

2016

Notre Responsabilité

RAPPORT DE RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE D'ENTREPRISE



CRÉATION DE VALEUR 2

Arla crée de la valeur pour les parties prenantes et la société.

AVANT-PROPOS 5

Åke Hantoft, président du conseil d'administration, et Peder Tuborgh, président-directeur général, exposent leur vision de la responsabilité d'entreprise.

À PROPOS D'ARLA 6

Les principales réalisations de l'année 2016 pour l'entreprise et son organisation.

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE 9

Notre activité est régie par nos valeurs, nos stratégies et notre code de conduite.

SANTÉ ET NUTRITION 13

La nourriture est une source de plaisir et la clé d'une vie saine. Nos produits sont une incitation à rechercher les deux.

UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE 21

Nous respectons des normes strictes en matière de bien-être animal et réduisons notre impact sur le climat et l'environnement, tout au long de la chaîne de valeur, de l'étable à la table.

DES RELATIONS RESPONSABLES 29

Nous nous impliquons dans les communautés où nous opérons, en liant des relations interpersonnelles.

DONNÉES ET RÉFÉRENCES 32

Arla soutient les dix principes de base du Pacte mondial des Nations unies et les objectifs de développement durable des Nations unies.

Sauf mention contraire, les informations et données chiffrées figurant dans le présent rapport concernent les entreprises laitières détenues par Arla Foods en 2016. Le rapport comprend également quelques exemples de filiales et d'entreprises communes. Le rapport couvre les onze rubriques du code de conduite d'Arla Foods (dernière mise à jour en 2015). Pour plus de précisions, consulter le site arla.com.

Impact sur le climat

Depuis 2005, l'impact total d'Arla sur le climat a baissé de 12,4 %, malgré une production en augmentation.



Des collègues engagés

Les questionnaires du sondage sur l'engagement, Barometer, ont été envoyés en 15 langues à 17 500 collègues de 38 pays. Cette année, le taux de réponse a été de 89 %.

Prix du lait

Pendant le premier semestre 2016, le prix du lait qu'Arla a pu payer à ses propriétaires est resté très bas, ce qui a maintenu de nombreuses exploitations dans une situation financière difficile. Au deuxième semestre, le prix du lait payé aux exploitants a augmenté quatre fois et les perspectives se sont améliorées.



La marque des fermiers

Afin de mettre en valeur le fait qu'Arla appartient aux producteurs laitiers, le logo figure maintenant sur tous les produits de la marque Arla®.

Des exploitations ouvertes

460 000

Au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Allemagne, les consommateurs peuvent visiter des exploitations Arla pour s'informer sur la production laitière et participer aux journées portes ouvertes et aux manifestations célébrant la mise à l'herbe des vaches. Au total, plus de 460 000 consommateurs ont visité des exploitations lors de ces manifestations.

Produits biologiques

N°1

Arla est le plus gros producteur mondial de produits laitiers bio.

Droits de l'homme

Arla a mené des évaluations de la situation des droits de l'homme dans cinq pays d'Afrique et d'Asie.

Sécurité sanitaire des aliments

98 %

98 % de notre volume de production provient de sites disposant d'une certification de la GFSI (Initiative mondiale de la sécurité sanitaire des aliments) ou similaire.

Critères nutritionnels

93 %

93 % des produits de la marque Arla® sont conformes à nos critères nutritionnels.

Une nouvelle organisation

La réorganisation de grande ampleur mise en place vise à appuyer notre stratégie « Good Growth 2020 » et à satisfaire les exigences du marché.





Les producteurs, nos propriétaires

Arla est une coopérative qui collecte le lait de tous ses propriétaires en s'engageant à le valoriser.

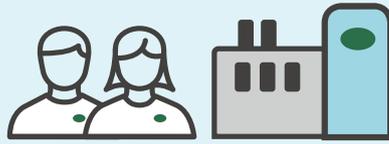
- Démocratie interne
- Un programme de qualité commun : Arlagården®
- Les propriétaires prennent des décisions stratégiques
- La certitude pour nos adhérents de vendre leur lait
- Des exploitants ingénieux
- Bien-être animal
- Une production laitière durable
- Production bio



L'impact sur la société

Partout où nous interagissons avec les parties prenantes, nous encourageons le développement et la bonne citoyenneté.

- Des marques dynamiques
- Présence sur les marchés mondiaux
- Sécurité sanitaire des aliments
- Des produits sains et nourrissants
- Encourager les bonnes habitudes alimentaires
- Des produits naturels et savoureux
- Transparence de l'information
- Des exploitations ouvertes



Ressources humaines et production

Nos collègues très impliqués sont garants de produits innovants et sains et du développement de notre activité. Les volumes de lait importants permettent une meilleure évolutivité et une production efficace.

- Des collègues motivés et qualifiés
- Plus d'un siècle d'expertise laitière
- Un impact climatique en baisse
- Une utilisation accrue d'énergies, emballages et carburants renouvelables
- Priorité à l'hygiène et à la sécurité au travail
- Partage des connaissances
- Culture et leadership
- Innovation



Nous voulons croître – dans le **respect de nos principes**. Nous gérons nos activités de manière **durable** et **responsable** afin de préserver et de développer la **réputation** et la **rentabilité** de notre entreprise, tout en nous préoccupant du bien-être des gens et en produisant de la **croissance**.



Les clients et les consommateurs

Chez Arla, nous utilisons nos connaissances et notre motivation pour fournir à nos clients du monde entier les produits sains et naturels dont ils ont besoin.

- Des marques dynamiques
- Présence sur les marchés mondiaux
- Sécurité sanitaire des aliments
- Des produits sains et nourrissants
- Encourager les bonnes habitudes alimentaires
- Des produits naturels et savoureux
- Transparence de l'information
- Des exploitations ouvertes



Åke Hantoft

Président du conseil d'administration

L'année 2016 restera longtemps dans les mémoires, car elle a été marquée par une augmentation spectaculaire de la production de lait cru, qui a entraîné un marché très concurrentiel et des prix bas à la production pendant le premier semestre. Et pendant le deuxième semestre, par une baisse de la production laitière en Europe et ailleurs dans le monde, qui a permis des améliorations rapides des prix à la production. L'année a été difficile pour nous, mais nous avons su agir rapidement et de manière ciblée sans perdre de vue le long terme.

Chez Arla, la qualité commence chez les producteurs laitiers : notre programme de qualité commun est la base des efforts incessants que nous menons sur la qualité du lait, le bien-être animal et une production durable et qui se traduisent par une valeur ajoutée pour les produits Arla. Ce programme augmente notre capacité à opérer de manière compétitive sur le marché mondial, mais c'est aussi un outil qui nous sert à améliorer le niveau de compétence dans les pays où nous opérons.

Tout au long de l'année, nous avons poursuivi le dialogue étroit avec nos clients et avons constaté un intérêt croissant pour le bien-être animal et la production laitière durable. Nous nous en félicitons, et de nombreux producteurs adhérents ont ouvert les portes de leurs exploitations lors de diverses manifestations.

Afin de renforcer et d'harmoniser la structure démocratique d'Arla dans les pays où nous sommes présents, nos délégués élus et nos producteurs adhérents ont élaboré une nouvelle structure commune au service de notre démocratie interne. Nous voulons renforcer le dialogue et la communication entre

les adhérents et les délégués élus, du niveau local des membres des secteurs à l'Assemblée des délégués et au conseil d'administration et donc également entre les adhérents élus et l'équipe dirigeante d'Arla.

À l'automne 2016, dans le cadre de notre processus de « stratégie des propriétaires », le conseil d'administration a été autorisé à examiner s'il était possible de proposer à tous les producteurs adhérents d'Arla une adhésion directe à Arla Foods amba, par-delà les frontières nationales. Si nous réussissons à accueillir tous les propriétaires en tant qu'adhérents directs, cela sera vraiment une étape marquante dans l'histoire de notre coopérative transnationale.

Autre initiative engagée pour renforcer notre coopérative : le nouveau programme de formation « Arla Next », conçu pour permettre aux exploitants non élus de se faire une idée de ce que signifie être élu délégué. Jusqu'à présent, Arla Next a connu un grand succès.

Je suis fier que nous ayons pu nous développer, à la fois en tant qu'entreprise et en tant que coopérative, dans un climat aussi difficile que celui que nous avons connu en 2016. Cela prouve qu'Arla est une coopérative vivante, qui se développe de manière organique, par les discussions avec ses producteurs adhérents et avec les délégués élus. Pour moi, cela veut dire que chez Arla, nous nous engageons à nous développer en permanence, non seulement pour être prêts pour l'avenir, mais pour être un acteur de l'avenir du secteur laitier.

Merci de prendre un peu de temps pour lire ce rapport, qui illustre clairement la volonté d'Arla Foods d'agir, de se développer et de façonner l'avenir de manière coopérative et responsable.

Ösarp, Suède, mars 2017

Åke Hantoft
Président du conseil d'administration

Peder Tuborgh

Président-directeur général

Je suis très fier d'être partie prenante du secteur laitier, qui est au service de plus de sept milliards de consommateurs et fait vivre environ un milliard d'habitants de la planète. Les produits laitiers sont des éléments clés dans l'alimentation et la santé, et la production laitière durable joue un rôle important dans la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable des Nations unies.

L'année dernière, Arla a incité plus de consommateurs du monde entier à adopter de bonnes habitudes alimentaires, tout en faisant la promotion des excellentes qualités nutritionnelles des produits laitiers et des ingrédients à base de produits laitiers. Nous avons fait des progrès importants en ce qui concerne nos ambitions « vertes » et renforcé notre comportement responsable sur l'ensemble de nos activités.

En 2016, les marchés mondiaux ont connu une volatilité inédite, mais nous avons bien avancé sur la voie de notre stratégie commerciale « Good Growth 2020 ». Pour lui impulser un rythme plus rapide, nous avons restructuré notre organisation. Cela a affecté de nombreux collègues, mais notre organisation s'est montrée résiliente et j'ai été heureux de voir que les résultats du sondage mené auprès des employés, Barometer, montrent qu'ils sont encore très motivés.

En augmentant l'ampleur de nos activités internationales, nous reconnaissons l'impact que nous avons sur les sociétés. Notre code de conduite guide notre comportement et garantit le caractère responsable de nos pratiques commerciales. Je suis très heureux de voir comment nous avons développé nos processus pour impliquer les parties prenantes locales et partager nos connais-

sances quand nous prenons pied sur de nouveaux marchés.

Nous travaillons sur la durabilité et le développement depuis plus d'une décennie, et nous soutenons tout naturellement les objectifs de développement durable des Nations unies. Chez Arla, nous nous concentrons sur les trois objectifs sur lesquels notre impact est le plus important : « faim zéro », « travail décent et croissance économique » et « consommation et production responsables ». Nous allons inaugurer au début de l'année un nouveau centre d'innovation qui intensifiera nos efforts en matière d'innovation dans les nouvelles installations et les nouveaux modes de travail. Cela nous permettra de satisfaire les besoins des consommateurs de demain, qui souhaitent des produits laitiers sûrs, savoureux, sains et durables. Par ailleurs, nos partenariats de recherche travaillent sur certains des principaux problèmes de santé publique, comme l'obésité, le diabète de type 2, et sur le développement des nourrissons et des enfants.

Il y a neuf ans, Arla a adhéré au Pacte mondial, une initiative des Nations unies importante pour la promotion des pratiques éthiques dans le monde des affaires. Cela signifie que nous entendons adapter la conduite de nos activités en fonction des dix principes fondamentaux du Pacte mondial, et de communiquer ces principes à nos parties prenantes et au monde qui nous entoure. Le présent rapport s'inscrit dans cette démarche, tout comme il fait également partie du rapport annuel 2016 d'Arla disponible au téléchargement sur le site arla.com.

Je vous invite à lire ce rapport pour en savoir plus sur la façon dont nous gérons nos activités et avançons vers nos objectifs, en tant que grande entreprise laitière responsable détenue par ses producteurs. Vos avis sur les améliorations à apporter à notre comportement, à nos actions et à notre impact, sont les bienvenus.

Aarhus, Danemark, mars 2017

Peder Tuborgh
Président-directeur général

Arla Foods est une entreprise laitière mondiale et une coopérative dont les propriétaires sont des producteurs de lait de sept pays : le Danemark, la Suède, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. Nos produits sont commercialisés sous des marques très connues dans plus d'une centaine de pays.

Une année difficile pour les entreprises laitières

La situation sur le marché mondial des produits laitiers est restée très tendue en 2016. Le premier trimestre a été marqué par une offre excédentaire et des prix du lait historiquement bas, ce qui a pesé sur le prix que nous avons pu payer à nos producteurs laitiers. En réaction, la quantité de lait cru reçue par Arla a baissé de 300 millions de kg par rapport à 2015, et sur l'ensemble de l'année, le prix du lait payé aux adhérents a baissé à 30,9 centimes le kilo de lait.

L'année 2016 a montré une fois de plus la volatilité du marché laitier mondial. Ce fut l'année où les fluctuations de l'offre en Europe ont eu des répercussions sur l'équilibre entre l'offre et la demande, entraînant des variations rapides des prix du marché. Au deuxième semestre 2016, les prix se sont redressés rapidement en raison d'une pénurie de matières premières due à une baisse importante de la production laitière des

exploitations suite à deux années de bas prix du lait. Les perspectives sont maintenant plus positives, car le prix à la production a augmenté à quatre reprises au deuxième semestre 2016.

Actions de préservation de la rentabilité

Arla a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 9,6 milliards d'euros en baisse de 6,8 % par rapport à 2015. Afin de préserver la rentabilité de l'entreprise et de pouvoir verser à nos producteurs adhérents une rémunération compétitive sur le long terme, nous poursuivons nos programmes de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité, comme la mise en place de méthodes de travail allégées dans les laiteries. De plus, le producteur de jus de fruits Rynkeby Foods a été vendu pour permettre à Arla de se concentrer sur son cœur de métier.

