

2020

Rapport
annuel consolidé

NOUS
RENFORCER
DANS UN
MARCHÉ
VOLATIL





NOTRE VISION
CRÉER L'AVENIR
DE L'INDUSTRIE
LAITIÈRE AVEC DES
PRODUITS SAINS ET
INSPIRER LE MONDE,
NATURELLEMENT

SOMMAIRE

RAPPORT DE GESTION

- 04 Nos performances de 2021 en quelques chiffres
- 05 Message du président du Board of Directors et du président-directeur général
- 06 Message du Président du Board of Directors : Construire l'avenir du secteur laitier sur de nouvelles bases
- 07 Message du Président-Directeur général : De solides performances et des mesures en faveur du développement durable au cours d'une nouvelle année marquée par l'instabilité
- 08 Principaux points forts
- 10 Évaluation quinquennale

STRATÉGIE

- 13 Notre modèle d'entreprise
- 14 Le programme Good Growth 2020 nous a préparés pour l'avenir
- 15 Réalisations de notre programme Calcium
- 16 Tendances façonnant notre stratégie
- 18 Future26 – Notre nouvelle stratégie
- 19 Devenir un leader de la production laitière durable
- 20 Évoluer pour nous développer
- 21 Construire des plateformes de croissance
- 22 Collaborer pour plus d'efficacité

NOTRE DÉMARCHE DE DURABILITÉ

- 24 Notre stratégie de durabilité
- 25 Une planète plus forte – Notre ambition environnementale
- 26 Exploitations durables
- 27 Des personnes plus fortes – Notre ambition envers la société

NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX

- 29 Nos marques mondiales
- 32 Europe
- 33 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Ventes de l'industrie mondiale

Navigation dans le rapport

Retour à la table des matières

Lire le rapport pour en savoir plus

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 38 Évaluation des marchés
- 39 Analyse des performances
- 45 Perspectives financières

GOVERNANCE

- 47 Cadre de gouvernance
- 49 Board of Directors
- 52 Équipe exécutive de gestion
- 54 Rémunération des dirigeants
- 55 Diversité et inclusion

RISQUE ET CONFORMITÉ

- 58 Gestion des risques
- 59 Analyse des risques – Risques critiques
- 60 Analyse des risques – Risques majeurs
- 61 Nos efforts en matière de contrôles et de conformité
- 62 Pratiques fiscales responsables et transparentes

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

- 64 Sommaire
- 65 Principaux états financiers
- 73 Notes
- 117 Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion
- 118 Rapport du commissaire aux comptes indépendant

DONNÉES ESG (ENVIRONNEMENT, IMPACT SOCIAL ET GOUVERNANCE)

- 120 Sommaire
- 121 Rapport de performance en matière de durabilité en quelques chiffres
- 122 Engagement envers une action transparente
- 123 Évaluation quinquennale
- 124 Notes
- 136 Rapport d'assurance raisonnable de l'auditeur indépendant
- 137 Glossaire
- 139 Agenda 2022

Nous dressons trois types de rapports externes : Rapport Annuel, Rapport de durabilité et Rapport ESG (environnement, impact social et gouvernance). Le contenu de chaque rapport est adapté à un public spécifique et intègre des références croisées avec les autres rapports, le cas échéant.



Rapport Annuel

Notre Rapport Annuel est notre compte rendu annuel détaillé des performances, de la stratégie et de la gouvernance de l'entreprise. Il comprend nos états financiers consolidés et nos chiffres ESG, qui ont fait l'objet d'un audit externe.

Rapport de durabilité

Notre Rapport de durabilité décrit la manière dont nous mettons en application nos engagements sociaux, éthiques et environnementaux, et nous permet également de communiquer annuellement sur les progrès accomplis au regard du Pacte mondial des Nations Unies et de la déclaration de principe sur la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) conformément à l'article 99a de la loi danoise sur les états financiers.



Rapport ESG (environnement, impact social et gouvernance)

Le Rapport ESG offre une présentation détaillée de nos données ESG ainsi que des méthodologies et méthodes comptables correspondantes. Le Rapport ESG comporte une déclaration d'assurance raisonnable par Ernest & Young (EY).

