

ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

2
16

Façonner l'avenir
du secteur laitier



2016 en bref

Nous évaluons nos performances ainsi que le succès de notre stratégie et de notre modèle d'entreprise à l'aide d'indicateurs de performance clés. Nous avons choisi de mesurer ces indicateurs clés, car nous estimons qu'ils reflètent la qualité de nos performances et la valeur que nous créons pour nos associés-coopérateurs.

Nos solides performances en 2016 sont la preuve du succès de notre stratégie « Good Growth 2020 ». Malgré la baisse du prix du lait et des volumes, nous avons atteint pratiquement tous nos indicateurs de performance clés.

De plus, nous avons défini des objectifs ambitieux pour 2017. Ceux-ci sont décrits à la page 50 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

Plus d'infos dans notre rapport annuel consolidé pour l'année 2016 et sur le site www.arla.com

✓ Objectif atteint.

(✓) Objectif pas entièrement atteint.

✗ Objectif non atteint.

Tous les indicateurs de performance clés comprennent le gain de la vente de Rynkeby.

* L'indice de groupe de pairs pour 2016 est préliminaire et s'entend avant la publication des résultats annuels des sociétés Royal FrieslandCampina N. V. et Deutsches Milchkontor eG.

** La part des produits de marque et la part d'International sont basées sur le chiffre d'affaires enregistré dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration, hors chiffre d'affaires lié à la production tierce (TPM).

La part des ventes industrielles est basée sur la consommation de lait.

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

Indice de groupe de pairs*

105



Objectif pour 2016 : 103-105 ✓

Part de marché des marques**



44,5%



Extensibilité



>2,0

2014 : >2,0 2015 : >2,0 2016 : >2,0

Objectif pour 2016 : >2,0 ✓

Volumes de lait

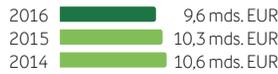


13,9
milliards de kg



Chiffre d'affaires

9,6
milliards EUR



Croissance de volume des produits de marque stratégique

5,2%



Objectif pour 2016 : 4-5% ✓

Suite à la restructuration de l'organisation, le taux de croissance de volume des produits de marque stratégique pour 2014 n'est pas disponible.

Croissance de volume dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration

2,7%



Objectif pour 2016 : 3-5% (✓)

Part d'International**

18,0%



Part des ventes industrielles**

20,1%



Coûts de conversion

99,2



Objectif pour 2016 : 98,5 X

Effet de levier

2,4



■ Intervalle visé : 2,8-3,4

Objectif pour 2016 : 3,2 ✓

Participation aux bénéfices***

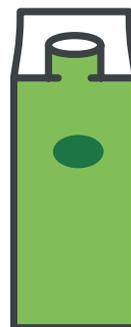
3,6%
du chiffre d'affaires



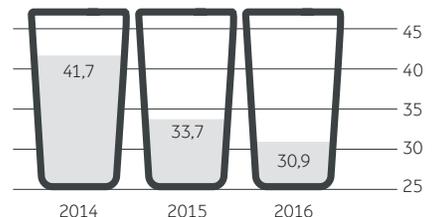
■ Intervalle visé : 2,8%-3,2%

Objectif pour 2016 : 2,8-3,2% ✓

Prix de performance



30,9
centimes EUR/kg



Sept priorités essentielles pour 2016

Les sept priorités essentielles sont le fruit de notre processus de planification annuelle. Elles décrivent les principales priorités pour la prochaine année, les activités clés ainsi que les indicateurs de performance clés associés et les objectifs qui définiront notre succès. Les sept priorités essentielles sont utilisées par toutes les fonctions et dans toutes les zones commerciales afin d'assurer la réalisation de nos priorités stratégiques les plus importantes sous une bannière unique.

Pleins feux sur les volumes

Objectif : Injecter 400 millions de kilos supplémentaires de lait provenant de nos associés-coopérateurs dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration.

