d'opérations à grande échelle, est l'une des priorités d'Arla. Nous souhaitons être les leaders au niveau des coûts, et nous sommes en bonne voie. La stratégie 2017 comprend un certain nombre de programmes ambitieux en matière d'efficacité et de réduction des coûts dans trois domaines clés :

- Le Lean et l'excellence opérationnelle (OPEX) ;
- L'approvisionnement et l'innovation ;
- La rationalisation structurelle.

En 2014, l'objectif du Groupe de l'ordre de 100 millions d'euros et d'une réduction du fonds de roulement de 75 millions d'euros a été atteint à l'aide de tels programmes. Une partie de ces économies a été réalisée par la restructuration de la structure de notre filière en Suède telle que décrite ci-dessous.

INVESTISSEMENTS DANS UNE STRUCTURE DE PRODUCTION MODERNE ET EFFICACE EN SUÈDE

Afin de garantir la future capacité de production ainsi qu'une compétitivité accrue, le conseil d'administration d'Arla a décidé, en 2013, d'investir dans une transformation majeure de la structure générale de production, en Suède. Tout au long de l'année 2014, les investissements et la restructuration ont été mis au point et exécutés, de sorte que la structure de la laiterie est à présent moderne et efficace, réduisant par la même occasion l'impact sur l'environnement et le climat, comme le prescrit la stratégie climatique d'Arla.

MODERNISATION DE JÖNKÖPING POUR L'EXTENSION ET LA REPRISE DE LA PRODUCTION

L'une des mesures était de consolider la production des laiteries de Göteborg et de Jönköping. Au cours de 2014, la production a cessé progressivement, à

Göteborg, jusqu'au dernier jour de fonctionnement du site, en octobre. La production a été déplacée vers la laiterie de Jönköping, où quelque 5,9 millions d'euros ont été investis dans la transformation de l'usine. La laiterie a été modernisée et étendue avec le transfert de la production en provenance de Göteborg. La consolidation de deux usines en une seule a nécessité des investissements principalement dans les zones de production et de distribution.

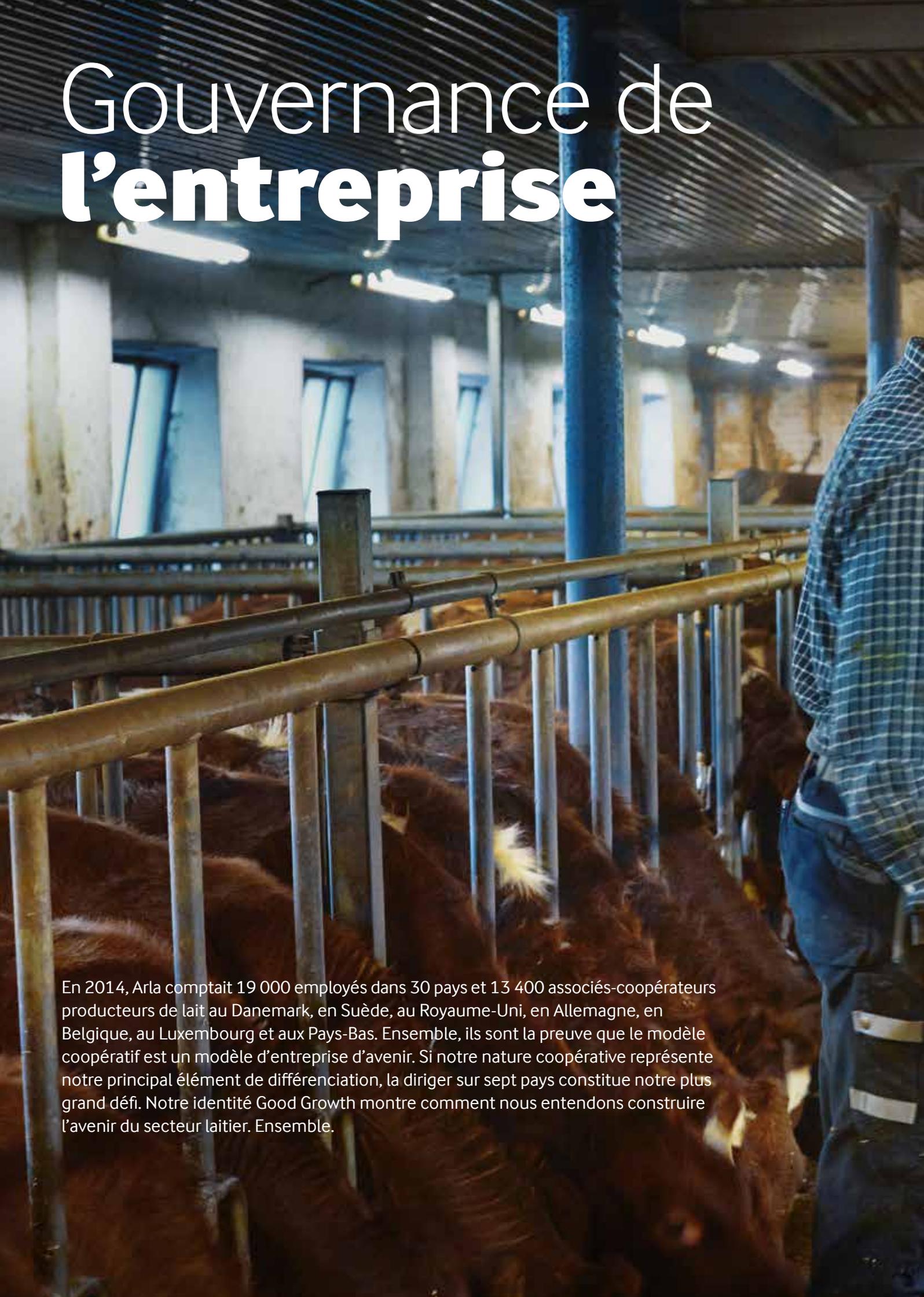
RÉOUVERTURE PRÉVUE DE FALKENBERG, COMME LA PLUS GRANDE LAITERIE EUROPÉENNE DE PRODUCTION DE FROMAGE COTTAGE

La demande croissante en produits laitiers riches en protéines a conduit à une réorganisation et à la mise en œuvre de mesures d'efficacité en matière de production de fromage cottage, notamment. La laiterie de Skövde se situant au centre de la ville, il n'a malheureusement pas été possible de l'agrandir. Laiterie de pointe en matière de production de fromage cottage, elle dispose d'une expertise unique dans le domaine. Par conséquent, afin de répondre à la demande croissante tout en limitant les coûts, Arla a décidé de rouvrir la laiterie abandonnée de Falkenberg et d'y investir environ 19 millions d'euros pour en faire la plus grande laiterie spécialisée en fromage cottage d'Europe. En 2014 et 2015, la production et l'expertise seront déplacées de Skövde vers Falkenberg, cette dernière pouvant à terme atteindre une capacité de 29 500 tonnes de fromage cottage avec plus de 40 produits. Ce déménagement réduira le prix de production de 9,2 cents par kilo et permettra, en outre, l'emploi de l'équipement déjà installé de traitement du lactosérum. Les maîtres mots du projet étaient la sécurité, la santé et la sécurité au travail, l'efficacité et la qualité.





Gouvernance de **l'entreprise**



En 2014, Arla comptait 19 000 employés dans 30 pays et 13 400 associés-coopérateurs producteurs de lait au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas. Ensemble, ils sont la preuve que le modèle coopératif est un modèle d'entreprise d'avenir. Si notre nature coopérative représente notre principal élément de différenciation, la diriger sur sept pays constitue notre plus grand défi. Notre identité Good Growth montre comment nous entendons construire l'avenir du secteur laitier. Ensemble.



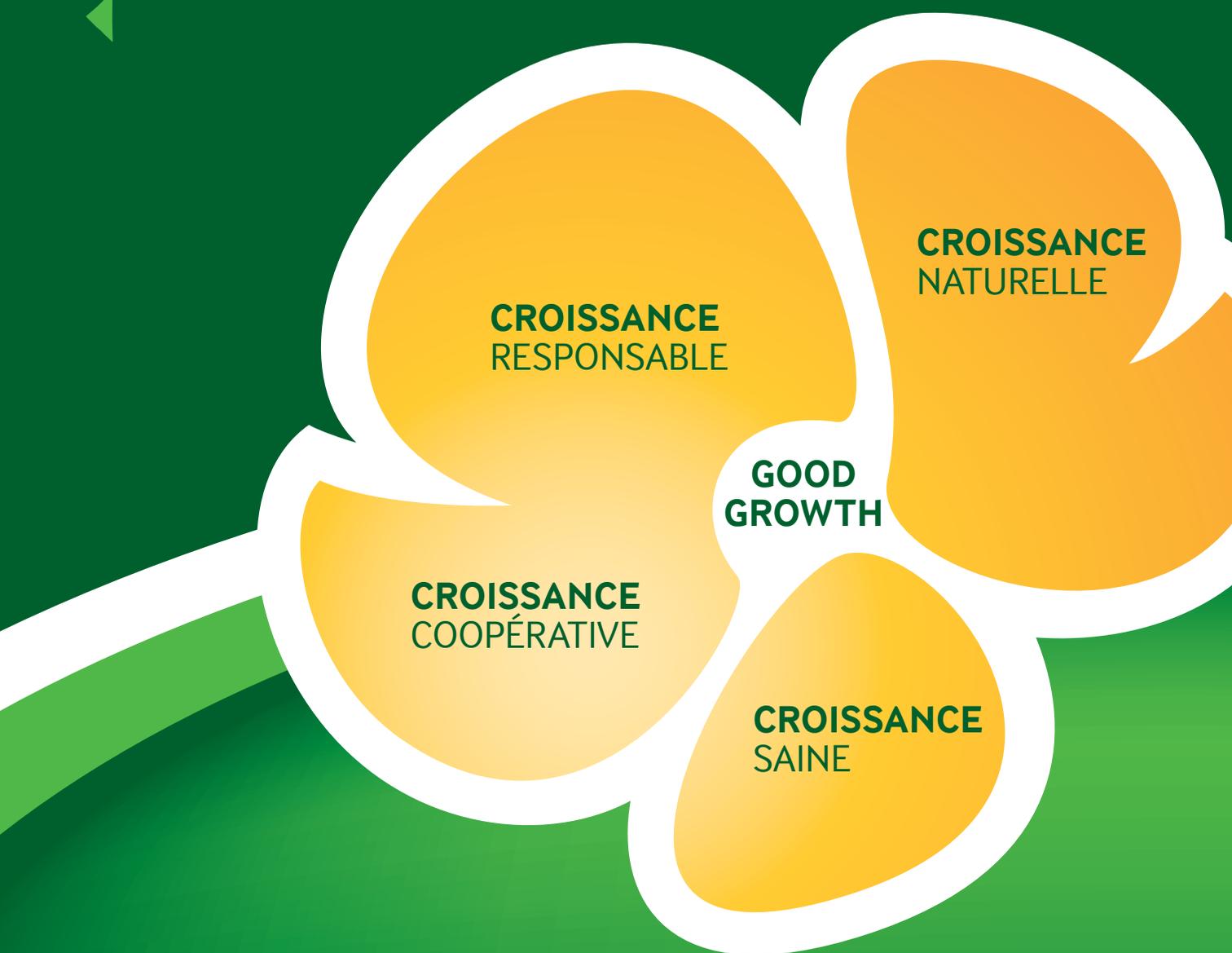
GOVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Notre identité est le moteur de nos activités	32
La responsabilité sociale d'entreprise : une part de l'identité d'Arla	36
Responsabilité sociale d'entreprise : la manière dont nous assumons nos responsabilités	38
Gouvernance au sein d'une démocratie coopérative moderne	40
Modelage d'une entreprise axée sur les résultats et orientée vers le marché	44
Conformité fiscale dans le cadre d'un régime fiscal spécial	47
Renforcement de la conformité par la communication et les contrôles	48
Nous devons gérer le ralentissement et nous préparer pour la reprise	50
Cas : Nous continuons à croire en l'avenir en Russie	51
Cartographie des risques chez Arla	52

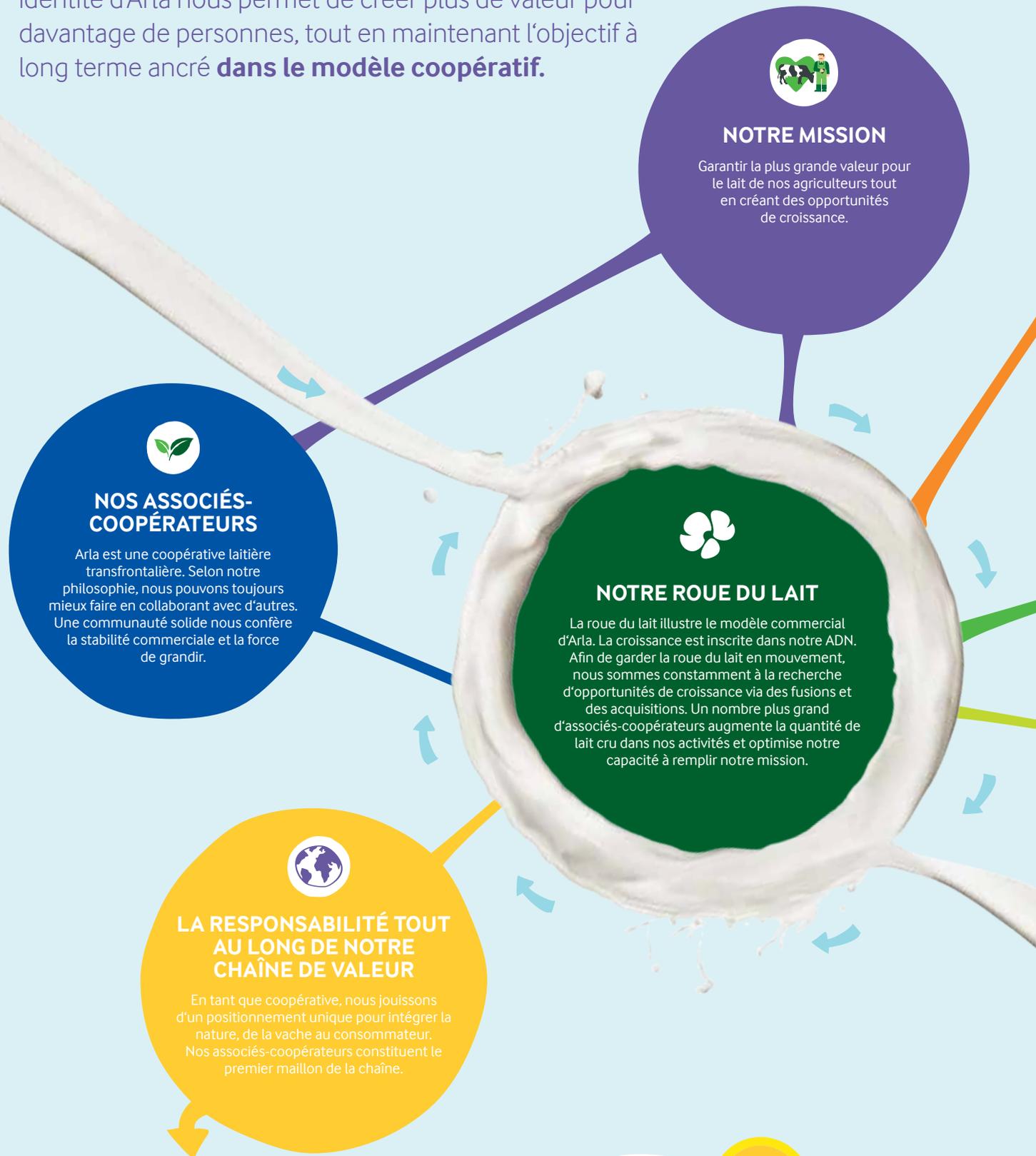
**NOTRE
IDENTITÉ
EST LE
MOTEUR
DE NOS
ACTIVITÉS**

Arla est une communauté et une entreprise tournée vers l'avenir. En 2014, nous avons lancé Good Growth ; une identité offrant de nouvelles opportunités.

Notre nature coopérative représente notre principal élément de différenciation. Good growth montre qui nous sommes et comment nous souhaitons construire l'avenir du secteur laitier. Chacun des quatre principes fait partie du fondement solide et de l'avenir prometteur d'Arla. Notre identité constitue le moteur de nos activités et offre clairement des opportunités de croissance.



Le modèle commercial d’Arla est profondément enraciné dans notre identité. La mise en pratique de la véritable identité d’Arla nous permet de créer plus de valeur pour davantage de personnes, tout en maintenant l’objectif à long terme ancré **dans le modèle coopératif**.



NOTRE MISSION

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



NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

Arla est une coopérative laitière transfrontalière. Selon notre philosophie, nous pouvons toujours mieux faire en collaborant avec d’autres. Une communauté solide nous confère la stabilité commerciale et la force de grandir.



NOTRE ROUE DU LAIT

La roue du lait illustre le modèle commercial d’Arla. La croissance est inscrite dans notre ADN. Afin de garder la roue du lait en mouvement, nous sommes constamment à la recherche d’opportunités de croissance via des fusions et des acquisitions. Un nombre plus grand d’associés-coopérateurs augmente la quantité de lait cru dans nos activités et optimise notre capacité à remplir notre mission.



LA RESPONSABILITÉ TOUT AU LONG DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

En tant que coopérative, nous jouissons d’un positionnement unique pour intégrer la nature, de la vache au consommateur. Nos associés-coopérateurs constituent le premier maillon de la chaîne.





NOTRE VISION

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



DÉVELOPPEMENT DE NOS OPPORTUNITÉS

L'histoire et l'identité uniques d'Arla ouvrent une multitude de possibilités. Nous apportons santé et inspiration au monde et générons des résultats en collaboration avec d'autres : employés, partenaires et consommateurs.



NOTRE LAIT

Nos produits ont le pouvoir d'améliorer la vie des consommateurs. Le lait est une source naturelle de nutriments. Nous conservons les bienfaits naturels du lait et réduisons l'utilisation d'additifs artificiels.



La responsabilité sociale d'entreprise : une part de l'identité d'Arla

Arla enregistre une croissance constante. Avec celle-ci croît également notre responsabilité. Nous souhaitons établir et influencer l'ordre du jour pour une industrie laitière saine, naturelle et responsable. En tant que coopérative, agir de manière responsable fait partie de notre héritage et représente aujourd'hui l'une des principales forces de notre identité, Good Growth.

Notre vision est celle d'une stratégie durable. C'est pourquoi l'un des quatre principes de l'identité d'Arla est la croissance responsable, un principe pour lequel nous sommes très engagés et qui revêt une importance croissante à nos yeux. Les trois autres principes sont la croissance naturelle, la croissance saine et la croissance coopérative.

En tant qu'entreprise véritablement mondiale, Arla dispose de la taille nécessaire pour faire bouger la société et l'environnement. Nous souhaitons proposer des produits aux consommateurs du monde entier et assumer la responsabilité de notre impact sur l'environnement où que nous nous trouvions. Nous devons respecter le développement local, tout en conservant une perspective globale.

Nous nous engageons à jouer un rôle actif dans les communautés locales au sein desquelles nous sommes implantés. Nous voulons créer un climat de confiance, faire preuve d'initiative et définir de nouvelles normes de qualité et de conduite, de la vache au consommateur, afin de pouvoir relever les défis et saisir de nouvelles opportunités.

NOTRE RESPONSABILITÉ : LE CODE DE CONDUITE D'ARLA

Nous disposons d'un code de conduite strict, établissant les fondements de nos opérations quotidiennes et du développement de notre entreprise. Agir de manière responsable et prendre des décisions responsables font partie du travail quotidien de chacun. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'attirer l'attention sur ce qui rend notre croissance responsable.

Les principes d'Arla en matière d'éthique et de développement durable sont inclus dans le document Notre responsabilité : le code de conduite d'Arla. Il décrit nos responsabilités éthiques, sociales et environnementales et présente la voie à suivre dans un monde dynamique. Il se fonde sur les principes énoncés dans le Pacte mondial de l'ONU et constitue un outil qui, avec l'éducation et la formation, est conçu pour aider nos collègues à gérer les défis auxquels nous sommes inévitablement confrontés, en tant qu'entreprise internationale.

GESTION DES DÉFIS DANS UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE

Les points suivants présentent des exemples d'action responsable, chez Arla.

PERSONNES

PLANÈTE

ENTREPRISE

PERSONNES

Livraison de produits sûrs et sains à des prix abordables sur les marchés émergents

Avec l'expansion mondiale d'Arla, nous sommes confrontés à différentes préférences des consommateurs, et l'infrastructure présente des défis en matière d'offre de produits naturels et sains, à des prix abordables. Devrions-nous tenter d'influencer la perception des consommateurs quant à ce qui est naturel et sain ?

Voilà quelques exemples de défis auxquels nous sommes confrontés, lorsque nous pénétrons certains des marchés émergents. Afin d'y répondre, nous avons appliqué trois critères clés : ne jamais transiger en matière de sécurité alimentaire, toujours avoir un impact global, positif, sur le marché potentiel et toujours rechercher une bonne opportunité commerciale, durable, pour Arla.

Pour en savoir plus sur le point de vue d'Arla en matière de sécurité alimentaire et de produits sains, voir les pages 26 à 35 du document Notre responsabilité.

Nouvelle stratégie en matière de santé

Arla a lancé une stratégie en matière de santé, fondée sur notre responsabilité de promouvoir et d'offrir des produits laitiers sains, abordables et accessibles aux consommateurs du monde entier.



Cette stratégie se concentre sur quatre domaines, avec pour objectif l'amélioration de la santé de nos consommateurs : encourager une alimentation saine, simplifier le choix, inspirer de bonnes habitudes alimentaires et tenir compte des besoins spécifiques.

Pour en savoir plus sur la façon dont nous répondons à la demande des consommateurs, en matière de produits sains, voir les pages 31 à 35 du document Notre responsabilité.

PLANÈTE

Vers une production zéro carbone à Aylesbury

Avec un potentiel de production de 1,5 million de bouteilles de lait par jour et une superficie équivalente à celle de 30 terrains de football réunis, l'usine d'Aylesbury, appelée à devenir la plus grande usine de lait frais, n'est pas seulement la plus grande au monde : elle possède également les capacités requises pour devenir la plus efficace en son genre.

Définissant de nouvelles normes environnementales à l'échelle mondiale, Aylesbury est conçue pour devenir la première installation de son type à zéro émission de carbone. Elle a déjà réussi à éliminer entièrement la mise en décharge des déchets et appliquera des technologies d'énergie renouvelable novatrices. À lui seul, son design permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 60 %, à quoi s'ajoutent ensuite des sources d'énergie renouvelable. Par ailleurs, la quantité d'eau utilisée sur le site a été réduite en récupérant les eaux et en collectant les eaux de pluie.

La taille et l'envergure d'Aylesbury renforcent le leadership d'Arla dans l'industrie laitière et confère à Arla un avantage important en termes d'efficacité dans la conversion du lait cru en produits de consommation.

Pour en savoir plus sur Aylesbury ainsi que sur les stratégies et actions d'Arla en matière d'environnement et d'exploitation laitière durable, voir les pages 36 à 47 du document Notre responsabilité.

ENTREPRISE

Pratiques commerciales responsables sur les nouveaux marchés

Jusqu'où la responsabilité d'Arla devrait-elle aller vis-à-vis de l'économie locale, lorsqu'elle entre sur de nouveaux marchés de pays émergents ? Un seuil doit-il être établi pour les droits de l'Homme et les droits sociaux ? Comment pouvons-nous lutter contre les risques envers la sécurité de nos collaborateurs ? Ces questions et bien d'autres encore font l'objet de débats parmi nos collègues.

Arla est d'avis que tous les marchés où un déficit en lait doit être comblé méritent d'être pris en compte, sachant que la demande représente une bonne analyse de rentabilité. En fournissant des produits alimentaires nutritifs et en créant des emplois durables, nous entendons apporter une contribution positive, à long terme, partout où nous exerçons nos activités. De ce point de vue, nous faisons confiance et adhérons à notre code de conduite, et nous attendons de nos partenaires commerciaux qu'ils en fassent autant.

Pour en savoir plus sur la manière dont nous concevons des relations de travail responsables sur les nouveaux marchés et les marchés existants, voir les pages 8 à 21 et 54 à 57 du document Notre responsabilité.

Prise en compte des employés lors des réductions des coûts

L'optimisation et la réduction des coûts constituent le troisième pilier de la stratégie 2017. Nous analysons constamment l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Il en ressort souvent la nécessité de restructurer des lignes de production, voire parfois des laiteries entières, afin d'apporter des améliorations. Mais qu'advient-il alors des personnes qui y travaillaient ?

Une fois la décision de délocalisation prise, démarre le processus de soutien des employés. Arla déploie des efforts considérables pour aider les employés touchés à assurer leur avenir professionnel.

Arla doit sans cesse améliorer son efficacité. Cela va de soi. Ce faisant, nous nous engageons à ne pas perdre de vue les employés et l'environnement.

Pour en savoir plus sur la manière dont Arla relève le défi d'être une entreprise responsable dans un environnement concurrentiel, voir les pages 8 à 25 et 48 à 61 du document Notre responsabilité.

Responsabilité sociale d'entreprise :

La manière dont nous assumons nos responsabilités

Assumer la responsabilité de notre impact sur la société : un geste important à nos yeux et un élément fondamental de nos valeurs essentielles. C'est pourquoi, depuis de nombreuses années, nous appliquons des normes très exigeantes tant en matière de produits naturels et sains qu'en matière de sécurité alimentaire, d'impact sur l'environnement et le climat, de bien-être animal et de lieu de travail sûr et apprécié. Nous sommes convaincus qu'une telle approche apporte une valeur ajoutée à la société, aux individus et à notre entreprise.

Arla participe au Pacte mondial, depuis 2008, et notre code de conduite complète ses principes de base. Voici un extrait de notre rapport CSR, dans lequel nous montrons chaque année comment notre entreprise applique le code de conduite. Ce rapport décrit les progrès réalisés par Arla, au cours de l'année écoulée, ainsi que les opportunités d'amélioration identifiées.

Pour en savoir plus sur la manière dont nous assumons nos responsabilités, voir le rapport CSR d'Arla Foods à l'adresse <https://csr2014.arla.com>.



UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Notre objectif est de diriger une entreprise rentable, éthiquement responsable et respectueuse de l'intégrité. Une telle ambition nécessite toutefois du savoir-faire, de la volonté et un travail acharné.

Principes d'entreprise

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

Principes opérationnels

Nos représentants élus démocratiquement élaborent des stratégies et veillent à ce que nos activités soient menées de la manière qui sert au mieux les intérêts de nos associés-coopérateurs.

Conduite sur le marché

Nous communiquons de manière transparente, agissons de manière responsable et menons un dialogue ouvert avec les clients et consommateurs, afin de garantir leur confiance.

Approvisionnement

Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils assument leurs responsabilités sociales et environnementales pour nous permettre de réaliser notre objectif d'acquiescer des biens et des services de manière durable.

Autres principes

- Arla refuse les pots-de-vin.
- Arla conclut exclusivement des contrats avec des fournisseurs respectant la législation locale en vigueur et les exigences définies dans notre code de conduite pour les fournisseurs.

Activités et résultats en 2014

- Renforcement de la culture de la conformité
- Formation en ligne sur le code de conduite disponible pour tous les collègues
- Modèle de règlement unique pour tous nos associés-coopérateurs
- Nouveau matériel de formation pour les séminaires des associés-coopérateurs
- Bonne réputation pour les produits et les services
- 79 % des fournisseurs de choix ont signé le code de conduite pour les fournisseurs
- Amélioration du processus d'assurance des fournisseurs
- Formation des auditeurs des principaux fournisseurs

Objectifs

- Nous nous concentrons sur la sensibilisation à notre code de conduite et à nos politiques dans l'ensemble de notre organisation, notamment lors de l'intégration de nouvelles unités opérationnelles.
- Tous nos fournisseurs de choix doivent signer notre code de conduite pour les fournisseurs.



CONFIANCE DANS LES PRODUITS

La sécurité des produits est une priorité absolue d'Arla. Nous voulons permettre aux consommateurs de tous les marchés d'effectuer des choix en connaissance de cause concernant des produits sains, sur la base d'informations claires et pertinentes.

Sécurité alimentaire

En tant que fabricant responsable de produits alimentaires, nous nous engageons à veiller à ce que la consommation de nos produits ne cause ni maladies ni blessures.

Nourriture et santé

Nous nous engageons à répondre à la demande des consommateurs en produits sains et informations nutritionnelles fiables.

Autres principes

- Nous utilisons l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques (HACCP) pour évaluer et contrôler les risques alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- L'ambition d'Arla est la production de produits laitiers pour chacun, y compris les personnes ayant des besoins spécifiques.

Activités et résultats en 2014

- Norme mondiale de sécurité alimentaire
- Système mondial de gestion des ingrédients
- Amélioration des demandes et processus de sous-traitance
- Lancement d'une stratégie mondiale en matière de santé
- Accent sur l'inspiration dans la cuisine
- Introduction du nouvel étiquetage européen
- Développement de produits sans lactose
- Réduction de la teneur en sucre, lipides et sel dans plusieurs produits
- Tous les sites de production d'Arla possèdent un système HACCP certifié ou approuvé pour la sécurité alimentaire (ISO 22000, par exemple).

Objectifs

- Aucun de nos produits ne doit causer de maladies ou de blessures.
- Notre objectif est un taux de rappels de zéro, tout en appliquant des routines et des procédures strictes pour le suivi de nos produits si nous devons procéder à un rappel.
- Tous les sites doivent être certifiés conformes à minimum une norme reconnue par l'IMSA (Initiative mondiale pour la sécurité alimentaire).
- Arla souhaite contribuer à la santé et au bien-être des consommateurs sur tous les marchés et à toutes les phases de la vie.



RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

La croissance d'Arla ne doit pas avoir lieu aux dépens de l'environnement et de la nature. C'est pourquoi nous travaillons en permanence à des méthodes visant à réduire notre impact sur le climat et l'environnement, ainsi qu'au maintien d'un niveau élevé de bien-être animal.

Environnement et climat

Nous nous efforçons constamment de réduire notre impact environnemental au sein de la chaîne de valeur, de la vache au consommateur, en appliquant des principes sains et durables.

Agriculture

Nous veillons à ce que les exploitations agricoles qui fournissent du lait à Arla soient gérées de manière respectueuse de la qualité du lait, du bien-être animal et de l'environnement.

Autres principes

- Approche du cycle complet de vie : de la production du lait dans la ferme au traitement des emballages et des déchets alimentaires par les consommateurs.
- Arlagården® : le programme d'assurance qualité d'Arla, centré sur la composition du lait, la sécurité alimentaire, le bien-être animal et l'environnement.

Activités et résultats en 2014

- Une production accrue qui n'impacte pas le climat
- Cartographie de la consommation énergétique
- Économies continues d'énergie et d'eau
- Accent sur les déchets
- Lancement d'une stratégie d'exploitation laitière durable
- Mise en œuvre du programme Arlagården® dans un plus grand nombre de pays
- Accent sur le bien-être animal
- Soja certifié pour l'ensemble de l'alimentation animale sur les marchés traditionnels
- Exigences accrues sur l'huile de palme

Objectifs

- La stratégie environnementale mondiale 2020 comprend une réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre issues des opérations, du transport et du conditionnement laitiers avant 2020 par rapport aux niveaux de 2005.
- Réduire la consommation d'énergie et d'eau de 3 % par an jusqu'en 2020.
- Garantir que la moitié de la consommation d'énergie provient de sources d'énergie durables en 2020.
- Appliquer le programme de qualité Arlagården® à l'ensemble des associés-coopérateurs d'Arla dans les sept pays concernés.



RELATIONS RESPECTUEUSES

Arla interagit avec des personnes, des organisations, des communautés et des pays. Quelle que soit notre relation, nous nous engageons à assurer un respect mutuel.

Lieu de travail

Nous avons des collègues compétents et engagés et offrons des conditions de travail sécurisées et saines.

Relations avec la communauté

Nous assurons des relations de qualité, respectueuses et constructives avec la communauté.

Droits de l'Homme

Peu importe où nous exerçons nos activités, nous insistons sur le respect des droits de l'Homme.

Autres principes

- Notre responsabilité : le code de conduite d'Arla Foods
- Notre devise « Lead, Sense & Create » spécifie la culture et les valeurs d'Arla.
- Stratégie de diversité et d'inclusion.
- Nous sommes déterminés à agir dans une perspective sociale plus large et à contribuer à la communauté par le biais de nos activités commerciales.

Activités et résultats en 2014

- Amélioration des conditions de travail
- Formation à tous les niveaux
- Perspective globale en matière de recrutement
- Accent constant sur la diversité
- Attention apportée aux droits de l'Homme sur les nouveaux marchés
- Contribution à la société locale
- Engagement dans une plateforme laitière mondiale et SAI
- Rencontre des associés-coopérateurs et des consommateurs ; 312 350 personnes ont visité des fermes dans le cadre d'événements organisés par Arla
- Une enquête menée auprès de 17 200 collègues dans 27 pays et dans 14 langues différentes a montré un engagement fort et une flexibilité accrue. Le taux de réponse était de 88 %.

Objectifs

- Respect du code de conduite d'Arla par tous les collègues
- Aucun accident lié au travail et aucun harcèlement
- Développement continu de la diversité
- Renforcement de la confiance des consommateurs.

Gouvernance au sein d'une démocratie coopérative moderne

La gestion d'une coopérative est complexe. La gestion d'une coopérative internationale est ambitieuse. En 2014, Arla est détenue par 13 400 agriculteurs issus de sept pays et parlant six langues différentes. Et pourtant, nous parvenons à travailler à un objectif commun. La structure démocratique d'Arla accorde le pouvoir décisionnel au conseil d'administration et à l'assemblée des représentants et répond à la diversité croissante de nos associés.

Arla doit son attrait auprès des producteurs laitiers au fait qu'elle soit détenue par les agriculteurs. Il s'agit d'un modèle unique, nécessitant une équipe de direction démocratique et représentative. Parallèlement, Arla est aujourd'hui plus que jamais une entreprise mondiale et, comme l'a montré 2014, cela requiert souvent de la résolution et des processus de décision rapides, ce que doit refléter la composition et le travail du conseil d'administration. L'objectif est de pouvoir travailler rapidement, lorsque cela est nécessaire, tout en garantissant une relation forte avec nos associés-coopérateurs, afin de s'assurer qu'ils comprennent et soutiennent nos décisions.

COOPÉRATIVE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Chez Arla, la gouvernance de la coopérative revient au conseil d'administration et à l'assemblée des représentants. Ces deux organes sont principalement chargés du développement de la base des associés-coopérateurs, de la protection de la démocratie coopérative, des décisions intégrées et du développement des compétences.

En revanche, la gouvernance de l'entreprise est partagée entre le conseil d'administration et le groupe exécutif de gestion. Ensemble, ils définissent et supervisent les orientations stratégiques, organisent et gèrent l'entreprise, supervisent la gestion et assurent la conformité.

La gouvernance d'entreprise est une question de confiance et de timing. Certaines décisions prennent du temps et doivent être prises par la coopérative. La nouvelle politique de consolidation en est un bon exemple. D'autres décisions doivent être prises rapidement et à temps, en veillant à ce que le conseil d'administration s'acquitte du mandat qui lui a été confié par la coopérative. Il y a un temps pour tout au sein d'une coopérative. En cas d'acquisition, par exemple, d'une part dans une laiterie brésilienne, la direction travaille

rapidement sous l'autorité du conseil d'administration. En cas de fusion de coopératives, comme l'ont fait par exemple Arla et EGM Walhorn en 2014, la décision doit être approuvée par les deux groupes.

FONCTIONNEMENT DE LA COOPÉRATIVE

Les coopératives opèrent selon des principes spécifiques. Arla a été créée par des exploitants laitiers, il y a plus de 100 ans, et le but de la coopérative est d'acheter, de traiter et de vendre leur lait dans les meilleures conditions possibles. Ces agriculteurs sont à la fois associés-coopérateurs et fournisseurs d'Arla. Il s'agit là du principal atout de la coopérative : une coopération à long terme, mutuellement contraignante. Les associés-coopérateurs sont obligés de fournir leur lait à Arla, garantissant de la sorte l'approvisionnement de cette dernière. En contrepartie, Arla est obligée d'acheter le lait. Autrement dit, les associés-coopérateurs peuvent être sûrs de vendre leur lait au meilleur prix possible. Contrairement à une société de capitaux, l'objectif de la coopérative est de rémunérer ses fournisseurs au prix le plus élevé possible en échange de leurs matières premières. Arla crée de la valeur pour ses associés-coopérateurs en tant que canal de vente fiable leur offrant le meilleur prix possible pour le lait.

NOUVELLE POLITIQUE DE RÉINVESTISSEMENT

Après huit mois de débats, une nouvelle politique de réinvestissement permettant d'accélérer la croissance a été mise en place en 2014. Il s'agit d'un processus réellement démocratique et son résultat est l'un de nos plus gros succès dans le cadre de la gouvernance des associés-coopérateurs cette année.

Arla souhaite se développer. L'investissement chaque année de nos associés-coopérateurs dans Arla est la base de notre croissance. On parle ici de capital collectif et individuel, que conserve Arla dans le cadre de ses capitaux propres. Ce capital

est essentiel pour pouvoir investir dans les activités d'Arla, puisque les capitaux propres affectent notre capacité à emprunter et notre solvabilité.

La proposition adoptée augmente le pourcentage de réinvestissement du revenu annuel d'Arla de 4,5 à 4,75 %. La nouvelle politique de réinvestissement est entrée en vigueur en 2014. Le conseil d'administration propose que le niveau de réinvestissement en 2014 soit réduit.

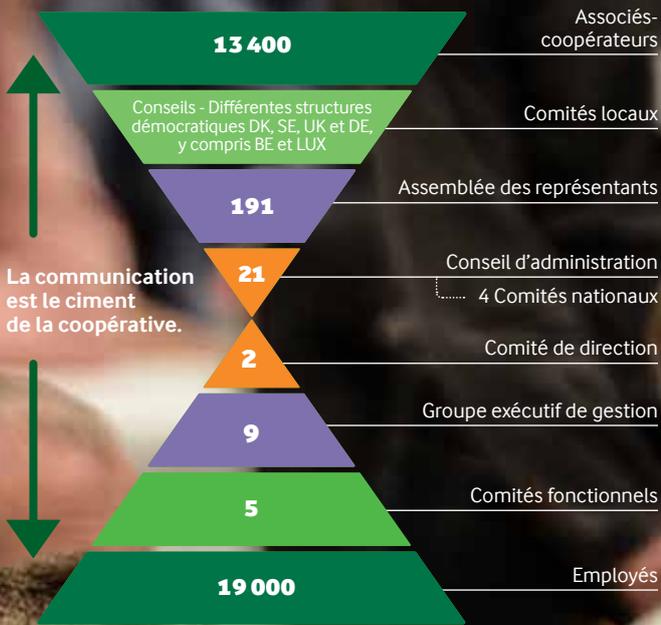
COMITÉS LOCAUX

Chaque pays possède sa propre structure démocratique. Autrement dit, il existe différentes organisations locales, au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Europe centrale (couvrant l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg) assurant l'influence démocratique des associés-coopérateurs dans tous les pays. Chaque année, les associés-coopérateurs des structures démocratiques locales sont invités à participer à des assemblées. Les membres des organisations locales élisent des membres à l'assemblée des représentants.

COMITÉS NATIONAUX

Il existe quatre comités nationaux, qui sont des sous-comités du conseil d'administration. Les quatre comités nationaux ont été mis en place dans les quatre zones démocratiques de Suède, du Danemark, d'Europe centrale et du Royaume-Uni. Les sous-comités du conseil d'administration ont été créés pour traiter les questions touchant de près les exploitants laitiers et les sujets spécifiques à chaque pays. Le programme d'assurance de la qualité Arlagården®, le lait bio et la formation des associés-coopérateurs sont autant de sujets qui tiennent particulièrement à cœur à nos associés-coopérateurs.

LA STRUCTURE DÉMOCRATIQUE D'ARLA



La communication est le ciment de la coopérative.

ASSEMBLÉE DES REPRÉSENTANTS

L'assemblée des représentants est l'organe suprême de l'entreprise, qui prend également les décisions concernant l'affectation du bénéfice de l'exercice. L'assemblée des représentants nomme le conseil d'administration. L'assemblée des représentants se réunit au moins deux fois par an. Chaque année impaire, des associés-coopérateurs sont élus à l'assemblée des représentants d'Arla.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration reflète la composition des associés d'Arla. Arla est détenue par des producteurs laitiers et le conseil d'administration est composé de 17 agriculteurs d'Arla élus ainsi que de quatre représentants du personnel. Le fait que des membres du conseil soient des agriculteurs comme tous les autres associés-coopérateurs assure des relations solides dans la collectivité via l'assemblée des représentants, les comités locaux, etc.

Le conseil d'administration est chargé de la surveillance des activités et de la gestion des actifs de l'entreprise, de la tenue satisfaisante des comptes et de la nomination du groupe exécutif de gestion.

Le conseil d'administration est responsable de la stratégie globale de l'entreprise et est tenu de s'assurer que la gestion d'Arla s'effectue dans le meilleur intérêt de ses associés-coopérateurs. En concertation avec l'assemblée des représentants, le conseil d'administration décide des orientations stratégiques d'Arla et est responsable des décisions relatives aux stratégies à long terme, des investissements importants, des fusions et acquisitions ainsi que de la planification et du recrutement de la direction générale.

DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Arla s'est fixé des objectifs afin de pallier la sous-représentation liée au genre au sein du conseil d'administration, conformément à la législation introduite en 2012. Selon nos objectifs, la composition du conseil d'administration, qui est élu de façon démocratique, doit refléter la proportion en terme de genre des propriétaires du Groupe. La diversité sera atteinte par la prise de conscience des bénéfices liés à la diversité en général – pas seulement liée au genre.

Composition du conseil d'administration en 2014 :

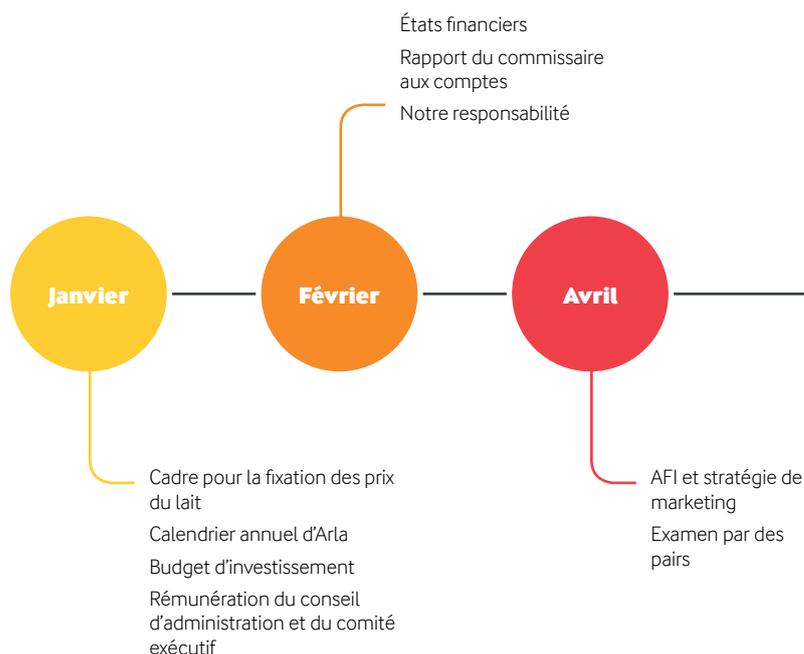
6 % de femmes contre 94 % d'hommes.

Composition de l'assemblée des représentants en 2014 :

13 % de femmes contre 87 % d'hommes.

Année 2014

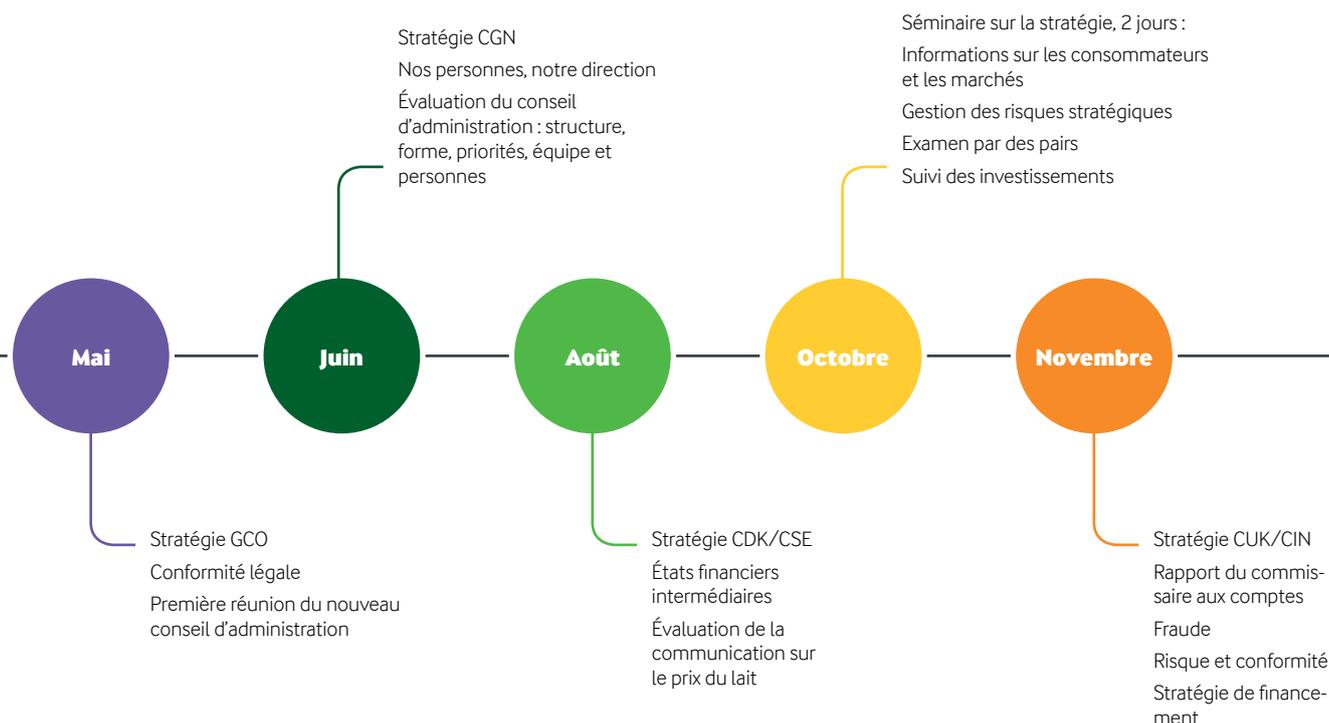
Le travail au sein du conseil d'administration respecte un calendrier annuel afin de couvrir tous les domaines importants : supervision, stratégie, organisation et gouvernance d'entreprise



Composition du conseil d'administration

		Année de naissance	Nationalité	Membre du conseil d'administration depuis	Comité national	Comité Apprentissage et développement	Comité Formation mondiale*	Comité Audit	Comité Remunération	Langue	Expérience acquise à d'autres postes honoraires :	
											Groupements d'intérêt agricole	Autres sociétés
Åke Hantoft	Président	1952	SE	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Jan Toft Nørgaard	Vice-président	1960	DK	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Viggo Ø. Bloch		1955	DK	2003				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Palle Borgström		1960	SE	2008				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Jonas Carlgren		1968	SE	2011				•		DK, UK, SE		
Mathieu Dobbstein		1957	BEL	2014				•		FR, GE, FI	•	
Manfred Graff		1959	DE	2012	•	•		•	•	UK, GE	•	•
Héleane Gunnarson		1969	SE	2008	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE		•
Bjørn Jepsen		1963	DK	2011			•	•		DK, UK, SE, GE	•	
Thomas Johansen		1959	DK	2002				•		DK, UK, SE, GE		
Patrick Krings		1962	BEL	2014				•		UK, GE, FR, NL	•	
Steen Nørgaard Madsen		1956	DK	2005	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE, FR	•	
Torben Myrup		1956	DK	2006				•		DK, UK, SE, GE	•	
Jonathan Ovens		1957	UK	2014				•		UK	•	
Johnnie Russell		1950	UK	2012	•	•		•	•	UK		•
Manfred Sievers		1955	DE	2013				•		GE	•	•
Peter Winstone		1958	UK	2012				•		UK, FR	•	
Oliver Brandes	Représentant du personnel	1971	DE	2013				•		GE		
Leif Eriksson	Représentant du personnel	1951	SE	2000				•		DK, UK, SE		
Ib Bjerglund Nielsen	Représentant du personnel	1960	DK	2013				•		DK, UK		
Harry Shaw	Représentant du personnel	1952	UK	2013				•		UK, GE		

*Le comité Formation mondiale se compose d'un administrateur et de huit représentants.



Modelage d'une entreprise axée sur les résultats et orientée vers le marché

COMITÉ DE DIRECTION ET GROUPE EXÉCUTIF DE GESTION

Les hauts dirigeants d'Arla doivent assurer une bonne croissance à long terme de l'entreprise dans une perspective mondiale, appliquer la stratégie d'entreprise et effectuer le suivi de la réalisation des objectifs pour l'année. C'est ici que les décisions sont prises concernant les activités et l'allocation des ressources entre les fonctions et zones géographiques, et c'est ici également que les ambitions du Groupe sont définies pour les efforts interdisciplinaires.

Le groupe exécutif de gestion (EMG) est responsable des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure laitière. L'EMG se réunit au moins onze fois par an. Les groupes commerciaux sont les organes exécutifs d'Arla et veillent à ce qu'Arla soit une entreprise axée sur les résultats et orientée vers le marché.

COMITÉ EXÉCUTIF



Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Vice-CEO

2005 : CEO, Arla Foods
2002 : Executive Group Director, Nordics Division, Arla Foods
2000 : Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods
1994 : Marketing Director, Denmark Division, MD Foods
1990 : Marketing Manager, Danya Foods Arabie saoudite
1987 : Product Manager, MD Foods Allemagne

2004 : Vice CEO, Arla Foods
2000 : Executive Group Director, Arla Foods
1998 : Executive Group Director, MD Foods
1994 : CEO, Mejeriernes Produktionselskab
1991 : Director, Home Market Division, MD Foods
1989 : Production Manager, Yellow Cheese, MD Foods
1988 : Responsable Home Market Division, MD Foods
1987 : Directeur Mejeriselskabet Danmark
1979 : Danske Mejeriers Fællesorganisation

AUTRES MEMBRES DU GROUPE EXÉCUTIF DE GESTION



Frederik Lotz
CFO

2010 : CFO, Arla Foods
2007 : CFO, Danfoss A/S
2002 : CFO, Ferrosan A/S
2001 : Finance Director, ISS Asie
1998 : Finance Manager, A.P. Møller Maersk Chine
1995 : Economist, A.P. Møller Maersk

Ola Arvidsson
CHRO

2007 : CHRO, Arla Foods
2006 : HR Director, Arla Foods
2005 : Vice President HR, Unilever Nordic, Helsingborg
2003 : European HR Director, Unilever Home & Personal Care Europe, Bruxelles
2001 : HR Director, Unilever, Suède
2000 : HR Director, Lever Faberge Nordic, Unilever Suède
1998 : HR Director DiversyLever Nordic, Unilever Suède et Danemark
1995 : HR Manager, Unilever Sweden
1988 : Officer, Royal Combat Engineering Corps, Swedish Army

Jais Valeur
Executive Vice
President, GCO

2007 : Executive Vice President, Global Categories & Operations, Arla Foods
2006 : CEO, Mengniu Arla (China)
2000 : Sales Director, Arla Foods Ingredients
1998 : Export Director, Royal Unibrew
1994 : General Manager, Fonterra/NZDB (Neuseeland)
1993 : Director, Cremo Cheese, Arla Foods
1990 : Sales and Marketing Manager, Danmark Protein/Arla Foods
1986 : Regional Sales Manager, Danmark Protein/Arla Foods

**Henri de Sauvage
Nolting**
Executive Vice
President,
CSE/FI + CDK

2013 : Executive Vice President, Consumer Sweden & Finland, ainsi que Consumer Denmark depuis 2014
2009 : Président Unilever Nordic
2006 : Country Manager, Unilever Sweden
2004 : Président Ice Cream, Unilever Nordic
1998 : Customer & Category Director, Lever Faberge, Pays-Bas
1996 : General Manager, Hefei Lever, Chine
1993 : Factory Manager, Lever Vlaardingen, Pays-Bas
1991 : Operations Manager, Lever Brothers Port Sunlight, UK
1989 : Technical Manager, Unilever de Fenix, Pays-Bas

Peter Giørtz-Carlson
Executive Vice
President, CUK

2014 : Executive Vice President, Consumer UK
2011 : Executive Vice President, Arla Foods, Consumer Denmark
2010 : Vice CEO, Bestseller Fashion Group Chine
2008 : Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S
2003 : Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods
2002 : Business Development Director, Semco/Bravida Danmark
1999 : Management Consultant, Accenture Strategy Practice

Tim Ørting Jørgensen
Executive Vice
President CCE

2012 : Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods
2007 : Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2001 : Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods
1999 : Group Project Manager, MD Foods
1996 : Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brazil
1993 : Product Manager, Danya Foods, Arabie saoudite
1992 : Trade Marketing Manager for France, MD Foods
1991 : Trade Marketing Assistant, Cheese Division, MD Foods

Finn S. Hansen
Executive Vice
President, CIN

2012 : Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2008 : Senior Vice President, Middle East & North Africa, Arla Foods, Dubai
1994 : Regional Director, Division Overseas, Arla Foods, Copenhagen
1994 : Regional Director, Overseas Division, MD Foods, Copenhagen
1990 : General Manager, Danya Foods, Riyadh, Arabie saoudite
1988 : Branch Manager, Danya Foods, Jeddah, Arabie saoudite
1986 : Export Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Danemark
1984 : Area Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Danemark
1981 : Traffic Manager, Dofo Cheese Inc., Canada

SPÉCIALISATION DANS LES COMITÉS FONCTIONNELS

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

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

COMITÉ CSR

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

COMITÉ DE CONFORMITÉ

La conformité financière est essentielle pour une société responsable et Arla s'engage à se conformer à l'ensemble des lois, règles et règlements en vigueur sur les marchés où nous opérons. En 2013, Arla a mis en place un comité de contrôle et de conformité. L'objectif de ce comité est d'assurer la conformité continue d'Arla en tant qu'entreprise mondiale en expansion rapide.

INCLUSION ET DIVERSITÉ

Arla voit en l'inclusion et en la diversité un impératif commercial. Nous appliquons une définition au sens large de la diversité, que nous percevons comme les différences entre des personnes de caractères et d'horizons différents. En 2010, nous avons lancé une stratégie sur dix ans d'inclusion et de diversité au niveau mondial. Nous pensons qu'il s'agit de la stratégie appropriée pour nos collaborateurs, notre entreprise, nos fournisseurs, les consommateurs et nos clients. Nous nous efforçons de tirer le meilleur parti de la diversité de pensée issue de ces différences et nous considérons l'inclusion comme un moyen de réussir en tant qu'entreprise mondiale.

OBJECTIFS DÉFINIS POUR 2020

En ce qui concerne la composition des équipes, l'objectif à long terme pour 2020 est que maximum 70 % des membres de n'importe quelle équipe :

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

Composition des équipes, en 2014, à l'échelon des directeurs et au-dessus :

 **56%**

 **15%**

 **11%**

 **7%**

d'autres nationalités **11%**

Afin de respecter la législation entrée en vigueur, en 2012, nous avons défini l'objectif 2017 suivant, en matière d'égalité des sexes à l'échelon des directeurs et au-dessus :

OBJECTIF

 **>20%**

 **<80%**

ÉTAT 2014

 **20%**

 **80%**

ARLA DANS SON ENSEMBLE

 **28%**

 **72%**

En 2015, nous mettrons l'accent sur la mise en place de pratiques destinées à améliorer la représentation des deux sexes à tous les niveaux de notre organisation. Avec le parrainage de la direction générale, un groupe de travail sur la représentation des deux sexes, composé de dix femmes haut placées dans la hiérarchie et issues de l'ensemble de l'entreprise, a été mis en place. Le but de ce groupe de travail est de définir des mesures stratégiques afin de :

- permettre aux femmes de développer leur plein potentiel à tous les niveaux de l'organisation ;
- modifier les processus et les politiques pour aligner et encourager les améliorations en matière de représentation des deux sexes au sein d'Arla ;
- encourager les hommes à soutenir ce plan et à tirer avantage des changements proposés.

INTERVENTIONS EN MATIÈRE D'INCLUSION ET DE DIVERSITÉ EN 2014

Nous restons convaincus que notre formation sur l'inclusion et la diversité, orientée sur le renforcement de compétences et destinée à nos équipes dirigeantes, créera une culture plus inclusive et encouragera des processus qui nous permettront de réussir à atteindre nos objectifs en termes de diversité au sein de notre personnel et de nos équipes et, surtout, qui nous aideront à réaliser les objectifs définis dans notre stratégie d'entreprise. La formation sur l'inclusion et la diversité au sein d'Arla porte essentiellement sur :

- le renforcement des capacités de gestion et de collaboration par-delà les différences ;
- l'identification des répercussions des modèles inconscients de comportement ;
- la prévention des préjugés inconscients ;
- le développement d'un leadership et d'un esprit d'équipe inclusifs ;
- l'adaptation des normes culturelles implicites aux modifications démographiques au sein de la main-d'œuvre mondiale.

Au cours de l'année 2014, 500 dirigeants et 900 spécialistes et membres des équipes fonctionnelles, tant des groupes commerciaux que des fonctions, ont suivi cette formation.

Nous avons également continué à mettre en place des techniques destinées à prévenir les préjugés inconscients dans les processus RH. Dans le cadre du processus de recrutement, nous avons recours à des équipes diversifiées de recrutement, nous exigeons des rédacteurs des offres d'emploi l'utilisation d'un langage diversifié/neutre afin d'attirer un panel de candidats divers et nous demandons aux entreprises chargées des recherches de fournir des listes finales de candidats aux profils variés. En 2015, nous continuerons à développer les propositions du groupe de travail sur la représentation des deux sexes, ainsi qu'à en surveiller l'impact sur l'entreprise.

Conformité fiscale dans le cadre d'un régime fiscal spécial

Chez Arla, nous visons à assurer une pleine conformité et sommes en faveur de la transparence. Dans la gestion des risques fiscaux, notre but est de traiter les questions fiscales de manière proactive. Nous cherchons à maximiser notre prix pour le lait, tout en respectant en toutes circonstances le droit fiscal. Arla Global Tax prend en charge de manière proactive la législation fiscale complexe et les exigences réglementaires accrues liées aux activités mondialisées.

Les impôts sont un sujet de plus en plus débattu par les entreprises, les gouvernements et d'autres parties prenantes de par le monde. Notre position en matière fiscale s'aligne sur notre stratégie commerciale et se conforme à notre code de conduite mondial « Notre responsabilité ». Afin d'assurer de manière durable et équitable un niveau d'imposition concurrentiel pour Arla, nous équilibrons et optimisons les impôts tout en gérant les risques par l'application de principes de conformité et de prudence. Nous souhaitons agir avec crédibilité et intégrité dans nos relations avec les parties concernées, y compris les autorités fiscales.