NOS PERFORMANCES DE 2021 EN QUELQUES CHIFFRES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

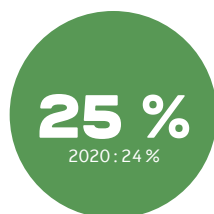
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

4,5 %



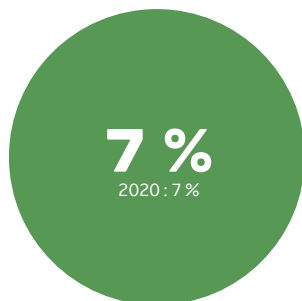
Objectif 2021 : 1-3 %

Réduction des émissions de CO₂e, **SCOPES 1 ET 2**



Référentiel : 2015
Objectifs scientifiques
2030 : -63 %

Réduction des émissions de CO₂e, **SCOPE 3** par kilogramme de lait et de lactosérum



Référentiel : 2015.
Objectifs scientifiques 2030 : -30 %

* Le facteur de conversion du litre en kilogramme était de 1,02 pour les volumes de lait jusqu'au 30 juin 2021. Depuis le 1^{er} juillet 2021, le facteur de conversion du lait est de 1,03. Les chiffres historiques ont été retraités dans l'ensemble du rapport en fonction du nouveau facteur de conversion. Cette modification a été appliquée uniquement aux volumes de lait des associés-coopérateurs.

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

*** La part internationale est calculée à partir du chiffre d'affaires réalisé sur les activités de grande distribution et de restauration, hors chiffre d'affaires sur la production par des fabricants tiers, Arla Foods Ingredients et les ventes industrielles.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires
(milliards EUR)

11,2



Objectif 2021 : 10,3-10,6 milliards EUR

Prix de performance*
(centimes d'euro/kg)

39,7



Part des bénéfices**
(du chiffre d'affaires)

3,0 %



Objectif 2021 : 2,8-3,2 %

Volume de lait
(milliards de kg)

13,6



QUALITÉ DES ACTIVITÉS

Part de marché des marques

49,3 %



Objectif 2021 : > 50 %

Part internationale***

24,1 %



Objectif 2021 : > 23,5 %

CHARGES ET DISPONIBILITÉS

Économies générées par le programme Calcium, hors inflation

155



Effet de levier

2,6



Objectif 2021 : 2,8-3,4

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU BOARD OF DIRECTORS ET DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL





CONSTRUIRE L'AVENIR DU SECTEUR LAITIER SUR DE NOUVELLES BASES

En 2021, les opérations dans l'entreprise et les exploitations ont été lourdement affectées par la persistance des effets de la pandémie de COVID-19 et la hausse rapide des charges de production. Toutefois, grâce aux efforts constants des associés-coopérateurs, des employés et de la direction, Arla a su s'adapter à ce contexte difficile et enregistrer d'excellentes performances tout en réalisant des progrès importants en matière de développement durable.

Dans des conditions de marché volatiles, les marques d'Arla ont maintenu leur forte trajectoire de croissance, gagnant du terrain sur un certain nombre de marchés importants pour atteindre une croissance du volume des marques stratégique de 4,5 %, s'ajoutant à une croissance record en 2020. La rationalisation soutenue de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières nous ont permis de proposer à nos associés-coopérateurs un prix de performance compétitif de 39,7 centimes EUR/kg. Ce prix est supérieur au prix de 36,5 centimes EUR/kg atteint en 2020. Cette augmentation est nécessaire, car nos associés-coopérateurs ont été soumis à une pression intense en raison de la forte hausse des prix de la main-d'œuvre, de l'alimentation animale, de l'énergie et d'autres matières premières.