Avancement :

Résultat : En 2016, nous avons enregistré une croissance des volumes dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 2,7%. Ce chiffre est légèrement inférieur à notre objectif de 3-5%. Nous sommes parvenus à augmenter les volumes écoulés dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration de 341 millions de kilos. Il s'agit d'un bon résultat, proche de notre objectif, malgré un volume total de lait inférieur de plus de 800 millions de kilos aux attentes initiales. Certains ajustements entre les volumes et les prix ont été faits au cours du deuxième semestre 2016, suite à la pénurie de matière première et à l'envolée des prix du lait. La révision à la baisse des attentes liées aux volumes de lait fournis en 2016 reflète ce changement sous un angle stratégique.

Enregistrer une croissance importante pour nos produits de marque

Objectif : Enregistrer une croissance importante pour nos marques stratégiques, qui englobent Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

Avancement :

Résultat : Une croissance de volume des produits de marque stratégiques de 5,2% est un véritable record pour Arla. En 2016, la quasi-totalité de la croissance de nos activités clés dans les secteurs du commerce de détail et de la restauration est liée à nos marques. Suite à l'intensification de nos efforts commerciaux et de nos investissements dans le marketing, nous devons avant tout la croissance de notre chiffre d'affaires aux marques Arla® (4,5%), Lurpak® (7,7%), Castello® (3,0%) et Puck® (10,6%). À 44,5%, la part de nos produits les plus rentables n'avait plus atteint un taux aussi élevé depuis des années.

Améliorer les performances de Central Europe*

Objectif : Améliorer les performances de Central Europe en optimisant les coûts et les performances des marques et en exportant du lait de manière compétitive vers les secteurs du commerce de détail et de la restauration en dehors de l'Union européenne.

Avancement :

Résultat : Conformément à ce qui était prévu, un effort important en termes d'amélioration des coûts a été effectué dans la chaîne d'approvisionnement et dans les fonctions administratives et commerciales. De même, les résultats dans le secteur fromager allemand ont été largement améliorés. Par ailleurs, les positions de nos produits de marque ont augmenté de 3,4%, ce qui représente un solide résultat face aux conditions difficiles du marché. Les problèmes liés à l'offre laitière et à la volatilité des prix ont été plus particulièrement ressentis en Allemagne comparativement aux autres régions, et le marché est devenu encore plus fragmenté, plus dur et plus concurrentiel. Cela s'est avéré plus difficile que prévu, même si une amélioration s'est amorcée en fin d'année.

Renforcer nos positions dans le segment International**

Objectif : Renforcer notre position de leader en Chine, le continent Américain, au Nigéria, au Proche-Orient et en Afrique du Nord, en termes de volume et de part de marché.

Avancement :

Résultat : En 2016, nous sommes parvenus à augmenter les volumes dans ces régions internationales de 9,5% et les activités liées à nos produits de marque de 10,7%. Le taux de croissance enregistré s'élève à 31,2% en Chine et en Asie du Sud-Est, à 15,8% en Afrique subsaharienne, à 3,8% au Proche-Orient et en Afrique du Nord et à 3,4% au continent Américain. Face à une année volatile où les faibles prix du pétrole et leurs retombées sur les économies du Proche-Orient et Nigéria ont été gravement ressentis, nous sommes satisfaits de ces résultats, même s'ils se situent en dessous de notre objectif de 15%.

Réduire le niveau des coûts structurels

Objectif : La croissance des volumes doit être plus de deux fois supérieure à la croissance des coûts administratifs. Enregistrer un indice de 98,5 pour les coûts de conversion dans la production.

Avancement :

Résultat : Si notre forte rentabilité tient en partie aux efforts colossaux déployés pour optimiser la chaîne d'approvisionnement, l'indice des coûts de conversion (à 99,2) n'a pas complètement atteint son objectif suite à la baisse des volumes laitiers. L'extensibilité garantit que les coûts administratifs augmentent plus lentement que le chiffre d'affaires. Notre extensibilité a atteint l'objectif de >2,0, grâce à notre maîtrise rigoureuse des coûts administratifs. Sur l'ensemble de notre objectif ambitieux de 400 millions EUR pour l'amélioration des coûts au sein de la chaîne d'approvisionnement, nous avons économisé 100 millions EUR en 2016.