COLLABORATION OUVERTE AVEC LES AUTORITÉS

Nous misons sur de bonnes relations de coopération avec les autorités fiscales et sommes convaincus que la transparence, associée à de bons rapports de travail, réduit le risque de litiges inutiles et permet d'éviter les surprises. Au Royaume-Uni, nous collaborons depuis plusieurs années avec les autorités pour maintenir les probabilités d'infraction au minimum et nous entretenons également au Danemark une relation privilégiée avec les autorités fiscales.

RÉGIME FISCAL SPÉCIAL

En tant qu'entreprise coopérative, nos activités relèvent de la législation fiscale danoise, applicable aux coopératives. Cette dernière tient compte du fait qu'Arla agit comme une extension des agriculteurs. Nos associés-coopé-

rateurs sont également nos fournisseurs et les bénéfices leur sont reversés sous la forme du prix le plus élevé possible pour le lait. Les bénéfices de l'entreprise peuvent de ce fait être considérés comme les revenus personnels de nos associés-coopérateurs. Autrement dit, contrairement à des actionnaires, les associés-coopérateurs paient un impôt sur le revenu sur le prix du lait payé à l'avance et leur part des bénéfices en vertu des règles en vigueur dans les pays dans lesquels Arla possède des associés-coopérateurs. Cela signifie également qu'Arla paie un impôt sur le revenu sur la base de ses actifs (capitaux propres). Cet impôt sur le revenu peut être considéré comme un intérêt sur l'impôt de la part des bénéfices conservés au sein de l'entreprise.

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

IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Pour la coopérative, l'agriculteur est la source principale d'imposition. L'entreprise ne paie pas beaucoup d'impôt, mais les associés-coopérateurs sont imposés sur les bénéfices créés au sein de celle-ci. Néanmoins, cela n'est pas reflété par les rapports financiers.

GUIDE CONCERNANT L'IMPÔT SUR LES COOPÉRATIVES

Société anonyme



Coopérative



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

Renforcement de la conformité par la **communication** et les **contrôles**

Dans le cadre de la stratégie globale d'Arla, nous avons besoin d'une approche plus rigoureuse et plus uniforme en matière de conformité financière. En 2014, nous avons intensifié nos efforts en matière de conformité financière pour faciliter la prise de décisions et sécuriser nos activités. Nous avons finalisé la mise en place de contrôles minimums à travers toutes les entités commerciales, afin de renforcer nos contrôles standard et de réduire les risques de fraudes et de surprises. Le renforcement de nos contrôles nous consolide en tant qu'entreprise mondiale et assure la fiabilité de nos données comptables.

Les consommateurs du monde entier s'attachent toujours plus au respect de toutes les règles et réglementations en vigueur, y compris implicites. Conformément à notre code de conduite, nous devons respecter les règles en toutes circonstances, et ce, où que nous nous aventurons dans le monde. Le comité de contrôle et de conformité est l'organe de surveillance d'Arla veillant au maintien et à la diffusion de cette partie de la culture d'Arla dans le domaine financier, par exemple lorsque nous accueillons de nouvelles entreprises dans le Groupe.

Nos activités de conformité financière sont réparties en cinq catégories. Les activités sont dédiées au développement et à l'entretien de systèmes et contrôles internes efficaces qui appuient nos objectifs commerciaux. L'entreprise peut ainsi s'adapter à la complexité mondiale croissante et au rythme de l'environnement commercial en constante évolution, ainsi que gérer les risques et améliorer la qualité de ses rapports financiers.

APPROCHE STRUCTURÉE DU CONTRÔLE ET DE LA CONFORMITÉ

Nous cherchons constamment à améliorer notre cadre de contrôle et de conformité dans l'ensemble du Groupe, afin de veiller à ce que nos valeurs éthiques et le code de conduite d'Arla soient adoptés et intégrés de manière appropriée dans les activités.

1

TON DONNÉ PAR LES ÉCHELONS SUPÉRIEURS

Nous sommes convaincus qu'il est essentiel que la direction donne le ton en matière de normes éthiques pour réaliser de grandes performances et assurer la conformité. Le cadre de risque et de conformité doit bénéficier d'une grande attention au sein du conseil d'administration afin de montrer l'exemple depuis le plus haut échelon.

La communication est un élément clé pour atteindre cet objectif et nous avons pour objectif de sensibiliser tous les employés concernés afin que nos valeurs soient appliquées au sein de notre entreprise. En 2014, nous avons mis l'accent sur les valeurs, directives et politiques éthiques d'Arla, p. ex. par la mise sur pied d'un bureau des politiques, afin de coordonner la communication des directives et politiques du Groupe.

2

IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES IMPORTANTS

Nous cherchons constamment à identifier les risques financiers susceptibles de mettre en péril les objectifs commerciaux d'Arla. En 2014, nous sommes concentrés sur le développement d'un concept et d'un outil d'évaluation des risques, utilisés ensuite pour apprécier les risques dans tous les groupes commerciaux. Pour les risques identifiés, des actions préventives ont été prises afin d'atténuer les risques plus élevés sélectionnés.

3

MISE EN ŒUVRE DE MESURES APPROPRIÉES POUR LIMITER LES RISQUES

La conformité est surveillée chez Arla à l'aide d'une approche fondée sur l'analyse des risques. Pour ce faire, diverses activités de conformité et des enquêtes de conformité locale permettent de garantir la mise en œuvre de mesures adéquates pour la limitation des risques.

En 2013, la fonction Risque et conformité a mis en place un catalogue de contrôles minimums sur nos marchés de croissance, nos marchés de valeur et certains de nos marchés traditionnels. Le programme intégré a été lancé en appliquant une approche sur mesure centrée sur l'efficacité et les contrôles appropriés à l'entreprise. Le catalogue était composé d'un certain nombre de contrôles critiques couvrant six processus financiers différents. En 2014, le programme a été mis à jour et encore amélioré et un catalogue de contrôles distinct a été mis en œuvre dans notre centre de services partagés. Des contrôles minimums sont désormais intégrés dans des processus de bout en bout.

4

COMMUNICATION EFFECTIVE DES OBJECTIFS ET DES RESPONSABILITÉS

Des programmes de sensibilisation liés aux politiques financières et à la fraude ont été lancés dans l'ensemble du Groupe afin de soutenir le ton donné par la direction et d'accroître la culture de la conformité. En 2014, l'accent a principalement été mis sur le centre de services partagés.

Les activités croissantes de fusions et d'acquisitions au niveau mondial exigent un processus fort de vigilance appropriée et d'intégration après fusion. Les fonctions de conformité financière jouent dans ce cadre le rôle de « sparring-partners » pour l'entreprise et contribuent à la prise de décisions éclairée en améliorant la qualité des informations disponibles pour les responsables et en veillant à ce que ces informations prennent en compte tous les coûts et risques.

5

SURVEILLANCE CONTINUE DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le comité de contrôle et de conformité doit veiller à la conformité continue d'Arla. Les tâches du comité comprennent :

- la surveillance de l'environnement de conformité et de contrôle interne ;
- l'assurance d'une formation et d'une communication correctes ;
- l'assurance de progrès continus dans la mise en œuvre des contrôles internes requis ;
- l'assurance de la normalisation des processus de mise en œuvre des plans anti-fraude.

Par ailleurs, la conformité est surveillée via des enquêtes de conformité dans tous les groupes commerciaux. La sélection des entités comptables se fonde sur l'évaluation des risques. De plus, les entités comptables préparent une autoévaluation sur les contrôles minimums pour tous les groupes commerciaux.

ACCENT SUR LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

La connectivité informatique mondiale est certes une source d'opportunités, mais les risques cybernétiques ne cessent de croître. En 2014, nous avons réalisé un certain nombre d'activités destinées à renforcer nos contrôles en matière de cybersécurité :

- évaluation des risques en matière de cybersécurité ;
- lancement mondial d'un nouveau code de conduite informatique garantissant la compréhension par tous les utilisateurs finaux de l'utilisation acceptable des outils informatiques chez Arla lorsqu'ils collaborent entre eux et avec nos partenaires ;

- lancement mondial d'une campagne de sensibilisation à la cybersécurité. Parallèlement à notre évaluation des risques et à notre nouveau code de conduite informatique, nous avons mené une campagne de sensibilisation « Are You Cyber – safe? » visant à améliorer les habitudes en termes de cybersécurité.

AUDITS EXTERNES

L'audit est indépendant et assure un filet de sécurité pour nos associés-coopérateurs en termes de données comptables et d'environnement réglementaire. Nous faisons régulièrement des appels d'offres pour des services d'audit, notamment en 2014 et en 2006. La transparence dans notre coopération avec nos auditeurs est très

importante pour nous et nous impliquons les auditeurs dans des problèmes de comptabilité particuliers, les contrôles internes, etc.

Le conseil d'administration soumet les auditeurs à l'approbation de l'assemblée des représentants en février de chaque année. Les auditeurs présentent un rapport d'audit au conseil d'administration deux fois par an et émettent un avis sur le rapport annuel, confirmant que celui-ci donne une image fidèle à la réalité. Si Arla ne dispose pas de fonction d'audit interne, les fonctions de groupe passent toutefois en revue et analysent les données comptables.

Nous devons gérer le ralentissement et **nous préparer pour la reprise**

Arla travaille activement à l'identification des « cygnes noirs » susceptibles d'ébranler sérieusement une entreprise. Nous avons pu observer plusieurs d'entre eux, en 2014. Cette année, nous avons connu deux fermetures d'usines et un embargo russe sur les importations. Nous avons cependant depuis longtemps tiré la leçon qui s'applique à toutes les entreprises mondiales : les opportunités, tout comme les risques, augmentent à condition de les chercher. Lorsqu'une porte se ferme, une autre s'ouvre.

Les grandes entreprises font face à de nombreux risques communs. La différence réside dans leur capacité à gérer ces risques. C'est pourquoi la gestion des risques stratégiques est une priorité importante pour le conseil d'administration d'Arla. Nous évaluons en continu les principaux risques stratégiques susceptibles de nuire gravement à nos performances et d'empêcher Arla de proposer un prix du lait compétitif. Chez Arla, la gestion des risques stratégiques comprend trois volets.

1. RÉPARTITION DES RISQUES

Arla est en pleine expansion et une part de plus en plus importante de cette croissance est enregistrée sur des marchés extérieurs aux pays d'origine d'Arla en Europe. La stratégie consiste à répartir les risques et aujourd'hui, Arla dispose de sociétés de vente et de production ainsi que de coentreprises dans plusieurs pays, dont la Russie, la Chine, le Moyen-Orient, l'Amérique du Sud et l'Afrique.

La fermeture des frontières russes nous a frappés de plein fouet, mais cela ne nous anéantira pas. Nous nous sommes déjà retrouvés dans cette situation auparavant et nous savons qu'en répartissant les risques, nous amortirons le coup. En 2014, nous avons été forcés de réduire les activités d'Arla en Russie, mais, en contrepartie, nous nous sommes tournés vers de nouveaux marchés. En outre, nous jouissons d'une base stable en Europe.

2. RISQUES CALCULÉS

Certains risques valent la peine d'être pris afin de pérenniser nos activités sur le long terme. Sans investir sur les marchés en expansion dans le monde, nous ne serions pas en mesure de suivre le rythme de la concurrence. Nous risquerions de perdre du lait et cela se traduirait par une perte de vitesse de l'entreprise. Le conseil d'administration est chargé de peser le pour et le contre liés à chaque risque individuel et de choisir avec soin les meilleures opportunités et solutions pour l'entreprise.

3. CAPACITÉ D'ADAPTATION

L'un des rôles clés de la communauté financière mondiale est d'assurer le suivi des performances de nos activités de sorte à éviter toute surprise désagréable. Il est vital pour la direction de surveiller soigneusement les mouvements du marché et d'être en mesure d'exercer la diligence et la flexibilité requises afin de minimiser le risque d'imprévus dans les opérations. Un bon exemple en 2014 est notre gestion de l'embargo russe, dans le cadre de laquelle nous avons décidé de maintenir notre stratégie consistant à tripler la croissance en Russie à long terme en dépit des conséquences de ce coup de frein aux importations, reconnaissant que ce pays est un marché de croissance important pour Arla dans le futur.

Arla recherche également des marchés en expansion alternatifs pour son surplus de lait. Une partie de celui-ci sera vendu sous forme de beurre et de fromage aux consommateurs brésiliens. Arla a acquis 8 % de la plus grande laiterie du Brésil, Vígor Alimentos, avec laquelle nous coopérons depuis de nombreuses années déjà.

LA GESTION DES RISQUES EST UN EXERCICE PERMANENT



Une gestion stratégique des risques sera assurée en permanence au cours des prochaines années. Les risques identifiés et les mesures d'atténuation y afférentes seront évalués lors de l'examen stratégique annuel du conseil d'administration.



CAS : RISQUE

Nous continuons à croire en l'avenir **en Russie**

En août 2014, l'embargo russe a mis fin à la croissance rapide d'Arla sur ce marché intéressant. Le deuxième semestre 2014 a affiché une baisse des ventes, faisant chuter notre chiffre d'affaires attendu de 125 millions EUR à 107 millions EUR. L'interdiction imposée sur les importations correspond à l'un des cygnes noirs identifiés par le conseil d'administration, en 2013. Il s'agit d'une exposition connue sur un marché de grande taille avec un potentiel énorme. Nous n'allons toutefois renoncer ni à nos investissements ni à la confiance que nous avons établie. Voilà pourquoi Arla reste sur le marché russe. Nous allons poursuivre notre stratégie et comptons poursuivre notre croissance dès la levée de l'embargo.

Le risque lié à l'établissement d'activités en Russie est connu. L'embargo n'en a pourtant pas moins été très soudain et a représenté un coup dur contre nos activités russes qui généraient une croissance impressionnante depuis six ans. Nous devons désormais vendre de toute urgence notre lait sur d'autres marchés et plusieurs initiatives ont été lancées afin de limiter l'impact des ventes perdues. Toutefois, de nombreuses opportunités s'offrent à nous pour maintenir les activités russes et veiller à ce que la marque Arla Natura® continue à exister dans l'esprit des consommateurs durant l'interdiction d'importation.

RENFORCEMENT DE LA PRODUCTION LOCALE EN RUSSIE

L'une des possibilités consiste à intensifier la production locale de fromage jaune Arla Natura® dans la laiterie de Kalach dans le sud-ouest de la Russie. Arla dispose ici de sa propre production de fromage depuis février 2014 via une coopération avec la troisième plus grande entité de collecte de lait du pays, Molvest. La laiterie est aujourd'hui mise à rude épreuve. En 2015, elle va devoir augmenter sa production de 1 000 à 8 000 tonnes par an afin de garantir l'approvisionnement de la population russe en produits Arla Natura® durant l'embargo.

La laiterie dispose des installations de production nécessaires pour y parvenir. Le défi sera de se procurer suffisamment de lait cru de la bonne qualité auprès des agriculteurs locaux, la demande nationale étant en hausse à la suite des sanctions. Si la laiterie y parvient, il sera possible de récupérer un tiers du chiffre d'affaires précédemment réalisé par Arla en Russie. Par ailleurs, nous examinons actuellement les opportunités dans les catégories non concernées par l'embargo et la façon de garantir

la disponibilité future de produits de marque Arla via des laiteries partenaires situées dans des pays non touchés par l'embargo.

PARTAGE DE CONNAISSANCES SUR LA GESTION DES CRISES

La stratégie commerciale d'Arla est une stratégie sur le long terme. Durant des crises précédentes, comme celle dite des caricatures, Arla a appris à rester fidèle aux stratégies commerciales à long terme durant les périodes difficiles. Les collaborateurs qui ont vécu la controverse des caricatures et ont réussi à maintenir leur position à travers la crise échangent leurs connaissances avec l'équipe russe et lui apportent leur soutien.

Nous voyons cet embargo comme une opportunité de renforcer notre coopération avec nos partenaires russes et nos associés-coopérateurs appuient cette stratégie.

CHIFFRES

Le chiffre d'affaires réalisé par Arla en Russie a atteint 107 millions EUR en 2014 et enregistré une croissance moyenne de 8 %.

Du fait de l'embargo russe, la croissance d'Arla au second semestre 2014 était de -32 % par rapport à +69 % au premier semestre 2014.

Nous avons supprimé 79 postes dans cinq laiteries au Danemark et 36 en Russie.

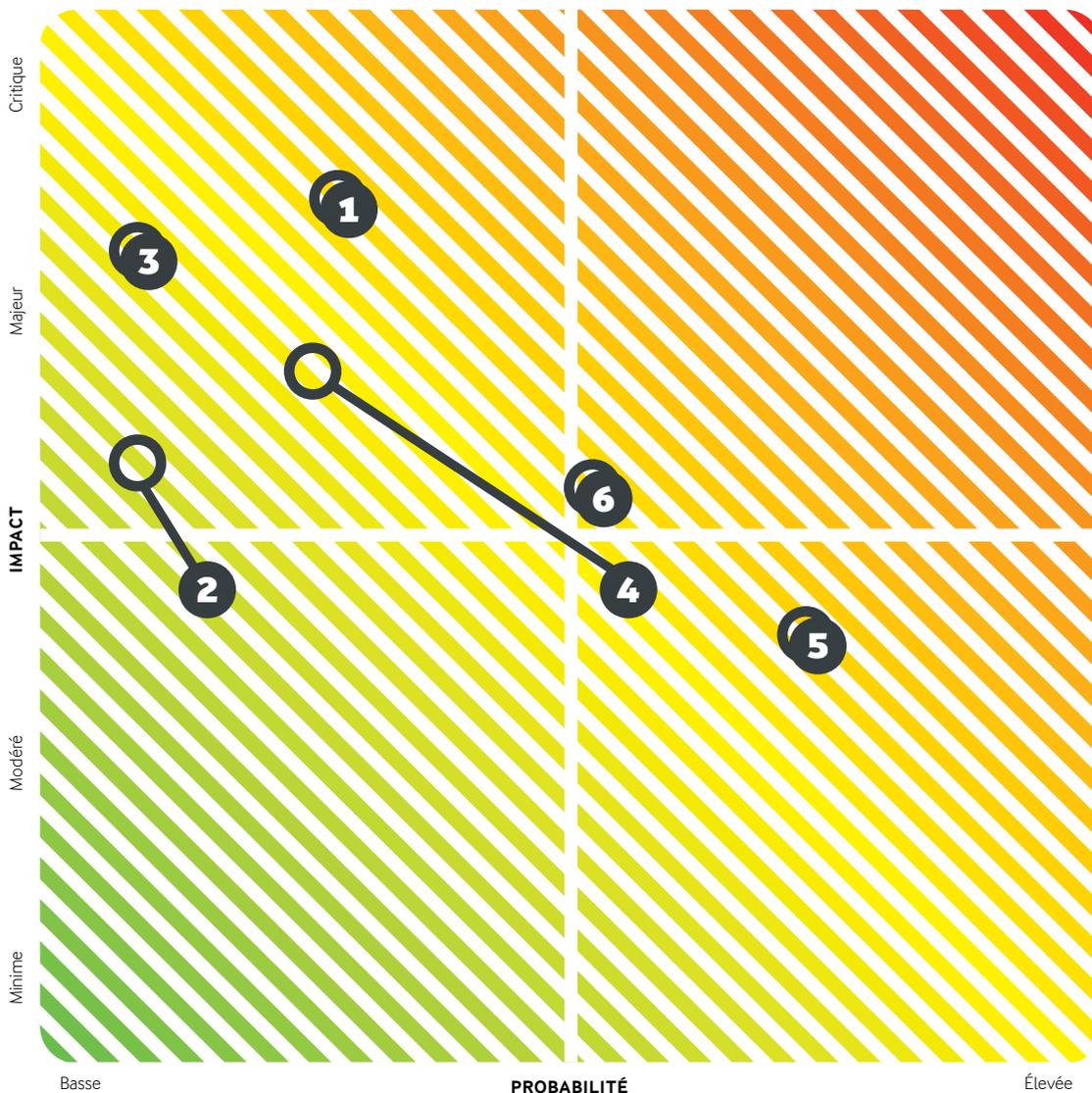


Cartographie des risques chez Arla

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

○ 2013

● 2014



1

Effondrement de la réputation et de la confiance des consommateurs

2

Accident de grande ampleur dans une laiterie

3

Décision anticoncurrentielle

4

Instabilité politique ou socioéconomique sur des marchés émergents

5

Approvisionnement en lait insuffisant / mécontentement des membres

6

Panne informatique

Risques stratégiques

RISQUE	CARACTÉRISTIQUES	MESURES D'ATTÉNUATION ACTUELLES	MESURES D'ATTÉNUATION POTENTIELLES
1 Effondrement de la réputation et de la confiance des consommateurs	<p>Événement externe ou interne pouvant exercer un impact significatif sur la réputation d'Arla Foods, immédiatement ou à terme.</p> <p>Il pourrait concerner p. ex. le bien-être animal, des questions d'éthique ou la sécurité alimentaire, aboutissant à un important rappel de produits et à des dommages à moyen/long terme pour nos marques et nos positions.</p>	<p>Accent clairement mis sur la responsabilité sociale et le « code de conduite ».</p> <p>Programmes de qualité à travers tous les sites et emplacements physiques.</p> <p>Accent systématique sur la « gestion des problèmes » afin d'être à tout moment conscients des problèmes potentiellement nuisibles susceptibles de survenir.</p>	<p>Concentration accrue sur la gestion de crise au niveau de l'EMG et du conseil d'administration.</p> <p>Sensibilisation accrue de tous les employés aux questions de réputation (p. ex. par une formation obligatoire).</p> <p>Renforcement des procédures de qualité et de sécurité alimentaire.</p>
2 Accident de grande ampleur dans une laiterie	<p>Incendie, déversements chimiques, explosion, sabotage en lien avec un ou plusieurs sites de production d'Arla Foods.</p> <p>La spécialisation des laiteries a augmenté le niveau d'exposition.</p>	<p>Un programme d'urgence existe dans toutes les laiteries.</p> <p>Les enseignements d'anciens accidents sont constamment intégrés dans les programmes d'urgence afin de prévenir les accidents.</p> <p>Plans de substitution permanents pour la réallocation du lait cru vers d'autres laiteries en cas de perturbations graves.</p>	<p>Le programme d'urgence actuel se fonde dans une large mesure sur la confiance...</p> <p>... raison pour laquelle un audit interne/externe du programme d'urgence pourrait encore renforcer la sécurité.</p>
3 Décision anticoncurrentielle	<p>Accord contraire aux règles de la concurrence ou abus de position dominante.</p> <p>Publicité négative et atteinte à la réputation.</p> <p>Amende potentielle pouvant atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires du Groupe (maximum).</p> <p>Enquêtes longues et coûteuses ; réclamations de tiers ; sanctions pouvant aller jusqu'à l'emprisonnement.</p>	<p>Fonction de responsable de la conformité soutenue par un mandat et le modèle de gouvernance - 2013.</p> <p>« Ton donné par les échelons supérieurs ».</p> <p>Mise en œuvre d'un programme de conformité pour tous les employés concernés.</p>	<p>Implication accrue des groupes commerciaux et nomination d'un responsable de la conformité dans chaque groupe commercial (déjà en cours).</p> <p>Développement d'un système de formation électronique (déjà en cours).</p> <p>Affinage des mécanismes de rapport, contrôles et révisions.</p>
4 Instabilité politique ou socioéconomique sur des marchés émergents	<p>Mesures réglementaires ou ralentissement économique dans des pays/régions spécifiques empêchant Arla Foods d'y exporter/vendre ses produits.</p> <p>Une nouvelle révolte éventuelle touchant la croissance/les bénéfices d'Arla dans l'un de ses marchés en expansion.</p>	<p>Stratégie de diversification sur de nombreux marchés internationaux, réduisant la dépendance par rapport à des marchés de croissance individuels.</p> <p>Coentreprises et partenariats à risque plus faible.</p>	<p>Intensification du niveau de diversification à travers les marchés en expansion.</p> <p>Production locale p. ex. en Russie afin de prévenir les conséquences d'une interdiction possible du lait.</p>
5 Approvisionnement en lait insuffisant/mécontentement des membres	<p>Baisse significative dans l'approvisionnement en lait cru des associés-coopérateurs.</p> <p>Roue du lait « inversée » en raison de l'incapacité à payer un prix compétitif pour le lait par rapport à la concurrence.</p> <p>Sérieuse aggravation des conditions-cadres (financières) pour les agriculteurs.</p>	<p>Le rôle actif d'Arla dans la consolidation du secteur en Europe est une mesure clairement destinée à assurer en permanence l'avancée de la roue du lait.</p> <p>La stratégie 2017 met l'accent sur les bénéfices et les performances afin de payer des prix du lait compétitifs aux associés-coopérateurs.</p> <p>Participation active aux activités de lobbying.</p>	<p>Accent maintenu sur la consolidation de la filière laitière européenne.</p> <p>Communication plus active avec les établissements financiers afin de leur faire comprendre la volatilité du marché et d'ainsi améliorer leur engagement à long terme envers nos associés-coopérateurs même en période de prix peu élevé du lait.</p>
6 Panne informatique	<p>Un événement interne ou externe provoquant un problème informatique majeur avec un impact commercial important à moyen ou à long terme.</p> <p>Exemples : terrorisme numérique, faillite d'un ou plusieurs fournisseurs clés, menaces environnementales (éruptions solaires, tremblements de terre), défaillance des infrastructures (Internet) ou troubles politiques radicaux en Inde (centre mondial d'externalisation des services informatiques des fournisseurs).</p>	<p>Configuration multi-fournisseurs achevée afin de réduire l'exposition à des fournisseurs uniques.</p> <p>Mandat et processus clairs en place pour la sécurité de l'information.</p> <p>Vérifications poussées des processus de vigilance appropriée et des recrutements chez tous les fournisseurs stratégiques.</p>	<p>Déploiement du code de conduite informatique. Programme de cybersécurité luttant contre les menaces extérieures, plan de réponse aux incidents et campagne de sensibilisation.</p> <p>Vérifications poussées des processus de vigilance appropriée dans le cadre de toutes les fusions et acquisitions stratégiques.</p> <p>Extension de la sécurité des rôles utilisateurs informatiques avec de nouveaux projets pour un contrôle et une surveillance accrues.</p>

Évaluation **financière**

Nos bénéfices ont été élevés tout au long de l'année 2014, mais la tendance du marché est à la baisse. Les acheteurs chinois se sont retirés des marchés mondiaux des produits de base et, en août, le plus grand importateur de fromage au monde, la Russie, a interdit les exportations en provenance de l'Union européenne. Sur un marché en déclin mettant nos associés-coopérateurs à rude épreuve, il reste essentiel que nous fournissions un meilleur prix que nos concurrents pour le lait. Pour ce faire, nous devons continuer à renforcer nos activités dans le commerce de détail et nos marques. Nous devons veiller en permanence à maintenir la part de nos ventes industrielles à un faible niveau et montrer que nous contrôlons nos dépenses et adaptons nos activités.





ÉVALUATION FINANCIÈRE

Exploiter notre force inhérente
pour atténuer l'impact des fluctuations
de l'économie mondiale 56

Cas : Pleins feux sur notre activité clé 58

Exploiter notre force inhérente pour atténuer l'impact **des fluctuations de l'économie mondiale**

Frederik Lotz, CFO

Les résultats d'Arla, en 2014, reflètent notre robustesse au cours d'une année qui a vu les prix élevés des premiers mois laisser la place à des conditions de marché difficiles pour l'ensemble de l'industrie. Nous sommes efficaces, nous maîtrisons nos coûts et nous sommes solidement positionnés par rapport au marché : Arla est prête à aborder l'année 2015 en force. Nos investissements soutiennent notre stratégie, les programmes de rationalisation produisent les résultats attendus, les marques stratégiques sont solides et nous disposons d'un pipeline d'innovation prometteur. Arla est prête à convertir 500 millions de kg de lait d'associés-coopérateurs en produits à valeur ajoutée, en 2015.

Par ailleurs, 2014 a été une bonne année pour Arla tant en termes de chiffre d'affaires que de bénéfices. Néanmoins, le second trimestre a vu une chute inattendue des prix du marché mondial, ce qui met désormais la pression sur nos associés-coopérateurs. La chute globale des prix du lait se répercute sur l'ensemble du secteur et de ses acteurs. Toutefois, Arla s'en est relativement bien sortie en dépit des circonstances. Le prix de performance de 41,7 EUR est le plus haut jamais atteint. Nous avons gagné une grande part de marché sur nos marchés traditionnels et nous entrevoyons un potentiel de croissance pour les marques stratégiques d'Arla sur un marché laitier européen sans cela en stagnation, voire en déclin.

PLEINS FEUX SUR LA GESTION DES RISQUES

2014 fut également l'année où un certain nombre de risques potentiels se sont subitement matérialisés pour Arla. Nous avons souffert d'importants accidents dans deux usines de poudre. Il y a un ralentissement significatif de la croissance en Chine et les exportations vers la Russie ont été interrompues suite aux événements de l'actualité internationale. Néanmoins, parvenant à gérer ces situations de manière efficace, Arla a pu s'en sortir sans s'essouffler. Les résultats de l'année montrent que nos efforts déployés dans le domaine des risques stratégiques ont une précieuse valeur, renforcent nos activités et contribuent à atténuer les effets liés à ces risques. En 2014, nous sommes parvenus à éviter les pires répercussions des défis auxquels nous avons été confrontés.

SIGNE D'UNE ACTIVITÉ MENÉE EFFICACEMENT

Plusieurs facteurs ont contribué aux résultats de l'année. Malgré le repli du marché et l'impact de facteurs externes, Arla a prouvé, en 2014, que ses opérations sont efficacement contrôlées. Les grandes fusions opérées en Allemagne et au Royaume-Uni, en 2011-2012, ont été finalisées, et des synergies appréciables ont été réalisées pour faire d'Arla un acteur de poids et compétent sur ces deux marchés. Parallèlement, la croissance continue d'Arla garantit l'extensibilité de nos activités, puisque nos coûts fixes n'augmentent pas au même rythme. En 2014, les coûts ont été fermement gérés, avec une croissance du chiffre d'affaires deux fois plus rapide que celle des coûts de capacité.