Le Royaume-Uni est le plus grand marché d'Arla. Depuis la décision du pays de sortir de l'Union européenne, Arla met tout en œuvre

pour en réduire les effets négatifs et préserver le libre-échange.

Une organisation interne renforcée

La nouvelle stratégie des propriétaires est en place depuis 2016. Arla a environ 12 000 producteurs adhérents dans sept pays et entend renforcer la démocratie interne, par exemple en mettant en place une structure démocratique plus uniforme permettant davantage de contacts entre l'équipe dirigeante et les délégués élus.

Des clients et des consommateurs engagés

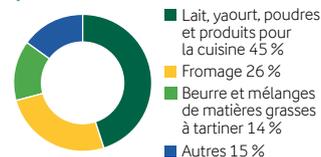
De plus en plus de clients et de consommateurs veulent comprendre nos positions sur des sujets comme la durabilité, le bien-être animal et la santé. Nous nous en félicitons et nous avons renforcé notre communication sur ces sujets. ■

Chiffre d'affaires par segments



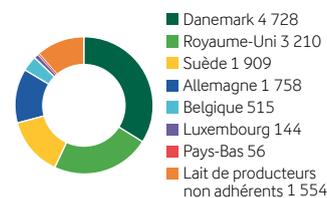
Le chiffre d'affaires total d'Arla a baissé de 6,8 % depuis 2015. Pour plus de précisions, consulter le rapport annuel d'Arla.

Chiffre d'affaires par groupes de produits



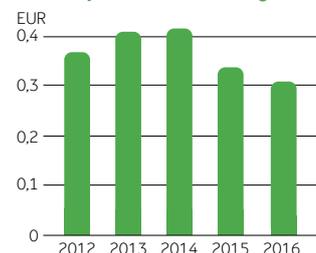
Le chiffre d'affaires par catégories de produits était identique à celui de 2015.

Lait cru reçu, en millions de kg



La quantité totale de lait cru reçu par Arla s'est élevée à 13 874 millions de kg, soit une baisse de 2 %. Les propriétaires fournissent 89 % de la quantité totale de lait reçu.

Prix de performance au kg



La mission d'Arla

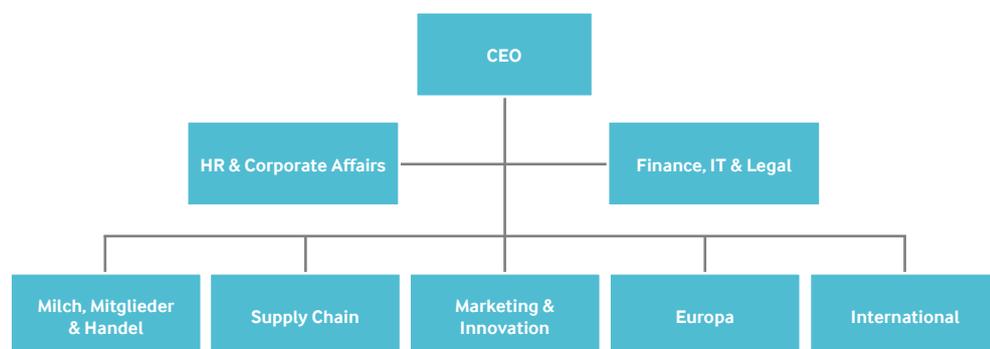
Valoriser au maximum le lait de ses producteurs tout en leur ouvrant des perspectives de croissance.

La vision d'Arla

Être, en tant qu'acteur de l'avenir du secteur laitier, une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde.



La nouvelle organisation au service de la stratégie 2020

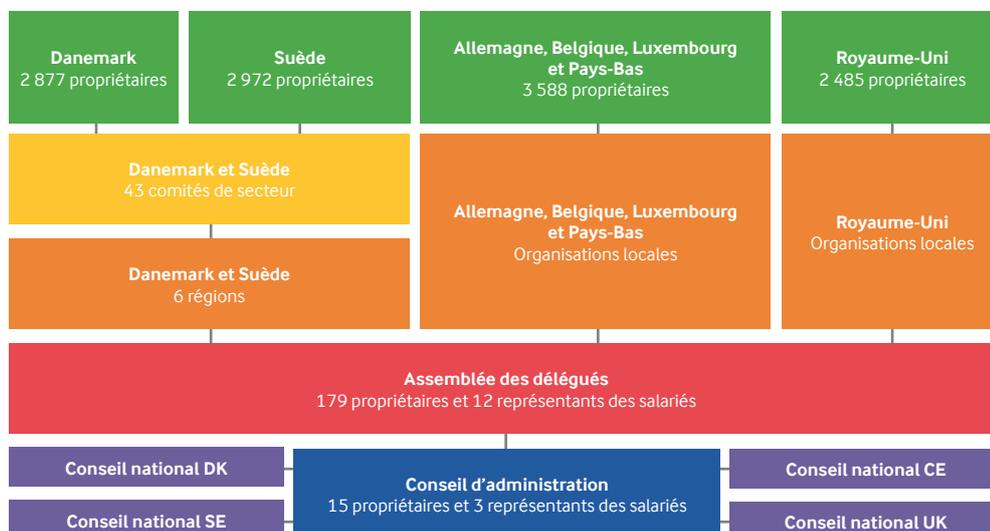


Au printemps 2016, Arla a modifié sa structure d'organisation générale afin de réaliser au mieux sa nouvelle stratégie « Good Growth 2020 ». Des changements ont été apportés à l'équipe dirigeante. Cette réorganisation s'est traduite par la suppression d'environ 500 postes. Vous trouverez un complément d'information sur arla.com.

L'équipe dirigeante

Président du Conseil d'administration : Åke Hantoft **Vice-président du Conseil d'administration :** Jan Toft Nørgaard
Président-directeur général : Peder Tuborgh **Vice-président-directeur général :** Povl Krogsgaard

Une structure démocratique contrôlée par ses propriétaires



Le graphique indique le nombre de propriétaires/adhérents au 31 décembre 2016. Toutes les élections et autres consultations ont lieu selon le principe « un adhérent, une voix ». L'Assemblée des délégués est l'instance décisionnelle suprême d'ArLa.

Chiffre d'affaires

9,6

Nous avons réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 9,6 milliards d'euros contre 10,3 milliards en 2015. Le bénéfice 2016 s'est établi à 356 millions d'euros (2015 : 295 millions).

Nombre de propriétaires

11 922

ArLa Foods est une coopérative détenue par 11 922 producteurs laitiers en Suède, au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas. Le nombre de propriétaires a baissé de 5,8 % depuis l'année dernière.

Collègues

18 765

ArLa a 18 765 collègues dans 38 pays sur tous les continents. Le nombre de collègues a baissé de 1,4 % depuis l'année dernière.

Une présence mondiale

38

ArLa a des activités dans 38 pays avec des sites de production dans 17 d'entre eux. ArLa est la quatrième plus grande entreprise laitière mondiale pour le poids de lait reçu et le plus gros producteur au monde de produits laitiers bio.

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE



Arla est une entreprise mondiale dont les propriétaires sont des producteurs laitiers. Pour nous, il va de soi que la rentabilité et les pratiques commerciales responsables vont de pair, qu'il s'agisse des achats ou de la vente. Il faut pour cela de la motivation, de la collaboration et de l'intégrité.

Travailler de manière responsable chez Arla

Les principes d'Arla en matière de responsabilité et de développement durable sont exposés dans le document « Notre responsabilité – le code de conduite d'Arla Foods ». Ce texte, adopté par le Conseil d'administration d'Arla, existe en douze langues et peut être téléchargé sur le site arla.com. C'est à la fois un outil et un ensemble de repères sur lequel nous alignons notre comportement et notre prise de responsabilité dans le cadre de nos activités. Afin d'opérationnaliser notre code de conduite, nous nous sommes dotés de politiques et de codes de pratique.

Pendant l'année, Arla a continué à perfectionner sa communauté de responsabilité, une entité transorganisationnelle, afin de garantir l'implication dans toute l'entreprise. Ce forum développe les objectifs et les cibles et engage et suit des initiatives et activités transorganisationnelles. L'« Executive Management Team » est chargée de fixer les orientations, d'approuver le plan d'affaires annuel et de régler les dilemmes.

Arla appuie le Pacte mondial

Début 2008, Arla a adhéré au Pacte mondial, une initiative des Nations unies pour la promotion des pratiques responsables dans le monde des affaires. Nous appuyons également les objectifs de développement durable adoptés en 2015 par les Nations unies. Nous nous concentrons sur les objectifs 2, 8 et 12, qui sont ceux sur lesquels nous pouvons avoir l'impact le plus important (cf. page 32).

Fonction d'alerte éthique

Depuis la création de la fonction d'alerte éthique, ou whistleblowing, en 2012, Arla a reçu 52 notifications

provenant de la plupart des entités de l'entreprise. Elles concernaient des domaines comme l'audit, la comptabilité, le vol, la corruption, les frais de représentation et l'hygiène et la sécurité. En 2015, la fonction d'alerte éthique a reçu vingt-cinq notifications, dont quinze ont donné lieu à des enquêtes plus approfondies. Les mesures appropriées ont été prises en fonction des résultats de l'enquête. Pour des raisons juridiques, dix notifications n'ont pas pu être traitées par le système d'alerte éthique. Dans ces cas, l'auteur de la notification est aiguillé vers un interlocuteur au sein du service RH.

Législation sur la concurrence

Arla est actuellement la quatrième plus grande entreprise laitière mondiale en termes de volume de lait transformé. Opérant sur un marché mondial dynamique, rapide et de plus en plus concurrentiel, nous devons évoluer en permanence. Nous créons les conditions de la confiance en agissant de manière responsable, en communiquant de manière franche et en menant un dialogue constant avec toutes les parties prenantes.

En 2016, l'« Executive Management Team » d'Arla a réaffirmé sa position sur la conformité à la législation sur la concurrence. Notre programme en ce domaine assure que tous les collègues concernés reçoivent une formation régulière. Cette formation obligatoire a pour objectif que tous les collègues soient parfaitement informés sur les exigences des lois sur la concurrence et les aide à respecter ces dispositions et notre politique de conformité correspondante. De plus, un programme pilote de formation à la conformité proposé aux entités opérant sur de nouveaux marchés a été lancé au Nigeria. Il est géré conjointement par les fonctions Risk & Compliance, Legal et Corporate Responsibility.

Actions et formations de lutte contre la corruption

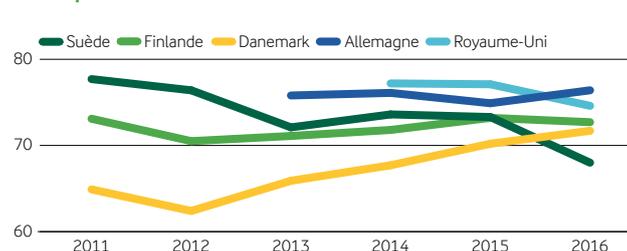
Nous avons continué à renforcer notre engagement dans la lutte contre la corruption. Nous avons mis à jour nos documents de formation sur la lutte anticorruption et 77 collègues (2015 : 273) ont participé à des formations présentiels. La politique et les procédures anticorruption d'Arla ont également été intégrées à un programme de formation en

ligne obligatoire pour les employés. En outre, Arla a actualisé son code de conduite. Il fait maintenant explicitement référence à la conformité dans le domaine de la lutte contre la corruption.

Tentatives de fraude déjouées

Pendant l'année, Arla a été la cible d'opérations frauduleuses, y compris de la part de personnes malintentionnées essayant de se faire passer pour des collègues. Nous avons traité un total de 18 cas de fraude, qui ne se sont traduits que par des pertes minimales, essentiellement dues au temps consacré aux enquêtes internes. Les campagnes de communication que nous avons menées pendant l'année ont sensibilisé nos collègues à la cybercriminalité. Nous avons donc constaté une augmentation des signalements d'activités suspectes qui nous ont permis d'être plus proactifs et plus rapides pour neutraliser les attaques de cybercriminels. Nos procédures internes et nos campagnes de sensibilisation ont fait la preuve de leur efficacité lorsqu'elles ont été mises à l'épreuve.

Une réputation solide sur les marchés clés



Le diagramme présente la note totale sur une échelle de 0 à 100, la note maximum étant 100 et les notes supérieures à 70 étant considérées comme excellentes. Ces notes sont celles accordées à Arla par les consommateurs sondés en 2016 par le Reputation Institute.

Formation en ligne sur le comportement

87%

87 % des employés des pays clés ont suivi une action de formation en ligne ONE sur le comportement, qui met l'accent sur des sujets allant de la promotion de l'implication dans l'organisation à l'importance de nos polices.

La démocratie au sein d'une coopérative de producteurs adhérents

Le but d'Arla est de créer de la valeur pour les exploitants qui sont ses propriétaires. Grâce à notre modèle de coopérative de producteurs laitiers gérée démocratiquement, tous les propriétaires ont la possibilité d'influencer les décisions importantes et élisent des délégués qui les représentent dans les instances de gouvernance de l'entreprise. Les informations sur le développement de l'entreprise et sur le marché des produits laitiers en général sont communiquées aux producteurs adhérents et aux délégués élus par le biais de bulletins d'information, de sites Internet et lors de réunions.

Arla Next. Un programme de formation, Arla Next, a été lancé

pour créer un vivier riche en futurs délégués des exploitants. Arla Next s'adresse aux exploitants Arla non élus de tous les pays où nous avons des propriétaires. Soixante exploitants ont rejoint le programme. Les principaux sujets traités sont la communication, les négociations, les techniques de discussion et d'écoute. Le programme vise également à informer les exploitants et à augmenter leurs connaissances sur Arla, en particulier en ce qui concerne la démocratie, les marchés et les finances.

