

Navigation sur **un marché difficile**



2015 en bref

Avec l'acquisition de parts de marché sur la plupart de ses marchés, un mélange beaucoup plus rentable de produits et l'optimisation de ses opérations, Arla est aujourd'hui une entreprise encore plus solide que début 2015.

Peder Tuborgh, CEO

Prix de performance



LURPAK



Développement du chiffre d'affaires

-3,3%



Chiffre d'affaires



- Consumer UK
- Consumer Finland
- Consumer Central Europe
- Arla Foods Ingredients
- Consumer Sweden
- Consumer Denmark
- Consumer International
- Global Categories and Operations
- Autres

Volumes de lait



Évolution des volumes de lait + 4.6%

SOMMAIRE

- 4 2015 ÉVÉNEMENTS-CLÉS
- 6 CHANGEMENT ET DÉFIS PAR ÅKE HANTOFT, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 7 ARLA, UNE SOCIÉTÉ PLUS RÉSISTANTE FACE À DES CONDITIONS DE MARCHÉ DIFFICILES PAR PEDER TUBORGH, CEO
- 8 ÉVALUATION FINANCIÈRE

- 12 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ
- 15 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE
- 18 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE
- 19 VOLUMES DE LAIT
- 19 ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS AGRICOLES

Gestion de projet : Group Finance, Arla. Rédaction, conception et production : We Love People. Traduction : TextMinded. Photos : Mikkel Bache, Jens Bangsbo, Stephanie Gongdon Barnes et Arla. Impression : Scanprint A/S.

Événements-clés est un extrait du rapport annuel consolidé.

Le rapport annuel consolidé est publié en danois, en suédois, en allemand, en français et en anglais. Seule la version originale en langue danoise fait juridiquement foi. La traduction est uniquement fournie à des fins pratiques.

Associéscoopérateurs



Évolution du nombre d'associés-coopérateurs -5,7%

CASTELLA STATE OF THE STATE OF

Dette nette porteuse d'intérêts

2,5
milliards EUR

Bénéfice



295

2,8%*

du chiffre d'affaires

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

Capitaux propres



Effet de levier







NOUVELLES FILIALES EN AFRIQUE OCCIDENTALE

Arla poursuit son expansion en Afrique occidentale grâce à la mise en place de deux filiales au Nigeria et au Sénégal. Grâce à celles-ci, Arla a désormais accès au réseau de distribution requis pour l'aider à réaliser ses ambitions en Afrique subsaharienne.



AJUSTEMENT DES PRÉVISIONS

Le Conseil d'Administration a accepté une réduction du résultat net en fin d'exercice de 2,7 - 3 % pour 2015 afin de supporter le prix payé d'avance aux associés-coopérateurs.



CONSENSUS ENTRE ARLA ET LACTALIS CONCERNANT L'AVENIR DE WALHORN AG

Arla et Lactalis se sont mis d'accord sur l'avenir de la société liée Walhorn AG. Arla a vendu ses parts légales dans Walhorn AG à Lactalis le 30 juin 2015.



FERMETURE DU SITE DE KISSLEG

Le maintien du site ne s'avérant pas économiquement viable, il a été décidé de fermer le site de production de Kißlegg-Zaisenhofen, en Allemagne, en 2016.



ÉTABLISSEMENT D'UNE NOUVELLE RÉGION COMMERCIALE EN AMÉRIQUE

Les États-Unis et l'Amérique latine ont été rassemblés au sein d'un nouveau marché régional sous l'appellation « Business Unit Americas ». Cette unification permettra de renforcer l'attention accordée à cette région en rapprochant la haute direction des clients et des consommateurs.



MISE EN VENTE DE RYNKEBY FOODS

NOUVELLE FILIALE EN ÉGYPTE Arla et l'entreprise laitière égyptienne

Juhayna ont conclu un accord de

coopération permettant à Arla de

qui compte 90 millions d'habitants.

vendre ses produits en Égypte, un pays

Après plusieurs mois d'analyse stratégique, Arla a décidé de vendre sa filiale de production de jus, Rynkeby Foods. Une procédure de vente a été lancée en vue d'identifier l'acheteur adéquat.



NOUVELLE STRATÉGIE: « GOOD GROWTH 2020 »

Arla a lancé sa nouvelle stratégie à l'horizon 2020. Celle-ci est axée sur la croissance interne et le renforcement de la rentabilité du lait des associés-coopérateurs - en assurant d'excellentes performances dans les différentes catégories, en consolidant les marques, en mettant davantage l'accent sur une sélection de marchés et en améliorant l'efficacité au sein de l'organisation.