Une gestion active des coûts est une condition préalable au succès d'Arla. Arla s'attend à réduire ses coûts de 330 millions d'euros par rapport à 2012. Le TCO (Total Cost of Ownership) est l'une des méthodes appliquées pour optimiser nos dépenses et accroître notre vitesse et notre souplesse. L'objectif du TCO est d'optimiser et de standardiser les produits, les services et les matières premières, selon différentes catégories et unités commerciales. Fin 2014, la coopération mondiale dans le cadre des projets TCO avait permis d'économiser quelque 16 millions d'euros

(net) depuis 2012. Un autre potentiel d'économies de 35 millions d'euros a également été identifié dans les projets DtV (Design to Value) d'Arla, qui visent à inventer de nouveaux produits et emballages, en vue de renforcer notre compétitivité et notre qualité sans transiger sur l'expérience positive vécue par les consommateurs.

NOUVELLE VITESSE DE CROISSANCE

Les segments Opérations internationales et Ingrédients ont, une fois encore, affiché de solides résultats, cette année, avec un nombre croissant d'opportunités. Dans le segment des opérations internationales, nous avons enregistré une croissance de 14 % malgré l'embargo russe. La croissance s'est montrée stable en Chine. Nous avons généré une croissance de 20 % sur le marché MOA et revu nos ambitions à la hausse en Afrique où l'objectif est d'accroître nos activités actuelles au sud du Sahara de manière à faire passer notre chiffre d'affaires de 87 millions d'euros, en 2014, à 270 millions d'euros, en 2017. À cette fin, nous miserons sur la vente de lait en poudre et de lait UHT à longue durée de conservation, qui sont des produits très prisés de la classe moyenne en plein essor dans les grandes villes et leurs alentours. En Russie, nous serons prêts à renouer avec la croissance dès que l'embargo sera levé.

Nous mettrons également l'accent sur les nouveaux marchés en Asie du Sud-Est et en Amérique latine où nos investissements dans la société Vigor au Brésil nous ont permis d'accéder à un solide réseau de distribution.

Arla Foods Ingredients (AFI) continue de jouer un rôle clé dans la croissance d'Arla. Les plans sont prometteurs bien que les bénéfices souffrent des événements survenant sur le marché mondial. En 2014, nous avons intégré la coentreprise d'AFI avec la société laitière allemande DMK dans ArNoCo et terminé l'usine de lactose avec Danmark Protein, dont les pleins effets se feront sentir en 2015.

Si elle cherche principalement à croître en dehors de l'Europe, Arla a néanmoins gagné une part de marché sur ses marchés traditionnels européens, en 2014. Nous avons conservé notre position au Danemark, les volumes de lait ont augmenté en Suède, tandis que la plupart des catégories ont enregistré une hausse au Royaume-Uni. Les marchés traditionnels d'Europe centrale sont toujours sous pression, mais après l'intégration des activités et l'adaptation de nos systèmes, une solide plateforme est désormais en place en Allemagne.

La fusion de cette année avec la coopérative belge EGM Walhorn est primordiale pour renforcer l'ancrage de la coopérative, et nos quelque 800 nouveaux associés-coopérateurs sont la preuve de la viabilité et de la croissance du modèle coopérateur en Europe.

Dans le même temps, nous avons consolidé nos investissements dans l'innovation, nos marques et le marketing, afin d'aider nos clients à gagner des parts de marché. En bref, 2014 montre qu'Arla est sur la bonne voie. C'est pourquoi nous continuerons de poursuivre notre stratégie malgré les fluctuations économiques.

CHIFFRES CLÉS POUR 2014

En 2014, Arla a enregistré un prix du lait record de 41,7 centimes, contre 41,0 centimes, en 2013, et ce, malgré la chute accusée par le marché au cours du second semestre. Arla a engrangé un chiffre d'affaires record de 10,6 milliards d'euros, dont une grande partie est imputable à une croissance interne de 6,7 %.

La conversion du lait en produits à valeur ajoutée offre de nombreux avantages, vu qu'il n'est pas intéressant d'écouler le lait sur le marché industriel, qui est moins rentable. Fin 2014, 21 % du lait était vendu à l'industrie, contre 18 % fin 2013. À long terme, nous ambitionnons de réduire ce taux à moins de 20 %. Néanmoins, il s'agit d'un défi de taille, puisque les volumes de lait de nos associés-coopérateurs devraient augmenter.

Ce constat justifiera un certain nombre d'investissements dans le traitement du lait, en 2015. Nous prévoyons, en outre, des initiatives de marketing supplémentaires, visant à stimuler les ventes des marques Arla sur tous les marchés. Parallèlement, nous exploitons au mieux les opportunités qui s'ouvrent à nous dans les segments Marque propre et Services alimentaires, qui affichent tous deux une forte croissance.

Fin 2014, l'effet de levier s'élevait à 3,7, dépassant ainsi l'intervalle visé de 2,8-3,4. Nous faisons de notre mieux pour réduire l'effet de levier et avons, notamment, revu le niveau des investissements à la baisse, en 2015. Ces dernières années, nous avons opéré une série d'investissements structurels, afin d'aligner la structure de production d'Arla sur nos ambitions de croissance. À l'heure actuelle, nous possédons la capacité requise pour faire face à la hausse des volumes de lait, tout en restant focalisés sur les programmes de réduction de notre fonds de roulement, en vue de financer la croissance et de réduire l'effet de levier.

PERSPECTIVES

En 2015, Arla restera focalisée sur les coûts et la gestion des risques. Nous consacrerons un plus grand budget au marketing et à l'innovation, afin d'accélérer la croissance des volumes sur les marchés. En outre, nous entendons opérer de nouveaux investissements en dehors de l'Europe, en vue d'ouvrir de nouveaux canaux de vente. Cela nous permettra d'écouler les volumes de lait croissants de manière rentable aux secteurs du commerce de détail et des services alimentaires, sans augmenter la part de lait vendue à l'industrie, optimisant ainsi nos bénéfices. Nous prévoyons une croissance de volume clair et positif en 2015.

L'année 2014 a montré que le prix du lait sur le marché mondial est extrêmement volatile. Dès lors, nous ne pouvons pas formuler attente quant au prix du lait absolu d'Arla en 2015. Toutefois, nous nous attendons à ce qu'Arla s'en sorte relativement bien par rapport à ses concurrents avec un indice de prix du lait de l'ordre de 103-105. Grâce à ses fortes marques et à la rationalisation de ses opérations, Arla occupe une solide position sur le marché.

	ATTENTES POUR 2014	RÉALISATIONS EN 2014	ATTENTES POUR 2015
 REVENU	43,5-45,0 EUR cent/kg	41,7 EUR cent/kg	103-105 Peergroup index
 VOLUME DE LAIT	13,0 milliards kg	13,4 milliards kg	14,0 milliards kg
 CHIFFRE D'AFFAIRES	10,6 milliards EUR	10,6 milliards EUR	—
 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES	7,5%	7,5%	3-5% Croissance liée au volume
 BÉNÉFICE	3,0%	3,0%	3,0-3,2%
 EFFET DE LEVIER	3,0-3,4	3,7	3,2-3,4

CAS : FINANCIÈRE

Pleins feux sur notre activité clé

Depuis dix ans, Arla travaille, à un niveau stratégique, à dégraisser l'entreprise afin de cibler ses efforts sur son activité clé de la production laitière.

Nous avons cédé nos participations dans des entreprises ayant d'autres compétences clés et avons investi à la place dans le potentiel de croissance au sein de l'industrie de la production laitière.

En 2014, nous avons cédé la société d'emballage Danapak Flexibles et l'entreprise d'ingrédients à base de fruits Dairy Fruit. Arla reste un client majeur de ces deux sociétés et notre coopération se poursuit sous une nouvelle forme permettant à chacun de se concentrer entièrement sur son modèle commercial respectif, au bénéfice de tous.

ACQUISITIONS RENFORÇANT NOTRE POSITION SUR LES MARCHÉS TRADITIONNELS ET DE CROISSANCE

Parallèlement, Arla renforce sans cesse ses activités traditionnelles par le biais d'acquisitions et de coopérations élargissant le spectre des possibilités de vente. En 2014, nous avons intensifié notre présence sur les marchés en expansion stratégiquement importants et notre production sur les marchés traditionnels. Depuis 1986, Arla entretient une coopération forte sous forme de coentreprise au Brésil, l'un des principaux marchés de croissance, avec la plus grande laiterie du pays, Vigor. En septembre, cette coopération a encore été renforcée lorsque nous avons acquis une participation de 8 % accompagnée d'un siège au conseil d'administration. À la même période, nous avons remis notre coentreprise Dan Vigor à Vigor. Le Brésil est déjà le quatrième plus grand marché de produits laitiers au monde et, avec le développement rapide de sa classe moyenne et une population de plus de 200 millions d'habitants, son potentiel est énorme. Notre coentreprise et notre robuste partenariat avec Vigor nous fournissent également un accès à l'un des réseaux de distribution les plus puissants en Amérique du Sud, ce qui représente un potentiel de marché supplémentaire pour les marques mondiales Arla®, Lurpak® et Castello®.

Arla a développé ses possibilités de vente avec l'acquisition de Falbygdens Ost en Suède, qui achète, fait mûrir et fortifie du fromage pour le revendre. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie d'Arla pour dynamiser les ventes de lait transformé et fournit des synergies nouvelles entre deux entreprises complémentaires. Avec l'intégration de Falbygdens Ost, Arla accueillera quelque 100 nouveaux collaborateurs et disposera d'un accès à une nouvelle expertise et à de puissants réseaux de vente sur le marché des spécialités fromagères. En contrepartie, Falbygdens Ost bénéficiera de l'expérience et des capacités d'innovation, de production et de marketing d'Arla. De manière générale, le but de cette coopération est d'accroître la passion et l'intérêt pour les spécialités fromagères dans les pays nordiques. L'acquisition doit être approuvée par les autorités de la concurrence.

STRUCTURE COMMERCIALE GARANTISSANT UN DÉBOUCHÉ POUR LE LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

La cession d'entreprises en dehors de notre activité clé, associée aux investissements continus dans des entreprises laitières, nous permet de renforcer notre structure commerciale et notre potentiel de croissance, ce qui, au final, permettra d'offrir un débouché au lait de nos associés-coopérateurs au prix le plus élevé possible.



États financiers **consolidés**

Les états financiers consolidés inclus dans le présent rapport annuel ont été rédigés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne. La publication des états financiers consolidés a été autorisée par le conseil d'administration de la société le 17 février 2015. Les états financiers consolidés ont été soumis à l'approbation de l'assemblée des représentants le 25 février 2015.

Les états financiers consolidés sont présentés en EUR. Comme il s'agit de la première fois, les chiffres du bilan au 1er janvier 2013 ont été inclus à titre de comparaison. Par ailleurs, nous avons mis en place à partir du 1er janvier 2014 les normes et interprétations obligatoires à compter de 2014, y compris les normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12. L'application de ces normes n'a pas eu d'impact significatif sur la comptabilisation et les estimations.

Les notes et les méthodes comptables sont subdivisées en sections qui décrivent les différentes parties des états financiers. Les sections englobent les méthodes comptables, les estimations et les incertitudes (le cas échéant) ainsi que des spécifications et des commentaires sur les chiffres. Les méthodes comptables générales (consolidation et conversion de devises) sont décrites à la note 6.6. Nous estimons que l'application des nouvelles normes IFRS n'a pas d'impact notable sur les états financiers consolidés.





PRINCIPAUX ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat consolidé	62
Compte de résultat global consolidé	63
État de la situation financière consolidée	64
État consolidé des variations des capitaux propres	66
État consolidé des flux de trésorerie	68

NOTES

Note 1 Activités principales	70
1.1 Produits ¹⁾	70
1.2 Charges ¹⁾	72
1.3 Autres produits et charges d'exploitation ¹⁾	74

Note 2 Besoin en fonds de roulement	75
2.1 Fonds de roulement ^{1), 2)}	75
2.2 Stocks ^{1), 2)}	76
2.3 Créances clients ^{1), 2)}	76

Note 3 Autres éléments d'actif et de passif d'exploitation	77
3.1 Immobilisations incorporelles ¹⁾	77
3.2 Tests de dépréciation ^{1), 2)}	79
3.3 Immobilisations corporelles ^{1), 2)}	80
3.4 Co-entreprises et sociétés associées ^{1), 2)}	82
3.5 Provisions ^{1), 2)}	84

Note 4 Acquisition et cession d'entreprises et d'activités	85
4.1 Regroupements d'entreprises ^{1), 2)}	85
4.2 Actifs destinés à la vente ¹⁾	86

Note 5 Situation financière	88
5.1 Produits et charges financiers ¹⁾	88
5.2 Dette financière nette génératrice d'intérêts ¹⁾	89
5.3 Risques financiers	95
5.4 Instruments financiers dérivés ¹⁾	102
5.5 Informations sur les instruments financiers	103
5.6 Transfert d'actifs financiers	104
5.7 Engagements de retraite ^{1), 2)}	105

Note 6 Divers	108
6.1 Impôts ^{1), 2)}	108
6.2 Rémunération du commissaire aux comptes	110
6.3 Rémunération des dirigeants et transactions	110
6.4 Engagements contractuels ²⁾	111
6.5 Événements ultérieurs à la date du bilan	111
6.6 Méthodes comptables et normes à venir ¹⁾	112
Vue d'ensemble du Groupe	114

Déclarations	
Rapport du commissaire aux comptes indépendant	117
Déclaration du conseil d'administration et du comité exécutif	118

Chiffres clés et ratios financiers	120
---	-----

1) Méthodes comptables

2) Incertitudes et estimations

Compte de résultat consolidé 1er janvier - 31 décembre

Le bénéfice représente 3,0 % du chiffre d'affaires, ce qui correspond à l'objectif de performance du Groupe. En 2014, le chiffre d'affaires s'élevait à 10,6 milliards EUR, contre 9,9 milliards EUR en 2013, soit une augmentation de 7,5 %. La croissance du chiffre d'affaires tient principalement à une solide croissance interne de 6,7 %. Au total, les charges de production, les frais de vente et de distribution et les charges administratives ont augmenté de 8,5 %, un taux plus élevé que les 7,5 % de croissance du chiffre d'affaires. Cet écart est principalement dû à la hausse du prix du lait, lequel s'est avéré, en moyenne, 1,7 % plus élevé qu'en 2013. Le prix du lait payé à l'avance est censé atteindre un bénéfice de l'ordre de 3 % du chiffre d'affaires

(millions EUR)	NOTE	2014	2013
Chiffre d'affaires	1.1	10 614	9 870
Charges de production	1.2	-8 395	-7 587
Résultat brut		2 219	2 283
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 454	-1 466
Charges administratives	1.2	-468	-456
Autres produits et charges d'exploitation	1.3	14	45
Part du résultat après impôt dans les coentreprises et sociétés associées	3.4	57	19
Résultat d'exploitation (EBIT)		368	425
Spécifications :			
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		681	737
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-313	-312
Résultat d'exploitation (EBIT)		368	425
Produits et charges financiers	5.1	-30	-88
Résultat avant impôt		338	337
Impôt	6.1	-18	-37
Résultat de l'exercice		320	300
Intérêts minoritaires		-6	-5
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		314	295

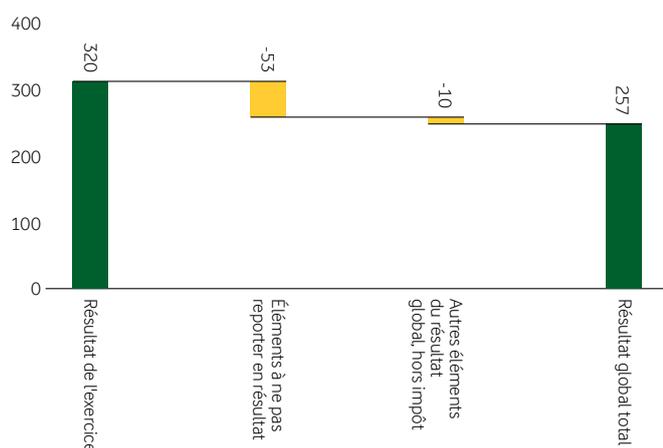
3,0%

Compte de résultat global consolidé 1er janvier - 31 décembre

Le résultat global reflète la création/perte de valeur au cours de la période. Il couvre les produits et les variations des capitaux propres pour la période qui ne sont pas des transactions avec les associés-coopérateurs (par exemple, les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies et les variations de valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie). Le prix du lait est uniquement affecté par le bénéfice net pour la période et pas par les variations des autres éléments du résultat global.

(millions EUR)	NOTE	2014	2013
Résultat de l'exercice		320	300
Autres éléments du résultat global			
Éléments à ne pas reporter en résultat :			
Écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies, etc.	5.7	-65	22
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies, etc.		12	-6
Éléments à reporter en résultat :			
Écarts différés sur instruments de garantie	5.4.a	-80	9
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en autres produits et charges d'exploitation	5.4.a	-25	12
Corrections de valeur des instruments de garantie reclassés dans les postes financiers	5.4.a	20	25
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en charges de production	5.4.a	-1	-2
Corrections de valeur des actifs financiers de l'exercice reportés comme destinés à la vente		3	5
Corrections de taux de change, entités étrangères		67	-7
Impôt sur les éléments à reporter en résultat		6	-7
Autres éléments du résultat global, hors impôt		-63	51
Résultat global total		257	351
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		249	348
Intérêts minoritaires		8	3
Total		257	351

ÉVOLUTION DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (millions EUR)

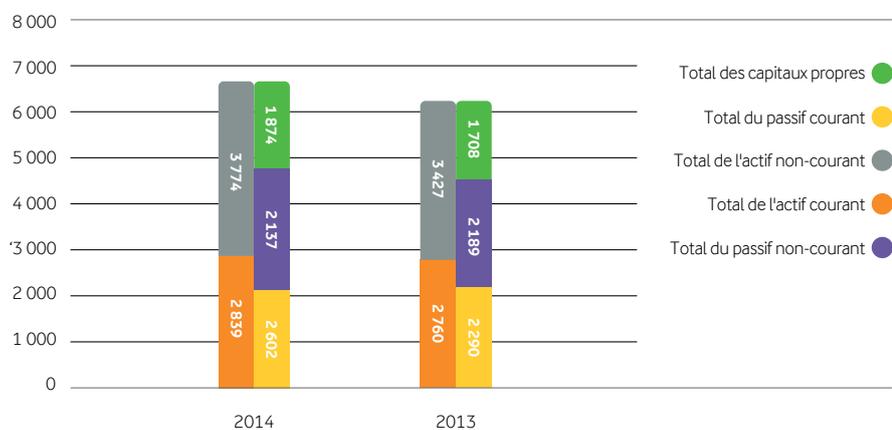


Etat de la situation financière consolidée au 31 décembre

La composition du bilan est stable et solide. La part de l'actif à long terme est comparable à celle d'autres sociétés du secteur laitier. L'actif à long terme est principalement financé par les capitaux propres et le passif à long terme. L'actif à court terme dépasse le passif à court terme, ce qui est un bon indicateur général de l'état des liquidités.

(millions EUR)	NOTE	2014	2013	1/1 2013
ACTIF				
Actif non-courant				
Immobilisations incorporelles	3.1	791	746	729
Immobilisations corporelles	3.3	2 399	2 259	2 097
Participations dans les entreprises associées	3.4	432	262	257
Participations dans les coentreprises	3.4	55	53	59
Impôt différé actif	6.1	72	57	58
Autres éléments d'actif non-courant		25	50	73
Total de l'actif non-courant		3 774	3 427	3 273
Actif courant				
Stocks	2.1	988	1 014	809
Créances clients	2.1	917	906	901
Dérivés		30	28	34
Impôt courant		5	4	11
Créances sur titres de participation non libérés		1	15	-
Autres créances	3.4	249	156	115
Valeurs mobilières	5.5	560	534	539
Trésorerie et équivalents de trésorerie		81	76	98
Total de l'actif courant, hors actifs destinés à la vente		2 831	2 733	2 507
Actifs destinés à la vente	4.2	8	27	48
Total de l'actif courant, y compris actifs destinés à la vente		2 839	2 760	2 555
ACTIF TOTAL		6 613	6 187	5 828

ETAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR POSTES PRINCIPAUX (millions EUR)



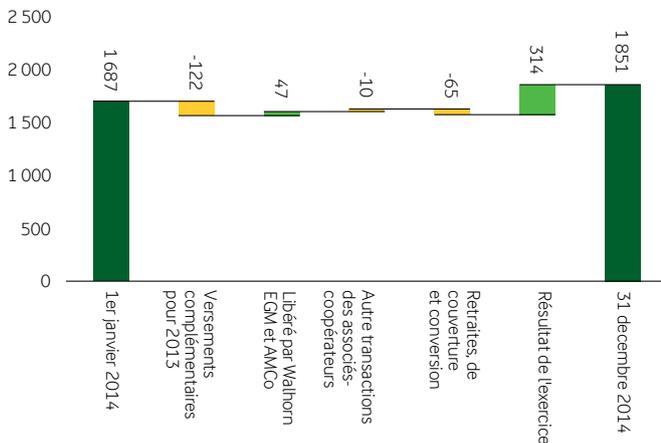
(millions EUR)	NOTE	2014	2013	1/1 2013
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF				
Capitaux propres				
Capitaux avant versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		1 747	1 566	1 293
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		104	121	149
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs		1 851	1 687	1 442
Intérêts minoritaires		23	21	22
Total des capitaux propres		1 874	1 708	1 464
PASSIF				
Passif non-courant				
Engagements de retraite	5.7	376	348	420
Provisions pour risques et charges	3.5	8	9	10
Impôt différé passif	6.1	46	36	13
Dette non-courante envers les établissements de crédit	5.2	1 702	1 789	1 596
Autres éléments du passif non-courant	5.2	5	7	10
Total du passif non-courant		2 137	2 189	2 049
Passif courant				
Dette courante envers les établissements de crédit	5.2	1 130	885	974
Dette Fournisseurs	2.1	977	1 014	920
Provisions pour risques et charges	3.5	19	42	25
Dérivés		206	83	116
Impôt courant		9	11	4
Autres éléments du passif courant	3.4	261	255	270
Total du passif courant, hors passifs classés comme destinés à la vente		2 602	2 290	2 309
Passifs classés comme destinés à la vente	4.2	-	-	6
Total de passif courant, y compris passifs classés comme destinés à la vente		2 602	2 290	2 315
Total du passif		4 739	4 479	4 364
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		6 613	6 187	5 828

État consolidé des variations des capitaux propres 1er janvier - 31 décembre

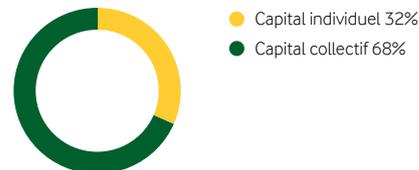
L'état consolidé des variations des capitaux propres reflète l'évolution de l'actif net, c.-à-d. l'actif du Groupe minoré du passif. Les capitaux propres ont été affectés par les versements complémentaires pour 2013 opérés en mars 2014 et par le bénéfice de l'exercice. En outre, d'autres éléments du résultat global (variations des instruments de garantie et des régimes de retraites définis comme régimes à prestations définies) sont inscrits dans les capitaux propres.

(millions EUR)	COMPTE DE CAPITAL	CERTIFICATS COOPÉRATIFS BASÉS SUR LES LIVRAISONS	CAPITAL D'APPORT	RÉSERVE SPÉCIALE	RÉSERVES DE VARIATION DE VALEURS INSTRUMENTS DE COUVERTURE	RÉSERVES DE VARIATION DE VALEURS DES ACTES DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVES DE CONVERSION	VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES PROPOSÉS AUX ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS	TOTAL	INTÉRÊTS MINORITAIRES	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Capitaux propres au 1er janvier 2014	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1 687	21	1 708
Résultat de l'exercice			39	171				104	314	6	320
Autres éléments du résultat global	-42				-86	3	60		-65	2	-63
Résultat global total	-42	-	39	171	-86	3	60	104	249	8	257
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	23		24						47		47
Versements aux associés-coopérateurs		-6	-4						-10		-10
Dividende pour actionnaires minoritaires									0	-6	-6
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs								-122	-122		-122
Ecart de conversion	-4	-2	5					1	0		0
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	19	-8	25	-	-	-	-	-121	-85	-6	-91
Capitaux propres au 31 décembre 2014	901	99	387	432	-131	5	54	104	1 851	23	1 874
Capitaux propres au 1er janvier 2013 (millions DKK)	6 894	835	1 628	969	-673	-19	9	1 112	10 755	163	10 918
Capitaux propres au 1er janvier 2013 (millions EUR) (taux de change : 7,4604)	924	112	218	130	-90	-2	1	149	1 442	22	1 464
Résultat de l'exercice			43	131				121	295	5	300
Autres éléments du résultat global	11				45	4	-7		53	-2	51
Résultat global total	11	-	43	131	45	4	-7	121	348	3	351
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	5		67						72		72
Versements aux associés-coopérateurs		-4	-3						-7		-7
Dividende pour actionnaires minoritaires									0	-5	-5
Acquisition d'intérêts minoritaires	-19								-19	1	-18
Cession d'intérêts minoritaires	-1								-1	1	0
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs								-151	-151		-151
Ecart de conversion	4	-1	-2					2	3	-1	2
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-11	-5	62	-	-	-	-	-149	-103	-4	-107
Capitaux propres au 31 décembre 2013	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1 687	21	1 708
Répartition du bénéfice (millions EUR)									2014		2013
Résultat de l'exercice									320		300
Intérêts minoritaires									-6		-5
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice									314		295
Proposition pour la répartition du bénéfice :											
Versements complémentaires pour lait									101		119
Intérêts sur le capital d'apport									3		2
Versements complémentaires, total									104		121
Report aux capitaux propres :											
Réserve spéciale									171		131
Capital d'apport									39		43
Report aux capitaux propres, total									210		174
Bénéfice réparti, total									314		295

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLE À ARLA (millions EUR)



CAPITAL INDIVIDUEL/COLLECTIF 2014



Analyse financière

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres s'élevaient à 1 874 millions EUR, soit une hausse de 166 millions EUR par rapport au 31 décembre 2013. La part du capital individuel se montait à 32 % du total des capitaux propres. La solvabilité exprimée comme le rapport entre les capitaux propres et le total du bilan était de 28 %, contre 28 % l'année précédente. Les versements complémentaires pour 2013 ont été opérés sur les capitaux propres en mars 2014. Les versements, y compris les intérêts sur le capital versé, se montaient à 122 millions EUR après corrections des taux de change. Par ailleurs, un montant de 10 millions EUR a été versé aux associés-coopérateurs qui avaient décidé de quitter la société. Walhorn EGM est entrée dans la coopérative le 1er août 2014, contribuant au capital collectif à raison de 23 millions EUR et au capital d'apport à raison de 12 millions EUR. Les associés-coopérateurs qui ont commencé à fournir du lait en 2014 dans le cadre de la fusion AMCo en 2013 ont contribué au capital d'apport à raison de 12 millions EUR. En outre, lors de la répartition du bénéfice, 17 millions EUR ont été transférés vers la réserve pour fins spéciales, comme défini dans l'accord de fusion avec AMCo. Les autres corrections sont principalement attribuables aux corrections de valeur des instruments de garantie concernant les risques de change et de taux d'intérêt, ce qui est considéré faire partie des investissements. De plus, on constate une perte actuarielle sur les engagements de retraite de 65 millions EUR suite principalement à la baisse des taux d'intérêt sur le passif au Royaume-Uni et en Suède.

Comptes de capital

Les capitaux propres d'Arla Foods sont répartis entre le capital individuel (certificats coopératifs basés sur les livraisons et capital d'apport), qui peut être imputé aux différents associés-coopérateurs, et le capital collectif (compte de capital et réserve obligatoire pour fins spéciales). À cela s'ajoutent plusieurs comptes techniques conformément à la législation en vigueur. Les versements complémentaires pour l'année sont inscrits séparément dans les capitaux propres.

Capital collectif

Compte de capital qui comprend les capitaux propres indivis du Groupe non imputés à d'autres comptes de capital spécifiques. Ce compte 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 du Groupe. En outre, le compte est affecté par les apports convenus fournis par les nouveaux associés-coopérateurs. Lors de l'entrée de Walhorn EGM dans la société le 1er août 2014, la somme de 23 millions EUR a été versée sur le compte de capital. La réserve pour fins spéciales peut, sur proposition du conseil d'administration, être utilisée par l'assemblée des représentants en vue de compenser, en tout ou en partie, d'importantes pertes ou dévalorisations extraordinaires, cf. art. 19, point iii, des statuts. Les montants ajoutés suite à la répartition du bénéfice représentent 171 millions EUR (contre 131 millions EUR en 2013), y compris la somme de 17 millions EUR transférée dans le cadre de la répartition du bénéfice comme défini dans l'accord de fusion conclu avec AMCo.