Nouvelle stratégie

Forts de notre solide position financière et commerciale, nous avons lancé en 2021 notre stratégie Future26 qui concrétise notre engagement à promouvoir une production laitière durable et à développer l'entreprise de manière responsable. La demande mondiale de produits laitiers progresse,

tout comme les attentes des consommateurs. Des investissements sont ainsi indispensables, aussi bien au sein de l'entreprise que dans les exploitations de nos associés-coopérateurs, dont les pratiques agricoles revêtent plus que jamais une grande importance. Pour qu'ils puissent poursuivre et accélérer leurs efforts en matière de durabilité et pérenniser leur activité, nous devons garantir la meilleure valeur possible pour le lait qu'ils produisent. Cette ambition se reflète à la fois dans notre objectif de proposer un prix du lait compétitif et dans notre nouvelle politique de consolidation qui prévoit que nous reverserons une plus grande part du bénéfice annuel à nos associés-coopérateurs dans les années à venir, en passant de 1,0 à 1,5 centime EUR/kg de lait garanti. Au cours de la période de cinq ans prévue par la stratégie, le complément de prix s'élèvera à plus d'un milliard EUR.

Accélération des efforts de durabilité

La conduite de la première série de Checks Climat en 2021 a constitué une étape importante de notre parcours de durabilité. Les données détaillées de près de 8 000 associés-coopérateurs confirment que les agriculteurs d'Arla comptent parmi les producteurs laitiers les plus efficaces au monde sur le plan climatique. Elles constituent également un outil unique permettant d'orienter les initiatives et de mesurer les progrès dans les années à venir, tant au niveau collectif qu'au niveau de chaque exploitation. Les efforts continus de nos associés-coopérateurs, notre participation à des projets de recherche et la mise en œuvre de nouvelles technologies et de méthodes d'exploitation novatrices nous permettent d'accélérer notre progression.

“ La rationalisation soutenue de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières nous ont permis de proposer à nos associés-coopérateurs un prix de performance compétitif de 39,7 centimes EUR/kg. ”

En 2021, nous nous sommes également attachés à valoriser nos atouts uniques en tant que coopérative détenue par des agriculteurs et à consolider notre système démocratique. Dans le cadre de l'initiative Coop 2.0, nos associés-coopérateurs se sont engagés activement dans des dialogues sur l'avenir de notre coopérative, les possibilités d'amélioration de nos processus démocratiques et de l'engagement des associés-coopérateurs, et les modes de collaboration les plus efficaces pour créer l'avenir de l'industrie laitière.

Jan Toft Nørgaard

Président du Board of Directors

DE SOLIDES PERFORMANCES ET DES MESURES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU COURS D'UNE NOUVELLE ANNÉE MARQUÉE PAR L'INSTABILITÉ

L'année 2021 s'est avérée bien plus volatile et mouvementée que ce que nous avions anticipé. L'économie mondiale s'est redressée plus rapidement que prévu et la demande de produits laitiers est restée élevée, mais l'impact de la pandémie de COVID-19 a perduré tout au long de l'année. Les difficultés majeures de la chaîne d'approvisionnement mondiale, la pénurie de main-d'œuvre et l'inflation ont considérablement affecté les opérations et les charges, tant pour l'entreprise que pour nos associés-coopérateurs.

Pourtant, mois après mois, nous avons géré les ventes et les opérations avec fermeté, obtenant de bons résultats sur nos principaux indicateurs de performance tout en maintenant un niveau d'activité et d'investissement élevé. Les prix mondiaux du lait cru étant relativement élevés, le prix de performance a été porté à 39,7 centimes EUR/kg en 2021, contre 36,5 centimes EUR/kg en 2020.

Nos marques ont obtenu des résultats exceptionnels en 2021. L'évolution des habitudes des consommateurs, privilégiant les repas à l'extérieur au détriment de la cuisine maison avec la levée des restrictions et la hausse des prix vers la fin de l'année, a constitué un frein. Nous avons toutefois enregistré une croissance en volume supérieure aux attentes de 4,5 % et accru notre part de marché dans certaines catégories clés. Les territoires Europe et International ont enregistré une croissance du volume des marques respective de 2,3 % et de 9,1 % en 2021, en s'appuyant sur les performances exceptionnelles des marques en 2020. Les performances de Starbucks™ et Castello® ont notamment dépassé les attentes, mais Arla®, Lurpak® et Puck® ont également enregistré une solide croissance.

