

# Société mère

## Rapport de gestion

### Principales activités

Arla Foods amba exerce des activités laitières au Danemark et achète du lait auprès de ses associés-coopérateurs dans sept pays. Le lait collecté à l'extérieur du Danemark est revendu aux filiales étrangères du Groupe Arla Foods.

Cette structure garantit que tous les associés-coopérateurs perçoivent des versements pour le lait conformément aux directives communes et qu'ils peuvent exercer une influence sur la gouvernance de la société, y compris l'élection de l'assemblée des représentants et du conseil d'administration, en application des règles définies dans les statuts et les accords de fusion.

### Performances

L'année 2016 a été difficile et hautement volatile pour Arla Foods amba et s'est clôturée par un recul du chiffre d'affaires de 7 104 millions EUR en 2015 à 6 620 millions EUR en 2016. Cette baisse tient principalement à la réduction des prix du lait cru vendu en interne au sein du Groupe Arla Foods.

Le résultat de l'exercice s'élève à 70 millions EUR (contre 248 millions EUR en 2015). Le recul du chiffre d'affaires n'est pas entièrement compensé par la réduction du coût du lait cru. Les participations dans les filiales ont été dépréciées de 162 millions EUR (277 millions EUR en 2015). Des dividendes de 44 millions EUR (contre 96 millions EUR en 2015) en provenance des filiales et des sociétés associées ont été comptabilisés en résultat.

### Perspectives

Début 2017, Arla est bien placée pour exploiter le potentiel offert par la récente amélioration des marchés. La haute volatilité du marché laitier va continuer d'influencer nos performances au cours des prochaines années.

Pour de plus amples informations, voir le rapport de gestion dans les états financiers consolidés.

## Sommaire

### 1 Rapport de gestion

### Principaux états financiers

- 2 Compte de résultat de la société mère 1er janvier - 31 décembre
- 2 Compte de résultat global de la société mère
- 3 Bilan de la société mère 31 décembre
- 4 État des variations des capitaux propres de la société mère 1er janvier - 31 décembre
- 5 État des flux de trésorerie de la société mère 1er janvier - 31 décembre

### Notes

- 6 Note 1 Bénéfice d'exploitation
- 8 Note 2 Besoin en fonds de roulement net
- 9 Note 3 Capitaux engagés
- 11 Note 4 Financement
- 16 Note 5 Divers

*Pour une description des méthodes comptables, voir la note 3.3 et les États financiers consolidés.*

# Compte de résultat de la société mère

## 1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires	1,1	6 620	7 104
Coûts de production	1,2-1,4	-5 723	-6 063
<b>Résultat brut</b>		<b>897</b>	<b>1 041</b>
Frais de vente et de distribution	1,2-1,4	-496	-418
Charges administratives	1,2-1,4	-205	-160
Autres produits et charges d'exploitation	1,5	24	-45
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>220</b>	<b>418</b>
<i>Spécifications :</i>			
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		339	537
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1,4	-119	-119
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>220</b>	<b>418</b>
Dépréciation des participations dans les filiales	3,3	-162	-277
Produits et charges financiers	4,1	22	117
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>80</b>	<b>258</b>
Impôt	5,1	-10	-10
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>70</b>	<b>248</b>

Voir la répartition du bénéfice sous les variations des capitaux propres.

# Compte de résultat global

## de la société mère

(millions EUR)	Note	2016	2015
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>70</b>	<b>248</b>
<b>Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :</b>			
Corrections de valeur, instruments de garantie		-24	25
Écarts de conversion		15	-1
<b>Autres éléments du résultat global, hors impôt</b>		<b>-9</b>	<b>24</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>61</b>	<b>272</b>