Capital individuel

Certificats coopératifs basés sur les livraisons établis conformément à l'art. 19, al. 1er, point i, des statuts et à la réglementation apparentée en vigueur. La consolidation de ce compte est suspendue depuis 2010. Capital d'apport établi conformément à l'art. 19, al. 1er, point iii, des statuts et à la réglementation en vigueur. Les versements complémentaires aux associés-coopérateurs sont comptabilisés séparément en capitaux propres jusqu'à leur règlement effectif aux associés-coopérateurs. Les montants ajoutés suite à la répartition du bénéfice représentent 39 millions EUR (contre 43 millions EUR en 2013). Par ailleurs, 12 millions EUR ont été émis dans le cadre de la transaction Walhorn EGM et la somme de 12 millions EUR a été versée comme défini dans l'accord de fusion avec AMCo. Les montants consolidés à titre de capital d'apport via la répartition annuelle du bénéfice net produisent des intérêts à hauteur de CIBOR 12 mois + 1,5 %. Les montants versés sur le capital d'apport dans le cadre de fusions ne sont pas producteurs d'intérêts. Les intérêts sont versés en même temps que les versements complémentaires. En 2014, les intérêts s'élevaient à 3 millions EUR, contre 2 millions EUR en 2013. Le solde des différents associés-coopérateurs sur leur certificat coopératif basé sur les livraisons et le capital d'apport peut leur être reversé sur une période de trois ans à compter de leur départ d'Arla Foods amba conformément aux dispositions définies dans la réglementation, sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants. En 2014, un montant net de 10 millions EUR a été reversé aux membres qui avaient décidé de quitter la société. En 2015, ce montant devrait se monter à 13 millions EUR. Le solde des différents comptes est libellé dans la devise pertinente pour le pays d'enregistrement des associés-coopérateurs. Les corrections de taux de change sont calculées une

fois par an. Leur montant est ensuite transféré sur le compte de capital. Les versements complémentaires proposés s'élevaient à 104 millions EUR. La part des intérêts sur le capital d'apport se monte à 3 millions EUR. En mars 2014, il a été décidé de verser 122 millions EUR à titre de versements complémentaires et d'intérêts sur le capital d'apport dans le cadre de la répartition du bénéfice de 2013.

Autres comptes de capital

La réserve de couverture englobe la juste valeur des instruments financiers dérivés répondant aux conditions de couverture des futurs flux de trésorerie et pour lesquels la transaction couverte n'a pas encore été réalisée. La réserve pour corrections de taux de change 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 contribuent à réduire le montant du compte de capital de la société 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 du Groupe Arla, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes, la réserve pour fins spéciales et les versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs ne sont pas visés par la clause de non-dévalorisation.

Intérêts minoritaires

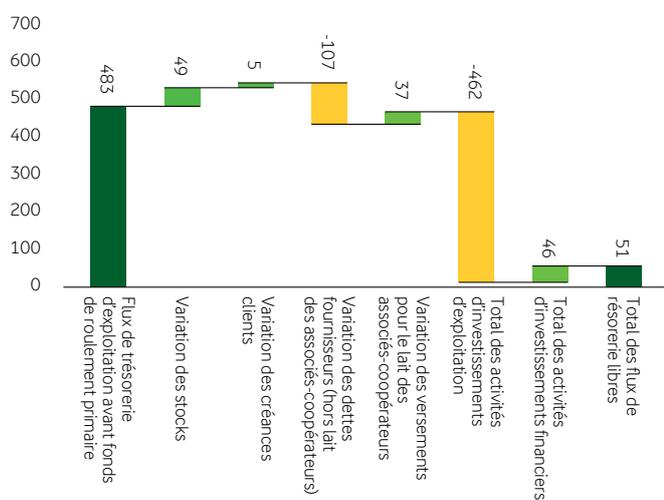
Les filiales sont intégralement comptabilisées dans les états financiers consolidés. La part des intérêts minoritaires sur le résultat de l'exercice et la part des intérêts minoritaires sur les capitaux propres des filiales qui ne sont pas entièrement détenues sont respectivement comptabilisées dans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

État consolidé des flux de trésorerie 1er janvier - 31 décembre

Le succès, la croissance et la survie de toute entreprise dépend de sa capacité à générer ou autrement obtenir de la trésorerie. Arla doit sa survie à ses ressources de trésorerie réelles et tangibles, et pas à son bénéfice, ce qui représente un bon indicateur de performance financière. Nos associés-coopérateurs cherchent à obtenir un versement complémentaire; nos fournisseurs et prêteurs s'attendent à recevoir leurs paiements et remboursements; les membres de notre personnel perçoivent un salaire pour leurs services; et les autorités fiscales attendent des revenus d'impôts. L'état des flux de trésorerie constitue par conséquent un élément important des états financiers d'une société.

(millions EUR)	NOTE	2014	2013
Flux de trésorerie d'exploitation :			
EBITDA		681	737
Part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées	3.4	-57	-19
Variation du fonds de roulement primaire	2.1	-16	-130
Variation des autres fonds de roulement		-75	-146
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-2	-28
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		7	2
Intérêts payés		-72	-63
Intérêts recus		3	5
Impôt versé	6.1	-2	-16
Total des flux de trésorerie d'exploitation :		467	342
Flux de trésorerie d'investissement :			
Investissements dans immobilisations incorporelles	3.1	-33	-34
Investissements dans immobilisations corporelles	3.3	-429	-505
Vente d'immobilisations corporelles	3.3	0	46
Total des activités d'investissements d'exploitation		-462	-493
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		5	-151
Flux de trésorerie d'investissement disponibles :			
Investissements dans actifs financiers		0	0
Vente d'actifs financiers		14	23
Rachat d'entreprises		15	0
Vente d'entreprises		17	0
Total des activités d'investissements financiers		46	23
Total des flux de trésorerie d'investissement :		-416	-470
Total des flux de trésorerie disponibles		51	-128
Flux de trésorerie de financement :			
Versements supplémentaires concernant l'exercice précédent		-122	-151
Libéré par de nouveaux associés-coopérateurs		12	53
Prélevé sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants		-10	-7
Emprunts contractés, net	5.2	88	161
Variation du passif à court terme		-35	43
Variation nette des titres négociables		18	11
Total des flux de trésorerie de financement :		-49	110
Flux de trésorerie nets		2	-18
Disponibilités et équivalents de trésorerie au 31 décembre :			
Disponibilités au 1er janvier		76	98
Corrections de taux de change sur disponibilités		3	-4
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		81	76

SPÉCIFICATIONS DU TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE LIBRES (millions EUR)



Méthodes comptables

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

Analyse financière

Les flux de trésorerie issus des activités d'exploitation s'élevaient à 467 millions EUR en 2014, contre 342 millions EUR en 2013. La variation des flux de trésorerie d'exploitation est en hausse de 125 millions EUR, principalement attribuable à une augmentation du fonds de roulement primaire. Les efforts de réduction du fonds de roulement ont eu un impact sur la trésorerie estimé à 75 millions EUR en 2014. Néanmoins, la croissance génère un fonds de roulement et le fonds de roulement net total (principalement les stocks) a augmenté au cours de la période.

Les flux de trésorerie d'investissement s'élevaient à -416 millions EUR en 2014, comparés à -470 millions EUR en 2013. Les principaux investissements en 2014 concernent les usines

d'Arinco (DK), AFI à Videbæk (DK), Falkenberg (SE) et Pronsfeld (GE) ainsi que la finalisation de la laiterie d'Aylesbury (UK). Au total, les flux de trésorerie disponibles s'élevaient à 51 millions EUR au cours du premier semestre 2014, contre -128 millions EUR en 2013. Ceux-ci sont calculés comme la différence entre les flux de trésorerie d'exploitation et les flux de trésorerie d'investissement.

Les flux de trésorerie de financement s'élevaient à -49 millions EUR et sont principalement affectés par les versements complémentaires opérés et l'émission de nouvelles obligations.

Ensemble, la trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent 81 million EUR, contre 76 millions EUR fin 2013.

Note 1 **Résultat d'exploitation**

Cette note met l'accent sur les performances du Groupe. La croissance de l'activité se traduit par une hausse du chiffre d'affaires et la priorité mise sur l'efficience a un impact sur le niveau des coûts. Si l'année 2014 a bien commencé pour Arla, les prix du marché ont toutefois commencé à baisser au cours de l'été. La croissance de 7,5 % du chiffre d'affaires est principalement générée par la croissance interne. La fusion avec EGM Walhorn réalisée en août 2014 a un impact sur le chiffre d'affaires de 85 millions EUR. La croissance interne d'Arla est tout particulièrement due à une croissance sur les marchés non traditionnels et à l'augmentation des prix du marché mondial au début de l'année. Les coûts ont été maîtrisés, entraînant une hausse des bénéfices qui se reflète par une hausse du prix de performance qui s'élève à 41.7 EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre EUR 41.0 en 2013.

NOTE 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Méthodes comptables

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

que le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et qu'il est probable qu'il sera perçu.

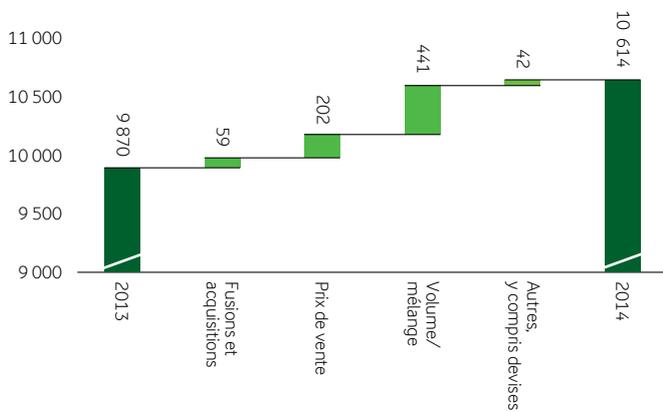
Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des réductions sur ventes, des escomptes de caisse, de la T.V.A. et d'autres taxes et droits.

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

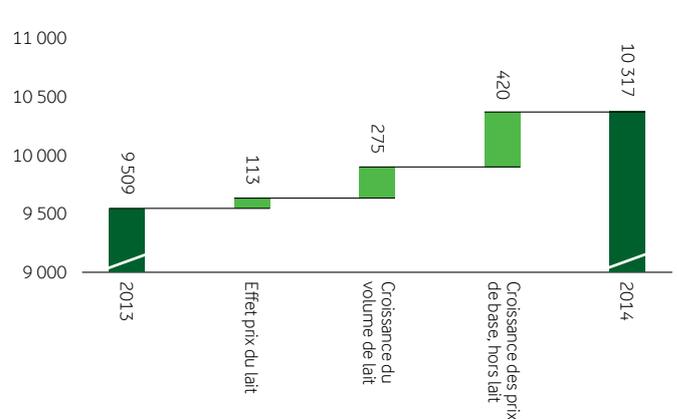
Note 1.1.a Chiffre d'affaires par secteur d'activité/marché (millions EUR)

	2014	2013
	CROISSANCE INTERNE	CHIFFRE D'AFFAIRES
		CHIFFRE D'AFFAIRES
Consumer United Kingdom ¹	4,3%	2 828
Consumer Sweden ¹	2,6%	1 516
Consumer Finland ^{d1}	-2,1%	352
Consumer Denmark ¹	8,6%	957
Consumer Central Europe ¹	10,8%	1 990
Consumer International – Russie ²	7,7%	107
Consumer International – Moyen-Orient et Afrique ²	19,8%	534
Consumer International – Chine et Producteurs tiers ²	22,8%	198
Consumer International – Marchés de valeur ³	7,6%	598
Total Consumer International	13,8%	1 437
Arla Foods Ingredients ²	6,4%	340
Global Categories and Operations – trading ³	n/a	983
Autres ³	n/a	211
Chiffre d'affaires total	6,7%	10 614
1) Marchés traditionnels	5,9%	7 643
2) Marchés de croissance et Arla Foods Ingredients	14,8%	1 179
3) Marchés de valeur	7,6%	598
4) Trading et autres	n/a	1 117

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (millions EUR)



ÉVOLUTION DES COÛTS (millions EUR)

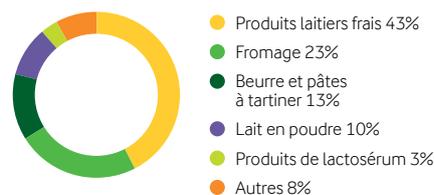


Note 1.1.b. Produits par catégorie de produit

CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPARTI PAR CATÉGORIE DE PRODUIT, 2014



CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPARTI PAR CATÉGORIE DE PRODUIT, 2013



Analyse financière

La hausse significative du chiffre d'affaires est essentiellement due à la croissance interne tant sur les marchés traditionnels que sur les marchés de croissance. La fusion avec EGM Walhorn a contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 85 millions EUR.

Au total, les marchés traditionnels affichent une croissance interne de 5,9 % principalement liée à une hausse des prix. Les marchés de croissance, y compris Arla Foods Ingredients, ont quant à eux

enregistré au total une croissance interne de 14,8 % et représentent désormais 11,1 % du chiffre d'affaires total. Plus particulièrement, le Moyen-Orient affiche des taux de croissance élevés en 2014. Le marché russe a été très négativement impacté par l'embargo imposé en août 2014.

La plus grande catégorie se compose des produits laitiers frais (FDP) qui sont principalement vendus sur les marchés traditionnels. Cette catégorie représente presque 50 % du chiffre d'affaires total. Le segment FDP englobe le lait, la crème, les

ingrédients de cuisine, les produits UHT et le yaourt. Les ventes de fromage représentent 25 % du chiffre d'affaires total. Cette catégorie englobe principalement le fromage jaune sur les marchés traditionnels et d'autres catégories de fromage partout dans le monde (fromage frais, fromage blanc et bleus). La croissance interne dans ce domaine est limitée. Une croissance importante est observée dans la catégorie de la poudre de lait, laquelle ne représente toutefois qu'une partie relativement réduite de nos activités – environ 10 % du chiffre d'affaires total.

NOTE 1.2 Coûts**Méthodes comptables****Coûts de production**

Les coûts de production englobent l'achat de marchandises (y compris l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs) ainsi que les charges directes et indirectes (y compris les dépréciations et les pertes de valeur sur les installations de production, etc. (sites laitiers principalement) ainsi que les coûts salariaux) liées au chiffre d'affaires de l'exercice. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix payés d'avance pour la

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

Frais de vente et de distribution

Les frais encourus pour la vente et la distribution des marchandises vendues au cours de l'exercice ainsi que pour les campagnes promotionnelles et autres menées durant l'exercice sont comptabilisés en frais de vente et de distribution. Les coûts liés à la force

de vente, l'amortissement des créances clients, les coûts liés aux parrainages, recherche et développement, publicités et expositions ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont également comptabilisés en frais de vente et de distribution.

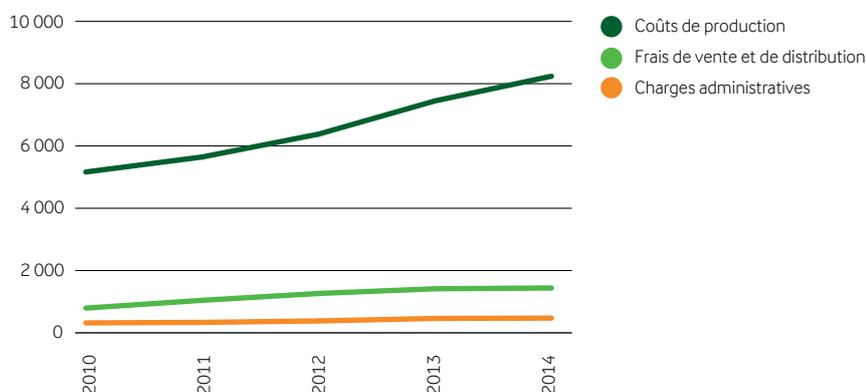
Charges administratives

Les charges administratives encourues durant l'exercice et liées à la gestion et à l'administration, y compris le personnel administratif, les bureaux et les frais de bureau, ainsi que dépréciations et pertes de valeur.

Note 1.2.a. Total des coûts

(millions EUR)

	2014	2013
Coûts de production	-8 395	-7 587
Frais de vente et de distribution	-1 454	-1 466
Charges administratives	-468	-456
Total	-10 317	-9 509
dont :		
Coût du lait cru	-5 165	-4 778
Charges de personnel	-1 156	-1 118
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-313	-312
Autres charges	-3 683	-3 301
Total	-10 317	-9 509

ÉVOLUTION DES COÛTS (Millions EUR)



Analyse financière

Au total, les coûts de production, les frais de recherche et de développement, les frais de vente et de distribution et les charges administratives ont augmenté de 8,5 %, un taux légèrement plus élevé que les 7,5 % de croissance du chiffre d'affaires. Cet écart est principalement dû à la hausse des volumes de lait.

Le prix du lait payé à l'avance est censé atteindre un bénéfice de l'ordre de 3 % du chiffre d'affaires.

Néanmoins, l'accent est mis sur la maîtrise de tous les autres coûts afin de garantir un prix du lait maximum pour les associés-coopérateurs via le prix du lait et les versements complémentaires. De manière générale, les coûts variables ont augmenté suite à une intensification des activités. Les coûts

fixes ont, quant à eux, affiché une hausse moins prononcée. Dès lors, les coûts par kg de lait traité ont chuté grâce aux économies d'échelle.

Le volume total de lait cru a augmenté de 709 millions de kg de lait, principalement fournis par nos associés-coopérateurs. Les coûts de recherche et développement encourus s'élevaient à 39 millions EUR, comparés à -37 millions EUR en 2013.

Note 1.2.b. Coût du lait cru

	2014		2013	
	COLLECTÉ (millions kg)	(millions EUR)	COLLECTÉ (millions kg)	(millions EUR)
Lait des associés-coopérateurs	11 737	-4 559	9 474	-3 607
Autre lait	1 648	-606	3 202	-1 171
Total	13 385	-5 165	12 676	-4 778
Coût moyen par kilo de lait (centimes EUR)		-38,59		-37,69

Note 1.2.c Charges de personnel

(millions EUR)

	2014	2013
Rémunérations, salaires et honoraires	-982	-945
Retraite - régimes à cotisations définies	-64	-63
Retraite - régimes à prestations définies	-2	-5
Autres charges au titre de la sécurité sociale	-108	-104
Total des charges de personnel	-1 156	-1 118
Charges de personnel liées aux:		
Coûts de production	-641	-604
Frais de vente et de distribution	-344	-332
Charges administratives	-161	-182
Charges de personnel comptabilisées en stocks ou en immobilisations	-10	0
Total des charges de personnel	-1 156	-1 118
Moyenne des charges de personnel par kilo de lait (centimes EUR)	-8,64	-8,82
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 155	19 577

Note 1.2.d. Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(millions EUR)

	2014	2013
Immobilisations incorporelles, amortissements	-31	-30
Immobilisations corporelles, dépréciations	-282	-264
Immobilisations corporelles, pertes de valeur	-	-18
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-313	-312
Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liés aux:		
Coûts de production	-263	-245
Frais de vente et de distribution	-21	-24
Charges administratives	-29	-40
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-313	-312
Moyenne des dépréciations/amortissements et pertes de valeur par kilo de lait (centimes EUR)	-2,34	-2,46

NOTE 1.3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION** Méthodes comptables**

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent les éléments non liés aux activités principales du Groupe. Ces postes comprennent les écarts liés à la cession d'actifs incorporels, d'actifs corporels, etc.

Note 1.3.a. Autres produits d'exploitation

(millions EUR)

	2014	2013
Bénéfices sur la cession d'actifs incorporels et corporels	10	29
Produits d'assurance	22	0
Vente d'électricité	8	8
Location et autres produits secondaires	0	4
Instruments financiers	0	12
Autres	26	25
Total des autres produits d'exploitation	66	78

Note 1.3.b. Autres charges d'exploitation

(millions EUR)

	2014	2013
Pertes sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-3	-4
Charges liées à la vente d'électricité	-5	-6
Instruments financiers	-25	0
Autres	-19	-23
Total des autres charges d'exploitation	-52	-33

 Analyse financière

Les autres produits comprennent des indemnités d'assurance liées aux usines d'Arinco et de Pronsfeld.

Le revenu lié à la vente et à la cession d'actifs s'élève à 7 millions EUR en 2014 comparé à une perte de 25 millions EUR en 2013.

Les autres éléments incluent les produits et charges liés à la vente de la puissance excédentaire des installations de condensation. Le résultat net à cet égard en 2014 s'élève à 3 millions EUR, contre 2 millions EUR en 2013.

Note 2 **Besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement fait partie des indicateurs qui, au cours de ces dernières années, ont contribué au financement de la croissance. Il exige une attention permanente à mesure que les activités s'élargissent. Chez Arla, nous nous attachons à réduire les fonds bloqués dans le fonds de roulement, c'est-à-dire les stocks et les créances clients minorées des dettes fournisseurs). L'accent est de plus en plus mis sur une réduction des stocks en optimisant la planification interne et la précision des prévisions. Cette note analyse l'évolution des composants du besoin en fonds de roulement utilisés pour garantir les performances de l'entreprise.

NOTE 2.1. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Méthodes comptables

Stocks

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

Le coût des matières 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 Foods amba 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 adéquate des charges de production indirectes, y compris les dépréciations, sur la base de la capacité d'exploitation normale des installations de production.

Créances clients

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

Dettes fournisseurs

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

Incertitudes et estimations

Stocks

Les entités du Groupe qui appliquent des coûts standard pour calculer les stocks reviennent leurs charges de production indirectes au moins une fois par an. Les coûts standard sont également revus s'ils s'écartent notablement du coût réel des différents

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

L'évaluation de la valeur nette de réalisation requiert une estimation, notamment pour le calcul du prix de vente des produits escomptés et des produits en vrac destinés à la vente sur le marché mondial.

Créances

Les créances sont dépréciées sur la base d'une évaluation individuelle en cas de signes de dévalorisation comme une insolvabilité avérée ou attendue de clientset d'un calcul mathématique basé sur un regroupement des créances selon le nombre de jours depuis l'échéance. Des dépréciations supplémentaires pourront s'avérer nécessaires durant les périodes comptables à venir si la situation financière des clients s'aggrave et si les clients ne sont plus en mesure d'honorer leurs obligations de paiement. Les mouvements de l'exercice liés à l'amortissement des créances relatives aux ventes et aux services sont reproduits ci-dessous.

Note 2.1.a Fonds de roulement net primaire (millions EUR)

	2014	2013
Stocks	988	1 014
Créances clients	917	906
Dettes fournisseurs	-977	-1 014
Total du besoin en fonds de roulement	928	906
Dettes fournisseurs pour lait des associés-coopérateurs	305	271
Total du besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs	1 233	1 177

Note 2.1.b Stocks

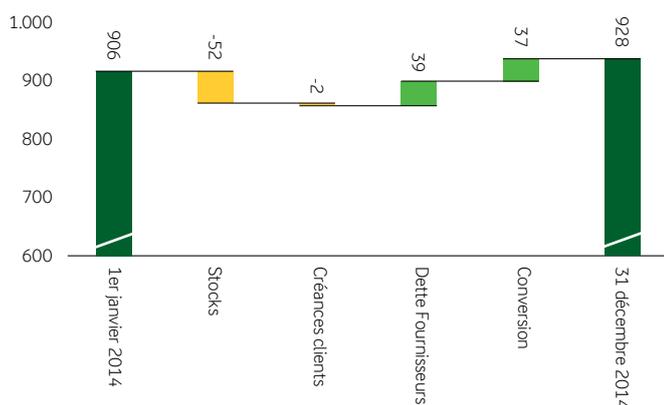
(millions EUR)

	2014	2013
Stocks, valeur brute	1 025	1 036
Amortissements	-37	-22
Total des stocks	988	1 014
Matières premières et consommables	213	223
En-cours	334	299
Produits finis et marchandises destinées à la revente	441	492
Total des stocks	988	1 014

Note 2.1.c Créances clients

(millions EUR)

	2014	2013
Créances clients		
Créances clients avant provision pour dépréciation des créances douteuses	940	918
Dépréciation des créances douteuses	-23	-12
Total des créances clients, net	917	906
Provision pour dépréciation des créances douteuses, 1er janvier	12	11
Effet de change	1	-
Dotations	11	2
Reprises	-1	-1
Provision pour dépréciation des créances douteuses, 31 décembre	23	12

ÉVOLUTION DU BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (millions EUR)**Analyse financière**

Les procédures au sein du Groupe sont continuellement optimisées, l'accent a été mis sur les conditions de paiement offertes à nos clients et à nos fournisseurs.

Le niveau des stocks a été amélioré en optimisant la planification interne et la précision des prévisions.

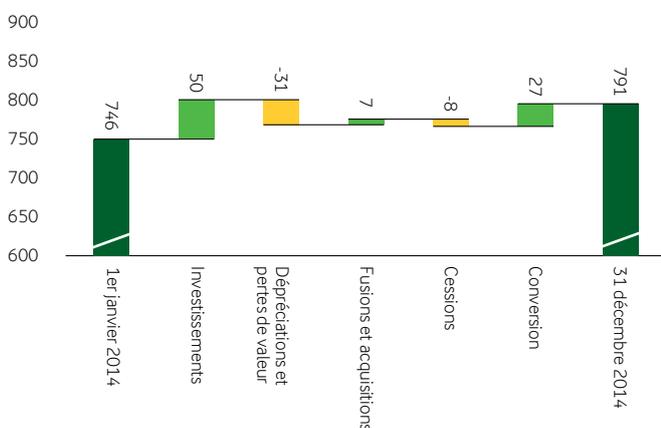
L'exposition au risque de crédit sur les créances clients est géré localement dans les entités opérationnelles et les limites de crédit établies le juge approprié pour le client en tenant compte de la situation financière du client et les conditions actuelles du marché. Généralement, le groupe ne détient pas de garantie que la sécurité pour les créances commerciales, le portefeuille de clientèle du groupe est diversifié en termes de géographie,

secteur d'activité et la taille du client. Le groupe n'est pas exposé au risque de crédit lié aux clients individuels significatifs. Le groupe est exposé au risque de crédit général dans le secteur de la distribution. Historiquement les montants radiés comme irrécouvrables ont été relativement faible, ce qui est également le cas en 2014.

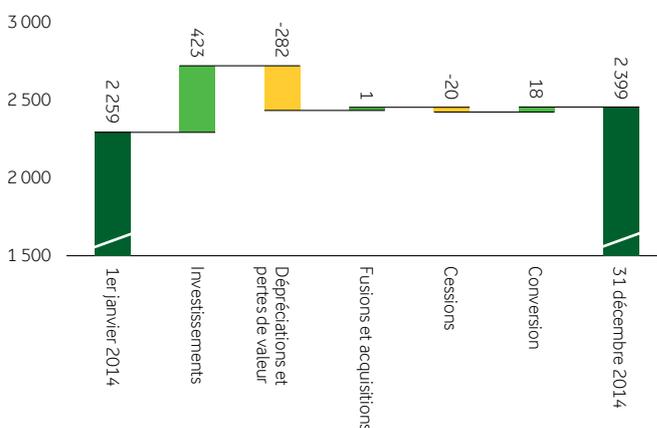
Not 3 Autres éléments d'actif et de passif d'exploitation

En 2014, Arla a investi un peu plus de 470 million EUR dans le renforcement de ses capacités, l'amélioration de son efficacité, l'optimisation environnementale, la qualité et l'innovation. L'objectif est de contribuer à une hausse de la rentabilité des activités d'Arla à l'échelle mondiale, améliorant ainsi les bénéfices à long terme pour les associés-coopérateurs d'Arla. Parallèlement, nous souhaitons rendre la production plus efficace et plus respectueuse de l'environnement. Cette note donne des précisions sur les actifs incorporels et corporels du Groupe, leur évolution et leurs éventuels amortissements ou dépréciations. Les actifs corporels et incorporels représentent la majorité des actifs non-courants du Groupe. En outre, la note précise les tests de dépréciation opérés. Ceux-ci présentant un certain degré d'incertitude, une analyse de sensibilité a également été réalisée.

ÉVOLUTION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (millions EUR)



ÉVOLUTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES (millions EUR)



NOTE 3.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surprix payé par le Groupe au-delà de la juste valeur de l'actif net d'une société acquise.

Initialement, les écarts d'acquisition sont comptabilisés au coût historique, comme décrit dans la note « Regroupements d'entreprises ». Les écarts d'acquisition sont ensuite évalués au coût historique minoré de tout amortissement cumulé. La valeur comptable des écarts d'acquisition est allouée aux unités génératrice de trésorerie du Groupe conformément à la structure opérationnelle et à la gestion financière interne. Les unités génératrice de

trésorerie constituent le plus petit groupe d'actifs à même de produire des flux de trésorerie entrants indépendants.

Licences et marques

Les licences et marques sont initialement comptabilisées au coût historique. Le coût est ensuite amorti de manière linéaire sur la durée d'utilisation attendue limitée à 20 ans.

Développement informatique

Les coûts encourus durant la phase de recherche dans le cadre d'évaluations générales des besoins du Groupe en matière d'informatique et de technologie disponibles sont imputés à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts directement imputables

encourus durant la phase de développement informatique et relatifs à la conception, à la programmation, à l'installation et à la mise à l'essai de projets avant qu'ils ne soient prêts à être utilisés à des fins commerciales sont capitalisés en 'actifs incorporels. De tels coûts sont uniquement capitalisés dans la mesure où les dépenses peuvent être évaluées de manière fiable, le projet est techniquement et commercialement viable, les avantages économiques à venir sont probables, le Groupe entend terminer et utiliser ledit actif et il possède suffisamment de ressources pour ce faire. Les activités de développement informatique sont amorties de manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

Note 3.1. Immobilisations incorporelles

(millions EUR)

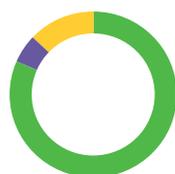
	ÉCARTS D'ACQUISITION	LICENCES, MARQUES, ETC.	DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE	TOTAL
2014				
Coût au 1er janvier	618	104	197	919
Effet de change	27	1	-	28
Acquisitions	-	5	45	50
Fusions et acquisitions	-	7	-	7
Reclassement	-	-2	1	-1
Cessions	-	-12	-37	-49
Coût au 31 décembre	645	103	206	954
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-57	-116	-173
Effet de change	-	-1	-	-1
Amortissements de l'exercice	-	-8	-23	-31
Reclassement	-	2	-1	1
Amortissements sur cessions	-	4	37	41
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-60	-103	-163
Valeur comptable au 31 décembre	645	43	103	791

2013

Coût au 1er janvier	620	104	187	911
Effet de change	-10	-4	-1	-15
Acquisitions	8	4	30	42
Fusions et acquisitions	-	-	-	-
Reclassement	-	-	16	16
Cessions	-	-	-35	-35
Coût au 31 décembre	618	104	197	919
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-52	-130	-182
Effet de change	-	4	-	4
Amortissements de l'exercice	-	-9	-21	-30
Reclassement	-	-	-	-
Amortissements sur cessions	-	-	35	35
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-57	-116	-173
Valeur comptable au 31 décembre	618	47	81	746

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 2014

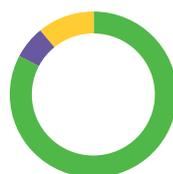
(millions EUR)



- Écarts d'acquisition 82%
- Licences, marques, etc. 5%
- Développement informatique 13%

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 2013

(millions EUR)



- Écarts d'acquisition 83%
- Licences, marques, etc. 6%
- Développement informatique 11%

Analyse financière

Les actifs incorporels s'élevaient à 791 millions EUR en 2014, contre 747 millions EUR l'année précédente. Les amortissements s'élevaient à 31 millions EUR. Aucune dépréciation n'a été opérée en 2014.