Deux facteurs déterminants ont marqué l'industrie laitière en 2015. Premièrement, cette année a été marquée par un prix du lait très bas lié aux conditions de marché générales, ce qui à son tour a débouché sur une situation très difficile pour l'ensemble des agriculteurs laitiers - et pas uniquement ceux d'Arla. Deuxièmement, nos agriculteurs ont eu des difficultés à conserver une situation financière viable et, malheureusement, certains ont été contraints de quitter l'industrie.

L'année 2015 a également vu la suppression du système européen de quotas laitiers. Cette suppression est survenue à une époque où les prix du lait étaient excessivement bas et la demande en ralentissement dans certaines régions du monde. Ce changement est néanmoins positif puisqu'il signifie que la production de lait de nos différentes fermes n'est plus limitée par des quotas. Depuis le mois d'avril, de nombreux agriculteurs d'Arla ont augmenté leur production de lait, ce qui a entraîné une hausse des volumes de lait entrant d'Arla de 4.6% en 2015. Nous avons tenu nos engagements vis-à-vis de nos associés-coopérateurs et nous collecté. traité et commercialisé ce volume

supplémentaire sans restrictions et à un prix généralement compétitif par rapport à nos pairs.

La sécurité ainsi offerte à nos agriculteurs est capitale et joue un rôle fondamental dans la manière dont nous interprétons notre modèle coopératif chez Arla: opportunités identiques,droits identiques et obligations identiques pour tous les associés-coopérateurs,leême prix pour le même lait et une voix par associé-coopérateur. Telles sont les valeurs adoptées par nos prédécesseurs dans les années 1880, époque à laquelle notre coopérative a été fondée.

REVISITER NOS VALEURS COOPÉRATIVES

Certaines de ces valeurs ont été remises en question en 2015. Tant entre les agriculteurs et associés-coopérateurs qu'au sein de l'Assemblée des Représentants et du Conseil d'Administration, ces valeurs ont fait l'objet d'un débat fondamental. Je suis convaincu que de tels débats renforcent notre coopérative. Ils mettent à l'épreuve nos valeurs et notre démocratie et nous aident à nous développer. Le Conseil d'Administration ira encore plus loin en 2016 lorsqu'il se penchera sur une révision de nos principes coopératifs ainsi que sur la mise en place

d'une stratégie liée aux associés-coopérateurs et dédiée à assurer l'avenir de notre coopérative européenne commune.

PLEINS FEUX SUR LES AGRICULTEURS ARLA

En 2015, plusieurs détaillants ont lancé des initiatives visant à soutenir les agriculteurs d'Arla. De même. Arla s'est attachée à rappeler aux consommateurs qu'elle était détenue par ses agriculteurs laitiers et que les bénéfices générés par la vente des produits Arla étaient partagés entre eux, quel que soit le marché sur lequel les produits sont écoulés. La campagne dédiée à notre structure coopérative agricole a été chaleureusement accueillie par les consommateurs, qui apprécient l'idée d'une coopérative « un pour tous, tous pour un ». Des campagnes ont été lancées sur plusieurs marchés européens et internationaux et d'autres marchés suivront. Il est encourageant de voir Arla promouvoir le lait comme un produit sain auquel les consommateurs peuvent se fier et de savoir que les produits sont fabriqués de manière responsable. Toutefois, cette sensibilisation des consommateurs n'est pas sans obligations pour nous. Plus que jamais, tous les regards sont tournés vers nous, les agriculteurs, et notre responsabilité est d'autant plus grande

au quotidien: nous devons prendre le plus grand soin de nos vaches et de notre lait. En 2015, notre programme d'assurance qualité Arlagården® a été déployé aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Il couvre désormais toutes les fermes Arla dans les sept pays de nos associés-coopérateurs. Ce programme constitue aujourd'hui un actif solide pour notre société et gagnera en importance dans le futur.

L'année 2016 verra, espérons-le, une amélioration du marché global. Grâce à notre nouvelle stratégie conçue pour apporter une valeur ajoutée aux volumes croissants de lait cru via des produits rentables et un fort positionnement sur les marchés, je suis convaincu que nous sommes en bonne voie pour saisir les opportunités et relever les défis sur un marché laitier totalement imprévisible.