Les séminaires Arla. Ils sont organisés par des délégués élus à l'attention des propriétaires expérimentés ou récemment installés et leur donnent la possibilité de discuter, en petits groupes et au niveau local, de sujets d'actualité. En 2015-2016,

18 % des propriétaires ont participé à au moins un séminaire Arla, l'objectif visé étant de 25 %.

Programme de mentorat. Pendant l'année, 37 binômes de tous les pays ont participé à notre programme de mentorat à l'attention des nouveaux membres élus à l'Assemblée des délégués.

Nouvelle stratégie des propriétaires. En 2016, les délégués élus ont travaillé sur une nouvelle stratégie des propriétaires visant à garantir l'existence d'une structure démocratique transparente et performante, avec un programme commun pour les réunions dans les différents pays. Le travail continue et les propriétaires et les délégués élus discuteront des initiatives qui ont été proposées.

Les conséquences du bas prix du lait

L'ambition d'Arla est de maximiser le prix du lait versé à ses propriétaires, mais le prix du lait est resté bas en 2016, ce qui a maintenu la pression sur la situation financière des producteurs. En 2016, la quantité totale de lait reçu par Arla a baissé de 2 % par rapport à 2015. Le faible prix du lait sur le marché mondial a entraîné une baisse globale de la production de lait qui, à son tour, a renforcé le marché. Au deuxième semestre 2016, Arla a pu, bien qu'en partant d'un niveau bas, augmenter à quatre reprises le prix versé à ses producteurs adhérents. Les difficultés rencontrées par les exploitants ont inquiété les consommateurs de tous les pays où nous avons des propriétaires et entraîné un débat public sur les conditions des producteurs et la responsabilité d'Arla.



Un modèle de décompte uniforme

Au fil des ans, Arla a fusionné avec plusieurs entreprises laitières appliquant des modèles de décompte différents. Au 1^{er} janvier 2017, le paiement à la qualité du lait a été harmonisé et étendu à tous les producteurs adhérents d'Arla. Quelques différences dues aux exigences des marchés ou aux législations nationales subsistent toutefois au sein de ce modèle de rémunération.

Le modèle de décompte récompense la qualité du lait en faisant reposer le prix principalement sur la teneur du lait en protéines et en matières grasses. Il en résulte un système unique traitant de la même manière tous les producteurs adhérents.

Un sourcing durable

Nous achetons des biens et des services dans le monde entier et notre ambition est que tous nos fournisseurs observent notre code de conduite pour les fournisseurs, un document qui régit les responsabilités éthiques, sociales et environnementales. Le service des achats est responsable de l'ensemble des

achats d'Arla, à l'exception du lait. En 2016, les dépenses externes gérées au plan mondial ont représenté environ 77 % des dépenses totales, contre 75 % en 2015,

Les fournisseurs de référence sont des fournisseurs choisis par le service des achats, auxquels Arla s'adresse en priorité pour des certaines catégories validées par le service d'assurance qualité pour fournisseurs. Les conditions commerciales et juridiques sont fixées dans des accords d'achat établis par écrit.

Arla a actuellement environ 1 375 fournisseurs de référence (2015 : 1 130), dont 76 % (50 % en 2015) ont signé une version actualisée de notre code de conduite pour les fournisseurs.

Une nouvelle politique d'achats a été mise en place fin 2016 afin de continuer à standardiser tous les achats d'Arla, quelle que soit l'entité acheteuse. Cette politique vise à guider les collègues d'Arla afin qu'ils procèdent aux achats de manière correcte et à protéger Arla contre des activités qui pourraient avoir un impact négatif sur nos activités ou notre réputation. Dans le courant

de l'année à venir, cette politique d'achats sera complétée par des guides et des activités de communication.

Des audits chez nos fournisseurs dans le monde entier

Tous les ans, nous réalisons des audits reposant sur l'évaluation des risques et lors desquels nous nous rendons chez nos fournisseurs pour y examiner des domaines importants. En 2016, nous avons effectué environ 64 audits dans le monde (contre 35 en 2015), mettant l'accent sur la fraude alimentaire, la gestion des allergènes, la blanchisserie, l'emballage, la traçabilité, les agents et une nouveauté, la sous-traitance.

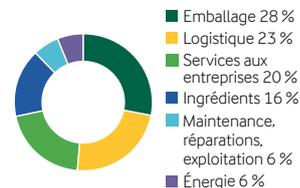
Nous avons formé environ 70 inspecteurs responsables chargés des audits chez les fournisseurs, afin qu'ils soient capables de garantir l'application de nos normes d'audit, d'identifier les domaines d'intérêt particulier et de diffuser les outils et les processus à utiliser pour garantir un bon niveau de qualité pour les audits et les rapports. ■

Un dialogue actif avec les consommateurs

105 000

En Europe du Nord, nos services consommateurs ont reçu plus de 105 000 demandes en 2016. Nos sites numériques ont reçu 80 millions de visites avec interaction.

Un approvisionnement mondial



Le diagramme montre les dépenses externes gérées par le service mondial des achats d'Arla, ventilées par catégories de produits et de services. Nos dix plus gros fournisseurs représentent 21 % (2015 : 17 %) du total de nos dépenses externes.

En 2016, nos cinq plus gros fournisseurs par volume d'achats étaient : Tetra Pak (matériaux et machines d'emballage), Elopak (matériaux et machines d'emballage), Dentsu Aegis London (médias), PCL Transport (distribution) et Superfos (matériaux d'emballage).

Évolution du prix du lait



Le prix de performance Arla (le prix versé aux adhérents majoré de la consolidation) payé en 2016 était de 30,9 centimes d'euro le kg de lait, ce qui représente une baisse de 8 % par rapport à 2015.

La courbe indique le prix prépayé et les points de performance moyen. Le prix de performance est indiqué une fois par an, à l'occasion de l'Assemblée des délégués en février/mars, au moment de la distribution des bénéfices.

Un sourcing responsable

En 2016, 100 % de l'huile de palme achetée était ségréguée et certifiée conformément à la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO). Arla a reçu en 2016 la reconnaissance du WWF dans les fiches d'évaluation sur l'huile de palme et classée parmi les entreprises exemplaires (« leading the way »).

Tout le cacao utilisé par Arla® et Cocio® pour leurs produits de marque est certifié UTZ.

Tout le soja utilisé dans les exploitations Arla est soit bio, soit certifié ProTerra, soit certifié RTRS (Round Table Responsible Soy), soit couvert par des certificats RTRS.

SANTÉ ET NUTRITION



Fournir des produits sûrs vient tout en tête des priorités d'Arla, mais nous voulons également que nos produits couvrent les besoins nutritionnels des consommateurs tout en les incitant à améliorer leurs habitudes alimentaires. Nous leur proposons donc une grande diversité de produits nutritifs, ainsi que des recettes et une information transparente.

Une stratégie de santé efficace

Nous voulons aider les consommateurs à se nourrir sainement pour améliorer le plus possible leur qualité de vie. Nous le faisons en leur procurant les produits sains et naturels qu'ils souhaitent, en leur fournissant des informations nutritionnelles fiables et transparentes et en leur proposant des recettes. La stratégie de santé que nous avons lancée en 2014 vise en premier lieu à aider les consommateurs à mener une vie plus saine, par exemple en faisant la promotion d'un régime alimentaire sain et en les incitant à adopter de bonnes habitudes alimentaires. Un autre volet de cette stratégie porte sur le développement de produits plus sains.

La ligne directrice d'Arla sur les nutriments dans nos produits

Les critères nutritionnels d'Arla® que nous avons récemment mis en place sont le prolongement logique de notre stratégie de santé. Le lait contient naturellement de nombreux éléments nutritifs bénéfiques. Nos critères ont pour principe de garantir les qualités nutritives des composants laitiers de nos produits. Nous assurons donc une teneur minimum en protéines et en calcium naturel d'origine laitière et limitons la quantité de matière grasse, de matière grasse et de sucre et de sel ajoutés.

Notre objectif est de réserver les allégations de santé ou nutritionnelles aux seuls produits de la marque Arla® respectant ces critères. Ce faisant, nous aidons les consommateurs à choisir et consommer des produits laitiers, leur permettant ainsi de suivre plus facilement un régime sain, naturel et équilibré.

Les critères nutritionnels ont été mis en place début 2016, mais il y a de nombreuses années que nous rédui-

sons la teneur en sucre et en sel de nos produits. C'est pourquoi nombre d'entre eux sont déjà conformes à ces critères, mais nous voyons plus loin et nous nous sommes fixé des objectifs pour augmenter la part des produits, toutes catégories confondues, en accord avec les critères.

Nous avons élaboré des plans d'action pour les différentes catégories de produits et engagé le travail sur la composition des produits. Nous sommes particulièrement attentifs à la teneur en sucre des yaourts aux fruits, à l'équilibre protéines-lipides des fromages à tartiner et à la teneur en sel de certains fromages. Les produits Yoggi Yalla®, un yaourt à boire et un lait aromatisé vendu en Suède sont des exemples de produits que nous avons commencé à reformuler, en réduisant de 40 % la teneur en sucre ajouté en 2016. Reformuler des produits présente souvent le défi d'améliorer ou, au moins, de conserver la saveur et cela peut aussi avoir un impact sur le caractère abordable et la durée de conservation.

Des produits naturels sans additifs

Le caractère naturel de nos produits est notre préoccupation centrale depuis de nombreuses années. Nous continuons à mettre au point des produits sans additifs artificiels, comme un nouveau fromage à la crème que nous avons lancé avec succès sur plusieurs marchés. Nous avons engagé différentes initiatives pour communiquer le caractère naturel de nos produits à nos consommateurs, en réaction à leur intérêt accru dans ce domaine. Nous avons ainsi commencé à communiquer sur le fait que notre beurre Lurpak® est élaboré sans additifs artificiels.

Gros plan sur la recherche

Nos activités de recherche nous permettent de mieux comprendre le rôle que jouent les produits laitiers dans une alimentation équilibrée et durable. Nous voulons également en savoir le plus possible sur les liens qui existent entre la valeur nutritionnelle de nos produits et la santé des consommateurs. Nous contribuons à la recherche internationale, car Arla est membre actif d'organisations et de réseaux internationaux, comme la Global Dairy Platform et la Fédération internationale du lait.

En 2015, Arla a été à l'origine d'un partenariat public-privé en recherche nutritionnelle, Arla Food for Health, mené en coopération avec les universités de Copenhague et d'Aarhus. Nous voulons faire en sorte que les résultats de la recherche bénéficient de manière rapide et efficace au renforcement des compétences et au développement de nouveaux produits et solutions bons pour la santé. Les projets de recherche en cours mettent l'accent sur des connaissances scientifiques de pointe sur les bienfaits des produits laitiers ou des ingrédients à base de produits laitiers pour la santé.

Quelques exemples de sujets de recherche traités par Arla Food for Health :

- Quels composants des produits laitiers peuvent appuyer le développement cérébral de l'enfant pour combler le fossé entre le lait infantile et le lait maternel ?
- Un régime riche en protéines/riche en produits laitiers et à teneur réduite en glucides peut-il être bénéfique pour les personnes souffrant de diabète de type 2 ?
- Quels ingrédients du lait peuvent protéger les nouveau-nés et les prématurés contre les maladies inflammatoires de l'intestin ?
- Comment les effets des protéines d'origine laitière sur le métabolisme de l'énergie peuvent-ils aider à gérer le poids ?

Arla participe à EAT

EAT est une initiative mondiale associant l'alimentation, la santé et la durabilité dans les milieux scientifiques, économiques et politiques. Tous les participants partagent la conviction qu'il est essentiel de traiter ces questions ensemble afin d'être, en fin de compte, capable de fournir à neuf milliards d'êtres humains une alimentation saine dans

Produits conformes aux critères nutritionnels d'Arla®



93% des produits de la marque Arla® dans les catégories lait, yaourt et fromages de tous les jours sont conformes aux critères nutritionnels Arla®. Ces critères sont propices à la santé des consommateurs Arla en leur garantissant d'excellents nutriments d'origine laitière sans trop de sucre ou sel ajoutés ou de calories.



Sécurité sanitaire des aliments et nutrition améliorée

Nous avons pris de nouvelles mesures pour assurer notre contribution au deuxième objectif de développement durable des Nations unies, « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ».



les limites fixées par la planète. Arla s'est associée à EAT, car cette initiative est conforme à nos ambitions en matière de durabilité et aux priorités de notre stratégie de santé. EAT souligne que fournir une alimentation nutritive à une population mondiale en croissance constante dans le respect de l'environnement est l'un des plus grands défis mondiaux actuels.

Encourager les bonnes habitudes alimentaires

Nous menons de nombreuses actions sur nos différents marchés

afin d'encourager les bonnes habitudes alimentaires. Exemples :

Danemark. Notre instance indépendante, la Fondation Arla, organise des Food Camps pour les enfants des écoles danoises âgés de 13 à 14 ans. Ils y apprennent, lors de différentes activités en intérieur et en extérieur, ce qu'il faut savoir sur l'alimentation, les ingrédients et la nature.

Royaume-Uni. Nous organisons avec des chefs cuisiniers et des blogueurs britanniques différentes manifestations et activités numériques encourageant

les consommateurs à manger plus sain au petit-déjeuner.

Suède. Le site Internet d'Arla en Suède est l'un des trois premiers du pays en ce qui concerne les idées alimentaires. Arla s'est associée à la plus grande épicerie en ligne suédoise pour proposer des colis de produits alimentaires, accompagnés des recettes correspondantes, qui sont livrés à domicile.