Améliorer les flux de trésorerie

Objectif : Améliorer les flux de trésorerie pour atteindre un effet de levier de 2,8 à 3,2 et dégager 130 millions EUR*** en liquidités dans le besoin en fonds de roulement net.

Avancement :

Résultat : En 2016, nous avons atteint un effet de levier de 2,8, ce qui correspond à l'échelon le plus bas de l'intervalle de 2,8-3,4 visé à long terme. L'effet de levier enregistré sous-tend la solide position financière du groupe. Si l'on inclut les gains dégagés de la vente de Rynkeby, l'effet de levier s'élève à 2,4. Notre position en termes de besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs, a été largement améliorée et des liquidités ont été dégagées pour un montant de 165 millions EUR.

Renforcer Arla comme coopérative

Objectif : Mettre en place une procédure avec le conseil d'administration, les conseils nationaux et l'assemblée des représentants afin d'établir de solides relations avec nos associés-coopérateurs.

Avancement :

Résultat : La nouvelle stratégie relative aux associés-coopérateurs va préparer Arla à affronter l'avenir et garantira une structure fondamentale efficace et harmonisée qui unit les associés-coopérateurs des différents pays. En octobre, l'assemblée des représentants a opté pour une structure alignée et un calendrier annuel, et s'est entendue pour examiner si les associés-coopérateurs du Royaume-Uni et d'Europe centrale pouvaient se voir proposer une adhésion directe à Arla Foods a.m.b.a. Les premiers éléments de la stratégie entreront en vigueur en 2017.

* Dans le cadre de la réorganisation, « Consumer Central Europe » a été rebaptisée « Central Europe ». Les priorités restent inchangées.

** Dans le cadre de la réorganisation, « Consumer International » a été rebaptisée « International ». Les priorités restent inchangées.

*** Changement en milieu d'année par rapport aux 150 millions EUR de départ, suite à la plus grande part des ventes de la division International.

- Objectif non atteint.
- Résultats sur les principaux points.
- Objectif entièrement atteint.

Compte de résultat consolidé

1^{er} janvier - 31 décembre

(millions EUR)	2016	2015	Évolution
Chiffre d'affaires	9 567	10 262	-7%
Coûts de production	-7 177	-7 833	-8%
Résultat brut	2 390	2 429	-2%
Frais de vente et de distribution	-1 642	-1 597	3%
Charges administratives	-435	-417	4%
Autres produits d'exploitation	91	37	146%
Autres charges d'exploitation	-29	-74	-61%
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	120	-	
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	10	22	-55%
Résultat d'exploitation (EBIT)	505	400	26%
<i>Spécifications :</i>			
<i>EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>	719	754	-5%
<i>Plus-values dégagées de la vente d'entreprises</i>	120	-	
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	-334	-354	-6%
Résultat d'exploitation (EBIT)	505	400	26%
Produits financiers	7	14	-50%
Charges financières	-114	-77	48%
Résultat avant impôt	398	337	18%
Impôt	-42	-42	0%
Résultat de l'exercice	356	295	21%
Intérêts minoritaires	-9	-10	-10%
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice	347	285	22%

Chiffre d'affaires par segment

Plus d'infos en page 91 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

Chiffre d'affaires par segment commercial en 2016



(millions EUR)

Segment	2016	2015
Europe	6 321	6 793
International	1 428	1 348
AFI	545	519
Ventes industrielles et autres	1 273	1 602

Chiffre d'affaires par segment commercial en 2015



Chiffre d'affaires par pays

Plus d'infos en page 91 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)	2016	2015
Royaume-Uni	2 532	2 968
Suède	1 463	1 517
Allemagne	1 302	1 370
Danemark	1 061	1 100
Pays-Bas	373	389
Finlande	329	348
Arabie saoudite	246	247
Chine	202	174
Belgique	197	261
États-Unis	180	179
Autres*	1 682	1 709
Total	9 567	10 262

* Les autres pays incluent notamment le Canada, Oman, les Émirats arabes unis, l'Espagne, la France, l'Australie, Russie et le Nigeria.