# Bilan de la société mère

## 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015
<b>Actif</b>			
<b>Actif non-courant :</b>			
Immobilisations incorporelles	3,1	182	159
Immobilisations corporelles	3,2	610	623
Participations dans les filiales	3,3	1 172	760
Participations dans les entreprises associées	3,3	295	295
Prêts subordonnés à des filiales	3,3	579	582
<b>Total de l'actif non-courant</b>		<b>2 838</b>	<b>2 419</b>
<b>Actif courant :</b>			
Stocks	2,1	253	263
Créances clients	2,2	170	193
Montants dus par les filiales	4	685	773
Montants dus par les sociétés associées	4	6	10
Dérivés	4	8	24
Autres créances		39	42
Valeurs mobilières	4	193	194
Avoir en banque et en compte		-	-
<b>Total de l'actif courant, y compris actifs destinés à la vente</b>		<b>1 354</b>	<b>1 499</b>
<b>Actif total</b>		<b>4 192</b>	<b>3 918</b>
<b>Capitaux propres et passif</b>			
<b>Capitaux propres :</b>			
Capitaux avant versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		2 066	2 141
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		124	113
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>2 190</b>	<b>2 254</b>
<b>Passif :</b>			
<b>Passif non-courant</b>			
Prêts	4	281	284
<b>Total du passif non-courant</b>		<b>281</b>	<b>284</b>
<b>Passif courant :</b>			
Prêts	4	214	485
Dettes fournisseurs, etc.	4	438	404
Montants dus aux filiales	4	882	298
Dérivés	4	79	79
Impôt courant		-	1
Autres éléments de passif courant		87	90
Produits constatés d'avance		21	23
<b>Total de l'actif courant</b>		<b>1 721</b>	<b>1 380</b>
<b>Passif total</b>		<b>2 002</b>	<b>1 664</b>
<b>Total des capitaux propres et du passif</b>		<b>4 192</b>	<b>3 918</b>

# État des variations des capitaux propres de la société mère 1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

(millions EUR)

	Compte de capital	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport	Réserves pour coûts de développement	Réserve spéciale	Réserves de variation de valeur des instruments de couverture	Réserves pour corrections de taux de change	Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	Total
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>1 094</b>	<b>94</b>	<b>422</b>	<b>-</b>	<b>573</b>	<b>-38</b>	<b>-4</b>	<b>113</b>	<b>2 254</b>
Résultat de l'exercice	-332	-	30	55	193	-	-	124	70
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-24	15	-	-9
<b>Résultat global total</b>	<b>-332</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>193</b>	<b>-24</b>	<b>15</b>	<b>124</b>	<b>61</b>
Capital émis aux nouveaux associés-coopérateurs	-	-	5	-	-	-	-	-	5
Versements aux associés-coopérateurs	-	-6	-16	-	-	-	-	-	-22
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-	-	-	-108	-108
Écarts de conversion	31	-1	-25	-	-	-	-	-5	-
<b>Total des transactions avec les associés-coopérateurs</b>	<b>31</b>	<b>-7</b>	<b>-36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-113</b>	<b>-125</b>
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b>	<b>793</b>	<b>87</b>	<b>416</b>	<b>55</b>	<b>766</b>	<b>-62</b>	<b>11</b>	<b>124</b>	<b>2 190</b>

<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>1 145</b>	<b>99</b>	<b>387</b>	<b>-</b>	<b>431</b>	<b>-63</b>	<b>-3</b>	<b>104</b>	<b>2 100</b>
Résultat de l'exercice	-38	-	31	-	142	-	-	113	248
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	25	-1	-	24
<b>Résultat global total</b>	<b>-38</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>142</b>	<b>25</b>	<b>-1</b>	<b>113</b>	<b>272</b>
Capital émis aux associés-coopérateurs	-	-	5	-	-	-	-	-	5
Versements aux associés-coopérateurs	-	-6	-12	-	-	-	-	-	-18
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	-	-	-	-	-	-	-	-105	-105
Écarts de conversion	-13	1	11	-	-	-	-	1	-
<b>Total des transactions avec les associés-coopérateurs</b>	<b>-13</b>	<b>-5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-104</b>	<b>-118</b>
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2015</b>	<b>1 094</b>	<b>94</b>	<b>422</b>	<b>-</b>	<b>573</b>	<b>-38</b>	<b>-4</b>	<b>113</b>	<b>2 254</b>