“ Mois après mois, nous avons géré les ventes et les opérations avec fermeté, obtenant de bons résultats sur nos principaux indicateurs de performance tout en maintenant un niveau d'activité et d'investissement élevé. ”

Sur la trajectoire de 1,5 °C

Vers la fin de l'année, nous avons lancé notre nouvelle stratégie Future26, avec pour objectif principal de promouvoir la création de valeur et la durabilité. Avec nos associés-coopérateurs, nous veillerons à ce que chaque personne puisse profiter à un prix abordable des bénéfices et de la diversité de produits laitiers provenant d'une coopérative engagée dans la lutte contre le changement climatique.

Je suis donc ravi que, vers la fin de l'année, nous ayons reçu l'approbation tant attendue de l'initiative Science Based Target, jugeant notre nouvel objectif de réduction des émissions opérationnelles conforme aux réductions requises pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C. Nous prévoyons d'acquiescer des camions fonctionnant sans carburant d'origine fossile, de privilégier l'électricité issue d'énergies renouvelables et de mettre en place des solutions à faible consommation d'énergie sur nos sites, ce qui nous permettra de doubler notre objectif de réduction des émissions opérationnelles pour 2030, passant de 30 à 63 %.

Le travail important sur la durabilité au niveau des exploitations a progressé. Nous avons terminé la première série de Checks Climat et nous avons

intensifié nos efforts pour tirer parti des données des exploitations, des services de conseil, des recherches en cours et des projets d'exploitations pilotes afin de mettre davantage de connaissances et de solutions à la disposition de nos associés-coopérateurs. Les associés-coopérateurs produisant de l'électricité issue d'énergies renouvelables dans leur exploitation ont également eu la possibilité de soutenir le développement de leur entreprise laitière en vendant leurs garanties d'origine à Arla à un prix compétitif.

Perspectives pour 2022

L'inflation et la volatilité affecteront probablement encore notre activité et d'autres industries pendant une bonne partie de l'année 2022, et l'impact sur les comportements des consommateurs sera multidimensionnel et difficile à prévoir. Nous assisterons probablement à un ralentissement de la croissance de nos produits de marque jusqu'au réajustement du marché à un nouveau niveau. Comme en 2020 et 2021, nous ferons tout notre possible pour faire preuve de réactivité et de diligence afin de préserver la rentabilité et la continuité de nos activités, ainsi que la santé et la sécurité de nos collaborateurs sur leur lieu de travail.

L'année 2022 marquera le début de la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie Future26. Bénéficiant de fondements solides, nous investirons plus que jamais au cours des cinq prochaines années dans l'innovation, la numérisation et la durabilité sur l'ensemble de notre chaîne de valeur et de nos marques, au profit de nos associés-coopérateurs, de nos clients et de nos consommateurs.

Peder Tuborgh

Président-directeur général



PRINCIPAUX POINTS FORTS

Trois aspects ont marqué l'année 2021 pour Arla : la volatilité, de solides performances et les perspectives d'avenir. La pandémie, la volatilité du marché des produits laitiers et l'inflation historiquement élevée ont affecté Arla dans son ensemble, de nos associés-coopérateurs à nos clients. Notre coopérative a cependant enregistré des performances plus solides que jamais, avec un prix du lait compétitif versé à nos associés-coopérateurs, une croissance remarquable de nos marques et la rationalisation de notre chaîne d'approvisionnement. Ces performances ont placé Arla dans une solide position pour lancer sa nouvelle stratégie Future26 qui lui permettra de se positionner en tant que leader de la création de valeur et de la durabilité.

4,5 %

[En savoir plus](#)

Dans un contexte d'évolution rapide des habitudes de consommation en raison des mesures de confinement liées à la pandémie de COVID-19 et un climat d'incertitude général, nos marques stratégiques ont affiché des performances exceptionnelles, atteignant 4,5 % de croissance du volume des produits de marque et gagnant des parts de marché dans certaines régions clés. Les performances de nos opérations, l'agilité de notre entreprise ainsi que la grande confiance des consommateurs dans nos marques ont stimulé notre croissance. La part de marché des marques par rapport à notre chiffre d'affaires a atteint 49,3 %.