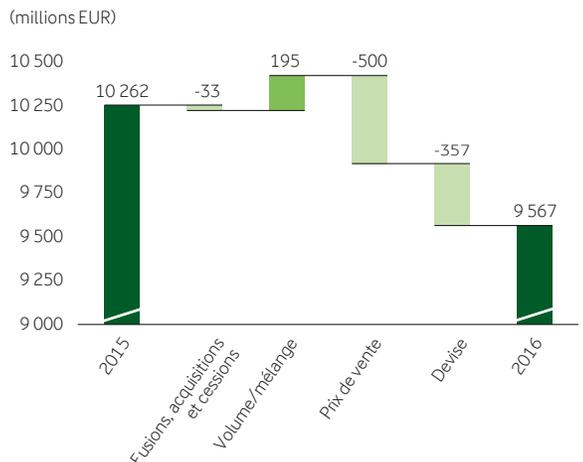
Chiffre d'affaires par catégorie

Plus d'infos en page 91 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

	Lait, yaourt, poudre et cuisine (MYPC)	Fromage	Beurre, tartinables et margarine (BSM)	Autres
2016	45%	26%	14%	15%
2015	45%	25%	13%	17%

Évolution du chiffre d'affaires

Plus d'infos en page 91 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.



Charges d'exploitation par fonction

Plus d'infos en page 92 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

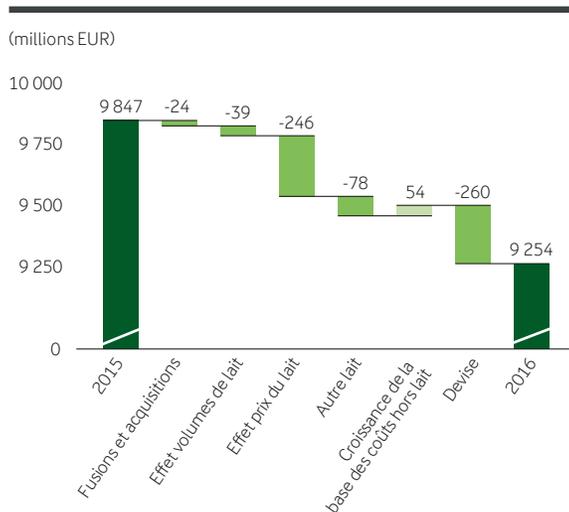
(millions EUR)	2016	2015
Coûts de production	7 177	7 833
Frais de vente et de distribution	1 642	1 597
Charges administratives	435	417
Total	9 254	9 847
<i>Spécifications :</i>		
Coût du lait cru	4 028	4 547
Autres matériaux de production*	1 463	1 435
Charges de personnel	1 223	1 225
Transport	1 010	1 044
Dépenses marketing	309	283
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	334	354
Autres charges**	887	959
Total	9 254	9 847

*Les autres matériaux de production incluent les emballages, les additifs, les consommables et les variations des stocks.

**Les autres charges incluent principalement la maintenance, les services publics et l'informatique.

Évolution des coûts opérationnels

Plus d'infos en page 92 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.



Coût du lait cru

Plus d'infos en page 92 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

	2016		2015	
	Collecté (millions de kg)	Millions EUR	Collecté (millions de kg)	Millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 320	3 503	12 463	3 918
Autre lait	1 554	525	1 729	629
Total	13 874	4 028	14 192	4 547