## Répartition du bénéfice

(millions EUR)

	2016	2015
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>70</b>	<b>248</b>
Versements complémentaires pour lait	121	110
Intérêts sur le capital d'apport	3	3
<b>Total des versements complémentaires</b>	<b>124</b>	<b>113</b>
Compte de capital	-332	-37
Réserves pour coûts de développement	55	-
Réserve spéciale	193	141
Capital d'apport	30	31
<b>Report total aux capitaux propres</b>	<b>-54</b>	<b>135</b>
<b>Bénéfice réparti, total</b>	<b>70</b>	<b>248</b>

Voir les états financiers consolidés.

# État des flux de trésorerie de la société mère

## 1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

(millions EUR)	Note	2016	2015
EBITDA		339	537
Variation des besoins en fonds de roulement		86	-39
Participation		44	96
Intérêts payés		-57	-21
Intérêts reçus		35	42
Impôt versé		-11	-9
<b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>		<b>436</b>	<b>606</b>
Investissements dans immobilisations incorporelles	3,1	-55	-82
Investissements dans immobilisations corporelles	3,2	-75	-95
Vente d'immobilisations corporelles		1	4
<b>Activités d'investissements d'exploitation</b>		<b>-129</b>	<b>-173</b>
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		307	433
Participations dans les filiales		-574	-202
Participations dans les entreprises associées		-	-31
Émission/remboursement de prêts subordonnés		-32	66
<b>Activités d'investissements financiers</b>		<b>-606</b>	<b>-167</b>
<b>Flux de trésorerie d'investissement</b>		<b>-735</b>	<b>-340</b>
Flux de trésorerie disponibles		-299	266
<b>Flux de trésorerie de financement :</b>			
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs		-108	-105
Libéré par les associés-coopérateurs		-	5
Versés aux associés-coopérateurs		-22	-18
Variation du passif non-courant		-3	-240
Variation du passif courant		431	97
Variation nette des titres négociables		1	-6
<b>Flux de trésorerie issus des activités de financement</b>		<b>299</b>	<b>-267</b>
<b>Flux de trésorerie nets</b>		<b>-</b>	<b>-1</b>
Disponibilités au 1 <sup>er</sup> janvier		-	1
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

# Note 1 Bénéfice d'exploitation

## Note 1.1 Chiffre d'affaires

(millions EUR)

	Vente interne de marchandises	Vente externe de marchandises	Total chiffre d'affaires
<b>2016</b>			
Lait cru	2 216	151	2 367
Lait, yaourt poudre et cuisine (MYPC)	268	945	1 213
Fromage	812	584	1 396
Beurre, tartinables et margarine (BSM)	974	170	1 144
Autres	74	426	500
<b>Total</b>	<b>4 344</b>	<b>2 276</b>	<b>6 620</b>
<b>2015</b>			
Lait cru	2 613	126	2 739
Lait, yaourt poudre et cuisine (MYPC)	257	943	1 200
Fromage	783	621	1 404
Beurre, tartinables et margarine (BSM)	1 023	169	1 192
Autres	93	476	569
<b>Total</b>	<b>4 769</b>	<b>2 335</b>	<b>7 104</b>

## Note 1.2 Charges

(millions EUR)

	2016	2015
Coûts de production	-5 723	-6 063
Frais de vente et de distribution	-496	-418
Charges administratives	-205	-160
<b>Total des charges</b>	<b>-6 424</b>	<b>-6 641</b>
Coût du lait cru	-3 502	-3 923
Charges de personnel	-427	-406
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	-119	-119
Autres charges	-2 376	-2 193
<b>Total des charges</b>	<b>-6 424</b>	<b>-6 641</b>