Pays-Bas. Une campagne de promotion des bonnes habitudes alimentaires au petit-déjeuner

menée en collaboration avec d'autres marques d'aliments de petit-déjeuner et un détaillant.

Nigeria. Une tournée destinée à encourager l'adoption d'un mode de vie sain et fournissant des informations sur les bonnes habitudes alimentaires et des visites médicales mettant l'accent sur l'indice de masse corporelle.

La demande de produits enrichis en protéines

Nos consommateurs s'intéressent de plus en plus aux produits sains,

y compris les collations. Par ailleurs, les produits enrichis en protéines sont de plus en plus intéressants pour les consommateurs actifs et en bonne santé, ainsi que pour ceux qui essaient de gérer leur poids. Pour répondre à la demande des consommateurs européens, nous avons lancé une série de nouveaux produits enrichis en protéines, y compris un yaourt et des produits laitiers à boire et à manger à la cuiller disponibles dans différentes saveurs et vendus en conditionnements préportionnés.

La sécurité sanitaire des aliments est essentielle

En tant qu'entreprise laitière responsable, nous avons vocation à faire en sorte que nos produits ne nuisent pas à la santé de ceux qui les consomment. Nous mettons tout en œuvre pour garantir la sécurité de nos processus, ainsi que le respect et l'amélioration permanente de nos normes de qualité élevée, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la matière première au produit fini et à la distribution. Nous assurons la traçabilité intégrale de nos matières premières, de nos ingrédients et des produits finis.

Garantir des normes strictes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments

L'internationalisation d'Arla s'accompagne d'une augmentation du nombre de nos sous-traitants. Nous y avons réagi en renforçant notre organisation pour avoir la certitude que les sous-traitants respectent des normes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments aussi strictes que celles en vigueur sur nos sites.

Quand nous travaillons avec des partenaires au sein d'entreprises communes, eux et nous avons l'ambition de partager les connaissances

La Fondation Arla

1 550

C'est le nombre d'enfants des écoles danoises âgés de 13 à 14 ans qui ont participé en 2016 aux Food Camps. Un accord a été conclu avec des partenaires afin d'ouvrir un deuxième camp en 2019.

Un dialogue de santé

Arla a organisé une conférence sur la nécessité d'intensifier la collaboration et les partenariats. Cette première mesure d'une série destinée à élaborer de nouvelles solutions aux questions de santé au Danemark a réuni une centaine de représentants d'entreprises, d'organisations, d'associations de patients, d'agences de l'État et d'institutions de recherches danoises.

Un modèle de santé

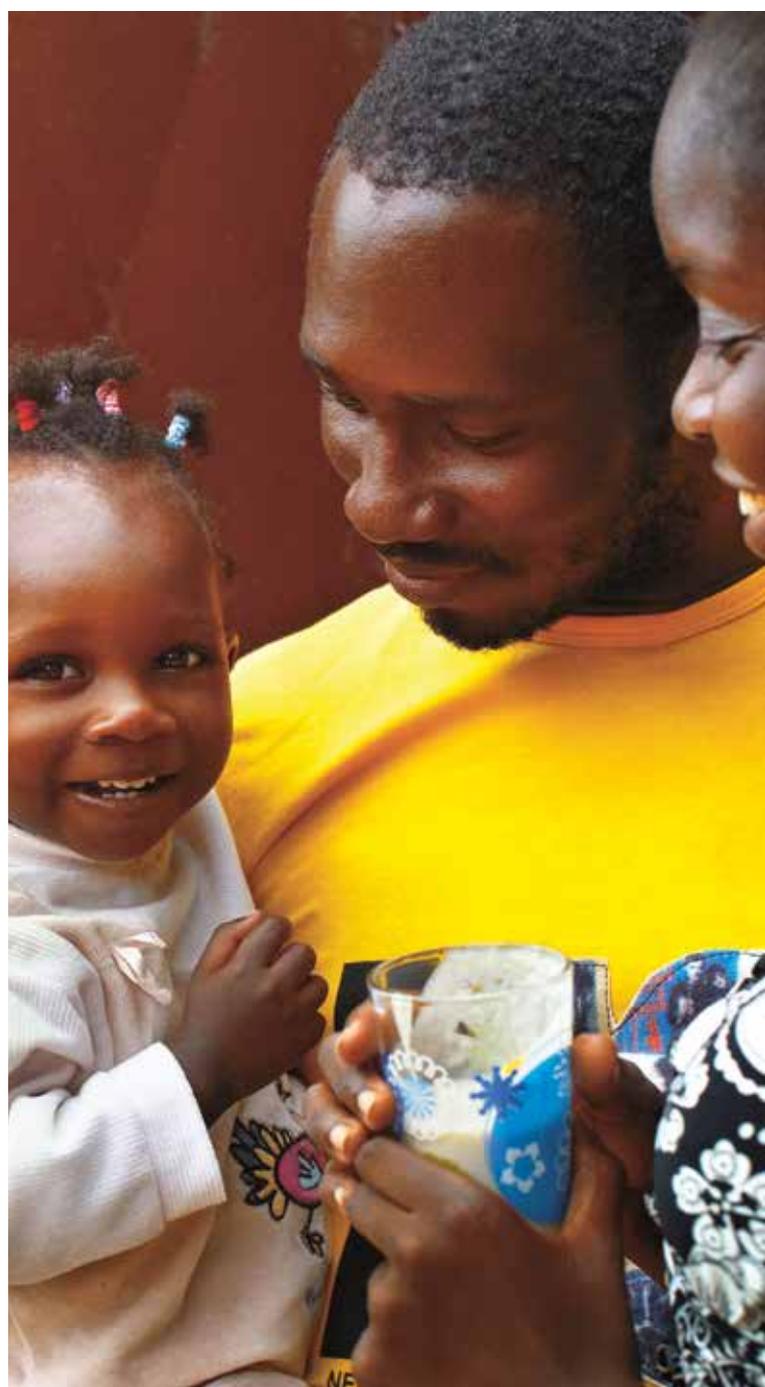
« Vardagspuls » est un modèle numérique consacré à la santé, propriété d'Arla Suède, et qui fonctionne comme un bureau éditorial indépendant. Le modèle est articulé autour d'un site Internet qui donne des idées et des conseils pour la nourriture saine et une vie saine.



Nombre de produits sans lactose

	2012	2013	2014	2015	2016
Finlande	37	46	68	93	118
Suède	32	35	43	43	63
Royaume-Uni	11	13	12	15	17
Danemark	3	8	11	15	21
Allemagne	5	5	5	6	4
Pays-Bas	–	4	4	4	5

Nous proposons des produits sans lactose pour que les consommateurs ayant des difficultés à digérer le lactose puissent quand même consommer des produits laitiers nourrissants. À cela il faut ajouter la plupart des fromages à pâte jaune, qui ne contiennent pratiquement pas de lactose.





garantissant que la production respecte les normes de sécurité sanitaire les plus strictes. Les échanges de connaissances portent sur des domaines comme la formation et la fourniture de normes pour les points de contrôle délicats, la traçabilité et la documentation. Par exemple, quand notre site sénégalais est entré en service cette année, le transfert de connaissances a été assuré par des opérateurs formés venus de notre site au Nigeria.

Nous sommes également de plus en plus impliqués dans des activités de sécurité sanitaire des aliments à l'extérieur de nos marchés clés. En Chine, par exemple, nous avons été

engagés, à la fois directement et par le biais de groupes d'intérêts, dans la révision de la loi chinoise sur la sécurité sanitaire des aliments.

Notre système de spécifications pour les ingrédients harmonisé au niveau mondial nous permet de réagir rapidement si nous estimons que des ingrédients pourraient ne pas être conformes à nos normes de qualité ou dans des cas de fraude alimentaire présumée. La procédure nous aide également à renforcer la gouvernance pour l'introduction de nouveaux ingrédients, en particulier dans le contexte de notre programme d'innovation. Vous trouverez un exemple page 18.

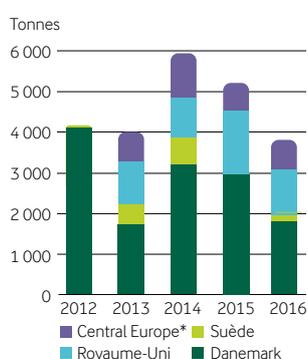
Renforcement des compétences

La formation et les connaissances dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments sont en tête de nos préoccupations. Tous les nouveaux collègues intégrant un de nos sites reçoivent obligatoirement une initiation en matière de qualité, d'environnement, d'hygiène et de sécurité afin de garantir leurs connaissances et de les sensibiliser dès le tout début. À tous les niveaux, les responsables sont formés pour maintenir un niveau de compétences élevé. Pour l'année 2016, on peut citer comme exemples une formation au halal pour un réseau mondial de spécialistes de sites de production, des réunions fréquentes

de groupes de fonctions partageant les enseignements tirés sur les sites ainsi qu'une formation mondiale destinée à tous les inspecteurs responsables réalisant des audits chez nos fournisseurs.

Par ailleurs, Arla est représentée dans différentes instances de collaboration avec des autorités, des organismes de certification et d'autres réseaux appuyant le développement permanent des systèmes et des normes. Nous partageons également les enseignements entre nos sites, y compris les conclusions des audits effectués par les clients, les tierces parties et les autorités. ■

Gestion des antibiotiques



* Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas et Belgique

Le diagramme montre le volume de lait jeté par nos laiteries dans les pays où nous avons des propriétaires.

Arla prend au sérieux la gestion du traitement des vaches malades et la présence d'antibiotiques dans le lait cru. En cas de traitement antibiotique, le producteur jette le lait pendant l'administration des médicaments et pendant un certain délai d'attente à l'issue du traitement.

À titre de précaution supplémentaire, tout le lait est testé avant d'être utilisé par la laiterie. S'il contient des restes d'antibiotiques, il est jeté.

En 2016, le volume de lait jeté dans nos laiteries a baissé d'environ 27 %, avec des réductions importantes au Danemark et au Royaume-Uni. Au total, ce sont 3 822 tonnes de lait qui ont été jetées en 2016, ce qui correspond à 0,03 % du volume total de lait d'Arla.

Savoureux et bons pour la santé

Élaborer des produits savoureux et bons pour la santé fait partie de la responsabilité d'Arla.

Arla Royaume-Uni a lancé en 2016 un lait écrémé sans matière grasse, Arla® B.O.B., qui associe saveur et santé. Ce nouveau produit est, en termes de goût et de texture, aussi bon que le lait demi-écrémé et, grâce à une nouvelle méthode de filtration, il peut être conservé plus longtemps au réfrigérateur.

Arla® B.O.B. est le résultat de trois ans de développement. Il répond aux appels lancés par des organismes comme Public Health England pour inciter les consommateurs à boire du lait à faible teneur en matière grasse. Il répond aussi aux résultats des enquêtes menées par Arla, qui montrent que 49 % des acheteurs de lait demi-écrémé déclarent qu'ils aimeraient acheter du lait écrémé, mais qu'ils n'en aiment pas la consistance. ■



Rappels de produits

	2012	2013	2014	2015	2016
Rappels	6	7	6	7	6

Nous avons mis en place des procédures qui nous permettent d'agir immédiatement s'il nous faut rappeler un produit acheté par les consommateurs ou arrêter la distribution d'un produit livré à un détaillant ou à un autre client. En dépit de nos procédures strictes en matière de qualité et de sécurité alimentaire, nous avons, à six reprises dans l'année, rappelé des produits non conformes aux normes requises.

Un rappel était dû à une erreur d'étiquetage d'un produit à base de crème fraîche et les autres à des problèmes de qualité des produits. Chaque rappel ne concernait que des quantités limitées de produits et un seul marché des pays scandinaves et les Pays-Bas.

Des incidents comme ceux-là donnent toujours lieu à une analyse minutieuse des causes et entraînent des actions correctives destinées à éviter que notre erreur et le défaut de qualité ne se reproduisent.

Sécurité sanitaire des aliments

98%

98 % de notre volume de production proviennent de sites certifiés par la GFSI (Initiative mondiale pour la sécurité sanitaire des aliments) ou d'autres organismes de certification internationalement reconnus.

Acteur de l'avenir du secteur laitier, Arla associe l'innovation et le marketing

Arla s'est lancé un défi : aider à résoudre l'un des problèmes mondiaux les plus pressants, la malnutrition. Sa vision, « Être, en tant qu'acteur de l'avenir du secteur laitier, une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde », et une stratégie de santé ambitieuse orientent clairement l'action d'Arla.

Les scientifiques indiquent qu'un habitant de la planète sur trois souffre de malnutrition. Le défi nutritionnel va de l'obésité et du surpoids à la sous-nutrition.

« C'est un pourcentage énorme », déclare Sven Thor-mählen, directeur général R&D chez Arla. « Il y a pis encore : 42 millions d'enfants de moins de 5 ans dans le monde sont en surpoids, tandis qu'en même temps, 93 millions sont en sous-poids. »

Sven explique que, pour lui, « l'avenir du secteur laitier », cela veut dire qu'Arla proposera des produits correspondant aux besoins, actuels et futurs, et qu'Arla doit veiller à ce que ses produits contribuent à la santé publique partout dans le monde.

Chez Arla, l'innovation sert à mettre au point des produits à la hauteur de ces défis. Par exemple, en fractionnant le lait, Arla peut produire, à prix abordable, des protéines de bonne valeur nutritionnelle destinées aux marchés en développement.