Bilan consolidé au 31 décembre

(millions EUR)	2016	2015	Évolution
Actif			
Actif non-courant :			
Immobilisations incorporelles	825	873	-5%
Immobilisations corporelles	2 310	2 457	-6%
Participations dans les entreprises associées	434	434	0%
Participations dans les co-entreprises	51	50	2%
Impôt différé	74	64	16%
Autres éléments d'actif non courant	20	25	-20%
Total de l'actif non-courant	3 714	3 903	-5%
Actif courant :			
Stocks	950	1 007	-6%
Créances clients	876	910	-4%
Dérivés	31	75	-59%
Impôt courant	1	1	0%
Autres créances	222	202	10%
Valeurs mobilières	504	509	-1%
Trésorerie	84	70	20%
Total de l'actif courant, hors actifs destinés à la vente	2 668	2 774	-4%
Actifs destinés à la vente	-	59	-100%
Total de l'actif courant, y compris actifs destinés à la vente	2 668	2 833	-6%
Actif total	6 382	6 736	-5%
Capitaux propres et passif			
Capitaux propres :			
Capitaux avant versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	2 033	2 000	2%
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	124	113	10%
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs	2 157	2 113	2%
Intérêts minoritaires	35	35	0%
Total des capitaux propres	2 192	2 148	2%
Passif			
Passif non courant :			
Engagements de retraite	369	294	26%
Provisions pour risques et charges	12	8	50%
Impôt différé	80	65	23%
Prêts	1 281	1 717	-25%
Total du passif non-courant	1 742	2 084	-16%
Passif courant :			
Prêts	947	1 076	-12%
Dettes fournisseurs, etc.	995	918	8%
Provisions pour risques et charges	13	19	-32%
Dérivés	168	158	6%
Impôt courant	18	5	260%
Autres éléments de passif courant	307	298	3%
Total du passif courant, hors passifs classés comme destinés à la vente	2 448	2 474	-1%
Passifs classés comme destinés à la vente	-	30	-100%
Total du passif courant	2 448	2 504	-2%
Passif total	4 190	4 588	-9%
Total des capitaux propres et du passif	6 382	6 736	-5%

Actif non courant par type

Plus d'infos en pages 99 et 102 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)

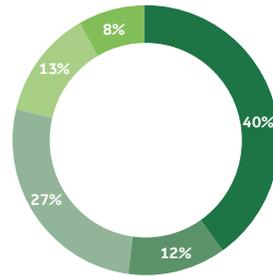


- Immobilisations incorporelles
- Immobilisations corporelles
- Autres

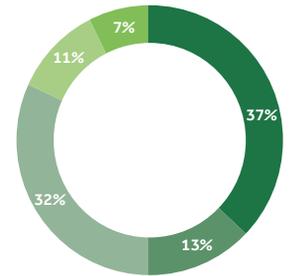
Immobilisations corporelles par pays

Plus d'infos en page 102 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

Immobilisations corporelles par pays en 2016



Immobilisations corporelles par pays en 2015



- Danemark
- Suède
- Royaume-Uni
- Allemagne
- Autres

Besoin en fonds de roulement

Plus d'infos en page 96 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)

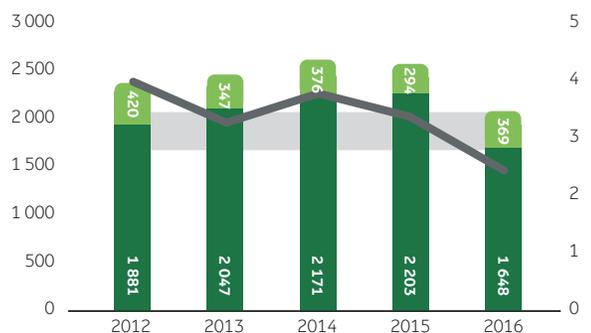


- Besoin en fonds de roulement, hors lait des associés-coopérateurs
- Besoin en fonds de roulement

Dettes nettes porteuses d'intérêts et effet de levier

Plus d'infos en page 109 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)



- Effet de levier
- Engagements de retraite
- Dettes nettes porteuses d'intérêts, hors engagements de retraite
- Intervalle visé pour l'effet de levier : 2,8-3,4