## Note 1.3 Charges de personnel

(millions EUR)

	2016	2015
Rémunérations, salaires, honoraires, etc.	-392	-372
Retraites	-33	-33
Autres charges au titre de la sécurité sociale	-2	-1
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>-427</b>	<b>-406</b>
Coûts de production	-280	-263
Frais de vente et de distribution	-44	-53
Charges administratives	-103	-90
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>-427</b>	<b>-406</b>

Moyenne de l'effectif à temps plein

5 299

5 351

**Note 1.4 Dépréciations, amortissements et pertes de valeur**

(millions EUR)

	2016	2015
Immobilisations incorporelles, amortissements	-32	-24
Immobilisations corporelles, dépréciations	-87	-95
<b>Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur</b>	<b>-119</b>	<b>-119</b>
Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liés aux :		
Coûts de production	-93	-92
Frais de vente et de distribution	-2	-3
Charges administratives	-24	-24
<b>Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur</b>	<b>-119</b>	<b>-119</b>

**Note 1.5 Autres produits et charges d'exploitation**

(millions EUR)

	2016	2015
Instruments financiers	35	-
Autres	3	14
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>38</b>	<b>14</b>
Instruments financiers	-	-51
Autres	-14	-8
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>-14</b>	<b>-59</b>
Autres produits et charges d'exploitation nets	24	-45

## Note 2 Besoins en fonds de roulement net

### Note 2.1 Stocks

(millions EUR)	2016	2015
Stocks, valeur brute	257	273
Amortissements	-4	-10
<b>Total des stocks</b>	<b>253</b>	<b>263</b>
Matières premières et consommables	102	121
En-cours	67	57
Produits finis et marchandises destinées à la revente	84	85
<b>Total des stocks</b>	<b>253</b>	<b>263</b>

### Note 2.2 Créances clients

(millions EUR)	2016	2015
Créances clients avant provisions pour pertes sur débiteurs	171	195
Dépréciation des créances douteuses	-1	-2
<b>Total des créances clients nettes</b>	<b>170</b>	<b>193</b>
Provision pour dépréciation des créances douteuses, 1 <sup>er</sup> janvier	2	3
Reprises	-1	-1
<b>Provision pour dépréciation des créances douteuses, 31 décembre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>



## Note 3 Capitaux engagés

### Note 3.1 Immobilisations incorporelles

(millions EUR)

	Licences, marques, etc.	Développement informatique et produit	Total
<b>2016</b>			
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	28	219	247
Acquisitions	-	55	55
Cessions	-	-10	-10
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>28</b>	<b>264</b>	<b>292</b>
Amortissements et pertes de valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	-2	-86	-88
Amortissements de l'exercice	-2	-30	-32
Amortissements sur cessions	-	10	10
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre</b>	<b>-4</b>	<b>-106</b>	<b>-110</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>24</b>	<b>158</b>	<b>182</b>
<b>2015</b>			
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	-	153	153
Acquisitions	22	60	82
Reclassement	6	13	19
Cessions	-	-7	-7
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>28</b>	<b>219</b>	<b>247</b>
Amortissements et pertes de valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	-	-71	-71
Amortissements de l'exercice	-2	-22	-24
Amortissements sur cessions	-	7	7
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre</b>	<b>-2</b>	<b>-86</b>	<b>-88</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>26</b>	<b>133</b>	<b>159</b>