Il ne fait aucun doute que 2015 a été une année très difficile pour nos associéscoopérateurs. N'étant plus limitée par le système européen de quotas laitiers, l'offre accrue en lait des agriculteurs laitiers européens n'a fait que renforcer la pression exercée sur l'industrie laitière mondiale, qui souffrait déjà gravement de la faible croissance des marchés, du ralentissement de la demande en Chine et de l'embargo russe. La suppression du système européen a affecté l'ensemble de l'industrie laitière mondiale.

Chez Arla, la situation a entraîné une baisse du chiffre d'affaires, qui est passé de 10.6 milliards EUR en 2014 à 10.3 milliards EUR en 2015. Nos bénéfices sont, eux aussi. légèrement inférieurs. Cette baisse s'explique non seulement par l'effritement de notre chiffre d'affaires, mais aussi par la décision du Conseil d'Administration de réduire les prévisions des bénéfices. Ces prévisions ont été revues à la baisse au profit d'un prix du lait payé d'avance plus élevé afin d'aider nos associés-coopérateurs face à leur situation financière extrêmement précaire.

Bien avant début 2015, nous savions que l'année allait être difficile et nous avions prévu de minimiser l'impact du bas niveau des prix sur le marché en définissant deux

objectifs: accroître notre part de produits dédiés au commerce de détail et aux services alimentaires et réduire nos coûts. Entièrement dévoués à ces objectifs, nous sommes parvenus à conserver un prix du lait compétitif par rapport à nos pairs.

L'AUGMENTATION DE NOTRE PART DE LA VENTE AU DÉTAIL

Malgré la baisse de la demande sur la plupart de nos marchés, notre objectif était de vendre un plus grand nombre de produits dédiés au commerce de détail et aux services alimentaires, soit une hausse de volume de 500 millions de kg de lait supplémentaires. Et nous v sommes parvenus! Nous avons proactivement augmenté nos dépenses en marketing de 25%, ce qui a nous a permis d'asseoir nos positions et de renforcer nos marques, le suis tout particulièrement ravi de constater que la marque Arla® a consolidé sa position « qualités nutritives naturelles et saines ». Nos associés-coopérateurs ont joué (et continuent de jouer) un rôle essentiel dans le renforcement de la marque Arla®. En effet, nos études montrent que la sensibilisation des consommateurs à notre structure coopérative agricole a permis d'accroître leur confiance vis-à-vis d'Arla.

RÉDUIRE VOS COÛTS

En 2015, les fonctions et les groupes commerciaux ont pratiquement tous été contraints de geler leurs coûts administratifs. Par ailleurs, nous avons atteint nos objectifs liés à nos programmes d'optimisation sur le long terme. Via une vaste série d'initiatives dans la période 2012 - 2015, y compris une réduction des dépenses, une amélioration de l'efficacité et l'ajustement continu de notre organisation, nous sommes parvenus à enregistrer des économies de 330 millions EUR, en ligne avec notre objectif. Nous avons maintenant défini un nouvel objectif visant à réaliser des économies supplémentaires d'une valeur de 400 millions FUR entre 2016 et 2020 Au 31 décembre l'effet de levier est 3.3 et nous sommes parvenus à atteindre notre objectif à long terme en ciblant nos initiatives de 2,8 - 3,4.

Les efforts déployés ont largement renforcé notre entreprise. Avec l'acquisition de parts de marché sur la plupart de ses marchés, un mélange beaucoup plus rentable de produits et l'optimisation de ses opérations, Arla est aujourd'hui une entreprise encore plus solide que début 2015.

Á LA VEILLE D'UN CHANGEMENT **DE PARADIGME**

Cette fortification est cruciale puisque nous sommes à la veille d'un changement de paradigme chez Arla. Désormais, nous ne mettrons l'accent sur la stimulation de la croissance et le renforcement de notre pool laitier via des fusions et des acquisitions que dans une moindre mesure. Face aux volumes accrus de lait provenant de nos associéscoopérateurs actuels, nous devons davantage concentrer nos efforts sur la création de croissance en interne, au sein de notre entreprise actuelle. Ces dernières années, nous avons soigneusement préparé Arla à cette situation et notre nouvelle stratégie « Good Growth 2020 » a été élaborée en ce sens