« Aujourd'hui, nous en savons plus sur la composition du lait qu'il y a dix ans. Le lait n'est pas seulement riche en calcium, en protéines et en vitamines, c'est aussi un aliment hautement fonctionnel. »

Des partenariats conclus avec des chercheurs ont permis à Arla de découvrir que certaines protéines du lait jouent un rôle de protéines de transport et font ainsi entrer d'autres nutriments dans l'organisme. Cela signifie par exemple que l'organisme assimile plus rapidement les vitamines A et D quand elles sont ingérées avec du lait. C'est particulièrement important au début et à la fin de la

vie et c'est un exemple des connaissances qu'Arla entend partager avec les clients.

« Nous voulons créer de la valeur pour les consommateurs et, pour ce faire, nous devons aussi comprendre les dilemmes auxquels ils sont confrontés. Par exemple, beaucoup d'entre eux aiment manger des produits laitiers le matin, mais sentent qu'il leur en faut plus pour rester rassasiés. C'est pourquoi notre projet actuel met l'accent sur les possibilités d'associer le meilleur des céréales et des graines et le yaourt. Nos enquêtes nous ont également montré que les consommateurs souhaitent des produits qui sont à la fois nourrissants et sains, tout en ayant un goût et une consistance agréables. »

Arla associe les compétences de recherche et d'innovation avec le marketing, ce qui aide l'entreprise à appuyer l'objectif de développement durable des Nations unies relatif à la réduction de la malnutrition et des maladies associées.

« Nous voulons être l'entreprise qui apporte des solutions à ces défis », déclare Sven en conclusion. ■



Comment gérer une alerte de sécurité alimentaire

Une alerte de sécurité sanitaire des aliments concernant la présence de fruits à coque dans les ingrédients exige une traçabilité sans faille afin de garantir la sécurité des consommateurs.

Suite à une alerte internationale de sécurité alimentaire concernant une contamination possible de poudre de paprika et de cumin, Arla a immédiatement engagé une enquête. L'alerte concernait la présence de fruits à coque, qui peuvent entraîner des réactions graves chez les personnes allergiques.

Arla a demandé à tous les fournisseurs auprès desquels elle se procurait ces deux épices de garantir qu'ils n'étaient aucunement liés à ce cas de contamination. Ils ont dû fournir une carte complète de leur chaîne d'approvisionnement, remontant jusqu'au lieu de culture des épices, ainsi que des précisions sur toutes les certifications de toute partie impliquée.

À l'aide de ces informations et en s'appuyant sur d'autres analyses, Arla a pu confirmer que ses sites de production n'avaient pas reçu d'épices contaminées. Cette traçabilité intégrale de la chaîne d'approvisionnement, en amont jusqu'aux fournisseurs et en aval jusqu'aux clients ayant acheté les produits contenant les épices incriminées, a permis à Arla d'établir la preuve que ses produits n'étaient pas concernés. En outre, Arla a très rapidement communiqué cette information à ses clients et à d'autres producteurs. ■

À quoi ressemblera la nourriture saine dans 30 ans ?



Wim Saris, professeur émérite, est un expert en nutrition humaine. Le regard fixé à 30 à 40 ans vers l'avenir, il déclare que l'un des plus importants défis mondiaux est de produire suffisamment de nourriture à la fois saine et durable pour nourrir le monde.

Avec bientôt neuf milliards d'êtres humains à nourrir sur la planète, que devons-nous faire ?

Quand nous parlons d'alimentation mondiale et de recherche en nutrition, nous devons aussi parler de développement durable. Nous devons agir pour ralentir le réchauffement climatique, éviter de créer des zones où la vie sera impossible, et nous devons également agir pour garantir une alimentation suffisante. Nous avons besoin de produits laitiers, par exemple, spécialement destinés à des catégories de population comme les jeunes enfants, les adolescents, ainsi qu'aux personnes âgées. Et le secteur laitier, qu'il s'agisse des exploitants ou de l'industrie laitière, doit réaliser la neutralité carbone.

Nous devons aussi changer les mentalités. Les produits durables ne sont pas toujours des produits sains. Prenons le sucre, par exemple. C'est un produit très durable, l'un des meilleurs, mais il n'est pas sain en tant qu'aliment de base. Nous

devons éduquer les gens pour qu'ils sachent ce qui est à la fois durable et sain. C'est la responsabilité commune que doivent assumer l'industrie alimentaire, les gouvernements et les ONG.

Un autre sujet à régler pour l'avenir est le gaspillage alimentaire. Nous jetons beaucoup trop de nourriture. Pas seulement en Occident. Dans les pays en développement, des quantités importantes de nourriture sont gaspillées, essentiellement en raison des déficiences en matière de récolte et de stockage. Nous devons donc aussi intégrer le gaspillage alimentaire à notre discours sur la durabilité.

Quels nutriments sont les plus importants pour nourrir le monde ?

Produire suffisamment de lipides et de glucides n'est pas un problème. La question est la suivante : pouvons-nous produire suffisamment de protéines de grande qualité ? Les produits laitiers sont une des sources de protéines de grande qualité, mais nous devons envisager de les mélanger avec des protéines végétales, de qualité moindre, mais plus durables, afin de créer des produits à pouvoir nutritif similaire. Des entreprises comme Arla ont déjà les connaissances nécessaires pour le faire.

Qu'est-ce qu'Arla peut faire de plus ?

Globalement, les produits laitiers sont sains, mais il est possible d'améliorer la qualité nutritive de certains d'entre eux, par exemple en réduisant leur teneur en sucre et en matière grasse. C'est toute l'industrie alimentaire qui doit envisager de réduire la taille des portions pour que nous ne mangions pas plus que nécessaire. C'est un défi mondial. Les cas d'obésité sont déjà plus nombreux dans les pays en développement qu'en Occident.

Arla devrait continuer à envisager d'appuyer les modes de vie sains dans les pays en développement et là, il faut se dire que le caractère abordable est tout aussi important que des produits sains riches en nutriments.

Je pense que des entreprises comme Arla ont une responsabilité à assumer dans le développement et l'éducation des producteurs laitiers dans les pays en développement. Grâce aux connaissances dont elle dispose, Arla peut aider les pays africains, par exemple, à créer de petites exploitations laitières pour assurer la fabrication de produits laitiers au niveau local, et à éduquer leurs populations. La demande de produits laitiers va augmenter pendant les années à venir, surtout dans ces régions, et il est donc important d'agir pour assurer sur le long terme une production suffisante de produits nourrissants.



Wim Saris, titulaire d'un doctorat en médecine et d'un PhD, est professeur émérite de nutrition humaine à la faculté de biologie humaine de l'université de Maastricht (Pays-Bas). Pendant les trente-cinq dernières années, ses principaux champs de recherche ont été le métabolisme énergétique et l'utilisation des substrats énergétiques dans des conditions différentes, comme les performances athlétiques, l'obésité, le diabète de type 2 et le cancer, l'accent étant mis sur le développement de solutions nutritionnelles fonctionnelles.

À votre avis, quel est le plus important défi pour Arla ?

Montrer au monde qu'elle peut produire des protéines laitiers et des produits laitiers sains de manière durable pour nourrir la population mondiale. De cette manière, Arla pourra aider à relever avec succès le défi alimentaire mondial. ■

UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE



Nous avons un penchant naturel pour les normes strictes de bien-être animal, la qualité du lait et une production laitière à la pointe de la technique. Nous entendons avoir les meilleures pratiques environnementales et travailler pour réduire en permanence notre impact environnemental, tout au long de la chaîne qui va de l'exploitation laitière au consommateur.

Adhésion aux objectifs de développement durable des Nations unies

Nous adhérons aux objectifs de développement durable des Nations unies et estimons y contribuer par notre stratégie environnementale, nos politiques de sourcing et notre stratégie pour un secteur laitier durable, élaborée en coopération avec nos producteurs adhérents.

En outre, nous considérons les objectifs de développement durable comme une incitation à aller plus loin et à nous fixer des objectifs encore plus ambitieux.

Climat et ressources. Nous visons une réduction des émissions de gaz à effet de serre par kilo de lait de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 1990. Nous aidons chaque exploitant à faire de même en proposant des bilans carbone gratuits. Ces bilans fournissent des données qui permettent au producteur de comparer ses performances avec celles d'autres exploitations, de détecter ses atouts et ses points faibles et de recevoir des recommandations adaptées à son exploitation. Nous estimons que les émissions de gaz à effet de serre ont baissé de 21 % entre 1990 et 2014. Les analyses des données mettent en évidence des liens étroits entre les émissions de gaz à effet de serre et l'emploi de ressources comme le fourrage, l'énergie et l'azote. En 2017, nous inciterons davantage de producteurs à faire ce bilan.

Animaux. La santé des vaches de nos producteurs et leurs conditions de vie sont très importantes pour nous et toutes les parties prenantes de notre chaîne de valeur, qui va de nos producteurs adhérents aux consommateurs. Pour réaliser notre

objectif, nous nous sommes associés à des professionnels de la médecine vétérinaire et avons tenu dans les exploitations des ateliers consacrés à des sujets comme la santé des veaux, l'utilisation responsable des antibiotiques et l'amélioration de la santé du pis. Les enseignements tirés de ces ateliers sont très positifs. La garantie du bien-être animal est toujours au centre des préoccupations, ce qui a aussi un impact financier positif pour les exploitants.

Nature. Sans cesse, nous appuyons et promovons la biodiversité, notamment par un sourcing responsable du fourrage. En collaboration avec des scientifiques, nous menons depuis de nombreuses années des activités visant à développer et optimiser les rations de fourrage et le potentiel unique des vaches à l'assimiler. Arla participe actuellement à un projet de recherche danois sur la possibilité d'extraire des protéines de l'herbe et visant à augmenter l'utilisation de ces protéines dans l'alimentation animale afin de garder les protéines de grande qualité pour l'alimentation humaine.

Tout le soja consommé par les vaches des exploitations Arla est soit bio, soit certifié ProTerra, soit certifié RTRS, soit couvert par des certificats RTRS. Notre engagement d'acheter du soja responsable a été reconnu par le WWF, qui a classé Arla parmi les pionniers dans sa dernière fiche d'évaluation sur le soja.

En Suède, nous avons lancé un projet avec Research Institutes of Sweden (RISE) afin de mettre en place une base scientifique définissant et enregistrant la valeur créée par les exploitations Arla en liaison avec des services écosystémiques importants dont nous bénéficions tous, comme la pollinisation, la beauté des paysages et la fertilité des sols agricoles. Le résultat fournira les bases d'une hiérarchisation des efforts et d'une communication à destination des clients, des consommateurs et des exploitants.

L'évaluation Arlagården® étendue à toutes les exploitations Arla

Notre programme d'assurance qualité Arlagården® porte sur des

Lait bio

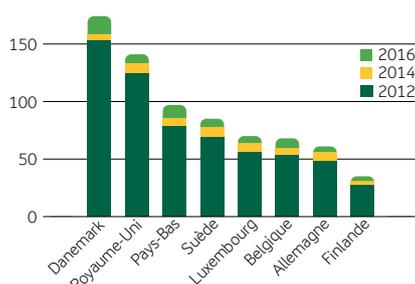
270

Arla a recruté de nouveaux exploitants bio au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Luxembourg. D'ici 2018, notre volume de lait bio aura augmenté de 270 millions de kg, en ligne avec l'augmentation de la demande.

aspects comme la qualité du lait, la sécurité sanitaire des aliments, le bien-être animal et l'environnement. Il est maintenant mis en place dans les sept pays où nous avons des producteurs adhérents et toutes les exploitations qui ont rejoint récemment le programme Arlagården® ont déjà passé leur première évaluation.

Arlagården®, qui est la base de la qualité de notre lait et de notre production responsable, augmente

Nombre de vaches par exploitation



Le nombre de vaches par exploitation est une moyenne calculée sur l'ensemble des exploitations laitières dans chaque pays.

Source : associations professionnelles nationales

Processus d'établissement d'un secteur laitier durable

	Bilans carbone	Bilans énergie	Ateliers dans les fermes
Royaume-Uni 2010–15	1 412	–	388
Suède 2013–15	530	320	40
Danemark 2013–15	836	9	39
Central Europe* 2013–15	4	–	–
Total 2010–15	2 782	329	467
Royaume-Uni 2016	320	–	98
Suède 2016	16	28	15
Danemark 2016	175	13	–
Central Europe* 2016	–	–	–
Total 2010–16	3 293	370	580

Le tableau présente le nombre d'activités réalisées dans le cadre de notre stratégie pour un secteur laitier durable.

* Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas et Belgique



Audits Arlagården® dans les exploitations

4 050

Toutes les fermes Arla sont contrôlées au moins une fois tous les trois ans dans le cadre du programme Arlagården®. Au Royaume-Uni, nos producteurs adhèrent également au Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme et sont évalués tous les dix-huit mois afin d'assurer le respect des deux normes. 4 050 audits ont été effectués pendant l'année.

World Dairy Innovation Award

Arla a reçu le World Dairy Innovation Award pour ses « progrès significatifs dans la promotion de l'utilisation responsable des antibiotiques ». Vous trouverez page 17 des précisions sur la gestion des antibiotiques.

notre capacité à opérer de manière compétitive sur le marché mondial, puisque l'ensemble du lait fourni par nos propriétaires est produit dans le respect des mêmes normes. Arlagården® a également été utilisé pour augmenter le niveau de compétence sur le bien-être animal et les bonnes pratiques agricoles en Chine, par l'intermédiaire du Centre sino-danois de coopération en technologie laitière. Nous développons ce programme.

Davantage de lait bio

Arla est le plus gros fournisseur mondial de produits laitiers biologiques. Les consommateurs sont de plus en plus demandeurs et nous avons recruté de nouveaux exploitants bio au Danemark, en Suède, en Allemagne et au Luxembourg. Le passage à la production biologique prend de deux à trois ans et nous pensons réaliser notre objectif de volume d'ici 2018. Un nouveau comité mondial des exploitants bio a été créé en vue du partage des

connaissances et des expériences. Une nouvelle stratégie pour les produits biologiques a été proposée au comité mondial, qui continuera à travailler sur le sujet en 2017. L'objectif est d'augmenter de manière considérable les volumes de lait bio.