### Note 3.2 Immobilisations corporelles

(millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques, matériels	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Actif en cours de production	Total
<b>2016</b>					
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	404	1 034	65	46	1 549
Acquisitions	-	19	3	53	75
Mises en service	2	25	9	-36	-
Cessions	-	-2	-1	-	-3
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>406</b>	<b>1 076</b>	<b>76</b>	<b>63</b>	<b>1 621</b>
Dépréciations et pertes de valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	-233	-649	-44	-	-926
Dépréciations de l'exercice	-9	-70	-9	-	-88
Dépréciations sur cessions	-	2	1	-	3
<b>Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre</b>	<b>-242</b>	<b>-717</b>	<b>-52</b>	<b>-</b>	<b>1 011</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>164</b>	<b>359</b>	<b>24</b>	<b>63</b>	<b>610</b>
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	8	16	1	-	25
<b>2015</b>					
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	383	996	56	50	1 485
Acquisitions	-	-	-	95	95
Mises en service	23	65	11	-99	-
Reclassement	-	-13	-	-	-13
Cessions	-2	-14	-2	-	-18
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>404</b>	<b>1 034</b>	<b>65</b>	<b>46</b>	<b>1 549</b>
Dépréciations et pertes de valeur au 1 <sup>er</sup> janvier	-217	-590	-38	-	-845
Dépréciations de l'exercice	-17	-71	-7	-	-95
Dépréciations sur cessions	1	12	1	-	14
<b>Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre</b>	<b>-233</b>	<b>-649</b>	<b>-44</b>	<b>-</b>	<b>-926</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>171</b>	<b>385</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>623</b>
Dont éléments de l'actif liés à des opérations de leasing financier	9	15	2	-	26

### Note 3.3 Investissements et prêts subordonnés



#### Méthodes comptables

##### Dividendes provenant des filiales et des sociétés associées

Les dividendes provenant des filiales et des sociétés associées sont comptabilisés en résultat.

##### Participations dans les filiales et les sociétés associées

Les participations dans les filiales et les sociétés associées sont évaluées au coût historique.

Dans la mesure où la situation semble indiquer une dépréciation, un test de dépréciation est réalisé. Si elle dépasse la valeur recouvrable, la valeur comptable est dépréciée à la valeur recouvrable.

(millions EUR)

	Participations dans les filiales	Participations dans les entreprises associées	Prêts subordonnés à des filiales
<b>2016</b>			
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	1 120	293	616
Acquisitions	574	-	62
Cessions	-	-	-30
Autres corrections	-	2	-
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>1 694</b>	<b>295</b>	<b>648</b>
Corrections au 1 <sup>er</sup> janvier	-360	2	-34
Corrections de taux de change	-	-	-35
Perte de valeur	-162	-	-
Autres corrections	-	-2	-
<b>Corrections au 31 décembre</b>	<b>-522</b>	<b>-</b>	<b>-69</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>1 172</b>	<b>295</b>	<b>579</b>
<b>2015</b>			
Coût au 1 <sup>er</sup> janvier	924	262	682
Acquisitions	202	31	-
Reclassement	-6	-	-
Cessions	-	-	-66
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>1 120</b>	<b>293</b>	<b>616</b>
Corrections au 1 <sup>er</sup> janvier	-50	-	-75
Corrections de taux de change	-	2	17
Perte de valeur	-277	-	-
Autres corrections	-33	-	24
<b>Corrections au 31 décembre</b>	<b>-360</b>	<b>2</b>	<b>-34</b>
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>760</b>	<b>295</b>	<b>582</b>

Les investissements dans Arla Foods Deutschland GmbH ont été amortis de 160 millions EUR pour atteindre les valeurs recouvrables. La dépréciation de l'investissement dans Arla Foods Deutschland GmbH est due aux pertes d'exploitation.

Voir la vue d'ensemble du Groupe dans les états financiers consolidés.

#### Transactions avec les filiales

(millions EUR)

	2016	2015
Vente de marchandises	4 344	4 769
Achat de services de distribution	-48	-50
Vente de services administratifs	69	83
Redevances provenant de filiales	1	4
Intérêts provenant de filiales	31	35
Dividendes provenant de filiales	44	96

#### Transactions avec les sociétés associées

Voir les états financiers consolidés.