Une tâche très difficile nous attend en 2016 étant donné que l'offre internationale en lait restera supérieure à la demande et que nos marchés principaux n'affichent actuellement qu'une légère croissance, voire aucune. Nous espérons une évolution positive au cours du second trimestre 2016, même si le marché reste très imprévisible. Il est toutefois indéniable qu'Arla est aujourd'hui une entreprise plus forte. Dès lors, même si les premiers mois de 2016 s'annoncent aussi difficiles que 2015, nous pourrons mieux résister à la volatilité du marché



ÉVÈNEMENTS MARQUANTS 2015

Évaluation **financière**

Compte tenu des conditions difficiles au sein de l'industrie laitière en 2015, Arla affiche des performances relativement satisfaisantes. Nous avons enregistré un bénéfice net de 2,8% de notre chiffre d'affaires sur un marché déprimé, et nous avons assuré un prix de performance de 33,7 centimes EUR/kg à nos associés-coopérateurs.

ÉTAT DU MARCHÉ

La chute des prix sur le marché mondial a eu des répercussions sur l'ensemble de l'industrie et de nos acteurs. En 2014, le prix des matières premières pour la poudre de lait entier s'est écroulé. En 2015, il s'est maintenu à un niveau bas constant malgré quelques éclaircies en cours d'année.

PRIX DE PERFORMANCE

Face au bas niveau de prix des produits de base, Arla a eu des difficultés à assurer le prix du lait versé à ses associés-coopérateurs. Le prix de performance obtenu en 2015 s'élevait à 33,7 centimes EUR/kg, Ce chiffre est largement inférieur aux niveaux de 2014, qui étaient de 41,7 centimes EUR/kg, Avec un indice de groupe de pairs de 103,7, nous avons affiché de solides performances par

rapport à nos pairs. Cet indice est conforme à nos attentes. Toutefois, l'indice de groupe de pairs est provisoire et s'entend avant la clôture de l'exercice de Royal Friesland-Campina N.V. et Deutsches Milchkontor eG.

VOLUMES DE LAIT

En 2015, les volumes totaux de lait s'élevaient à 14,2 milliards de kg, soit une hausse de 4,6% par rapport à 2014. L'augmentation des volumes de lait tient en majorité à la suppression du système européen de quotas laitiers le 1er avril 2015, à la fusion avec la société belge Walhorn EGM le 1er août 2014 et à l'arrivée de nouveaux membres AMCo au Royaume-Uni. Malgré cela, en Suède, les volumes de lait ont chuté suite au départ de plusieurs associés-coopérateurs. De plus, les volumes de lait provenant d'agriculteurs sous contrat ont diminué de 5,6%.

Si nos volumes de lait ont baissé, nous sommes cependant parvenus à maintenir la part des ventes industrielles à 21,5% en 2015, contre 20,8% en 2014. Affichant une tendance positive en fin d'année, la part des ventes industrielles devrait se maintenir au même niveau en 2016 même si les volumes de lait continueront de s'accroître.

CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2015, le chiffre d'affaires s'élève à 10,3 milliards EUR, soit une baisse de 3,3% par rapport à 2014. Suite à la chute du prix des matières premières, les prévisions liées au chiffre d'affaires ont été revues en cours d'année. L'effritement du chiffre d'affaires est dû à l'évolution négative des prix (11,4%), elle-même liéeà la baisse des prix du marché

PRIX DU MARCHÉS/LAIT ENTIER EN POUDRE, DOLLAR PAR TONNE. ÉVOLUTION DU GDT





mondial et à l'impact apparenté exercé sur nos activités de marque, bien que ces répercussions aient été partiellement compensées par l'accroissement des volumes et effets de change. Au final, cela se traduit au final par une diminution du chiffre d'affaires interne (8,4%).

Conformément à nos attentes pour l'année, la croissance de volume se montait à 4,3% en 2015, contre 5,3% en 2014. La part de marché de nos marques est passée de 41,2% en 2014 à 42,1% en 2015, ce qui montre clairement que nous avons pris la bonne décision en intensifiant nos dépenses marketing de 25%. La marque Lurpak® (6,1%) et la marque Arla® (2,1%) affichent des progrès tandis que la marque Castello® (0,1%) peine à leur emboîter le pas.

En 2015, la différence moyenne du prix de performance entre les produits de base et les produits de marque avoisinait 10 centimes EUR. Ce résultat confirme que nous poursuivons une bonne stratégie en cherchant à écouler un maximum de lait auprès du commerce de détail et des services alimentaires.