Lait produit à base de fourrage sans OGM

La demande de lait produit à base de fourrage sans OGM (organismes génétiquement modifiés) a augmenté dans l'année, tant de la part des clients que de celle des consommateurs. En Suède, les vaches reçoivent déjà du fourrage sans OGM et, à la demande des clients, de nombreux producteurs adhérents du reste de l'Europe sont déjà passés au fourrage sans OGM. Fin 2016, 1 000 producteurs Arla d'Allemagne, de Belgique et du Luxembourg avaient franchi le pas, tout comme 90 exploitants danois. Nous voyons dans cette tendance la manifestation d'un intérêt accru de la part des consommateurs, qui

veulent savoir ce qui se passe dans les exploitations, et du souhait des producteurs de répondre rapidement aux nouvelles exigences des consommateurs et des clients.

Notre stratégie environnementale 2020

La stratégie environnementale d'Arla est le principe directeur qui guide l'ensemble des activités liées à l'environnement et au climat. Un des volets de cette stratégie prévoit que nous réduirons d'ici 2020 les gaz à effet de serre émis par nos activités de production, de transport et d'emballage de 25 % par rapport au niveau de 2005. Depuis 2005, l'impact climatique total d'Arla a baissé de 12,4 %, malgré une production en augmentation (cf. diagramme de droite).

Utilisation de l'énergie et de l'eau

Notre stratégie environnementale définit des objectifs d'efficacité, dont une réduction de 3 % de notre consommation d'eau et d'énergie par an jusqu'en 2020. La moitié de

l'énergie que nous consommons alors devra être d'origine renouvelable et provenir de la biomasse, de l'éolien ou de l'hydroélectricité. En Suède, nous utilisons plus de 70 % d'énergie renouvelable en raison de la disponibilité d'énergie de chauffage issue de la biomasse et d'électricité d'origine renouvelable. Au Danemark, plusieurs de nos sites gros consommateurs d'énergie, comme Bislev, Rødkærsbro et Arinco, sont en train de passer progressivement du gaz naturel au biogaz (cf. page 26).

Les laiteries de Rødkærsbro et d'Arinco produisent de l'électricité et de la chaleur à partir de biogaz et vendent la chaleur excédentaire

aux municipalités qui l'injectent dans leurs systèmes de chauffage urbain. Ainsi, la laiterie de Rødkærsbro approvisionne 600 foyers en chauffage urbain, ce qui correspond à environ 14 000 MWh.

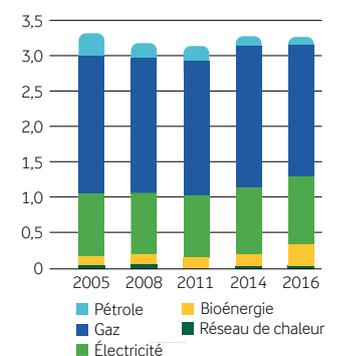
Nous faisons des efforts systématiques pour réduire notre consommation d'eau. Notre prochaine étape est le recensement de la consommation d'eau, qui s'inspire du recensement de la consommation d'énergie réalisée dans nos laiteries pour réduire notre consommation d'énergie. Nous avons participé à un projet réalisé au Danemark par l'Institut danois de l'eau et de l'environnement (DHI) et visant à mettre au point un outil de recensement de

l'eau. Cet outil a été testé à la laiterie de Rødkærsbro et sera ensuite utilisé pour évaluer les autres sites d'Arla. Un certain nombre d'activités de réduction de la consommation d'eau ont été mises en œuvre, par exemple à Sipo, en Finlande, et chez Danmark Protein, au Danemark. Ces deux sites réutilisent l'eau de leurs processus. Notre consommation d'eau totale a baissé de 0,7 % en 2016.

Améliorations dans les transports

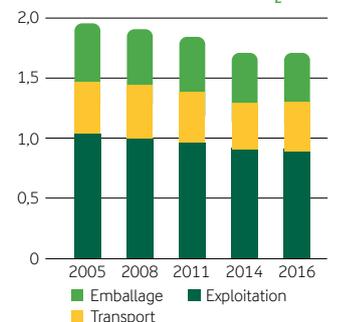
Réduire l'impact des transports d'Arla sur le climat de 25 % d'ici 2020 reste l'objectif le plus ambitieux de notre stratégie environnementale. En effet, non seulement nos exigences en matière de transports diffèrent d'un marché à l'autre, mais la disponibilité

Consommation d'énergie, en TWh



Le diagramme porte sur tous les sites d'Arla à la fin 2016. Les données des années précédentes ont été actualisées. En 2016, notre consommation d'énergie a baissé de 0,7 %, principalement en raison de mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique de nos activités d'exploitation. Depuis 2015, la part de l'énergie renouvelable a augmenté de 2,1 % à 21,2 %.

Impact sur le climat, en millions de tonnes d'équivalent CO₂



Arla a pour objectif de réduire les gaz à effet de serre rejetés par les activités d'exploitation, de transport et d'emballage de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2005 (scopes 1+2+3)*. Depuis 2005, l'impact climatique total d'Arla a baissé de 12,4 %, malgré une production en augmentation. L'augmentation enregistrée en 2016 est liée à la baisse de la part d'électricité issue de sources non fossiles consommée en Europe.

* Cf. page 33



Émissions de gaz à effet de serre



En 2016, nous sommes parvenus à mi-chemin de notre objectif pour 2020, réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre dues à nos activités d'emballage, de transport et d'exploitation.

Objectifs de développement durable



Nous avons pris de nouvelles mesures pour assurer notre contribution aux deuxième et douzième objectifs de développement durable des Nations unies, « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable » et « Établir des modes de consommation et de production durables ».

FSC

100 %

Tous les matériaux d'emballage ondulés fournis aux sites danois et suédois sont maintenant 100 % certifiés FSC (Forest Stewardship Council).

Prix environnemental

En Autriche, nous avons reçu, avec un fournisseur, le prix ARA récompensant l'innovation la plus respectueuse de l'environnement en matière d'emballage.

des biocarburants et les incitations des gouvernements nationaux varient elles aussi, ce qui se traduit par une grande diversité de possibilités et de défis. Nous avons déjà dépassé en Suède l'objectif des 25 % et plusieurs initiatives continuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre. En 2016, 17 nouveaux véhicules à biocarburant ont été mis en circulation en Suède, entraînant une réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre de 90 % par an par rapport à des véhicules à carburant classique.

Une part importante des transports d'Arla est assurée par des tiers et il est donc crucial d'avoir une bonne collaboration avec nos fournisseurs. Nous sommes en dialogue permanent avec nos principaux transporteurs et fournisseurs de carburants. En outre, les aspects climatiques et environnementaux font partie intégrante des négociations sur les contrats.

Réduction des déchets

Arla entend diviser par deux le gaspillage alimentaire pendant la production et chez les consommateurs. Nous voulons également éviter les déchets d'emballage. Quand ce n'est pas possible, nous considérons les déchets comme une ressource à réutiliser ou à recycler, une approche que nous appelons « zéro mise en décharge ». Nous nous sommes fixé trois objectifs pour réaliser cette vision.

Emballages recyclables. Notre objectif était de n'utiliser que des emballages 100 % recyclables d'ici à 2020. Dans les pays où ce n'était pas déjà le cas, nous avons travaillé avec nos fournisseurs, des scientifiques et nos principaux clients afin d'évaluer et de choisir des emballages pouvant être recyclés. 100 % des emballages

que nous avons utilisés en 2016 dans le monde étaient recyclables.

Réduire le gaspillage alimentaire.

Nous voulons aider les consommateurs à réduire leur gaspillage alimentaire. Nous fournissons des recettes et des listes de courses qui leur permettent de mieux planifier leurs achats de nourriture et les aidons à utiliser tous les produits achetés en optimisant la taille des conditionnements. Nous fournissons aussi des informations et des idées, que ce soit sur les emballages ou sur nos sites Internet, par exemple aux Pays-Bas, au Danemark et en Suède.

Au Royaume-Uni, nous sommes signataires de l'engagement Courtauld 2025, un programme de réduction des déchets alimentaires qui vise à réduire le gaspillage chez les consommateurs. Aux Pays-Bas, nous avons lancé un projet de recherche destiné à collecter des données sur les quantités de produits laitiers jetés.

Quand nous avons des produits qui ne peuvent plus être vendus, nous en faisons don à des banques alimentaires au Danemark, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et au Koweït, par exemple.

Déchets de production. Nous voulons éliminer la mise en décharge de déchets de production. Les déchets de produits sont utilisés pour l'alimentation animale ou la production de biogaz. Les déchets solides sont recyclés ou réutilisés en coopération avec des professionnels de la gestion des déchets. Des améliorations considérables ont été accomplies au Royaume-Uni, où nous recyclons maintenant 76 % des déchets solides produits par nos laiteries, soit une amélioration de 5 % par rapport à 2015.

Amélioration des emballages

Nous réduisons l'impact environnemental des matériaux d'emballage en allégeant les emballages individuels sans nuire à leur fonctionnalité. Nous avons ainsi récemment modifié les bouteilles de lait en plastique, les bouchons des bouteilles et briques de lait et les emballages des produits à tartiner.

Nous avons travaillé avec nos fournisseurs de matériaux d'emballage ondulés pour réduire le nombre de variantes différentes et choisi des matériaux impactant moins le climat.

En outre, nous nous efforçons d'utiliser plus de matières premières renouvelables pour nos emballages et concluons des partenariats avec nos fournisseurs et de grandes sociétés de conseil technologique afin de trouver les meilleures solutions. En Suède et au Danemark, nous utilisons déjà des briques de lait faites exclusivement à partir de matériaux renouvelables et nous franchirons très prochainement le pas aux Pays-Bas.

En outre, Arla utilise le plus de matériau recyclé possible dans ses emballages sans nuire à la sécurité des aliments.

Pertes et profits environnementaux

En 2015, Arla a associé pour la première fois des chiffres financiers à son impact sur l'environnement, de l'étable à la table. Les résultats de ce calcul des pertes et profits environnementaux montrent que le changement climatique, les rejets atmosphériques (ammoniac), l'occupation des sols et les ressources énergétiques sont les catégories où notre impact environnemental est le plus important. Cela confirme

que notre stratégie environnementale actuelle est dans une grande mesure pertinente, mais que certains domaines exigent des actions supplémentaires. Les résultats seront intégrés à l'élaboration de la nouvelle stratégie environnementale pour l'après-2020. ■

Innovation technologique

Nous utilisons des drones pour être plus efficaces et mieux maîtriser nos coûts. Dans le cadre d'un projet pilote, un de nos sites teste l'utilisation de drones pour inspecter de grands bâtiments et des tours au lieu d'avoir recours à des solutions beaucoup plus coûteuses, comme les grues ou les hélicoptères, pour prendre des photos aériennes.

Consommation d'énergie renouvelable



D'ici 2020, la moitié de l'énergie que nous utiliserons devra être d'origine renouvelable. En 2016, la part des énergies renouvelables était de 21,2 %.

Augmenter la durabilité par la coopération internationale

Nous entretenons le dialogue avec nos concurrents et nos clients afin de contribuer activement à relever les défis inhérents à la production laitière durable.

En tant que membres actifs du Dairy Sustainability Framework (DSF), une initiative visant une production laitière durable au plan mondial, nous appuyons le secteur en partageant nos connaissances.

Des discussions fructueuses sur les moyens de progresser ont également lieu au sein du Sustainable Agriculture Initiative Dairy Working Group (SAI DWG) dont Arla est membre actif, avec des pairs et des clients.

En 2016, des indicateurs DSF ont été définis pour les émissions de gaz à effet de serre et le bien-être animal, et le SAI DWG a convenu de niveaux minimum pour le bien-être animal, les conditions de travail, la conformité légale et la biodiversité. Arla est convaincue que cette large approche collaborative se traduira par des avantages commerciaux et en matière de durabilité. ■



On ne passe pas aux énergies renouvelables du jour au lendemain

L'objectif d'Arla pour l'horizon 2020 est de couvrir la moitié de sa consommation mondiale d'énergie à partir de sources renouvelables. Toutefois, passer à l'énergie verte, ce n'est pas aussi simple que d'appuyer sur un bouton. C'est une question de coûts, de disponibilité et de qualité.

« Quand j'ai commencé à travailler sur le sujet, il y a une dizaine d'années, nous achetions du gazole, de l'électricité et du gaz naturel et nous ne nous intéressions qu'au prix. Maintenant, avec notre objectif de 50 % d'énergies renouvelables, c'est beaucoup plus complexe », déclare Peter Engelbrektsen, Senior Category Manager chez Arla, où il est responsable de tous les achats d'énergie d'Arla, pour tous les marchés, pour la production et les transports.

Peter décrit les différences importantes qui existent aujourd'hui d'un pays à l'autre. La Suède et le Danemark utilisent déjà un pourcentage élevé de renouvelables, tandis que le Royaume-Uni et l'Allemagne, les deux autres grands pays de production d'Arla, ont encore beaucoup de chemin à faire. Dans ces deux pays, la transition vers une production d'énergie renouvelable n'a pas été préparée de façon aussi méthodique et c'est pourquoi les marchés et les infrastructures des énergies renouvelables ne s'y sont pas développés aussi rapidement. L'énergie verte y est donc plus chère et Arla doit y redoubler d'efforts pour trouver et encourager des fournisseurs de sources d'énergie vertes.