Écarts d'acquisition

Le solde d'ouverture des écarts d'acquisition est principalement lié à Arla Foods UK, Arla Ingman en

Finlande et Milko en Suède. Les tests n'ont pas justifié une dépréciation des écarts d'acquisition en 2014.

Licences et marques

Le solde d'ouverture pour les licences et marques inclut principalement Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® et des licences d'importation au Canada.

Développement informatique

Arla continue d'investir dans le développement informatique. Les investissements font partie des opérations normales de l'entreprise. En 2014, l'accent a été porté sur l'intégration de CCE et de CUK dans la plateforme informatique d'Arla.

NOTE 3.2. TESTS DE DÉPRÉCIATION

Méthodes comptables

Les pertes de valeur sont indiquées dans le cas où 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 produisant des flux de trésorerie entrants suite à leur utilisation continue (unités génératrices de trésorerie) qui sont largement indépendants des flux de trésorerie entrants d'autres actifs ou unités génératrices de trésorerie.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an. La valeur comptable 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 actualisée des futurs flux de trésorerie nets attendus issus de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont liés, et actualisée à l'aide d'un facteur d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché concernant la temporalité et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

La perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat sur une ligne distincte et n'est

pas contrepassée. La valeur comptable des autres éléments de l'actif non-courant est évaluée chaque année pour déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Les actifs sont comptabilisés dans le bilan à la la moins élevée entre la valeur recouvrable et la valeur comptable. La valeur recouvrable des autres éléments de l'actif non-courant correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage de l'actif et la valeur marchande (juste valeur), déduction faite des coûts de cession attendus.

La valeur d'usage est calculée comme la valeur actualisée des futurs flux de trésorerie nets estimés issus de l'utilisation de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie dont l'actif fait partie.

Toute moins-valeur sur d'autres éléments de l'actif non-courant est comptabilisée en résultat sous les coûts de production, de vente et de distribution ou les charges administratives. Les dépréciations opérées sont contrepassées en cas de changement des hypothèses et des estimations ayant mené aux dites dépréciations. Une moins-valeur 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-valeur n'avait été comptabilisée.

Incertitudes et estimations

Les durées estimées d'utilisation des immobilisations corporelles et incorporelles amorties et dépréciées sont revues à intervalles réguliers. Des tests de dépréciation sont réalisés chaque année pour les écarts d'acquisition et lorsque des éléments indiquent une perte de valeur pour les autres immobilisations incorporelles. Une estimation est réalisée afin de déterminer si les sections de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif ont la capacité requise pour produire suffisamment de flux de trésorerie nets positifs à l'avenir (valeur d'usage) pour appuyer la valeur comptable de l'actif et d'autres actifs nets dans la partie concernée de l'activité.

La nature de la société exige que l'on procède à d'importantes estimations concernant les flux de trésorerie attendus ainsi qu'à une évaluation du taux de croissance à long terme et à une évaluation d'un facteur d'actualisation raisonnable qui reflète les risques inhérents à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, ce qui implique naturellement un certain niveau d'incertitude. Tout changement des estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le facteur d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Note 3.2. Tests de dépréciation

(millions EUR)

	PRÉALABLES CLÉS		
	VALEUR COMPTABLE, ÉCARTS D'ACQUISITION	FACTEUR D'ACTUALISATION, NET D'IMPÔTS	FACTEUR D'ACTUALISATION, AVANT IMPÔT
2014			
Consumer Finland	40	6,7%	8,5%
Consumer UK	524	7,8%	10,0%
Consumer Sweden	17	7,1%	9,3%
Autres	64	6,9%	7,6%
Valeur comptable totale au 31 décembre	645		
2013			
Consumer Finland	40	7,3%	9,0%
Consumer UK	496	7,5%	8,3%
Consumer Sweden	18	7,7%	9,9%
Autres	64	7,4%	7,8%
Valeur comptable totale au 31 décembre	618		

Analyse financière

Procédure des tests de dépréciation

Arla procède à des tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition une fois par an. Plus généralement, des tests sont réalisés sur les actifs incorporels lorsque des éléments semblent indiquer une dépréciation. Les tests de dépréciation sont opérés pour chacun des segments d'activité vu que ceux-ci représentent le plus bas niveau d'unités génératrices de trésorerie auxquelles la valeur comptable des actifs incorporels peut être imputée et qui peuvent être surveillées avec un degré de certitude raisonnable. Ce niveau d'imputation et de surveillance des actifs incorporels doit être vu dans le contexte des efforts déployés par le Groupe dans le but d'intégrer les entreprises acquises aussi rapidement que possible afin de pouvoir réaliser des synergies.

Les écarts d'acquisition du Groupe pour le segment Consumer UK ont été générés dans le cadre de l'achat des British Express Dairies en 2003 et 2007, de l'acquisition totale d'AFF en 2009 et de la fusion avec Milk Link en 2012. Au sein de Consumer Finland, les écarts d'acquisition découlent de l'achat d'Ingman en

2007. Les écarts d'acquisition restants proviennent de l'achat de Tholstrup en 2006 et de la fusion avec Milko en 2011. Les segments combinés Consumer DK et Consumer SE soutiennent les activités d'exportation de Consumer International. Autrement dit, ces bénéfices contribuent à soutenir la valeur des actifs dans ce domaine. C'est pour cette raison que les montants des écarts d'acquisition sont testés ensemble. Il n'existe aucun écart d'acquisition lié aux segments Consumer CCE et Arla Foods Ingredients.

Estimations appliquées

La valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie est déterminé sur la base de sa valeur d'usage. Les calculs reposent sur des prévisions qui couvrent les trois années fiscales suivantes. Les tests de dépréciation opérés n'incluent pas la croissance réelle de la valeur finale. Dans les prévisions appliquées, le lait représente le coût le plus important. Le lait est comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix attendu à la date du test réalisé. Un taux d'actualisation (WACC) est appliqué pour les segments spécifiques sur la base des suppositions faites concernant les taux d'intérêt, les impôts et les primes de risque. Dans les prévisions appliquées sur la touche

hypothèse opérationnelle est une rentabilité accrue basée sur une combinaison de l'impact positif de se déplacer la consommation de lait en produits à valeur ajoutée et des réductions de coûts.

Résultats des tests

Aucune dépréciation des actifs incorporels n'a été enregistrée en 2014. Pour les écarts d'acquisition en Finlande, des éléments indiquaient une dépréciation suite à la concurrence acharnée sur le marché. Les tests réalisés ont montré qu'aucune dépréciation n'était nécessaire en 2014. À cet égard, des tests de sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des facteurs d'actualisation ont été menés. Le taux d'actualisation peut augmenter de 4,0 points de pourcentage avant qu'il ne soit nécessaire de procéder à une dépréciation. En 2014, les bénéfices sous-jacents se sont améliorés par rapport à 2013.

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

NOTE 3.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Méthodes comptables

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

Coût historique

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

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

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

Amortissements

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

Les durées de vie utile estimées sont les suivantes :

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

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, celle-ci étant la valeur estimée que l'actif peut générer de par sa vente ou sa mise au rebut en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subite le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à

la date d'acquisition et revue tous les ans.

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

Incertitudes et estimations

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

Note 3.3. Immobilisations corporelles

(millions EUR)

	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECHNIQUES, MATÉRIELS ET OUTILLAGE INDUSTRIELS	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS DES MATÉRIELS ET OUTILLAGE INDUSTRIELS	ACTIFS EN COURS DE PRODUCTION	TOTAL
2014					
Coût au 1er janvier	1 250	2 133	441	325	4 149
Effets de change	22	4	5	4	35
Acquisitions	10	70	8	335	423
Fusions et acquisitions	-	-	1	-	1
Mises en service	100	243	33	-376	-
Cessions	-	-82	-16	-2	-100
Coût au 31 décembre	1 382	2 368	472	286	4 508
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-418	-1 160	-312	-	-1 890
Effets de change	-20	3	-	-	-17
Dépréciations de l'exercice	-62	-182	-38	-	-282
Dépréciations sur cessions	-	66	14	-	80
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-500	-1 273	-336	-	-2 109
Valeur comptable au 31 décembre	882	1 095	136	286	2 399
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	48	29	5	-	82
2013					
Coût au 1er janvier	1 105	1 897	408	400	3 810
Effet de change	-16	-28	-10	-8	-62
Acquisitions	44	98	31	355	528
Fusions et acquisitions	-	-	-	-	-
Mises en service	172	205	31	-408	-
Cessions	-55	-39	-19	-14	-127
Coût au 31 décembre	1 250	2 133	441	325	4 149
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-388	-1 023	-303	-	-1 714
Effet de change	6	17	7	-	30
Dépréciations de l'exercice	-58	-175	-31	-	-264
Pertes de valeur de l'exercice	-5	-13	-	-	-18
Dépréciations sur cessions	27	34	15	-	76
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-418	-1 160	-312	-	-1 890
Valeur comptable au 31 décembre	832	973	129	325	2 259
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	43	37	3	-	83

IMMOBILISATIONS CORPORELLES PAR PAYS 2014**IMMOBILISATIONS CORPORELLES PAR PAYS 2013**



Analyse financière

Au total, les actifs corporels s'élevaient à 2 399 millions EUR, contre 2 259 millions EUR l'année dernière. La majorité des actifs corporels d'Arla sont situés sur ses marchés traditionnels au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Les investissements dans la structure laitière et le renforcement des capacités se sont poursuivis en 2014. Au total, les investissements de cette année s'élevaient à 423 millions EUR pour les actifs corporels.

Les principaux investissements en 2014 sont liés aux installations d'Arinco (DK), AFI à Videbæk (DK),

Falkenberg (SE) et Pronsfeld (GE) ainsi qu'à la finalisation de la laiterie d'Aylesbury (UK).

Arla cherche en permanence à améliorer son efficacité en investissant dans de nouvelles installations, cela se traduit également par une centralisation de la production.

NOTE 3.4. CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES



Méthodes comptables

Participations dans des co-entreprises et entreprises associées

Les participations dans les co-entreprises et entreprises associées sont comptabilisées dans le

bilan selon la méthode de mise en équivalence. La participation est présentée sur une ligne distincte et évaluée au coût historique d'origine, y compris tout écart d'acquisition découlant de l'acquisition, avec la part du Groupe sur tout bénéfice ou toute perte ultérieure(e) à l'acquisition et autres éléments du

résultat global, conformément aux méthodes comptables du Groupe. La part du Groupe sur le résultat de l'exercice pour les co-entreprises et les entreprises associées est comptabilisée dans le compte de résultat du Groupe.

Note 3.4.a. Co-entreprises

Rapprochement de la valeur reconnue de co-entreprises

(millions EUR)

	2014	2013
Capitaux propres dans matérielles co-entreprises.	-	-
Écarts d'acquisition dans matérielles co-entreprises.	-	-
Capitaux propres dans non matérielles co-entreprises.	55	53
Valeur comptable	55	53

Note 3.4.b. Entreprises associées

Rapprochement de la valeur reconnue de entreprises associées

(millions EUR)

	2014	2013
Capitaux propres dans matérielles entreprises associées.	148	83
Écarts d'acquisition dans matérielles entreprises associées.	142	154
Capitaux propres dans non matérielles entreprises associées.	142	25
Valeur comptable	432	262

Note 3.4.c Matérielles entreprises associées**L'information financière pour les entreprises associées qui sont considérés comme matérielles pour le groupe**

(millions EUR)

	2014	2013
	CHINA COFCO DAIRY HOLDING, CHINE	CHINA COFCO DAIRY HOLDING, CHINE
Chiffre d'affaires	8	7
Résultat après impôt	8	7
Autres éléments du résultat global	-	-
Actif non-courant	649	-
Actif courant	-	633
Passif non-courant	-	-
Passif courant	-	-
Dividendes perçus	3	2
Part du groupe	5,3%	5,7%
La part de Arla du résultat après impôt	13	10
Valeur comptable	290	237

Note 3.4.d. Transactions avec les co-entreprises et entreprises associées

(millions EUR)

	2014	2013
Vente de marchandises aux co-entreprises	9	17
Vente de marchandises aux entreprises associées	113	27
Total des ventes de marchandises aux co-entreprises et entreprises associées	122	44
Achat de marchandises auprès des co-entreprises	-	-
Achat de marchandises auprès des entreprises associées	-	27
Total des achats de marchandises auprès des co-entreprises et entreprises associées	-	27
Créances clients sur co-entreprises ¹	3	5
Créances clients sur entreprises associées ¹	58	5
Total des créances clients sur co-entreprises et entreprises associées	61	10
Dettes fournisseurs sur co-entreprises ²	-	-
Dettes fournisseurs sur entreprises associées ²	-	1
Total des dettes fournisseurs sur co-entreprises et entreprises associées	-	1

1) Inclus dans les autres créances

2) Inclus dans les autres éléments du passif courant

**Évaluation financière**

En 2014, suite à la fusion entre Arla et Walhorn EGM, Walhorn EGM est devenue une entreprise associée. Le niveau d'influence dans LRF - Lantbrukarnas Riksförbund - a été réévalué et l'investissement a été reclassé d'actif non-courant à investissement dans les entreprises associées (58 millions EUR). Durant l'année, Arla a pris une participation de 8% dans la société Vigor pour un montant de 31 millions EUR. L'investissement a été réalisé par la cession d'une

co-entreprise, ce qui a généré un gain de 15 millions EUR. Par ailleurs, la participation dans la société China COFCO Dairy Holdings Limited a été affectée en 2014 par une augmentation de capital dans la société China Mengniu Dairy Company Limited qui a conduit à la dilution de la part d'Arla dans le capital et généré un gain de 13 millions EUR.

China COFCO Dairy Holdings Limited et Vigor sont des sociétés liées de par des accords de coopération accordant une influence significative. L'évaluation de

la part du bénéfice attribuable à Arla et de la participation est basée sur l'information financière de la société la plus récente, d'autres information publiées sur le développement financier de la société et l'impact de l'actif net réévalué. La juste valeur de la participation dans China Mengniu Dairy Company Limited au 31 décembre 2014 s'élève à 355 millions EUR. La juste valeur de la participation dans Vigor est égale à la valeur comptable.

NOTE 3.5. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

 Méthodes comptables

Les provisions figurant dans le bilan représentent les meilleures estimations concernant le montant requis pour honorer une obligation légale ou implicite actuelle découlant d'un événement antérieur, et il est probable que le Groupe sera contraint de régler un montant pouvant être estimé de manière fiable. L'obligation est le résultat d'obligations légales ou implicites actuelles.

Provisions pour restructuration

Les coûts de restructuration sont comptabilisés à titre d'éléments de passif lorsqu'un plan formel et détaillé de restructuration est publié au plus tard à la date du bilan pour les personnes concernées par le

plan. Aucune provision n'est opérée pour des pertes d'exploitation futures.

Provision pour contrats déficitaires

Des provisions pour contrats déficitaires sont comptabilisées lorsque les avantages que le Groupe peut s'attendre à tirer d'un contrat sont inférieurs aux coûts inévitables liés à l'exécution de ses obligations aux termes du contrat.

Provisions pour assurances

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

 Incertitudes et estimations

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

Note 3.5. Provisions pour risques et charges
(millions EUR)

	PROVISIONS POUR ASSURANCES	PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION	AUTRES PROVISIONS	TOTAL
2014				
Provisions au 1er janvier	16	22	13	51
Dotations	4	-	18	22
Reprises	-2	-9	-8	-19
Utilisées durant l'exercice	-5	-8	-14	-27
Provisions au 31 décembre	13	5	9	27
Provisions à court terme	5	5	9	19
Provisions à long terme	8	-	-	8
Total provisions	13	5	9	27
2013				
Provisions au 1er janvier	17	11	7	35
Dotations	4	22	11	37
Reprises	-2	-	-	-2
Utilisées durant l'exercice	-3	-11	-5	-19
Provisions au 31 décembre	16	22	13	51
Provisions à court terme	7	22	13	42
Provisions à long terme	9	-	-	9
Total provisions	16	22	13	51

 Analyse financière

Au total, les provisions s'élevaient à 27 millions EUR au 31 décembre 2014, soit une baisse de 24 millions EUR par rapport à l'année précédente. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (événements survenus mais pas encore déclarés) et de provisions pour restructuration.

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Les versements opérés à cet titre s'élevaient à 3 million EUR en 2014 (contre 3 million EUR en 2013). De nouvelles provisions de 4 millions EUR ont été comptabilisées.

Les provisions pour restructuration concernent principalement le démantèlement des installations de Skövde en Suède. De nouvelles provisions d'une moindre envergure ont été comptabilisées pour les

licenciements prévus dans le cadre des programmes d'optimisation. Les provisions pour restructuration ont été réduites au cours de l'année conformément aux prestations de cessation d'emploi versées, etc. D'autres provisions incluent des charges telles que les contrats déficitaires. À l'exception des accidents du travail, toutes les provisions devraient être engagées dans un délai d'un an.

Note 4 Achat et vente d'entreprises et d'activités

Depuis de nombreuses années, les fusions et les acquisitions ont joué un rôle important dans la stratégie d'Arla. La croissance des volumes de lait est cruciale pour le développement de l'entreprise, l'accroissement de la rentabilité des activités d'Arla à l'échelle mondiale et, par là, l'amélioration des bénéfices à long terme pour les associés-coopérateurs d'Arla. Dans le cadre du développement de ses activités, Arla évalue en permanence les activités à céder.

NOTE 4.1. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Méthodes comptables

Date de comptabilisation et contrepartie

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

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

Des écarts d'acquisition se produisent lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations antérieures et de la

valeur attribuée aux détenteurs d'intérêts minoritaires dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables de la société acquise. Tout écart d'acquisition qui se produit et qui n'est pas amorti est contrôlé chaque année afin de déterminer si une dépréciation éventuelle est nécessaire.

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

Cessions

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

Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, la valeur comptable de l'actif (y compris les écarts d'acquisition alloués) et du passif de la filiale est

décomptabilisée, de même que tous intérêts minoritaires associés et autres éléments de capitaux propres, tels que les réserves en devises. Les bénéfices et pertes découlant de cessions sont comptabilisés en résultat sous les autres produits et charges d'exploitation.

Incertitudes et estimations

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

Fusions et acquisitions en 2014**Note 4.1. Regroupements d'entreprises**

(millions EUR)

	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU	PARTICIPATION ACQUISE	CHIFFRE D'AFFAIRES PAR AN	EFFECTIF
Société				
Walhorn	1er août	100%	239	24
Immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition)				-
Immobilisations corporelles				1
Autres éléments d'actif				40
Passif				-18
Total des éléments d'actif nets acquis				23
Écarts d'acquisition				-
Prix d'acquisition				23
Disponibilités de la société acquise				15
Capital individuel émis				-12
Capital collectif émis				-23
Autres versements				-3
Paielements au comptant durant l'exercice				-

Fusions et acquisitions en 2013

Arla n'a réalisé aucune acquisition en 2013

**Analyse financière**

Le 1er août 2014, Arla a fusionné avec la société belge Walhorn, dont la collecte de lait annuelle avoisine les 550 millions de kg. Walhorn vend principalement du lait via une coentreprise. Arla a fusionné en émettant (35) millions EUR à titre de nouveau capital d'apport à Walhorn. Sur la base des justes valeurs des actifs nets identifiés, aucun écart d'acquisition n'a été comptabilisé.

NOTE 4.2 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE**Méthodes comptables**

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

leur valeur comptable à la date de classification au titre de « destinés à la vente » et leur juste valeur, déduction faite des frais de vente. Les actifs corporels et incorporels ne sont pas dépréciés ni amortis à compter de leur date de classification au titre de « destinés à la vente ». Toute perte de valeur sur un groupe de cession est d'abord allouée aux écarts d'acquisition, puis aux éléments d'actif et de passif restants de manière proportionnelle, sauf

qu'aucune perte n'est allouée à des postes qui continuent d'être évalués conformément aux autres méthodes comptables du Groupe, comme les stocks, les actifs financiers et les actifs d'impôt différé. Les pertes de valeur survenant lors de la classification initiale au titre de « destinés à la vente » et tous les bénéfices ou pertes relatifs à une réévaluation subséquente sont comptabilisés en résultat sous les postes auxquels ils sont liés.

Note 4.2.a. Les actifs destinés à la vente comprennent les différents actifs suivants
(millions EUR)

	2014	2013
Immobilisations	8	27
Actif courant	-	-
Valeur comptable, actif	8	27

Note 4.2.b. Passif lié aux actifs destinés à la vente
(millions EUR)

	2014	2013
Passif non-courant	-	-
Passif courant	-	-
Valeur comptable, passif	-	-

Analyse financière

Les actifs classés comme « destinés à la vente » concernent les terrains et constructions qui devraient être vendus au cours des douze prochains mois. En 2014, Arla Foods UK a vendu un immeuble avec un bénéfice de 7 millions EUR. Les actifs destinés à la vente en 2013 et 2014 englobent des terrains au Royaume-Uni.

Note 5 **Situation financière**

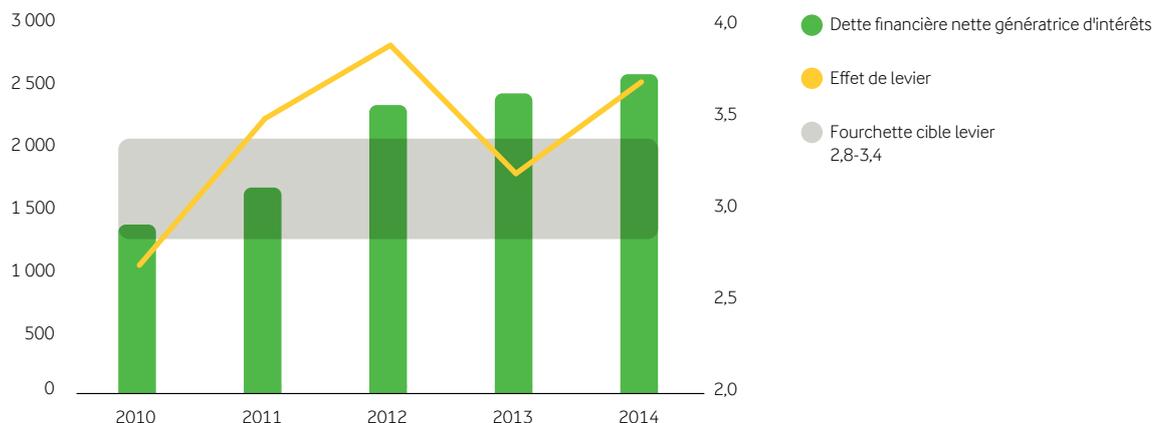
Cette note détaille la structure du capital du Groupe, le financement, les liquidités et les éléments apparentés. Les investissements d'Arla sont financés tantôt par des capitaux propres, tantôt par des fonds externes. Le rapport entre ces deux sources de financement est exprimé par le ratio de capitaux propres.

La dette nette génératrice d'intérêts du Groupe englobe le passif courant et non-courant dû aux banques et établissements de crédit, minoré de l'actif générateur d'intérêts. Par « effet de levier », Arla entend le rapport entre la dette nette génératrice d'intérêts y compris les engagements de retraite et l'EBITDA. Il exprime la capacité du Groupe à honorer sa dette. Sur le long terme, l'objectif d'Arla est d'atteindre un effet de levier entre 2,8 et 3,4. La politique du Groupe consiste à conserver un équilibre entre la dette, les capitaux propres et les bénéfices, afin de maintenir sa capacité de crédit tout en maintenant un bon niveau d'investissement.

Les risques financiers sont gérés de manière centralisée par le service Corporate Treasury and Finance conformément à la politique financière approuvée par le conseil d'administration. Arla ambitionne de réduire ses risques de refinancement en assurant une répartition raisonnable des remboursements de la dette génératrice d'intérêt. Les risques de taux d'intérêt et de change sont gérés à l'aide de dérivés.

La couverture contre la volatilité des prix du lait ne relève pas de la gestion des risques financiers, mais est inhérente au modèle d'entreprise d'Arla.

DETTE FINANCIÈRE NETTE GÉNÉRATRICE D'INTÉRÊTS (millions EUR)



NOTE 5.1. POSTES FINANCIERS

Méthodes comptables

Produits et charges financiers

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

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

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

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

Note 5.1.a Produits et charges financiers

(millions EUR)

	2014	2013
Produits financiers :		
Intérêts, trésorerie et équivalents de trésorerie	1	1
Intérêts, valeurs mobilières	4	2
Ajustement de juste valeur	1	1
Autres produits financiers	48	1
Total des produits financiers	54	5
Charges financières :		
Charges financières sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-73	-58
Pertes de change (net)	-3	-22
Intérêts, engagements de retraite	-15	-15
Intérêts transférés aux actifs corporels	10	4
Autres charges financières	-3	-2
Total des charges financières	-84	-93
Charges financières nettes	-30	-88

Analyse financière

Au total, les produits et charges financiers s'élevaient à un montant net de -30 millions EUR en 2014, contre -88 millions EUR en 2013. Les produits financiers

comprennent essentiellement un produit de 48 millions EUR lié à la réévaluation et au reclassement d'investissements dans LRF - Lantbrukarnas Riksförbund. Suite à la hausse des activités d'emprunt, les charges financières du Groupe ont

augmenté par rapport à l'année précédente. En moyenne, le montant net des charges d'intérêt, hors engagements de retraite, s'élève à 3,0 %, contre 3,1 % en 2013.

NOTE 5.2 DETTE NETTE GÉNÉRATRICE D'INTÉRÊT**Méthodes comptables****Instruments financiers**

Les instruments financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

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

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

Actifs financiers disponibles à la vente

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

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

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

Actifs financiers évalués à la juste valeur

Les valeurs mobilières classées à la juste valeur se composent principalement de titres cotés, qui sont surveillés, évalués et rapportés en continu conformément à la politique financière du Groupe. Toute variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat dans les produits et charges financiers.

Passif

Les dettes hypothécaires, bancaires, etc. ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de

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

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

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

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent les liquidités de caisse et les dépôts en banque librement accessibles ainsi que les obligations cotées en bourse dont l'échéance originale est de trois mois ou moins, qui n'entraînent qu'un risque insignifiant de variation de valeur et peuvent être librement converties en disponibilités.