COÛTS

En 2015, nous sommes parvenus à contrôler activement nos coûts conformément à notre plan. Nous avons également mis en œuvre des programmes de réduction des coûts et défini des objectifs ambitieux en vue de rationaliser notre organisation. Avec nos programmes de réduction des coûts, notre intention était d'économiser 330 millions EUR avant la fin 2015 par rapport à 2012 - et nous y sommes parvenus! Afin d'améliorer davantage encore nos

performances, nous avons défini un nouvel objectif : réduire les coûts d'un montant supplémentaire de 400 millions EUR entre 2016 et 2020.

Au total, nos coûts ont baissé de 4,6% en 2015 par rapport à 2014. Les coûts liés au lait non cru ont augmenté de 4,4%, suite principalement à l'augmentation de nos dépenses en marketing en vue de valoriser notre marque et à une hausse des coûts de production et effets de change. Les coûts liés au lait cru ont diminué de 13,3% malgré l'accroissement des volumes en cours d'année. Comme l'indique le prix de performance, la moyenne des coûts par kilo de lait est tombée à 32,04 centimes EUR.

Avec un indice de 4,3, notre extensibilité montre une évolution générale positive grâce à un contrôle rigoureux de nos coûts administratifs.

BÉNÉFICES

Les bénéfices de l'année s'élèvent à 295 millions EUR et correspondent à une part de 2,8% du chiffre d'affaires*. Durant l'année, les attentes ont été revues à la baisse (2,7 à 3 %) en faveur du prix du lait payé d'avance.

SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2015, l'effet de levier s'élevait à 3,3 (contre 3,7 au 31 décembre 2014) et était conforme à notre objectif à long terme (2,8 à 3,4). Cet accomplissement est le fruit des améliorations enregistrées au niveau de l'EBITDA et de notre décision de réduire les investissements CAPEX. Nous avons diminué nos dépenses en capital et, à l'avenir, nous

mettrons l'accent sur des investissements qui appuient notre nouvelle stratégie. Les investissements en immobilisations corporelles sont passés de 73 millions EUR à 350 millions EUR.

Notre besoin en fond de roulement net a également évolué de manière très positive par rapport à nos prévisions grâce au« Programme Zero », un programme dédié au besoin en fond de roulement qui nous a permis d'obtenir une réduction de 151 millions EUR en 2015. Nous nous attendions à une réduction de 130 millions EUR. Axé depuis 2011 sur la libération de fonds, le « Programme Zero » est parvenu à orienter les mentalités en ce sens au sein d'Arla

CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres s'élevaient à 2,1 milliards EUR, soit une hausse de 14,6% par rapport à 2014. Sur le total des capitaux propres, le capital individuel représente 29,3% et le capital collectif 69%. Le ratio de capitaux propres se monte à 31% (contre 28% en 2014), ce qui représente un niveau confortable.

FLUX DE TRÉSORERIE

En 2015, les flux de trésorerie d'exploitation se montaient à 669 millions EUR, contre 511 millions EUR en 2014. Ce résultat estprincipalement lié aux améliorations enregistrées au niveau du besoin en fonds de roulement net. Les flux de trésorerie d'investissement sont passés à -402 millions EUR, contre -416 millions EUR l'année précédente. Ils se composent principalement d'investissements en

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



immobilisations corporelles. En 2015, les flux de trésorerie de financement se montaient à -274 millions EUR, contre -93 millions EUR en 2014. Ces flux ont souffert du versement complémentaire de 105 millions EUR exécuté en 2014 et du remboursement de 18 millions EUR en capital individuel aux associés-coopérateurs qui ont quitté la coopérative ou ont pris leur retraite.

Les disponibilités s'élevaient à 70 millions EUR au 31 décembre 2015.

PERSPECTIVES POUR 2016

Plus que jamais, l'industrie laitière mondiale se montre imprévisible et l'année 2015 a été aussi difficile que nous l'attendions. Nous espérons une évolution positive au cours du second trimestre 2016, même si le marché restera très imprévisible.