État consolidé des flux de trésorerie

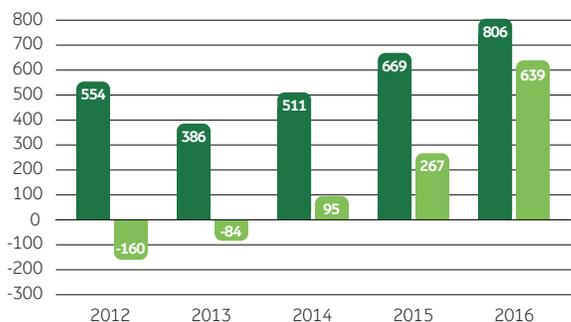
1^{er} janvier - 31 décembre

(millions EUR)	2016	2015
EBITDA	839	754
Plus-values dégagées de la vente d'entreprises	-120	-
EBITDA, hors plus-values dégagées de la vente d'entreprises	719	754
Part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées	-10	-22
Variation du besoin en fonds de roulement	138	-23
Variation des autres besoins en fonds de roulement	-3	10
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités	22	11
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées	12	8
Intérêts payés	-59	-56
Intérêts reçus	5	6
Impôt versé	-18	-19
Flux de trésorerie d'exploitation	806	669
Investissements dans immobilisations incorporelles	-58	-70
Investissements dans immobilisations corporelles	-263	-348
Vente d'immobilisations corporelles	16	8
Activités d'investissements d'exploitation	-305	-410
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles	501	259
Rachat d'entreprises	-	-29
Vente d'entreprises	138	37
Activités d'investissements financiers	138	8
Flux de trésorerie d'investissement	-167	-402
Flux de trésorerie disponibles	639	267
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent	-108	-105
Libéré par de nouveaux associés-coopérateurs	-	5
Prélevé sur les capitaux propres pour les associés-coopérateurs sortants	-22	-18
Emprunts contractés, net	-400	-173
Paiement pour les engagements de retraite	-45	-70
Variation du passif courant	-54	37
Variation nette des titres négociables	5	50
Flux de trésorerie de financement	-624	-274
Flux de trésorerie nets	15	-7
Disponibilités au 1 ^{er} janvier	70	81
Corrections de taux de change sur disponibilités	-8	3
Report aux actifs destinés à la vente	7	-7
Disponibilités au 31 décembre	84	70

Évolution des flux de trésorerie

Plus d'infos en page 89 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)



- Flux de trésorerie d'exploitation
- Flux de trésorerie disponibles

Capitaux propres

Plus d'infos en page 86 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

(millions EUR)

	2016	2015
Capital collectif	1 595	1 482
Capital individuel	503	516
Autres réserves	-65	2
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	124	113
Capitaux propres avant intérêts minoritaires	2 157	2 113
Intérêts minoritaires	35	35
Capitaux propres, y compris intérêts minoritaires	2 192	2 148

Ratio de capitaux propres, 2016

34%

Ratio de capitaux propres, 2015

31%

Lait et associés-coopérateurs

Plus d'infos en page 45 du rapport annuel consolidé pour l'année 2016.

	2016	2015	2014	2013	2012
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 728	4 705	4 550	4 508	4 419
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 909	1 995	2 035	2 016	2 059
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 758	1 741	1 526	1 332	685
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 210	3 320	3 088	1 254	286
Volume provenant des associés-coopérateurs en Belgique	515	531	403	253	53
Volume provenant des associés-coopérateurs au Luxembourg	144	130	119	111	27
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas	56	41	17	-	-
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 554	1 729	1 832	3 202	2 881
Volume total de lait cru	13 874	14 192	13 570	12 676	10 410
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs au Danemark	2 877	3 027	3 144	3 168	3 354
Associés-coopérateurs en Suède	2 972	3 174	3 366	3 385	3 661
Associés-coopérateurs en Allemagne	2 461	2 636	2 769	2 500	2 911
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 485	2 654	2 854	2 815	1 584
Associés-coopérateurs en Belgique	852	882	997	529	501
Associés-coopérateurs au Luxembourg	218	221	228	232	245
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas	57	56	55	-	-
Nombre total d'associés-coopérateurs	11 922	12 650	13 413	12 629	12 256



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR-Nr.: 25 31 37 63

Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Telefon +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail: info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de