# Note 4 Financement

## Note 4.1 Produits et charges financiers

(millions EUR)	2016	2015
Intérêts, valeurs mobilières	1	2
Dividendes provenant de filiales	44	96
Intérêts provenant de filiales	31	35
Bénéfices de change (net)	-	4
Corrections de la juste valeur	3	1
<b>Total des produits financiers</b>	<b>79</b>	<b>138</b>
Charges financières sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-18	-23
Pertes de change (net)	-41	-
Intérêts transférés aux actifs corporels	2	2
<b>Total des charges financières</b>	<b>-57</b>	<b>-21</b>
<b>Produits financiers nets</b>	<b>22</b>	<b>117</b>

## Note 4.2 Dette nette porteuse d'intérêts

### Note 4.2.a Emprunts

(millions EUR)	2016	2015
Établissements de crédit hypothécaire	271	270
Emprunts bancaires	8	9
Leasing financier	-	1
Autres emprunts à long terme	2	4
<b>Total des emprunts à long terme</b>	<b>281</b>	<b>284</b>
Emprunt à court terme provenant d'une filiale	702	-
Obligations émises	-	164
Emprunts bancaires	195	194
Effets de commerce	4	115
Leasing financier	1	1
Autres emprunts à court terme	14	11
<b>Total des emprunts à court terme</b>	<b>916</b>	<b>485</b>
<b>Total des emprunts à court et long termes</b>	<b>1 197</b>	<b>769</b>

### Note 4.2.b Dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	2016	2015
Avoir en banque et en compte	-	-
Valeurs mobilières	-193	-194
Passif courant	916	485
Passif non-courant	281	284
<b>Dette nette porteuse d'intérêts</b>	<b>1 004</b>	<b>575</b>

Sur les 882 millions EUR dus aux filiales, le montant de 702 millions EUR est porteur d'intérêts et donc inclus dans la dette nette porteuse d'intérêts à titre de passif courant.

**Note 4.2.c Dette nette productive d'intérêt, échéance**

(millions EUR)

<b>31 décembre 2016</b>	<b>Total</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024- 2026</b>	<b>Après 2026</b>
DKK	989	707	10	8	7	14	17	16	51	159
EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEK	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	11	11	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 004</b>	<b>722</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>51</b>	<b>159</b>

<b>31 décembre 2015</b>	<b>Total</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023- 2025</b>	<b>Après 2025</b>
DKK	285	7	7	6	6	14	16	15	52	162
EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEK	279	279	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	11	11	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>575</b>	<b>297</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>162</b>

**Note 4.3 Risques financiers****Gestion des risques financiers**

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

le plus élevé possible pour le lait. La gestion des risques financiers est décrite à la note 4.3 du rapport consolidé.

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. La gestion des risques de liquidité est décrite à la note 4.3.1 du rapport consolidé.

**Note 4.3.a Réserves de liquidité**

(millions EUR)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Facilités de prêt engagées non utilisées	666	333
Autres facilités de prêt non utilisées	180	103
<b>Total</b>	<b>846</b>	<b>436</b>

**Note 4.3.b Passif financier brut**

(millions EUR)

**Flux de trésorerie contractuels non actualisés**

<b>31 décembre 2016</b>	<b>Valeur comptable</b>	<b>Total</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024-2026</b>	<b>Après 2026</b>
Emprunts provenant de filiales	702	702	702	-	-	-	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	271	277	-	5	5	6	14	16	16	52	163
Établissements de crédit	224	224	214	4	2	2	1	1	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	35	3	2	2	2	2	2	2	5	15
Dettes fournisseurs, etc.	438	438	438	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	79	79	45	11	9	5	4	3	2	0	0
<b>Total</b>	<b>1 714</b>	<b>1 755</b>	<b>1 402</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>57</b>	<b>178</b>

  

<b>31 décembre 2015</b>	<b>Valeur comptable</b>	<b>Total</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023-2025</b>	<b>Après 2025</b>
Obligations émises	164	164	164	-	-	-	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	270	278	-	-	5	6	6	13	16	53	179
Établissements de crédit	335	368	331	19	12	3	2	1	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	30	6	2	2	2	2	2	2	5	7
Dettes fournisseurs, etc.	403	403	403	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	79	79	45	9	8	7	3	3	2	2	-
<b>Total</b>	<b>1 251</b>	<b>1 322</b>	<b>949</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>186</b>

**Note 4.3.c Risques de change**

Les risques de change découlent principalement des risques de transactions sous la forme de paiements commerciaux futurs. La gestion des risques de change est décrite à la note 4.3.2 du rapport consolidé.