ATTENTES FINANCIÈRES POUR 2016		ATTENTES POUR 2015	RÉALISÉ EN 2015	ATTENTES POUR 2016
	PERFORMANCES PAR RAPPORT AU GROUPE DE PAIRS (indice de groupe pairs)*	103 - 105	103,7	103 - 105
	VOLUMES DE LAIT (milliards de kg)	14,0	14,2	14.6
WW	CHIFFRE D'AFFAIRES (milliards EUR)	-	10,3	-
	CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES (en volume)	3 - 5%	4,3%	3 - 5%
	BÉNÉFICES	2,7 - 3,2%**	2,8%	2,8 - 3,2%
O	EFFET DE LEVIER	3,2 - 3,4***	3,3	~3,2

^{*} L'indice de groupe de pairs pour 2015 est provisoire

^{**} Objectif de bénéfices changé pour 2,7 - 3,0% au cours 2015

^{***} Objectif de levier changé pour 3,3 - 3,6 au cours 2015





Compte de résultat consolidé

1er janvier - 31 décembre

(millions EUR)	2015	2014
Chiffre d'affaires	10 262	10 614
Charges de production	-7 833	-8 470
Résultat brut	2 429	2 144
Frais de vente et de distribution	-1 597	-1 454
Charges administratives	-417	-393
Autres produits et charges d'exploitation et postes financiers	-78	-41
Impôt	-42	-18
Résultat de l'exercise	295	320
Intérêts minoritaires	-10	-6
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba	285	314

Le bénéfice représente

du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires total, 2015

10262 millions EUR

Chiffre d'affaires total, 2014

10 614 millions EUR

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a baissé de 3,3 % par rapport à 2014 suite à la chute des prix sur le marché mondial, qui souffrent de l'embargo russe, du recul de la demande en Chine et de la suppression du système européen de quotas laitiers.

L'évolution négative des prix a entraîné une réduction du chiffre d'affaires de 11,4 %. Néanmoins, l'impact négatif a été partiellement compensé par une évolution positive des devises de 4,1 % et une évolution positive liée à la hausse des volumes de 3,1 %.

En corrigeant le chiffre d'affaires total des effets liés aux acquisitions et aux cessions, on constate une évolution négative du chiffre d'affaires interne de 8,4 %.

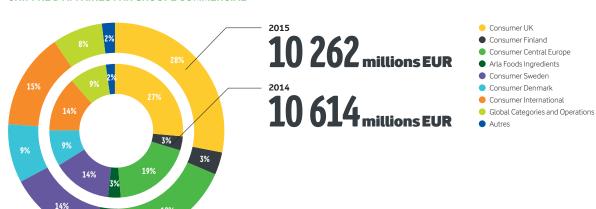
La croissance des revenus liée aux volumes de 4,3% n'a pas suffit à compenser la volatilité du marché.

En 2015, le Groupe a maintenu son engagement à transformer l'excédent de lait en produits de marque Arla et de marque de distributeurs rentables pour les secteurs du

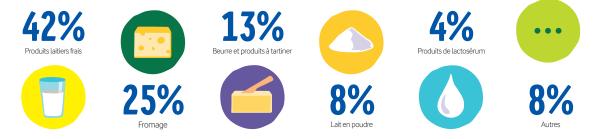
commerce de détail et des services alimentaires. De ce fait, la part de marché des marques est passée de 41,2 % à 42.1%

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GROUPE COMMERCIAL

4%



CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPARTI PAR CATÉGORIE DE PRODUIT, 2015





Coûts

Le total des coûts fonctionnels a chuté de 470 millions EUR, soit un recul 4,6 % par rapport à l'année dernière, essentiellement suite à une baisse des prix du lait de 695 millions EUR. Hormis le coût du lait cru, les autres coûts ont grimpé de 4,4 % principalement suite à l'intensification des activités et aux effets de change.

Les coûts de production (exclusion faite du lait) n'ont augmenté que de 1,8 % par rapport à une croissance des volumes de lait de 4,6 % suite aux efforts constants déployés en matière d'extensibilité.

Les coûts de vente et de distribution ont augmenté de 9,8 %, essentiellement portés par les coûts de marketing pris en charge pour supporter l'objectif stratégique de transformer l'excédent de lait en produits de marque.

Les coûts administratifs ont augmenté de 24 millions EUR, essentiellement générés par la hausse des coûts liés à l'internalisation d'activités rentables.