Note 5.2.a. Emprunts

(millions EUR)

	2014	2013
<i>Emprunts à long terme :</i>		
Obligations émises	472	336
Établissements de crédit hypothécaire	817	824
Emprunts bancaires	370	572
Leasing financier	43	57
Autres emprunts à long terme	5	7
Total	1 707	1 796
<i>Emprunts à court terme :</i>		
Établissements de crédit hypothécaire	5	10
Emprunts bancaires	911	700
Effets de commerce	194	155
Leasing financier	20	20
Autres emprunts à court terme	2	2
Total	1 132	887
Total des emprunts à court et long termes	2 839	2 683

Note 5.2.b Dette nette productive d'intérêt

(millions EUR)

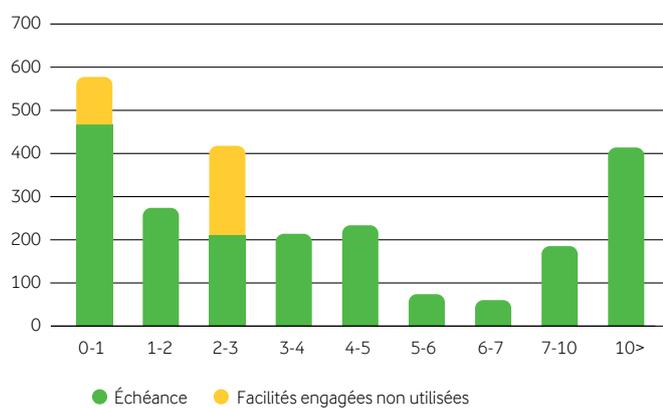
Valeurs mobilières, disponibilités	-641	-611
Autres actifs générateurs d'intérêt	-27	-26
Passif à court terme	1 132	887
Passif à long terme	1 707	1 796
Dette nette génératrice d'intérêt, hors engagements de retraite	2 171	2 046
Engagements de retraite	376	348
Dette nette productive d'intérêt, y compris engagements de retraite	2 547	2 394

Note 5.2.c. Dette nette génératrice d'intérêt, hors engagements de retraite, échéance
(millions EUR)

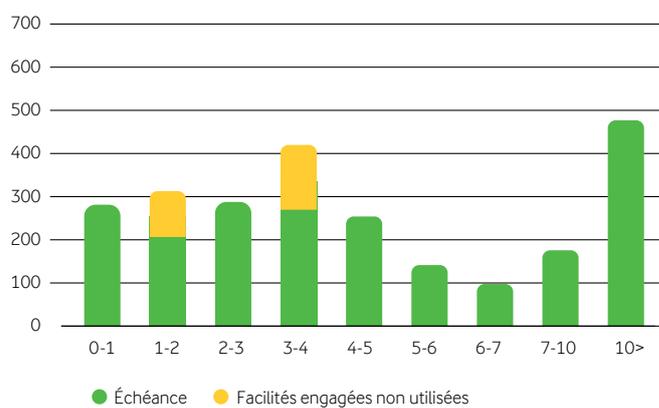
31 december 2014	Total	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	Après 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Autres	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 171	475	277	215	218	238	76	62	189	421

31 december 2013	Total	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Après 2023
DKK	755	-41	13	21	24	25	53	54	154	452
EUR	452	113	72	21	77	42	74	27	7	19
GBP	296	35	73	13	160	9	1	2	3	-
SEK	502	163	1	169	-	167	-	-	2	-
Autres	41	2	39	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 046	272	198	224	261	243	128	83	166	471

**ÉCHÉANCE DE LA DETTE NETTE GÉNÉRATRICE D'INTÉRÊT,
31 DÉCEMBRE 2014, PERSPECTIVES** (millions EUR)



**ÉCHÉANCE DE LA DETTE NETTE GÉNÉRATRICE D'INTÉRÊT,
31 DÉCEMBRE 2013, PERSPECTIVES** (millions EUR)

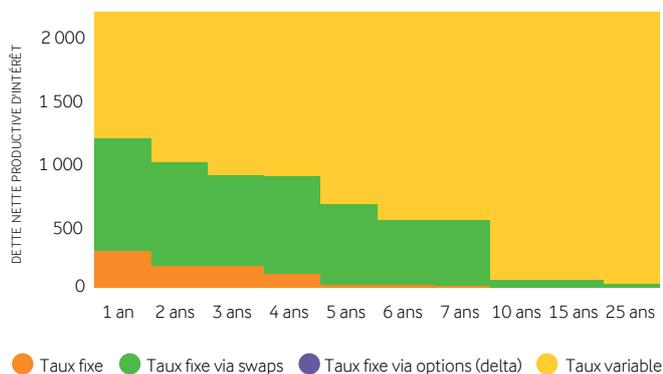
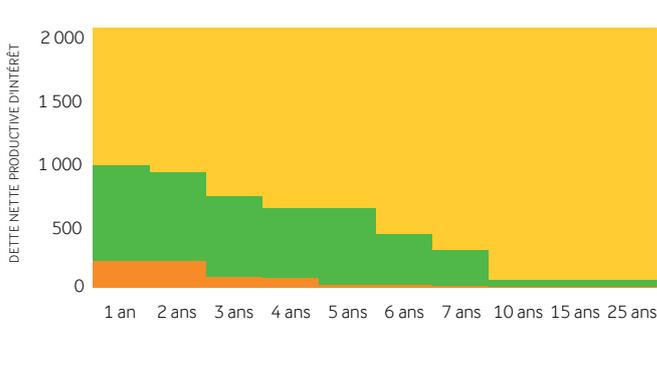


Note 5.2.d Risque de taux d'intérêts au 31 décembre (millions EUR)	TAUX D'INTÉRÊTS	TAUX D'INTÉRÊTS MOYEN	DURÉE	MONTANT	RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT
2014					
<i>Obligations émises :</i>					
SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016	Fixe	5,00%	1-2 ans	122	Juste valeur
SEK 500 millions, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	3-4 ans	50	Juste valeur
SEK 800 millions, échéance 28.05.2019	Fixe	2,63%	4-5 ans	84	Juste valeur
SEK 350 millions, échéance 22.06.2016	Variable	2,06%	0-1 an	37	Flux de trésorerie
SEK 1 000 millions, échéance 04.06.2018	Variable	1,97%	0-1 an	105	Flux de trésorerie
SEK 700 millions, échéance 28.05.2019	Variable	1,42%	0-1 an	74	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		2,93%		472	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux variable	Variable	1,00%	0-1 an	821	Flux de trésorerie
Taux fixe	Fixe	2,95%	3-4 ans	1	Juste valeur
Total des établissements de crédit hypothécaire		1,00%		822	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,15%	0-1 an	496	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,53%	0-1 an	792	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		1,00%		1 288	
<i>Effets de commerce :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,83%	0-1 an	194	Juste valeur
Total des effets de commerce		0,83%		194	
<i>Leasing financier :</i>					
Taux fixe	Fixe	4,98%	0-4 ans	15	Juste valeur
Taux variable	Variable	2,33%	0-1 an	48	Flux de trésorerie
Total du passif lié à des opérations de leasing financier		2,96%		63	

Note 5.2.d Risque de taux d'intérêts au 31 décembre
(millions EUR)

	TAUX D'INTÉRÊTS	TAUX D'INTÉRÊTS MOYEN	DURÉE	MONTANT	RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT
2013					
<i>Obligations émises :</i>					
SEK 1 150 millions, échéance 22.06.2016	Fixe	5,00%	1-2 ans	129	Juste valeur
SEK 500 millions, échéance 04.06.2018	Fixe	3,25%	3-4 ans	56	Juste valeur
SEK 350 millions, échéance 22.06.2016	Variable	2,73%	0-1 an	39	Flux de trésorerie
SEK 1 100 millions, échéance 04.06.2018	Variable	2,78%	0-1 an	112	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		3,70%		336	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux variable	Variable	1,24%	0-1 an	832	Flux de trésorerie
Taux fixe	Fixe	2,96%	3-4 ans	2	Juste valeur
Total des établissements de crédit hypothécaire		1,24%		834	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,44%	0-1 an	472	Juste valeur
Taux variable	Variable	1,59%	0-1 an	809	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		1,16%		1 281	
<i>Effets de commerce :</i>					
Taux fixe	Fixe	1,72%	0-1 an	155	Juste valeur
Total des effets de commerce		1,72%		155	
<i>Leasing financier :</i>					
Taux fixe	Fixe	5,03%	0-4 ans	22	Juste valeur
Taux variable	Variable	2,85%	0-1 an	55	Flux de trésorerie
Total du passif lié à des opérations de leasing financier		3,48%		77	

Le tableau ci-dessous présente le profil d'intérêt de la dette nette productive d'intérêt au 31 Décembre.

PROFIL D'INTÉRÊT – DETTE NETTE PRODUCTIVE D'INTÉRÊT 2014 (millions EUR)**PROFIL D'INTÉRÊT – DETTE NETTE PRODUCTIVE D'INTÉRÊT 2013** (millions EUR)

● Taux fixe ● Taux fixe via swaps ● Taux fixe via options (delta) ● Taux variable

Note 5.2.e Détail de l'emprunt en devise

(millions EUR)

Détail de l'emprunt en devise avant et après les instruments financiers dérivés	PRINCIPAL D'ORIGINE	EFFET DU SWAP	APRÈS SWAP
2014			
DKK	753	0	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Autres	49	0	49
Total	2 171	0	2 171
2013			
DKK	755	-112	643
EUR	452	168	620
GBP	296	224	520
SEK	502	-280	222
Autres	41	0	41
Summa	2 046	0	2 046

**Analyse financière**

La dette génératrice d'intérêt du Groupe, y compris les engagements de retraite, est passée de 2 394 millions EUR au 31 décembre 2013 à 2 547 millions EUR au 31 décembre 2014.

La dette nette génératrice d'intérêt, hors engagements de retraite, a augmenté de 125 millions EUR pour passer à 2 171 millions EUR au 31 décembre

2014, suite principalement à une augmentation des investissements en actifs corporels. Le ratio de levier financier du Groupe est passé à 3,7 au 31 décembre 2014 (contre 3,2 au 31 décembre 2013). Ce résultat dépasse l'intervalle de 2.8-3.4 visé par le Groupe sur le long terme. Le Groupe est déterminé à atteindre cet objectif en 2015.

Le ratio de solvabilité était de 28 % au 31 décembre 2014, contre 28 % au 31 décembre 2013.

NOTE 5.3 RISQUES FINANCIERS

Gestion des risques financiers

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

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

et les contreparties. Chaque mois, le conseil d'administration reçoit du service Corporate Treasury & Finance, chargé de gérer les risques financiers, un rapport sur les risques auxquels Arla est exposée.

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 d'Arla.

Note 5.3.a Risques de liquidité

Activités associées

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

Impact du risque

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

Limitation du risque

Arla cherche à diversifier le financement en veillant à trouver un juste milieu entre les échéances et les contreparties. Arla a centralisé sa gestion des liquidités en vue d'optimiser la position de trésorerie au sein du Groupe.

Indicateur de performance

Niveau de facilités de crédit non utilisées ainsi que liquidités et valeurs mobilières disponibles.

Politiques et systèmes

La politique financière fixe le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette génératrice d'intérêts et limite la dette arrivant à échéance dans les 12 à 24 prochains mois.

Activités en 2014

En 2014, Arla a également inclus les activités en Europe centrale (CCE) dans le système de gestion centralisée des liquidités. Inspirée par les modèles de liquidités des agences de notation, la société est occupée à revoir ses objectifs de réserves liquides et la répartition entre les facilités engagées et non engagées. Le but est de continuer à disposer d'une réserve liquide appropriée correspondant aux risques et aux besoins d'Arla. Les facilités de crédit non utilisées et les disponibilités se sont maintenues en 2014 à un niveau confortable.

Réserves liquides (millions EUR)

	2014	2013
Remboursements au comptant	81	76
Valeurs mobilières (flux de trésorerie libres)	57	12
Facilités de prêt engagées non utilisées	322	249
Autres facilités de prêt non utilisées	401	471
Total	861	808

Analyse financière

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

Représentant plus de 95 % du chiffre d'affaires net du Groupe, la gestion du flux de liquidités au jour le jour est assurée par Arla Foods Finance A/S via des arrangements de gestion centralisée conclus avec les banques du Groupe. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et évolutif.

Au sein d'Arla, les sociétés disposant d'un surplus de liquidités financent les sociétés affichant un déficit. Ce faisant, le Groupe exploite de manière rentable ses facilités de crédit.

Les facilités de crédit sont soumises à des conditions financières souples concernant les capitaux propres/actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Tant en 2014 qu'en 2013, Arla a honoré tous ses contrats de prêt. De plus amples informations sur la dette nette génératrice d'intérêt sont fournies à la note 5.2.

Les réserves liquides du Groupe sont passées de 808 millions EUR au 31 décembre 2013 à 861 millions EUR au 31 décembre 2014. Les lignes et facilités de crédit sont gérées en permanence afin de garantir une réserve liquide adéquate.

Note 5.3.b Activités de financement

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

Impact du risque

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

Limitation du risque

Arla cherche à diversifier ses sources de financement qui englobent des financements bancaires bilatéraux, des prêts hypothécaires, des supranationaux, des émissions obligataires sur le marché des capitaux, des effets de commerce et des opérations

de leasing financier. Le financement des fusions, des acquisitions et des grands investissements est évalué séparément. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des membres à investir dans la société.

Indicateur de performance

Échéance moyenne de la dette génératrice d'intérêt. Plateforme de financement diversifiée sur les contreparties et les marchés. Les contreparties et les investisseurs perçoivent Arla comme une société ayant valeur d'investissement.

Politiques et systèmes

La politique financière précise le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette génératrice d'intérêt ainsi que la stratégie de financement approuvée par le conseil d'administration. Arla s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un solide niveau de valeur d'investissement.

Activités en 2014

En 2014, Arla a renforcé son financement en émettant une nouvelle émission obligataire de 1 500 millions SEK dans le cadre du programme d'obligations EMTN.

Note 5.3.b Activités de financement**Passif financier brut**

(millions EUR)

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

2013	VALEUR COMP- TABLE	Flux de trésorerie contractuels non actualisés									
		TOTAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021- 2023	APRÈS 2023
Obligations émises	336	336	-	-	169	-	167	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	834	856	10	11	21	21	24	54	55	193	467
Établissements de crédit	1 426	1 426	873	143	43	268	30	30	29	10	-
Leasing financier	77	77	20	18	17	21	1	-	-	-	-
Autres emprunts à long terme	10	9	2	2	2	2	1	-	-	-	-
Charges d'intérêt – dette productive d'intérêt	-	145	28	21	20	13	12	7	6	16	22
Dettes fournisseurs, etc.	1 015	1 015	1 015	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	84	122	57	23	14	9	7	4	1	1	6
Total	3 782	3 986	2 005	218	286	334	242	95	91	220	495

Préalables**Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les préalables suivants :**

- Les flux de trésorerie se basent sur la première date possible à laquelle Arla peut être contrainte de liquider le passif financier.
- Les flux de trésorerie liés aux taux d'intérêt sont basés sur le taux d'intérêt contractuel. Les règlements d'intérêts variables ont été déterminés à l'aide du taux d'intérêt variable applicable à chaque poste à la date du bilan.

Analyse financière

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

En 2014, Arla a recouru à ces sources de financement :

- Établissements de crédit: Arla utilise des prêts bancaires dans le cadre de la gestion des liquidités au quotidien.

- Établissements de crédit hypothécaire: Arla se procure des fonds à long terme par le biais de prêts hypothécaires aux termes de la loi danoise sur les prêts hypothécaires qui exige la constitution d'une sûreté sur les terrains et bâtiments.
- Émissions d'obligations : Arla a procédé à une émission en 2014. L'émission était répartie entre une obligation de 700 millions SEK sur cinq ans avec un coupon à taux d'intérêt fixe de 2,63% et une obligation de 800 millions SEK avec un coupon à taux d'intérêt variable de Stibor 3 mois + 1,15 %.

- Effets de commerce : Arla se procure des fonds à court terme via un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. Actuellement, les effets de commerce sont émis en SEK. En 2014, le niveau d'utilisation était en moyenne de l'ordre de 1 800 millions SEK.
- Mises en pension : Arla se procure des fonds à court terme en concluant des accords de vente et de rachat de ses investissements dans des obligations hypothécaires danoises cotées. Ces accords sont davantage détaillés à la note 5.6.

Note 5.3.c Risques de change

Activités associées

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

Impact du risque et limitation du risque

Compte de résultat

La volatilité des taux de change affecte le chiffre d'affaires d'Arla, les coûts de production et les postes financiers avec un impact négatif potentiel sur les prix du lait et les flux de trésorerie.

Les risques de change sont gérés en continu par le service Corporate Treasury & Finance. Les différents risques sont couverts conformément à la politique financière.

Bilan

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

Indicateur de performance

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

Politiques et systèmes

Politique financière et profonde compréhension des activités d'Arla, combinée à une vaste connaissance des marchés financiers.

Activités en 2014

En 2014, Arla a continué à couvrir ses ventes et achats prévus dans des devises étrangères en tenant compte de la situation actuelle sur les marchés.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE 2014



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE 2013



Note 5.3.c Risques de change**Risques de change**

(millions EUR)

EUR/DKK USD/DKK* GBP/DKK SEK/DKK

2014

Passif financier	-337	-22	-262	-841
Actif financier	292	196	601	36
Dérivés	-165	-444	-874	574
Risques externes nets	-210	-270	-535	-231
Risque interne net issu des activités financières	172	-18	415	254
Risques nets	-38	-288	-120	23

Risque net lié à :

Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilisation de couverture	0	-229	-153	-32
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-38	-59	0	0
Risques non couverts	0	0	33	55
Sensibilité	1%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	0	-3	2	3
Impact sur les autres éléments du résultat global	0	-11	-8	-2

2013

Passif financier	-431	-16	-234	-515
Actif financier	454	160	121	41
Dérivés	-167	-292	-468	207
Risques externes nets	-144	-148	-581	-267
Risque interne net issu des activités financières	-1	-9	498	229
Risques nets	-145	-157	-83	-38

Risque net lié à :

Couverture des transactions attendues qui répondent aux conditions de comptabilisation de couverture	0	-128	-125	-23
Couverture des transactions attendues sans comptabilité de couverture	-145	-29	0	-15
Risques non couverts	0	0	42	0
Sensibilité	1%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-1	-1	2	-1
Impact sur les autres éléments du résultat global	0	-6	-6	-1

*Incl. AED et SAR

Hypothèses concernant l'analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité inclut uniquement les risques de change découlant des instruments financiers. Dès lors, elle ne comprend pas les transactions commerciales futures couvertes. La fluctuation de taux de change appliquée repose sur les fluctuations historiques de la devise et l'analyse de sensibilité présuppose des niveaux de taux d'intérêt inchangés.

Analyse financière

Arla 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 Arla réalise la majeure partie des ses opérations en termes de chiffre d'affaires net, de bénéfice et d'actif. Une grande partie des risques de change liés au chiffre d'affaires net libellé dans des devises étrangères est compensée par des approvisionnements dans les mêmes devises.

Les risques de change découlent principalement des risques de transaction sous la forme de futurs paiements commerciaux et financiers et des risques de conversion relatifs aux investissements dans des opérations étrangères sous la forme de filiales, de coentreprises et de sociétés associées.

Les risques de transaction découlent des ventes ou approvisionnements dans des devises autres que la devise fonctionnelle de chaque filiale. Évalués en EUR (valeur nominale), les risques consolidés du Groupe sont les plus importants en EUR, suivis de USD, GBP et SEK.

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

- jusqu'à 15 mois des encaissements et dettes nets prévus. Le niveau de couverture est affecté par des facteurs tels que l'activité sous-jacente, les taux de change et la durée jusqu'à la réalisation du flux de trésorerie.
- jusqu'à 100 % des créances clients et dettes fournisseurs nettes comptabilisées.

Les instruments financiers utilisés pour couvrir les risques de change ne doivent pas nécessairement répondre aux conditions de comptabilisation. Dès lors, certains instruments financiers appliqués (c'est-à-dire les stratégies d'options) sont comptabilisés à leur juste valeur via les bénéfices ou les pertes.

Il appartient au groupe exécutif de gestion (EMG) de décider si et quand il convient de couvrir un investissement dans une opération étrangère (risques de conversion).

L'exposition aux risques de change agrégée au niveau du Groupe englobe tous les actifs et passifs libellés dans des devises étrangères ainsi que les flux de trésorerie prévus et couverts économiquement pour les engagements fermes non comptabilisés, et les transactions anticipées. Cette analyse exclut les investissements nets en devises étrangères dans des filiales ainsi que les instruments couvrant ces investissements. Les relations de couverture déploient pleinement leurs effets et l'impact net exercé sur les bénéfices ou pertes et les autres éléments du résultat global par les fluctuations des taux de change sont négligeables.

Note 5.3.d Risques de taux d'intérêt

Activités associées

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

Impact du risque

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

Limitation du risque

Les risques de taux d'intérêt sont gérés en continu par le service Corporate Treasury & Finance. Les risques sont couverts conformément à la politique financière.

Indicateur de performance

Prévisibilité des coûts de financement réalisés.

Politiques et systèmes

Politique financière et profonde compréhension des activités d'Arla, combinée à une vaste connaissance des marchés financiers.

Activités en 2014

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

Note 5.3.d Risques de change

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

(millions EUR)

	VALEUR COMPTABLE	SENSIBILITÉ	Impact comptable potentiel	
			BÉNÉFICES/ PERTES	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL
2014				
Actif financier	-668	1%	6	-1
Dérivés	-	1%	8	67
Passif financier	2 839	1%	-23	0
Dettes nettes productives d'intérêt, hors retraites	2 171		-9	66
Retraites	376	1%	-3	n/a
Dettes nettes productives d'intérêt, y compris retraites	2 547			
Impact sur les flux de trésorerie de l'exercice suivant			-12	
2013				
Actif financier	-637	1%	6	-2
Dérivés	-	1%	8	51
Passif financier	2 683	1%	-22	0
Dettes nettes productives d'intérêt, hors retraites	2 046		-8	49
Retraites	348	1%	-3	n/a
Dettes nettes productives d'intérêt, y compris retraites	2 394			
Impact sur les flux de trésorerie de l'exercice suivant			-11	

Analyse financière

Arla est exposée à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts porteurs d'intérêt, les engagements de retraite, l'actif générateur d'intérêt et le test de dépréciation de l'actif non-courant. Les risques sont répartis entre les bénéfices et pertes, d'une part, et les autres éléments du résultat global, d'autre part. Les risques liés aux bénéfices et pertes concernent les charges d'intérêt nettes, l'évaluation des titres négociables et les dépréciations potentielles des immobilisations. Les risques liés aux éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et les instruments de couverture d'intérêts.

Les risques de taux d'intérêt issus des emprunts nets sont gérés via une répartition adéquate entre les taux d'intérêt fixes et variables.

Le service Corporate Treasury & Finance utilise les instruments financiers dérivés de façon active afin de

réduire les risques liés aux fluctuations du taux d'intérêt et de gérer le profil de révision de la dette d'Arla. Conformément à la politique financière, la durée moyenne de la dette nette génératrice d'intérêt doit être comprise entre 1 et 7.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêt d'Arla, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des titres de créance évalués à leur juste valeur via les bénéfices ou les pertes ou les autres éléments du résultat global. Le tableau ci-dessus indique la sensibilité de la juste valeur. La sensibilité est basée sur une hausse de 1 point des taux d'intérêt. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

La sensibilité sur les retraites peut être calculée pour les engagements de retraite. Toutefois, une grande partie des actifs sont investis dans des actifs non producteurs d'intérêt tels que les stocks et les biens immobiliers pour lesquels la sensibilité ne peut pas

être calculée. C'est pourquoi nous n'avons pas testé la sensibilité sur les engagements de retraite nets.

Sensibilité des flux de trésorerie

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

La durée moyenne de la dette nette productive d'intérêt du Groupe, hors engagements de retraite, est passée de 2,9 au 31 décembre 2013 à 3,3 au 31 décembre 2014. La durée a été affectée par la conversion de nouveaux prêts à taux variable en prêts à taux fixe via des swaps de taux d'intérêt, la réduction des échéances, l'émission de nouvelles obligations et le niveau de la dette nette productive d'intérêt.

Note 5.3.e Matières premières

Activités associées

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

Impact du risque

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

Limitation du risque

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

Indicateur de performance

Prix de matières premières réalisés.

Politiques et systèmes

Les risques liés aux matières premières sont gérés par le service d'achats d'Arla. En cas d'utilisation de contrats financiers, la gestion est assurée en étroite collaboration avec le service Corporate Treasury and Finance.

Activités en 2014

Le niveau des activités de couverture est identique à celui des exercices précédents.

Note 5.3.e Matières premières

Matières premières couvertes

(millions EUR)

2014

Pétrole / gaz naturel

Électricité

2013

Pétrole / gaz naturel

Électricité

	SENSIBILITÉ	VALEUR CONTRAC- TUELLE	IMPACT COMPTABLE POTENTIEL (AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL)
Pétrole / gaz naturel	5%	-14	3
Électricité	5%	-4	2
Pétrole / gaz naturel	5%	1	3
Électricité	5%	-3	3

Analyse financière

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

liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des couvertures des matières premières. Le service Corporate Supply Chain utilise des instruments financiers dérivés pour réduire les risques de fluctuation du prix des matières premières énergétiques. L'impact financier des contrats de couverture dérivés était négligeable en 2014.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation du prix des matières premières affecte la juste valeur des instruments dérivés couvrant les matières premières d'Arla, évalués via les autres éléments du résultat global. Le tableau montre la sensibilité sur la base d'une hausse de 5 % du prix des matières premières pour des achats couverts. Une chute du prix des matières premières aurait l'effet inverse.

Note 5.3.f Risques de crédit**Activités associées**

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

Impact du risque

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

Limitation du risque

Arla possède une vaste politique en matière de risques de crédit et utilise dans une large mesure une assurance-crédit et d'autres produits de financement dans le cadre de ses exportations. En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour limiter les pertes. Arla utilise un nombre limité de contreparties financières.

Indicateur de performance

Pertes de crédit attendues et réalisées sur les clients.

Politiques et systèmes

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

Activités en 2014

Comme pour les exercices précédents, Arla a enregistré un très bas niveau de pertes sur ses clients.

Compensation des risques de crédit

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

Note 5.3.f Risques de crédit

Notation externe des contreparties financières (millions EUR)	RÉPOND AUX CONDITIONS DE COMPENSATION		ACTIF NET	RÉPOND AUX CONDITIONS DE COMPENSATION		PASSIF NET
	ACTIF	PASSIF		ACTIF	PASSIF	
2014						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
Total	23	23	-	179	23	156
2013						
AA-	11	11	-	24	11	13
A+	2	1	1	19	1	18
A-	8	8	-	31	8	23
Total	21	20	1	74	20	54

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


Analyse financière

Les risques de crédit découlent du risque que les contreparties aux transactions n'honorent pas leurs engagements, entraînant ainsi des pertes pour le Groupe.

Pour les contreparties financières, Arla minimise les risques de crédit en ne concluant des transactions qu'avec des contreparties possédant au minimum une notation de crédit A-/A-/A3 par S&P, Fitch ou Moody's. Toutes les contreparties financières

possèdent une notation de crédit satisfaisante au 31 décembre 2014, sauf dans un cas où une dispense a été accordée par le conseil d'administration.

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

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

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

NOTE 5.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Méthodes comptables

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

Couverture de la juste valeur

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui répondent aux critères de couverture de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés, sont comptabilisées avec les variations de valeur de l'actif ou passif couvert pour ce qui concerne la partie couverte.

Couverture des flux de trésorerie

Les variations de la part de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui est classée à titre

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

Si l'instrument de garantie ne répond plus aux critères de comptabilisation de couverture, la couverture cesse à partir de ce point.

La variation de valeur cumulée comptabilisée en autres éléments du résultat global est transférée vers le compte de résultat dès que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat ou ne sont plus probables.

S'il n'est plus probable que les flux de trésorerie couverts soient réalisés, la variation de valeur cumulée est immédiatement transférée des capitaux propres vers le compte de résultat.

Couverture d'investissements nets

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

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

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

(millions EUR)

	VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	La reconnaissance prévue				
			2015	2016	2017	2018	APRÈS 2018
2014							
Contrats sur devises	-10	-10	-10	0	0	0	0
Contrats sur taux d'intérêt	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46
Contrats sur matières premières	-18	-18	-12	-6	0	0	0
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46

	VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	La reconnaissance prévue				
			2014	2015	2016	2017	APRÈS 2017
2013							
Contrats sur devises	2	2	2	0	0	0	0
Contrats sur taux d'intérêt	-44	-44	-20	-15	-8	-6	5
Contrats sur matières premières	-3	-2	-1	-1	0	0	0
	-45	-44	-19	-16	-8	-6	5

Note 5.4.b Couvertures des investissements nets

(millions EUR)

	2014	2013
Couverture des investissements nets (autres éléments du résultat global) au 1er janvier	1	3
Variation de la couverture des investissements nets	-3	-2
Couverture des investissements nets (autres éléments du résultat global) au 31 décembre	-2	1
Bénéfices ou pertes	0	0



Analyse financière

Couverture de la juste valeur

Au 31 décembre 2014, Arla ne possédait aucun instrument financier dérivé répondant aux critères de couverture de la juste valeur.

Couverture des futurs flux de trésorerie

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 concernant toute variation des futurs paiements d'intérêts attendus.

Couverture des investissements nets

Au 31 décembre 2014 (2013), Arla a couvert une partie négligeable des risques de taux de change relatifs à ses investissements dans des filiales, co-entreprises et sociétés associées à l'aide de prêts et de dérivés. Le tableau ci-dessus indique la variation de la juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global et l'inefficacité comptabilisée en bénéfices ou pertes.

Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture (couverture financière).

Arla utilise des options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en bénéfices ou pertes.

Des swaps de devises sont utilisés dans le cadre de la gestion des liquidités au quotidien. L'objectif des swaps de devises est de suivre le timing des entrées et des sorties de flux de trésorerie en devises étrangères.

NOTE 5.5 INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Note 5.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)

	2014	2013
Actifs financiers disponibles à la vente	560	535
Prêts et créances	978	930
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	53	64
Dérivés	206	83
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 817	3 682

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

Note 5.5.b Hiérarchie des justes valeurs – valeur comptable

Méthodes et hypothèses appliquées lors de l'évaluation de la juste valeur d'instruments financiers:

Obligations et actions

La juste valeur est déterminée à l'aide des prix cotés sur un marché actif.

Dérivés sauf options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés et des données de

marché observables. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles d'options et des données de marché observables, telles que la volatilité des options. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Hiérarchie des justes valeurs

Niveau 1 : Justes valeurs évaluées à l'aide de prix cotés non corrigés sur un marché actif

Niveau 2 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des données de marché observables

Niveau 3 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des principales données de marché observables et non observables

Note 5.5.b Hiérarchie des justes valeurs – valeur comptable

(millions EUR)

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	TOTAL
2014				
Actif financier				
Obligations	572	0	0	572
Actions	13	0	0	13
Dérivés	0	30	0	30
Actif total	585	30	0	615
Passif financier				
Obligations émises	0	472	0	472
Établissements de crédit hypothécaire	822	0	0	822
Dérivés	0	206	0	206
Passif total	822	678	0	1 500
2013				
Actif financier				
Obligations	555	0	0	555
Actions	10	0	0	10
Dérivés	0	28	0	28
Actif total	565	28	0	593
Passif financier				
Obligations émises	0	336	0	336
Établissements de crédit hypothécaire	834	0	0	834
Dérivés	0	84	0	84
Passif total	834	420	0	1 254

NOTE 5.6 TRANSFERT D'ACTIFS FINANCIERS**Note 5.6.a Transfert d'actifs financiers**

(millions EUR)

	VALEUR COMPTABLE	VALEUR NOMINALE	JUSTE VALEUR
2014			
Obligations hypothécaires	503	516	503
Engagements de rachat	-496	-516	-496
Position nette	7	0	7
2013			
Obligations hypothécaires	480	498	480
Engagements de rachat	-472	-498	-472
Position nette	8	0	8

**Analyse financière**

Au 31 décembre 2014, Arla a investi dans les obligations hypothécaires sous-jacentes à sa dette hypothécaire. La raison en est qu'Arla peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur sa dette hypothécaire en concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires danoises cotées. Le taux d'intérêt net

dû par Arla lors d'un financement via ce type de vente et de rachat correspond au taux d'intérêt inhérent à l'accord de vente et de rachat et à la contribution versée à l'établissement de crédit hypothécaire.