L'exposition agrégée aux risques de change 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.

La sensibilité décrite ci-après présente l'impact avant impôt d'une variation raisonnable des taux de

change. L'analyse de sensibilité inclut uniquement les risques de change découlant des instruments financiers. Dès lors, elle ne comprend pas les transactions commerciales 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.

(millions EUR)

**Risques de change au 31 décembre 2016**

	<b>EUR/DKK</b>	<b>USD/DKK *</b>	<b>GBP/DKK</b>	<b>SEK/DKK</b>	<b>SAR/DKK</b>
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-1	4	-2	-2	-1
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-18	-8	-	-5

**Risques de change au 31 décembre 2015**

	<b>EUR/DKK</b>	<b>USD/DKK *</b>	<b>GBP/DKK</b>	<b>SEK/DKK</b>	<b>SAR/DKK</b>
Sensibilité	1%	5%	5%	5%	5%
Impact sur les bénéfices ou pertes	-	-3	-	3	1
Impact sur les autres éléments du résultat global	-	-21	-10	-	-2

\* Y compris AED

**Note 4.3.d Risques de taux d'intérêt**

Arla est exposée à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts, les émissions obligataires et les dépôts. La gestion des risques de taux d'intérêt est décrite à la note 4.3.3 du rapport consolidé.

**Sensibilité de la juste valeur**

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

d'Arla et les titres de créance évalués à leur juste valeur via les bénéfices ou les pertes ou les autres éléments du résultat global.

**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.

**Note 4.3.e Risques de crédit**

L'exposition d'Arla aux risques de crédit découle de ses activités d'exploitation et de ses contrats financiers avec des établissements financiers. La gestion des risques de crédit est décrite à la note 4.3.5 du rapport consolidé.

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

**Note 4.4 Instruments financiers dérivés****Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture (couverture économique).**

Arla applique des stratégies d'options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Ces

stratégies d'options ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en bénéfiques 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.

**Couverture de futurs flux de trésorerie issus de transactions attendues**

Arla utilise des contrats de change à terme pour couvrir les risques de change concernant le chiffre d'affaires et les coûts futurs attendus.

(millions EUR)

			Comptabilisation attendue					
	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	2017	2018	2019	2020	Après 2020	
<b>2016</b>								
Contrats sur devises	-23	-23	-23	-	-	-	-	
Contrats sur taux d'intérêt	-40	-40	-9	-9	-7	-5	-10	
Contrats sur matières premières	-	-	-	-	-	-	-	
	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	2016	2017	2018	2019	Après 2019	
<b>2015</b>								
Contrats sur devises	9	9	9	-	-	-	-	
Contrats sur taux d'intérêt	-33	-33	-5	-7	-7	-5	-9	
Contrats sur matières premières	-15	-15	-15	-	-	-	-	

**Note 4.5 Informations sur les instruments financiers****Note 4.5.a Catégories d'instruments financiers**

(millions EUR)

	2016	2015
Actifs financiers disponibles à la vente	193	194
Prêts et créances	1 440	1 558
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	13	30
Dérivés	79	79
Passifs financiers évalués au coût amorti	1 815	1 471

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

**Note 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs – valeur comptable****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

(millions EUR)