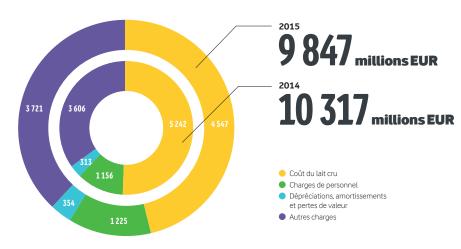
Le coût du lait cru a baissé de 695 millions FUR. La chute des prix du lait a entraîné une réduction des coûts de 895 millions EUR, compensée par une hausse des volumes de 200 millions EUR. Les coûts liés au prix du lait payé d'avance aux associés-coopérateurs ont été réduits de 641 millions EUR, bien que les volumes entrants de lait cru aient augmenté de 726 millions kg. Ces chiffres illustrent la

situation difficile dans laquelle se trouvent nos associés-coopérateurs.

Les charges de personnel, hors effets de change, ont augmenté de 3,5 % (1 225 millions EUR). L'accroissement des coûts de production et de vente suite à la prise en charge des plus gros volumes de lait a été compensé par la mise en œuvre de programmes d'optimisation et les efforts constants déployés au niveau des charges de personnel.

En moyenne, le nombre d'employés à temps plein a baissé de 130 personnes, par rapport à l'année précédente.

RÉPARTITION DU COÛT PAR SECTEUR



PRIX DU LAIT PAYÉ À L'AVANCE (Centimes EUR/ka)



Basé sur un approvisionnement annuel de 1 million de kg: 4.2% de graisse ; 3,4% de protéine ; haute qualité conventionnelle.

COÛT DU LAIT CRU	2015		2	2014	
	COLLECTÉ (millions de kg)	(millions EUR)	COLLECTÉ (millions de kg)	(millions EUR)	
Lait des associés-coopérateurs	12 463	-3 918	11 738	-4 559	
Autre lait	1 729	-629	1 832	-683	
Total	14 192	-4 547	13 570	-5 242	



État de la situation financière consolidée 31 décembre

(millions EUR)	2015	2014
Actif		
Actif à long terme		
Immobilisations incorporelles	873	791
Immobilisations corporelles	2 457	2 399
Autres éléments d'actif à long terme	573	584
Total de l'actif à long terme	3 903	3 774
Actif à court terme		
Stocks	1 007	988
Créances clients	910	917
Autres éléments de l'actif à court terme	337	293
Valeurs mobilières, disponibilités	579	641
Total de l'actif à court terme	2 833	2 839
Actif total	6 736	6 613
Capitaux propres		
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs	2 113	1 851
Intérêts minoritaires	35	23
Total des capitaux propres	2 148	1 874
Passif		
Passif à long terme		
Engagements de retraite	294	376
Établissements de crédit	1 714	1 702
<u>Autres dettes</u>	76	59
Total du passif à long terme	2 084	2 137
Passif à court terme		
Établissements de crédit	1 076	1 130
Dettes fournisseurs	918	977
Autres éléments du passif à court terme	510	495
Total de l'actif à court terme	2 504	2 602
Passiftotal	4 588	4 739
Total des capitaux propres et du passif	6 736	6 613

Actif à long terme

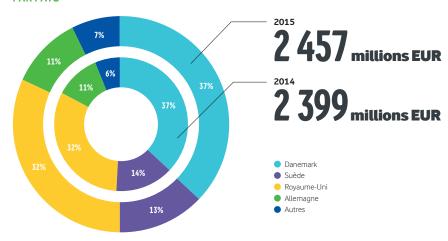
Les immobilisations corporelles ont augmenté de 58 millions EUR en 2015 pour atteindre 2,457 milliards EUR en 2015. La majorité des actifs corporels du Groupe sont situés sur ses marchés traditionnels au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Les investissements dans la structure laitière et le renforcement des capacités se sont poursuivis conformément à notre stratégie. Le Groupe cherche en permanence à

améliorer son efficience en investissant dans de nouvelles installations. Au total, les investissements relatifs aux immobilisations corporelles s'èlèvent à 350 millions EUR en 2015.

Une grande part de ces investissements sont liés aux installations d'Upahl en Allemagne, de Videbæk au Danemark et de Falkenberg en Suède.