La qualité est un autre défi. En ce qui concerne le passage à la biomasse et aux granulés de bois sur les sites laitiers et à l'huile de colza pour les transports, par exemple, Arla a connu une stabilité inférieure et plus de problèmes de qualité qu'avec les carburants fossiles.

« C'est pourquoi nous devons sans cesse remettre en questions nos procédures et notre comportement afin d'être plus verts. Nous devons peut-être changer plus souvent les filtres de nos camions ou laisser tourner le moteur par temps froid. Certaines des choses que nous avons essayées au début de notre voyage n'étaient donc probablement pas aussi vertes que nous l'imaginions au début. »

Peter est déçu par le fait que les renouvelables, à l'exception du solaire et de l'éolien, ne soient pas devenues meilleur marché et plus aisément disponibles. Il s'attendait à ce que les installations à biogaz se développent plus rapidement, en tant que possibilité de diversification de l'activité pour un plus grand nombre de producteurs Arla, par exemple. Arla encourage la production d'énergies renouvelables en travaillant étroitement avec les fournisseurs actuels et potentiels.

En interne, Arla mise sur la coopération entre les collègues des services des achats, de l'environnement et du traitement pour atteindre son objectif.

« Le principal enseignement est que nous devons travailler ensemble. Trouver des solutions vertes est une tâche complexe, qui exige des ajustements, à la fois raisonnables et économiquement viables, de la production et de nos véhicules. » ■

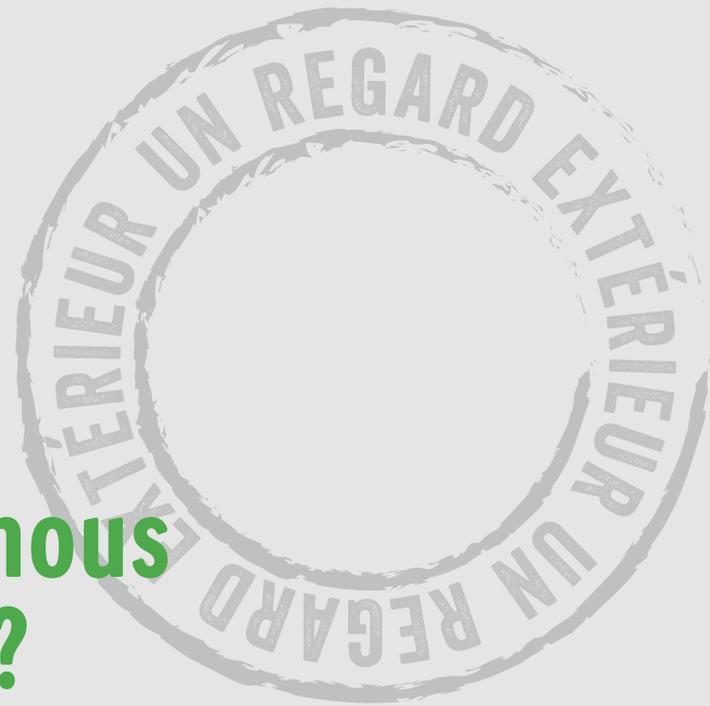


Davantage de biogaz au Royaume-Uni

Une installation de production de biogaz est en construction au Royaume-Uni. Elle réduira l'impact climatique d'Arla et produira de l'énergie pour le réseau.

Sur le site Arla de Lockerbie, en Écosse, les déchets de production sont traités par une station d'épuration équipée d'une très grande lagune aérée dont les effluents, une fois traités, sont déversés dans le cours d'eau local, l'Annan. La lagune est ancienne et, en cas de problème technique, la rivière et les terrains environnants pourraient être contaminés.

Pour éliminer ces risques et mieux utiliser les déchets, Arla s'est associée à des tierces parties pour construire une installation de digestion anaérobie qui remplacera l'ancienne station d'épuration. La nouvelle installation de production de biogaz entrera en service d'ici fin 2017. Également alimentée en perméat de lactosérum provenant du site de Lockerbie, elle produira de l'énergie pour Arla et du biogaz pour le réseau. Elle réduira également les émissions de gaz à effet de serre du site de Lockerbie de 35 %. ■



Comment allons-nous nourrir le monde ?

En 2050, nous devrions être environ neuf milliards d'être humains sur Terre. Saurons-nous tous les nourrir correctement ? Selon John Ingram, de nombreux habitants de notre planète n'ont déjà pas suffisamment de calories ou de nutriments, alors que beaucoup d'autres mangent trop. Cette surconsommation entraîne des maladies liées à l'alimentation, accroissant la pression sur des systèmes de santé publique déjà sollicités à l'extrême. Elle participe aussi de manière significative à la dégradation de ressources naturelles dont dépend notre système alimentaire.

Comment agir ?

Je prendrais la chose dans l'autre sens et je demanderais plutôt : Quels résultats cherchons-nous à atteindre ? Nous n'avons qu'une seule planète, dont les ressources naturelles sont déjà gravement dégradées. Je vois trois résultats principaux : Nous voulons soulager la pression sur l'environnement et nous nourrir plus sainement afin de réduire les conséquences sur la santé publique. Et nous avons également besoin d'entreprises dynamiques dans l'ensemble du secteur alimentaire, car elles sont essentielles pour notre approvisionnement en nourriture.

Comment réaliserons-nous ces ambitions ?

Tout d'abord, nous devons nous souvenir des trois résultats et ne pas nous concentrer sur l'un d'entre eux seulement. Ces trois résultats sont nécessaires et interagissent. Nous devons nous demander : qu'est-ce que nous voulons réduire et qu'est-ce que nous voulons promouvoir ?

Certains éléments pourraient réduire la quantité d'alimentation humaine

qui est gaspillée ou utilisée à des fins non alimentaires, comme l'alimentation animale ou les biocarburants. Nous devons utiliser des technologies viables au plan environnemental et modifier notre comportement en matière de modèles de consommation. Nous devons être beaucoup plus intelligents dans notre mode de gestion des ressources naturelles, et nous devons réduire notre consommation de produits d'origine animale en général. Je suis conscient du fait que certaines des choses que nous devons faire exigent des décisions politiques difficiles et qu'elles vont généralement de pair avec des défis économiques de taille.

À votre avis, quelle pourrait être la solution ?

Généralement, nous devons mieux comprendre les interdépendances fortes qui existent entre notre société, la santé, l'environnement et le secteur alimentaire, ce que j'appelle augmenter la « réflexion sur le système alimentaire ». Cela nous permet d'examiner avec soin ce que nous pourrions et ce que nous devrions faire pour atteindre nos

objectifs. Il est pourtant très clair que le grand public est, non seulement, ignorant de toute cette histoire alimentaire, mais que souvent, cela ne l'intéresse pas. Nous devons utiliser les connaissances que nous avons déjà pour le sensibiliser à ces interactions et montrer lui les avantages qu'il y a à réfléchir davantage à ces sujets. Il faut également assurer un accès plus équitable à l'alimentation dans le monde et augmenter les investissements au profit de systèmes alimentaires viables.

Quel rôle joue le secteur laitier dans cette vision globale de la situation ?

À l'horizon 2050, nous devons envisager d'augmenter la production animale au pâturage et de réduire radicalement la quantité de céréales et de produits d'alimentation humaine avec lesquels nous nourrissons les vaches. Elles savent vraiment bien transformer l'herbe en quelque chose que nous pouvons consommer. Pourtant, nous les nourrissons avec des quantités importantes de céréales, ce qui n'est absolument pas efficace, car ces céréales, nous pouvons les consommer directement.

Comme les produits laitiers peuvent fournir des nutriments essentiels aux millions de personnes dans le monde qui n'en ont pas suffisamment, nous devrions augmenter la consommation de ces produits et le faire de manière viable, dans le cadre d'un



John Ingram est directeur du Food Systems Research Group de l'Environmental Change Institute de l'université d'Oxford. Il s'intéresse plus particulièrement à l'encadrement conceptuel des systèmes alimentaires, aux interactions entre les nombreux acteurs impliqués et leurs différentes activités et aux conséquences de ces activités pour la sécurité alimentaire, les conditions de vie, l'environnement et la résilience des systèmes alimentaires.

régime équilibré qui n'entraîne pas d'apport excessif en calories.

Quels conseils donneriez-vous à Arla ?

Arla essaie manifestement de réaliser une grande partie de ce dont nous venons de parler, mais vous devez vous préparer à un monde futur où les défis politiques, économiques, sociaux et environnementaux exigeront des actions immédiates. Maîtrisez le processus de changement, ne le subissez pas ! ■

DES RELATIONS RESPONSABLES



Nos activités dans le monde créent de nombreux emplois et génèrent de la croissance économique. Nous apprécions les relations que nous avons avec les personnes, les organisations et les communautés. Quelle que soit la nature de ces rapports, nous avons à cœur de préserver la compréhension et le respect mutuels.

Une organisation en perpétuelle mutation

Arla a 18 765 collègues dans 38 pays dans le monde. Au printemps 2016, Arla a modifié sa structure d'organisation afin de réaliser au mieux sa nouvelle stratégie – « Good Growth 2020 ». Cette réorganisation s'est traduite par la suppression de plus de 540 postes d'employés. Les délégués des collègues externes et internes ainsi que le comité d'entreprise européen ont été impliqués pendant la réorganisation. Les collègues dont le poste a été supprimé ont reçu des indemnités de licenciement et Arla a organisé des réunions d'information, des coachings et des ateliers pour les aider à retrouver un emploi.

Sondage sur l'engagement

Le sondage annuel sur l'engagement, Barometer, a été mené en octobre. Les questionnaires ont été envoyés en quinze langues à 17 497 collègues de 38 pays et le taux de réponse a été de 89 %, comme l'année dernière. Les résultats généraux montrent encore un engagement très élevé et Arla reste, au niveau mondial, loin devant les meilleurs du secteur. Nous n'en devons pas moins poursuivre nos efforts pour rendre Arla plus collaborative, plus ouverte et plus inclusive.

Dans l'une de nos laiteries au Danemark, le pourcentage de collègues ayant fait l'objet de comportements inacceptables a baissé, passant de 19 % en 2014 à 16 % en 2016, grâce à l'accent mis sur ce sujet par les dirigeants et à des campagnes d'information.

Des stages pour les réfugiés

Au Danemark, Arla appuie l'intégration des réfugiés au marché du travail et a engagé 45 stagiaires pour des stages de treize semaines. Cela permet d'identifier les compétences des réfugiés, de les adapter au contexte danois et de préparer ces personnes à exercer un emploi au Danemark.

Priorité à la sécurité au travail

Notre ambition pour l'environnement de travail est de 100 % d'engagement, de 100 % de bien-être, de zéro accident et de zéro acte de harcèlement. Nous voulons que nos collègues soient en bonne santé et motivés et nous nous efforçons en permanence de réduire les accidents et les maladies physiques et psychologiques (cf. diagramme ci-dessous).

Nous avons créé une nouvelle équipe mondiale d'hygiène et de sécurité pour mettre l'accent sur cet aspect important de notre responsabilité.

Dans le courant de l'année, nous avons mis en place en Allemagne et sur la moitié de nos sites danois un outil d'hygiène et de sécurité utilisé en Suède depuis environ six ans. Cet outil de prévention met l'accent sur la sécurité et le recensement des incidents.

Nous avons mené en République dominicaine, en Égypte et au Nigeria des évaluations de l'impact des conditions de travail sur les droits de l'homme ainsi que des formations à l'hygiène et à la sécurité. Nous avons mis en place un comité d'hygiène et de sécurité au Bangladesh suite à l'une de ces évaluations.

La sécurité à l'étranger

Nous travaillons avec des partenaires pour garantir la sécurité des personnels d'Arla, qu'ils soient en déplacement ou expatriés, et de leurs familles, pendant et après leurs déplacements. Les collègues amenés à se déplacer dans des zones à haut risque, soit 30 à 40 personnes, ont reçu une formation personnelle, en matière de sécurité et de sensibilisation aux destinations envisagées.

Des formations à tous les niveaux

Une formation pertinente et permanente est essentielle pour tous les

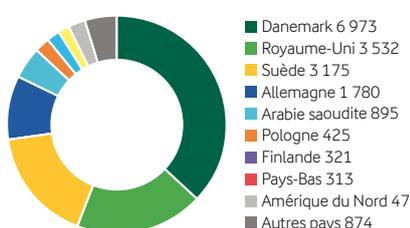
collègues et la tendance est de plus en plus aux formations en ligne.

Nous avons lancé un nouvel ensemble de développement du leadership. Cet ensemble, qui porte sur l'autodétermination, la gestion des individus et de nouveaux programmes ALP (Arla Leadership Programmes) a été refondu pour proposer un programme d'enseignement plus simple et inclusif. En 2016, 132 collègues ont participé à ces programmes.

Au Danemark, environ 800 collègues exerçant un emploi manuel ont suivi des cours portant sur des notions de base en informatique, en anglais ou en allemand de base, sur l'optimisation, le contrôle de la qualité et la collaboration entre les fonctions.

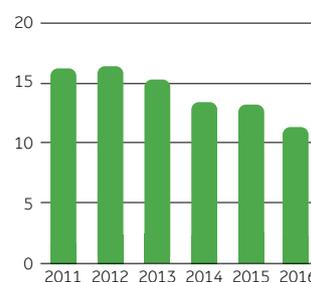
Tous les dirigeants exerçant une fonction d'encadrement au siège de Stockholm ont participé à une formation obligatoire sur l'environnement de travail et le droit du travail. En Suède, les collègues souhaitant évoluer peuvent postuler à un programme de formation spécifique, « Guldkalven », qui peut les former à de nouvelles missions et de nouvelles responsabilités.