<b>31 décembre 2016</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Total</b>
<b>Actif financier</b>				
Obligations	193	-	-	193
Actions	6	-	-	6
Dérivés	-	8	-	8
<b>Total de l'actif financier</b>	<b>199</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>207</b>
<b>Passif financier</b>				
Établissements de crédit hypothécaire	271	-	-	271
Dérivés	-	79	-	79
<b>Total du passif financier</b>	<b>271</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>350</b>
<b>31 décembre 2015</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Total</b>
<b>Actif financier</b>				
Obligations	194	-	-	194
Actions	5	-	-	5
Dérivés	-	24	-	24
<b>Total de l'actif financier</b>	<b>199</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>223</b>
<b>Passif financier</b>				
Obligations émises	-	164	-	164
Établissements de crédit hypothécaire	270	-	-	270
Dérivés	-	79	-	79
<b>Total du passif financier</b>	<b>270</b>	<b>243</b>	<b>-</b>	<b>513</b>

## Note 4.6 Transfert d'actifs financiers

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.

Le produit perçu a été comptabilisé comme un engagement de rachat. Si Arla n'est pas en mesure d'honorer l'engagement de rachat, la contrepartie possède uniquement une garantie dans les obligations hypothécaires transférées et ne dispose donc d'aucun autre moyen de recours à l'encontre d'Arla.

### Transfert d'actifs financiers

(millions EUR)

	Valeur comptable valeur	Valeur notionnelle valeur	Juste valeur
<b>31 décembre 2016</b>			
Obligations hypothécaires	193	196	193
Engagements de rachat	193	196	193
<b>Position nette</b>	-	-	-

	Valeur comptable valeur	Valeur notionnelle valeur	Juste valeur
<b>31 décembre 2015</b>			
Obligations hypothécaires	194	198	194
Engagements de rachat	194	198	194
<b>Position nette</b>	-	-	-

## Note 5 Divers

### Note 5.1 Impôts

#### Note 5.1.a Impôt en résultat

(millions EUR)

	2016	2015
Impôt sur les capitaux propres imposables (impôt sur les coopératives)	-10	-8
Corrections liées aux exercices précédents, impôt actuel	-	-2
<b>Total de l'impôt en résultat</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>

#### Note 5.1.b Calcul du taux d'imposition effective

	2016	2015
Taux d'imposition sur les revenus au Danemark	22,0%	23,5%
Correction de l'impôt sur les coopératives	-9,5%	-20,4%
Correction liée aux exercices précédents	0,0%	0,8%
<b>Taux d'imposition effectif</b>	<b>12,5%</b>	<b>3,9%</b>



**Note 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes**

(millions EUR)

	2016	2015
Contrôle légal des documents comptables	-0,3	-0,3
Assistance fiscale	-0,5	-0,1
Autres services	-0,7	-0,2
<b>Rémunération totale du commissaire aux comptes</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,6</b>

**Note 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions avec les dirigeants**

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

Le conseil d'administration et le comité exécutif exercent une influence notable. Les administrateurs sont rémunérés pour les fournitures de lait opérées à Arla Foods amba sur le même pied que les autres associés-coopérateurs.

*Voir les états financiers consolidés.*

**Note 5.4 Engagements contractuels et passifs éventuels**

(millions EUR)

	2016	2015
<b>Cautionnements et garanties</b>	<b>1 115</b>	<b>1 456</b>
0-1 an	16	17
1-5 ans	25	26
Plus de 5 ans	9	12
<b>Leasing et baux opérationnels</b>	<b>50</b>	<b>55</b>
<b>Engagements liés à des contrats d'achat d'actifs corporels</b>	<b>32</b>	<b>46</b>

Arla Foods amba est partie prenante de quelques poursuites judiciaires, litiges, etc. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'affectera pas notablement la situation financière de la société au-delà de ce qui est comptabilisé dans le bilan et/ou indiqué dans le rapport annuel.

**Note 5.5 Responsabilités des associés-coopérateurs**

Aucun associé-coopérateur ne répond personnellement des obligations de la société mère.

**Note 5.6 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.