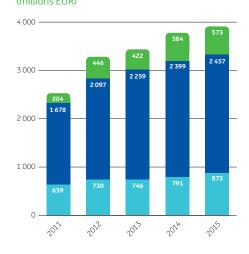
IMMOBILISATION CORPORELLES PAR PAYS



Investissements dans les immobilisations corporelles

350 millions EUR

ACTIF À LONG TERME (millions EUR)



- Autres l'actif non-courant
- L'actif corporelIntangible assets
- L'actif incorporel



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

(millions EUR)	2015	2014
Capital collectif	1 482	1 333
Capital individuel	516	590
Autres réserves		-72
Versements complémentaires aux associés-coopérateurs	113	104
Capitaux propres avant intérêts minoritaires	2 113	1 851
Intérêts minoritaires	35	23
Capitaux propres, intérêts minoritaires inclus	2 148	1 874

En 2015, les capitaux propres ont augmenté de 274 millions EUR par rapport au 31 décembre 2014. Après quoi le versement complémentaire se monte à 113 millions EUR y compris à 3 millions EUR les intérêts sur le capital collectif consolidé s'élèvent. La consolidation pour l'année se monte à 172 millions EUR. Sur ce montant, la somme de 31 millions EUR est transférée vers le capital d'apport et la somme de 141 millions EUR vers la réserve spéciale. Par rapport à l'année dernière, il s'agit d'une baisse de 38 millions EUR.

Capitaux propres

2,1 milliards EUR



Ratio de capitaux propres

31%



Le fonds de roulement net

La libération de fonds joue un rôle majeur dans le financement de nouvelles activités et de nouveaux investissements ainsi que dans la sécurisation des bénéfices à long terme pour les associés-coopérateurs. L'une des solutions envisageables pour libérer des fonds consiste à réduire le besoin en fonds de roulement net.

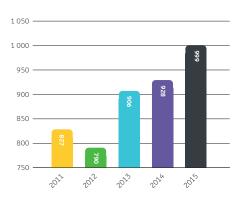
En dépit de l'effet positif du "Programme Zero", le besoin en fonds de roulement opérationnel total s'est accru de 71 millions EUR, soit une hausse de 8%, essentiellement causé par le changement de fréquence des paiements pour le propriétaire de lait en fin d'année

Corrigé des effets liés au lat des assocés-coopérateurs, le besoin en fonds de roulement opérationnel a diminué de 34 millions FUR.

Évolution du fonds de roulement net primaire



FONDS DE ROULEMENT NET PRIMAIRE (millions EUR)



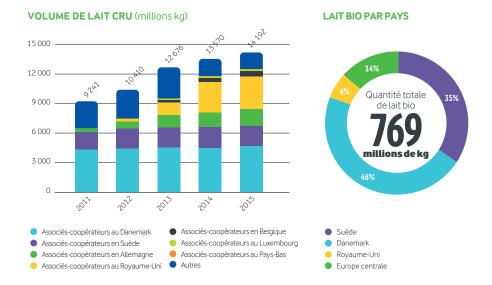
État consolidé des flux de trésorerie 1er janvier - 31 décembre

(Millions EUR)	2015	2014
	660	F11
Flux de trésorerie d'exploitation	669	511
Flux de trésorerie d'investissement	-410	-462
Flux de trésorerie libres	267	95
Flux de trésorerie de financement	-274	-93
Flux de trésorerie nets	-7	2



Volumes de lait

En 2015, le volume total de lait cru a augmenté de 622 millions kg de lait. Ce chiffre est le résultat combiné d'une augmentation de 726 millions kg de lait de nos associés-coopérateurs et d'une baisse de 103 millions kg de lait provenant d'autres fournisseurs. Les hausses des volumes totaux de lait et de lait des associés-coopérateurs s'élèvent respectivement à 4,6 % et 6,2 %.



Volume total de lait

14 192 millions de kg

Croissance des volumes de lait entre 2011 et 2015

Quantité totale de lait des associés-coopérateurs

12 463

Associés-coopérateurs agricoles

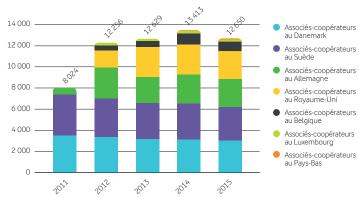
Le nombre total d'associés-coopérateurs est de 12 650, soit une baisse de 6 % par rapport à l'année précédente.

Nombre d'associéscoopérateurs

12 650 58%

Croissance du nombre d'associés-coopérateurs entre 2011 et 2015

ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS PAR PAYS









Arla Foods amba Sønderhøj 14

CVR no · 25 31 37 63

Arla Foods Deutschland

Vahlerstrasse 2 40472 Düsseldorf Deutschland

Téléphone +45 89 38 10 00 E-Mail arla@arlafoods.com Téléphone +49 (0) 211 47 23 1 E-Mail info.de@arlafoods.com

www.arla.com

www.arlafoods.de