Suite à l'accord de revente, les risques et avantages découlant de la détention des obligations hypothécaires transférées ont été conservés par

Arla. Ces obligations hypothécaires ont été classées « disponibles à la vente » avec des corrections de valeur sur les autres éléments du résultat global. Le produit perçu crée une obligation de rachat comptabilisée comme découverts et prêts bancaires à court terme.

NOTE 5.7. ENGAGEMENTS DE RETRAITE

 **Méthodes comptables**
Engagements de retraite et passif à long terme similaire

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

Régimes à cotisations définies

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

Régimes à prestations définies

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

le Groupe verse des cotisations au comptant à un fonds géré séparément qui investit les cotisations dans divers actifs dans l'objectif de produire des retours correspondant aux engagements de retraite actuels et futurs. Dans le cas des régimes non financés, aucun paiement comptant ni d'autres actifs ne sont mis en réserve sur les actifs du Groupe afin de couvrir de futurs engagements de retraite.

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

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

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

La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact des

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

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

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

 **Incertitudes et estimations**

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

Note 5.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	SUÈDE	ROYAUME-UNI	AUTRES	TOTAL
2014				
Valeur actuelle des engagements financés	214	1 315	19	1 548
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-1 172	-4	-1 187
Déficit des régimes financés	203	143	15	361
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	15	15
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	203	143	30	376
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	214	1 315	19	1 548
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	15	15
Total des engagements	214	1 315	34	1 563
2013				
Valeur actuelle des engagements financés	193	1 103	28	1 324
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-964	-1	-976
Déficit des régimes financés	182	139	27	348
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	-	-
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	182	139	27	348
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	193	1 103	28	1 324
Valeur actuelle des engagements non financés	-	-	-	-
Total des engagements	193	1 103	28	1 324

Note 5.7.b Évolution des engagements de retraite à prestations définies

(millions EUR)

	2014	2013
Valeur actuelle des engagements au 1er janvier	1 324	1 346
Acquisitions liées aux fusions et acquisitions	7	0
Coûts des services actuels	6	3
Charges d'intérêt calculées	59	55
(Bénéfices)/pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	168	8
(Bénéfices)/pertes actuariels suite à un changement des préalables démographiques (autres éléments du résultat global)	-	-2
Prestations versées	-57	-52
Réductions et liquidations	-6	0
Corrections de taux de change	62	-34
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 563	1 324

Note 5.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes

(millions EUR)

	2014	2013
Juste valeur des actifs de régimes au 1er janvier	976	927
Acquisitions liées aux fusions et acquisitions	7	0
Intérêts calculés	46	40
Retour sur actifs de régimes, hors produits d'intérêt (autres éléments du résultat global)	103	28
Cotisations aux régimes	40	48
Prestations versées	-47	-45
Charges administratives	-2	-2
Corrections de taux de change	64	-20
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 187	976

En 2014, le Groupe Arla s'attend à contribuer aux actifs de régimes à hauteur de 35 millions EUR (contre 56 millions EUR en 2013).

Retour réel sur les actifs de régimes :

Produits d'intérêt calculés	46	40
Retour, hors intérêts calculés	103	28
Retour réel	149	68

Note 5.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies aux préalables clés

(millions EUR)

Impact sur les engagements à prestations définies au 31 décembre 2014

	+	-
Facteur d'actualisation +/- 10 bps	-32	34
Hausse des salaires +/- 10 bps	20	-15
Espérance de vie +/- 1 an	50	-50

Note 5.7.e Actifs de retraite comptabilisés dans le bilan

(millions EUR)

	%	2014	%	2013
Actions	15%	182	21%	207
Obligations	16%	187	19%	184
Biens immobiliers	8%	95	9%	88
Autres éléments d'actif	61%	723	51%	497
Actif total	100%	1.187	100%	976

Note 5.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice

(millions EUR)

	2014	2013
Coûts des services actuels	6	3
Coûts des services passés	0	2
Charges administratives	2	0
Réductions et liquidations	-6	0
Comptabilisé en charges de personnel	2	5
Charges d'intérêt sur obligations	59	55
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-46	-40
Comptabilisé en (bénéfices)/pertes financiers	13	15
Montant total comptabilisé en résultat	15	20

Note 5.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global

(millions EUR)

	2014	2013
Bénéfices/(pertes) actuariels cumulés au 1er janvier	-124	-146
Bénéfices/(pertes) actuariels de l'exercice	-65	22
Bénéfices/(pertes) actuariels cumulés au 31 décembre	-189	-124

5.7.h Préalables pour les calculs actuariels à la date du bilan :

	2014	2013
Facteur d'actualisation, Suède	4,1%	4,5%
Facteur d'actualisation, Royaume-Uni	3,6%	4,6%
Hausse des salaires attendue, Suède	3,0%	3,0%
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	4,3%	4,8%

**Évaluation financière**

Les engagements de retraite nets comptabilisés s'élevaient à 1 563 millions EUR, contre 1 324 millions EUR. La valeur actuelle des régimes à prestations définies a chuté suite aux cotisations du Groupe à ces régimes et à une hausse du facteur d'actualisation en Suède. Les provisions englobent principalement des régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède. Les régimes à prestations définies garantissent les versements d'une retraite aux employés bénéficiaires sur la base de leur ancienneté et de leur salaire en fin de carrière.

Régimes de retraite au Royaume Uni

Les régimes à prestations définies au Royaume-Uni sont gérés par des fonds de retraite indépendants qui investissent les montants déposés pour couvrir les engagements de retraite. Les droits liés à tous les régimes ont été gelés. Au total, la valeur actuelle actuarielle des engagements s'élevait à 1 315 millions EUR au 31 décembre 2014, contre 1 103 millions EUR au 31 décembre 2013. Les engagements nets comptabilisés (minorés de la juste valeur de l'actif de 1 172 millions EUR au 31 décembre 2014, contre 964 millions EUR au 31 décembre 2013) étaient de 143 millions EUR (contre 139 millions EUR en 2013). La hausse tient principalement à la perte actuarielle de 130 millions

EUR découlant d'une chute du facteur d'actualisation et d'une correction de taux de change de 74 millions EUR.

Les régimes de retraites au Royaume-Uni assurent les souscripteurs contre les conséquences financières de la retraite et ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité.

Ce sont des régimes de retraite à prestations définies basées sur le dernier salaire. Ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés et sont fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Les contributions de l'employeur sont déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'évaluations tri-annuelles. Ce régime de retraite est légalement structuré en plusieurs fonds de pension indépendants. Arla Foods n'a aucun contrôle sur la gestion de ces plans ou leurs investissements. Les administrateurs du fonds définissent la stratégie d'investissement et ont mis en place une politique d'allocation des actifs veillant à ce que les actifs correspondent au mieux aux passifs du plan. Les administrateurs ont appointé un conseiller indépendant externe chargé d'orienter le fonds sur sa stratégie d'investissement et les investissements d'actifs. Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre Arla Foods et les souscripteurs au régime de retraite

Régimes de retraite en Suède

Le régime à prestations définies en Suède n'est pas couvert par des dépôts versés en continu au fonds. Les engagements comptabilisés se montaient à 203 millions EUR, contre 182 millions EUR en 2013. La hausse tient principalement à la perte actuarielle de 30 millions EUR découlant d'une chute du facteur d'actualisation et d'une correction de taux de change de 12 millions EUR.

Les régimes de retraites en Suède assurent les souscripteurs contre les conséquences financières de la retraite et ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité. Ce sont des régimes de retraite à prestations définies basés sur les cotisations. Les prestations sont versées partir du départ en retraite et basées sur le dernier salaire. Les cotisations sont payées par Arla Foods. Ces régimes ont la forme légale de fonds d'investissement. Arla Foods contrôle les opérations des fonds et leurs investissements. Un administrateur externe vérifie que l'investissement des actifs est conforme à la stratégie d'investissement définie par Arla Foods. Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre Arla Foods et les souscripteurs au régime de retraite.

Not 6 Divers

Auparavant locale, la plateforme fiscale d'Arla est devenue mondiale à mesure que nos activités ont évolué. Néanmoins, Arla est une société coopérative sise au Danemark. Nos activités sont donc couvertes par la réglementation fiscale danoise applicable aux coopératives, qui tient compte des principes fondamentaux d'une telle société. Lorsque le détenteur d'une société en est également le fournisseur, les bénéfices reviennent au détenteur sous la forme du prix payé pour le produit. C'est pourquoi, en l'occurrence, l'agriculteur constitue la source d'imposition principale. Notre objectif est de gérer les questions fiscales de manière proactive, en cherchant à maximiser le prix du lait tout en respectant la législation en vigueur à tout moment. Cette note décrit les impôts, qui sont répartis entre l'impôt dans le compte de résultat et l'impôt différé dans le bilan. Le taux d'imposition effective est calculé et les actifs d'impôt différé non inclus dans le bilan sont indiqués. La note comprend également d'autres informations obligatoires, telles que la rémunération versée aux membres du conseil d'administration et du comité exécutif et aux commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants. Par ailleurs, la note fournit des informations sur les engagements contractuels et les parties apparentées.

NOTE 6.1 IMPÔTS

Méthodes comptables

Impôts comptabilisés en résultat

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

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

Impôt courant

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

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

Impôt différé

L'impôt différé et les corrections afférentes à l'exercice sont calculés selon la méthode du report variable comme la valeur fiscale des écarts temporaires entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et des passifs.

Aucun impôt différé n'est comptabilisé sur les écarts temporaires liés au goodwill (écarts d'acquisition), qui ne sont pas déductibles ou qui se produisent à la date d'acquisition de postes sans affecter le résultat de l'exercice ni le revenu imposable, exception faite des écarts relatifs aux groupements d'entreprises.

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

L'impôt différé est évalué sur la base de la réglementation fiscale et des taux d'imposition des différents pays qui, aux termes de la législation en vigueur, seront d'application à la fin de période comptable lorsque l'impôt différé est attendu. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le résultat global de l'exercice.

Incertitudes et estimations

Impôt différé

L'impôt différé reflète les évaluations de l'impôt futur réel dû pour des postes des états financiers, en tenant compte du 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 futur revenu imposable, à de futures modifications législatives en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du Groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de la future utilisation de l'actif.

Note 6.1.a. Impôts comptabilisés en résultat

(millions EUR)

	2014	2013
Impôt sur les coopératives	-5	-9
Impôt courant	-4	-18
Impôt différé	-12	-2
Variation de l'impôt différé suite à un changement du taux d'imposition	-	-5
Correction liée aux exercices précédents, impôt actuel	3	-
Correction liée aux exercices précédents, impôt différé	-	-3
Total de l'impôt en résultat	-18	-37

Note 6.1.b. Calcul du taux d'imposition effective

(millions EUR)

	2014	2013
Taux d'imposition sur les revenus au Danemark	24,5%	25,0%
Écart du taux d'imposition des filiales étrangères par rapport au taux d'imposition danois (net)	-0,3%	-
Correction de l'impôt sur les coopératives	-22,6%	-14,4%
Revenus non imposables, déduction faite des charges non déductibles (net)	-2,1%	-
Variation du taux d'imposition	-	-10,6%
Correction liée aux exercices précédents	-0,2%	-
Autres corrections	6,2%	-
Taux d'imposition effective	5,5%	12,0%

Note 6.1.c. Impôt différé

(millions EUR)

	IMMOBILISA- TIONS INCORPORELLES	IMMOBILISA- TIONS CORPORELLES	ACTIF FINANCIER	ACTIF C OURANT	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	AUTRES ÉLÉMENTS DE PASSIF	REPORTS EN AVANT DES DFICITS FISCAUX	AUTRE CATÉGORIE	TOTAL
2014									
Actif/passif d'impôt différé net au 1er janvier	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Produits/charges en résultat	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Produits/charges en autres éléments du résultat global	0	0	4	0	12	2	0	0	18
Variations de taux de change	0	1	0	0	0	1	0	1	3
Autres corrections	0	-28	3	-1	-8	27	3	0	-4
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	0	-10	11	0	40	2	13	-30	26
Spécifications:									
Actif d'impôt différé au 31 décembre	0	18	7	2	62	4	4	-25	72
Passif d'impôt différé au 31 décembre	0	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46
2013									
Actif/passif d'impôt différé net au 1er janvier	-2	-19	10	1	48	1	13	-7	45
Produits/charges en résultat	-1	22	-2	0	2	0	-6	-20	-5
Produits/charges en autres éléments du résultat global	0	0	-2	0	5	-3	0	-13	-13
Variation du taux d'imposition	0	0	0	0	0	0	-3	-2	-5
Variations de taux de change	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-1
Autres corrections	1	-2	1	-1	-10	-6	0	17	0
Actif/passif d'impôt différé net au 31 décembre	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Spécifications:									
Actif d'impôt différé au 31 décembre	-3	7	12	0	46	-9	3	1	57
Passif d'impôt différé au 31 décembre	1	-5	-5	0	-1	0	1	-27	-36

**Analyse financière****Impôts comptabilisés en résultat**

De manière générale, les charges fiscales ont diminué. Cette baisse tient principalement à une chute des bénéfices sur certains de nos marchés traditionnels.

Impôt différé

L'impôt différé a légèrement augmenté au cours de 2014. L'actif d'impôt différé repose principalement sur les engagements de retraite tandis que le passif d'impôt différé est principalement lié à l'actif corporel.

Un actif d'impôt différé de 55 millions EUR (contre 36 millions EUR en 2013) n'a pas été comptabilisé, car nous ne nous attendons pas à pouvoir l'utiliser prochainement. L'augmentation tient principalement à des pertes fiscales non comptabilisées.

NOTE 6.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(millions EUR)	2014	2013
Contrôle légal des documents comptables	-0,6	-1,6
Autres déclarations	0,0	-0,3
Assistance fiscale	-0,2	-1,1
Autres services	-0,1	-1,2
Rémunération totale du commissaire aux comptes	-0,9	-4,2

En 2014, KPMG au Danemark a rejoint le réseau EY. Les honoraires sus-mentionnés sont par conséquent attribuables à EY en 2014 et à KPMG en 2013. En 2014, les honoraires versés au réseau KPMG s'élèvent à 1,2 million EUR. Les autres services comprennent les honoraires liés aux procédures de vérification raisonnable dans le cadre d'opérations de fusion et d'acquisition.

NOTE 6.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS

La rémunération du comité exécutif est proposée par la présidence et approuvée par le conseil d'administration. La rémunération du conseil d'administration est approuvée par l'assemblée des représentants. Les rémunérations sont négociées une fois par an.

Le conseil d'administration et le comité exécutif exercent une influence notable. Les membres du conseil d'administration sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba tout comme n'importe quel autre associé-coopérateur.

Note 6.3.a. Rémunération des dirigeants

(millions EUR)	2014	2013
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires et honoraires, etc.	-1,4	-1,1
Total	-1,4	-1,1
Comité exécutif		
Rémunérations, salaires et honoraires, etc.	-1,9	-1,9
Retraites	-0,2	-0,2
Bonus et primes	-0,4	-0,4
Total	-2,5	-2,5

Note 6.3.b. Transactions avec le conseil d'administration

(millions EUR)	2014	2013
Achat de marchandises	13,4	11,9
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,4	0,5
Total	13,8	12,4
Dettes fournisseurs	1,0	1,2
Comptes associés-coopérateurs	2,1	1,2
Total	3,1	2,4

NOTE 6.4 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ET PASSIFS ÉVENTUELS**! Incertitudes et estimations**

Le Groupe a conclu de nombreux contrats de leasing. La direction évalue le contenu des contrats en vue de les classer soit comme leasing financier, soit comme leasing opérationnel. Le Groupe a

principalement conclu des contrats de leasing pour des actifs normalisés à court terme par rapport à leur durée de vie, ce qui explique que les contrats de leasing soient classés comme leasings opérationnels.

Note 6.4.a Engagements contractuels et passifs éventuels
(millions EUR)

	2014	2013
Cautionnements et garanties	5	4
0-1 an	22	19
1-5 ans	49	40
Plus de 5 ans	44	30
Bail opérationnel	115	89
0-1 an	37	36
1-5 ans	59	56
Plus de 5 ans	4	6
Leasing opérationnel	100	98
Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs corporels	168	192
Autres garanties et engagements	6	7

📊 Analyse financière

Le Groupe est partie prenante d'un petit nombre de poursuites judiciaires, litiges, etc. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'affectera pas notablement la situation financière du Groupe au-delà de ce qui est comptabilisé dans le bilan et/ou indiqué dans le rapport annuel.

Actif éventuel

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

En garantie de sa dette d'une valeur nominale de 845 millions EUR (contre 856 millions EUR au 31 décembre 2013), le Groupe a constitué une sûreté immobilière.

NOTE 6.5. ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS À LA DATE DU BILAN

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

NOTE 6.6 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

États financiers consolidés

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

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods amba (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle de manière à profiter de leurs activités. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des coentreprises. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable mais aucun contrôle sont considérées comme des entreprises associées. On parle généralement d'influence notable lorsque le Groupe possède ou dispose directement ou indirectement de plus de 20 % (mais moins de 50 %) des droits de vote dans une société.

Les bénéfices non réalisés (c'est-à-dire les bénéfices tirés des ventes opérées aux coentreprises ou sociétés associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le Groupe) découlant de transactions avec des coentreprises et des entreprises associées sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement

opéré, proportionnellement à la participation du Groupe dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon que les bénéfices non réalisés, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

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

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

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

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

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des coentreprises et des entreprises associées avec une

devise fonctionnelle autre que l'EUR, sont convertis en EUR à l'aide du taux de change en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part du résultat pour l'exercice sont convertis en EUR à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour conversion.

En cas de cession partielle de filiales, d'entreprises associées ou de coentreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée pour conversion est reportée au résultat de l'exercice avec les bénéfices ou pertes éventuels liés à la cession concernée. Le remboursement de créances interentreprises jugées faire partie des investissements nets n'est pas en soi considéré comme une cession partielle de la filiale en question.

Normes IFRS nouvelles ou amendées

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




MotorTransport
Awards 2013
WINNER
LOW CARBON & EFFICIENCY AWARD

Vue d'ensemble du Groupe

NOM DE LA SOCIÉTÉ	PAYS	DEVISE	GROUPE PARTICIPATION (%)
Arla Foods amba	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japon	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentine	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100
AFI Partner Aps	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danemark	DKK	100
CBI GP ApS	Danemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	Danemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
Økomælk A/S	Danemark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Danemark	DKK	86
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Royaume-Uni	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. UK	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Royaume-Uni	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brésil	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Arabie Saoudite	SAR	75
AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danemark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Danemark	DKK	35
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danemark	DKK	100
Rynkeby Foods AB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Suède	SEK	100
Rynkeby Foods Oy	Finlande	EURO	100
Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danemark	DKK	100
Danapak A/S	Danemark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Danemark	DKK	100
Danapak WP A/S	Danemark	DKK	100

NOM DE LA SOCIÉTÉ	PAYS	DEVISE	GROUPE PARTICIPATION (%)
Fidan A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Pays-Bas	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgique	EURO	99
Mölkerei Walthorn GmbH	Allemagne	EURO	100
Walthorn AG	Belgique	EURO	49
Arla Foods Ingredients GmbH,	Allemagne	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Allemagne	EURO	100
Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EURO	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Allemagne	EURO	50
Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Allemagne	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koweït	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahreïn	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods AB	Suède	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Suède	SEK	100
Arla Oy Ab	Finlande	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finlande	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finlande	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finlande	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd.	Royaume-Uni	GBP	14
Restaurang akademien Aktiebolag**	Suède	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100
Arla Foods Artis LLC	Russie	RUB	67
L&L International AB	Suède	SEK	100
Milko Sverige AB	Suède	SEK	100
Videbæk Biogas A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	EAU	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EURO	100
Arla Foods Artis LLC	Russie	RUB	33
Bergland Naturkäse GmbH**	Allemagne	EURO	50
Sengale SAS	France	EURO	100
Team-Pack GmbH	Allemagne	EURO	100
Arla Foods France, S.a.r.l.	France	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxembourg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgique	EURO	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Allemagne	EURO	100
Hansa Logistik eG	Allemagne	EURO	100
Vigor Alimentos S.A.**	Brésil	BRL	8
Arla Foods Srl	Italie	EURO	100
Arla Foods S.a.r.l.	France	EURO	100
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100
Arla Foods S.A.	Espagne	EURO	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EURO	100
Svensk Mjölks Ekonomisk förening**	Suède	SEK	73
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Food Bangladesh Ltd.	Banladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100

* Coentreprises ** Sociétés associées

Le Groupe détient également plusieurs sociétés sans activités commerciales notables.

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



Déclaration du commissaire aux comptes indépendant

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

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

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2014. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du Groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

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

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

financiers consolidés et les états financiers de la société mère sans informations erronées essentielles, que celles-ci tiennent à une fraude ou à une erreur.

Responsabilité du commissaire aux comptes

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

contrôle interne opéré par la société. Une vérification implique en outre que le commissaire aux comptes évalue l'adéquation des méthodes comptables appliquées par les dirigeants, l'acceptabilité des estimations comptables réalisées par celle-ci ainsi que la présentation globale des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère.

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

La vérification exécutée n'a donné lieu à aucune réserve.

Conclusion

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de la société mère au 31 décembre 2014 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2014, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Avis concernant le rapport de gestion

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

Aarhus, le 17 février 2015

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen
Expert-comptable

Morten Friis
Expert-comptable



Peder Tuborgh
CEO

Åke Hantoft
President

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Povl Krogsgaard
Vice-CEO

Jan Toft Nørgaard,
Vice-President

Palle Borgström

Matthieu Dobbstein

Hélene Gunnarson

Déclaration du conseil **d'administration et du comité exécutif**



Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Jonathan Ovens

Manfred Sievers

Oliver Brandes

Ib Bjerglund Nielsen

Patrick Krings

Torben Myrup

Johnnie Russell

Peter Winstone

Leif Eriksson

Harry Shaw

En ce jour, le conseil d'administration et le comité exécutif ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods a.m.b.a pour l'exercice 2014 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de la société mère au 31 décembre 2014 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2014.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le rapport annuel offre une image fidèle de l'évolution de la situation financière du Groupe et de la société mère, de leurs activités, de leurs résultats pour l'exercice et de leurs flux de trésorerie. De même, nous considérons que le rapport de gestion décrit les principaux risques et incertitudes susceptibles d'affecter le Groupe ou la société mère.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par l'assemblée des représentants.

Aarhus, le 17 février 2015

Chiffres clés et **ratios financiers**

	2014	2013	2012	2011	2010
Volume de lait cru (millions de kg) :					
Associés-coopérateurs au Danemark	4 550	4 508	4 419	4 320	4 345
Associés-coopérateurs en Suède	2 035	2 016	2 059	1 819	1 829
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 526	1 332	685	369	-
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 088	1 254	286	-	-
Associés-coopérateurs en Belgique	403	253	53	-	-
Associés-coopérateurs au Luxembourg	119	111	27	-	-
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	17	-	-	-	-
Autres	1 647	3 202	2 881	2 733	2 539
Total (millions de kg) de lait collecté au sein du Groupe	13 385	12 676	10 410	9 241	8 713
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs au Danemark	3 144	3 168	3 354	3 514	3 649
Associés-coopérateurs en Suède	3 366	3 385	3 661	3 865	3 529
Associés-coopérateurs en Allemagne	2 769	2 500	2 911	645	-
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 854	2 815	1 584	-	-
Associés-coopérateurs en Belgique	997	529	501	-	-
Associés-coopérateurs au Luxembourg	228	232	245	-	-
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	55	-	-	-	-
Nombre total d'associés-coopérateurs	13 413	12 629	12 256	8 024	7 178
Revenu					
Cents par kg de lait des associés-coopérateurs	41,7	41,0	36,9	38,6	34,6
Chiffres clés (millions d'euros)					
Résultat					
Chiffre d'affaires	10 614	9 870	8 479	7 368	6 584
EBIT (résultat d'exploitation)	368	425	336	236	226
EBITDA (excédent brut d'exploitation)	681	737	597	475	503
Postes financiers, net	-30	-88	-70	-41	-39
Résultat net de l'exercice	320	300	255	188	168
Consolidation de l'exercice					
Capital individuel	39	43	38	37	31
Capital collectif	171	131	63	81	1
Versements complémentaires	104	121	149	66	138
Bilan					
Actif total	6 613	6 187	5 828	4 728	4 037
Actif à long terme	3 774	3 427	3 273	2 521	2 281
Actif à court terme	2 839	2 760	2 555	2 207	1 756
Capitaux propres	1 874	1 708	1 463	1 281	1 167
Passif à long terme	2 137	2 189	2 049	1 542	1 253
Passif à court terme	2 602	2 290	2 316	1 904	1 618
Dette nette productive d'intérêt, y compris retraites	2 547	2 394	2 298	1 647	1 347
Fonds de roulement net	928	906	790	827	629

	2014	2013	2012	2011	2010
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	467	342	510	309	343
Flux de trésorerie d'investissement	-416	-470	-715	-333	-218
Flux de trésorerie libres	51	-128	-205	-24	125
Flux de trésorerie de financement	-49	110	235	33	-321
Investissements dans immobilisations corporelles	-429	-505	-444	-291	-202
Rachat d'entreprises	15	-	-39	-20	-
Ratios financiers					
Croissance interne	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%	3,0%
Marge EBIT	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%	3,4%
Effet de levier	3,7	3,2	3,9	3,5	2,7
Ratio de couverture de l'intérêt	8,2	11,1	11,5	9,7	10,0
Indice de rentabilité	28%	28%	25%	27%	29%

* Les chiffres ont été établis conformément aux normes IFRS, sauf pour l'exercice 2010, pour lequel les chiffres ont été établis conformément à la loi danoise sur les rapports annuels.

DÉFINITIONS

Dette nette productive d'intérêt :

Passif à court terme producteur d'intérêt
— Valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs producteurs d'intérêt
+ passifs à long terme.

Le passif net producteur d'intérêt ne peut pas être déduit directement du bilan.

Fonds de roulement net :

Stocks
+ créances clients
- dettes fournisseurs

Croissance interne :

Croissance du chiffre d'affaires, corrigée des acquisitions, des cessions, des variations de taux de change et des changements au niveau des méthodes comptables.

Marge EBIT :

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Effet de levier :

$$\frac{\text{Passif net producteur d'intérêt, y compris engagements de retraite}}{\text{EBITDA}}$$

Ratio de couverture de l'intérêt :

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Charges d'intérêt, valeur nette}}$$

Ratio de capitaux propres :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du bilan}}$$

GLOSSAIRE

Revenu : représente le bénéfice total par kilo de lait pour une période spécifique (généralement, un an). Il est calculé sur la base de deux facteurs clés : Le prix payé pour le lait (prix moyen payé d'avance normalisé à 4,2 % de matières grasses et 3,4 de protéines et versements complémentaires) et la consolidation globale, calculée par kilo de lait des associés-coopérateurs. Cela permet à Arla et à nos associés-coopérateurs de comparer les bénéfices avec d'autres sociétés laitières.

Cotation d'Arla : Arla tente d'être aussi transparente que possible en ce qui concerne le prix du lait. La cotation d'Arla est publiée tous les mois et précise le prix du lait actuel le plus élevé d'Arla (sur la base de la livraison de 5 000 tonnes de lait par an). Outre le prix payé d'avance, la cotation inclut les versements complémentaires et la consolidation. La cotation est exprimée en couronnes danoise (DKK) par kilo de lait (convertie ensuite en SEK, EUR et GBP). Le prix du lait d'Arla est indiqué pour un lait normalisé à 4,2 % de matières grasses et 3,4 % de protéines. Une cotation séparée est indiquée pour le lait bio, dont le prix est fixé à un niveau plus élevé. La cotation d'Arla couvre une série de versements supplémentaires que les associés-coopérateurs peuvent percevoir en plus de la valeur de base du lait.

Prix payé d'avance : versement comptant perçu par les agriculteurs pour le lait livré durant la période de règlement. Le montant est calculé sur la base de la qualité du lait ainsi que de sa teneur en matières premières et en protéines. Ce versement est effectué toutes les deux semaines aux associés-coopérateurs.

Versements supplémentaires : part du bénéfice due aux associés-coopérateurs à la fin de l'année. Les versements complémentaires sont calculés comme un pourcentage de la valeur de chaque associé-coopérateur donnant droit à un versement complémentaire. Cela correspond à la valeur du lait cru et à sa qualité.

Consolidation : part du bénéfice retenue par Arla pour financer la croissance et le développement de la société. Elle peut être individuelle ou collective (cf. ci-après).

Consolidation individuelle sur les certificats coopératifs : avant 2010, la consolidation individuelle était sanctionnée dans un certificat coopératif basé sur les livraisons, représentant la part de chaque associé-coopérateur sur les capitaux propres d'Arla — une part qui serait ensuite reversée tous les ans sur une période de trois ans à raison d'un versement par an si l'associé-coopérateur en question décidait de quitter la coopérative. (Sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants.)

Consolidation individuelle du capital d'apport : Le certificat coopératif est désormais remplacé par un nouveau système, le capital d'apport, sur lequel des intérêts sont courus conformément au taux interbancaire offert à Copenhague (CIBOR) majoré de 1,5 %. Si un associé-coopérateur décide de quitter la coopérative, le capital apporté est remboursé sur une période de trois ans à raison d'un versement par an. (Sous réserve de l'approbation de l'assemblée des représentants.)

Consolidation collective : cette consolidation demeure dans la société afin de maintenir des ressources en capital suffisamment solides pour financer la croissance future.



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danemark
CVR no.: 25 31 37 63

Téléphone +45 89 38 10 00
E-Mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Téléphone +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail: info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de