Nombres de collègues par pays



L'effectif moyen d'Arla en emplois à temps plein (ETP) était de 18 765. Le diagramme présente la répartition par pays à la fin de 2016. Vingt-trois nationalités sont représentées parmi les 32 diplômés qui participent actuellement à notre programme de formation Global Graduate Future 15 et à notre programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Accidents du travail*



Le nombre total d'accidents du travail a baissé tous les ans depuis 2007. Après être resté relativement stable pendant quelques années, il a connu une baisse marquée en 2016. Le résultat varie d'un pays et d'un site à l'autre. La motivation et la détermination des collègues et de l'encadrement et le développement de notre programme « Behaviour Based Safety » consacré aux liens entre la sécurité et le comportement sont les moteurs de cette évolution positive durable.

* Nombre d'accidents du travail ayant entraîné plus d'une journée d'arrêt (par million d'heures de travail). Ces chiffres ne comprennent pas les entreprises communes de création récente.



Promotion des droits de l'homme internationalement reconnus

Pendant l'année, nous avons accru notre adhésion au respect des droits de l'homme dans toutes nos entités et dans tous nos processus. Les procédures de vérification de l'intégrité et d'évaluation de la situation des droits de l'homme élaborées en 2015 ont été mises en œuvre dans plusieurs pays où nous envisageons d'augmenter notre présence (cf. page de droite).

Au Moyen-Orient, la tradition était que les collègues migrants devaient remettre leur passeport à leur employeur. Arla a modifié ses procédures et tous les collègues avaient récupéré leur passeport début 2017.

Suite à l'évaluation de la situation des droits de l'homme effectuée l'année dernière au Nigeria, les autorités nigérianes et Arla ont signé un protocole d'accord portant sur la promotion

de la production laitière locale. En novembre, une table ronde multipartite organisée à Abuja s'est penchée sur les moyens de stimuler le secteur laitier coopératif en Afrique de l'Ouest et d'améliorer les compétences du secteur laitier (The Milky Way to Development) au cours des prochaines années. Arla vise à augmenter le sourcing local et à créer des partenariats pour soutenir la production laitière.

Au Nigeria, nous avons également participé à des programmes d'engagement social qui fournissent aux femmes de catégories socio-économiques inférieures une éducation nutritionnelle et leur communiquent les compétences nécessaires pour créer leur propre activité.

Évaluation des normes de logement

Dans le cadre de notre engagement en faveur des droits de l'homme, nous avons réalisé un audit de l'ensemble des logements de nos

collègues migrants au Moyen-Orient sur la base des normes de l'Organisation internationale du travail (OIT). Cet examen a permis de détecter des lacunes et de proposer des améliorations, qui ont débouché sur des rénovations et le transfert de certains travailleurs vers des immeubles d'habitation neufs. La démarche se poursuivra en 2017.

Poursuite du dialogue avec les ONG

Nous avons l'ambition d'être une entreprise transparente et nous accueillons positivement les questions et le contrôle de la part d'organisations engagées dans la protection des droits de l'homme, de l'environnement et du secteur laitier local, par exemple. C'est pourquoi nous sommes attachés à un dialogue permanent avec des ONG et d'autres organisations internationales, comme Care, ActionAid, Amnesty International et le WWF. ■

Déclaration sur l'esclavage moderne

L'Organisation internationale du travail (OIT) estime que 21 millions de personnes sont victimes du travail forcé dans le monde. Au Royaume-Uni, la législation oblige les entreprises à dévoiler les mesures qu'elles prennent pour prévenir l'esclavage moderne chez elles et chez leurs fournisseurs et sous-traitants. Alors que nos politiques relatives au recrutement, aux travailleurs intérimaires et à l'assurance qualité chez les fournisseurs couvrent l'esclavage moderne, nous examinons sans cesse nos pratiques afin qu'il n'y ait aucun cas d'esclavage ou de traite d'êtres humains dans nos activités ou nos chaînes d'approvisionnement. Nous publierons en 2017 notre déclaration sur l'esclavage moderne qui souligne notre engagement à lutter contre l'esclavage moderne et la traite d'êtres humains.

Évaluations de la situation des droits de l'homme

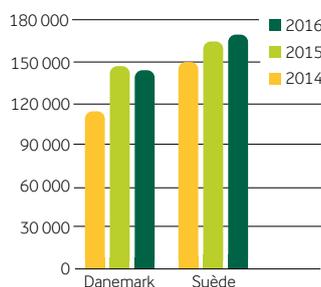
Afin d'être en conformité avec les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, nous évaluons la situation des droits de l'homme afin d'analyser l'impact que pourrait avoir notre entrée sur de nouveaux marchés, qu'il s'agisse de la vente de produits, d'activités de production ou de la conclusion de partenariats. Ces évaluations font partie intégrante de nos procédures de vérification préalable de l'intégrité. En 2016, nous avons effectué des évaluations approfondies de la situation des droits de l'homme au Bangladesh, en République démocratique du Congo (RDC), en Égypte, en Indonésie et au Ghana.



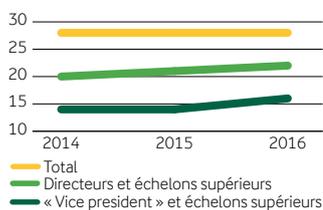
Objectif de développement durable

Nous avons pris de nouvelles mesures pour assurer notre contribution au huitième objectif de développement durable des Nations unies, « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

Mises à l'herbe des vaches – nombre de visiteurs



Parité hommes-femmes, %



Les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes dans les postes de direction. Sur nos 77 directeurs généraux et directeurs généraux adjoints, 16 % sont des femmes. Ce pourcentage, qui est identique à celui des années précédentes, est loin des 28 % de femmes parmi le personnel en général. La représentation féminine à l'échelon « directeurs et échelons supérieurs » est passée de 21 % en 2015 à 22 % en 2016. Depuis la réorganisation de 2016, la participation des femmes à l'« Executive Management Team » d'Arla est de 29 % contre 0 % en 2015. Le rapport financier contient des informations sur la diversité au niveau du conseil d'administration.

Politique anti-harcèlement

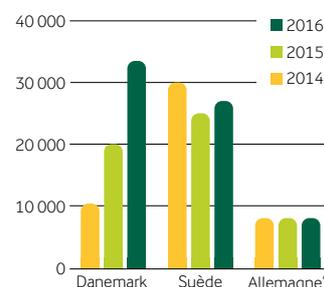
Une nouvelle politique contre le harcèlement et la discrimination a été adoptée et sa mise en œuvre a commencé. Nous avons par ailleurs élaboré une procédure de règlement des griefs.

Connaître l'origine du lait

Nous voulons informer le public sur l'origine de nos produits et le travail de nos producteurs. Nous le faisons en présentant nos adhérents dans le cadre d'activités de communication externes et en invitant le public et les enfants des écoles à visiter leurs exploitations. In 2016, la manifestation annuelle de mise à l'herbe des vaches au printemps a été retransmise en direct sur Internet au Danemark et ainsi suivie par 15 000 personnes en ligne.



Visites à la ferme pour les scolaires



Visites à la ferme

460 000

En 2016, plus de 460 000 consommateurs ont visité des exploitations Arla au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Allemagne.

* Depuis 2014, ce chiffre comprend le Luxembourg, et depuis 2015 les Pays-Bas

Objectifs de développement durable des Nations unies



En septembre 2015, les Nations unies ont adopté dix-sept nouveaux objectifs de développement durable (ODD) destinés à remplacer les objectifs du Millénaire pour le développement. Les ODD s'inscrivent dans une perspective large et sont valables pour tous les pays, riches ou pauvres. Pour que ces objectifs puissent devenir réalité, tous les pays, entreprises et organisations doivent y adhérer et s'associer à tout changement nécessaire. Pour Arla, le voyage a déjà commencé. Arla soutient tous les ODD, mais nous concentrons nos efforts sur les trois objectifs sur lesquels nous pouvons avoir l'impact positif le plus important : les objectifs 2, 8 et 12.

2 Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

8 Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

12 Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables

Pacte mondial des Nations unies

Début 2008, Arla a adhéré au Pacte mondial, l'initiative des Nations unies visant à promouvoir les pratiques éthiques dans le monde des affaires. En tant que signataire du Pacte, nous entendons en respecter les dix principes de base indiqués à droite.

Arla a rejoint en 2008 le réseau nordique du Pacte mondial. Dans le cadre du Pacte, nous avons adhéré en mai 2009 à Caring for Climate, une plateforme d'action volontaire et complémentaire destinée aux entreprises désireuses de souligner leur engagement dans la lutte contre le changement climatique. En 2010, le président-directeur général d'Arla a signé la déclaration de soutien des entreprises aux principes d'autonomisation des femmes, une initiative commune du Pacte mondial et du Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM).

Pour en savoir plus sur le Pacte mondial et ses principes : www.unglobalcompact.org et sur le code de bonne conduite d'Arla : arla.com.



Droits de l'homme

1. promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et
2. veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Travail

3. respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;
4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. l'abolition effective du travail des enfants et
6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement et
9. favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Indicateurs clés de performance en matière de responsabilité

Arla utilise toute une série d'indicateurs de performance pour mesurer le développement de ses activités durables et responsables. Ces indicateurs s'inspirent de la Global Reporting Initiative (GRI) et sont conformes aux questions importantes que nous devons traiter. Le tableau ci-dessous contient dix indicateurs importants et leurs liens avec les objectifs de développement durable et les indicateurs de la GRI. Une liste exhaustive des indicateurs sera disponible sur le site arla.com avant l'été 2017.

Domaine	Définition d'Arla	Résultat 2016	ODD	GRI	Page
Sécurité sanitaire des aliments	Nombre de rappels	6		FP5	17
Bien-être animal	Niveau maximum de santé du pis ¹	53 %			21
Critères nutritionnels	Produits de la marque Arla® conformes aux critères nutritionnels d'Arla® (produits laitiers frais et fromage)	93 %	2		13
Transparence	Cas de fraude ou de corruption (condamnations)	0		S8	9
Sourcing responsable	Fournisseurs de référence ayant signé le code de conduite	76 %	12	FP1	11
Hygiène et sécurité au travail	Fréquence des accidents ²	11,47	8	LA6	29
Impact sur le climat	Réduction totale des émissions de GES (scope 1+2) ^{3,4}	24 %	2/12	EN 15+16	23
Recyclage et déchets	Réduction totale de la mise en décharge ³	82 %	12	EN23	24
Consommation d'eau	Réduction totale de la consommation d'eau ³	6,1%	2/12	EN 8	23
Énergie renouvelable	Pourcentage de la consommation totale	21,2%	7		23

1 Pourcentage d'exploitations atteignant l'objectif.

2 Nombre d'accidents par million d'heures de travail.

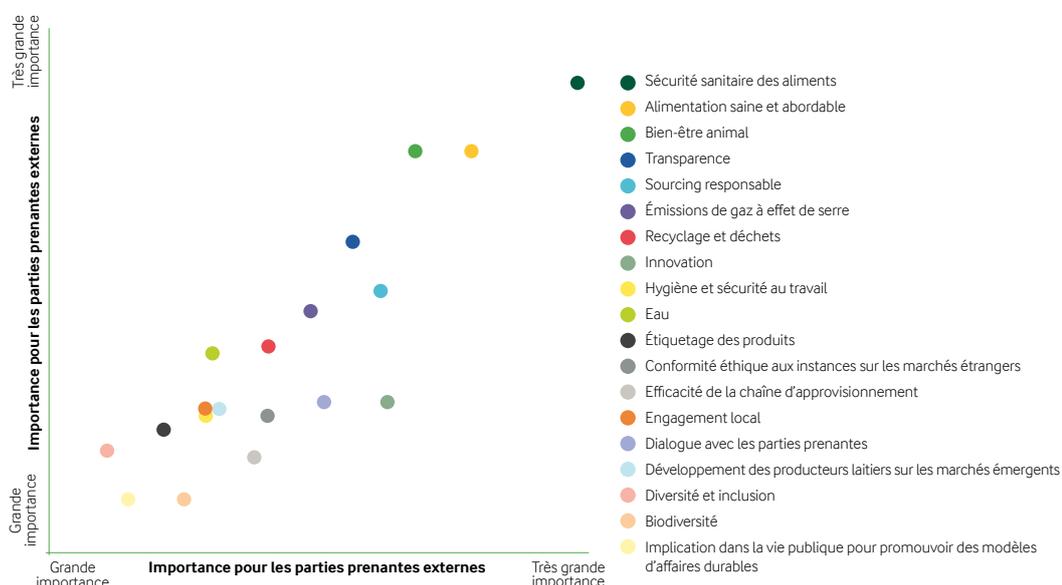
3 Par rapport au niveau de 2005.

4 Cf. www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/carbon-footprint/

Analyse de la matérialité

Avec notre étude de matérialité réalisée en 2014 et actualisée tous les trois ans, nous voulons identifier les aspects importants pour nos principales parties prenantes et utiliser les connaissances ainsi obtenues pour mieux hiérarchiser nos activités en fonction des priorités. Nous utilisons également les résultats pour améliorer la portée et l'efficacité de nos processus de communication. Par ailleurs, l'étude sert de base au respect des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI).

Les résultats de l'étude 2014 nous ont permis d'identifier comme priorités les plus importantes la sécurité sanitaire des aliments, une alimentation saine et abordable et le bien-être animal, suivis de la transparence, du sourcing responsable et de l'impact sur l'environnement.





Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J
Danemark

Arla Foods France
50 rue de Paradis
75010 Paris
France

Arla Foods Deutschland
Wahlerstraße 2
D-40472 Düsseldorf
Allemagne

Téléphone +45 89 38 10 00
Courriel arla@arlafoods.com

Téléphone +33 1 4247 8805

Téléphone +49 2114 72310

www.arla.com