39,7

[En savoir plus](#)

CENTIMES D'EURO/KG

Prix de performance

Notre prix de performance a atteint 39,7 centimes EUR/kg en 2021. Arla se positionne ainsi parmi les leaders du marché en Europe et soutient les associés-coopérateurs, qui sont également confrontés à l'augmentation des charges de production dans leurs exploitations.

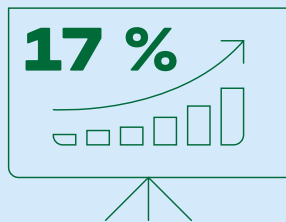
[En savoir plus](#)

VOLATILITÉ

En 2021, Arla a évolué sur un marché hautement instable, encore très affecté par la pandémie de COVID-19. Le rebond rapide de l'économie et la perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales ont conduit à des niveaux d'inflation sans précédent, tandis que la faiblesse de l'offre de lait conjuguée à la forte demande de produits laitiers a fait grimper les prix des matières premières à des sommets historiques au second semestre 2021.

[En savoir plus](#)

17 %



Notre canal e-commerce a enregistré une croissance du chiffre d'affaires exceptionnelle de 17 % sous l'effet de l'évolution des habitudes d'achat et de notre capacité d'adaptation aux tendances.

[En savoir plus](#)

FUTURE 26

Nous avons lancé notre nouvelle stratégie quinquennale ambitieuse en nous appuyant sur notre solide position financière et commerciale, et nous nous sommes engagés à devenir des leaders en matière de durabilité et de création de valeur.

PRINCIPAUX POINTS FORTS / (SUITE)



9 000 M²

[En savoir plus](#) 

Arla Foods Ingredients (AFI) a ouvert un nouveau centre d'innovation de pointe au Danemark, d'une superficie de 9 000 m², pour développer de nouveaux procédés de production d'ingrédients spécialisés à base de lait et de lactosérum.


[En savoir plus](#) 

1,5° C

Notre nouvelle stratégie, Future26, a considérablement revu à la hausse nos objectifs climatiques qui nous engagent désormais à contribuer à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C au titre de l'Accord de Paris.


[En savoir plus](#) 

1,15 KG

Les données de notre programme Check Climat en 2021 le confirment : nos agriculteurs affichent un niveau d'efficacité climatique parmi les meilleurs du monde, avec seulement 1,15 kg d'émissions de CO₂e par kilogramme de lait.


[En savoir plus](#) 

Arla s'est associée à trois autres leaders de l'industrie laitière (Mengniu, Royal Friesland Campina et Fonterra) dans le cadre de l'initiative « Pathways to Dairy Net Zero » afin d'atteindre la neutralité carbone à travers nos chaînes d'approvisionnement d'ici 2050.


[En savoir plus](#) 

Arla se classe désormais au 5^e rang de l'indice d'accès à la nutrition (Access to Nutrition Index, ATNI), qui évalue la contribution des 25 premières entreprises mondiales de l'industrie de l'alimentation et des boissons aux Objectifs de développement durable en matière de nutrition.

N°5

ÉVALUATION QUINQUENNALE

CHIFFRES CLÉS

Prix de performance (centimes EUR)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	39,7	36,5	36,3	36,0	37,7

Compte de résultat (millions EUR)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Chiffre d'affaires	11 202	10 644	10 527	10 425	10 338
EBITDA	948	909	837	767	738
EBIT	468	458	406	404	385
Postes financiers, net	-61	-72	-59	-62	-64
Résultat de l'exercice	346	352	323	301	299

Répartition du bénéfice pour l'année (millions EUR)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Capital individuel	42	41	61	0	38
Capital collectif	83	81	123	0	120
Complément de prix	207	223	127	290	127

Bilan (millions EUR)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Actif total	7 813	7 331	7 106	6 635	6 442
Actif non courant	4 668	4 413	4 243	3 697	3 550
Actif courant	3 145	2 918	2 863	2 938	2 871
Capitaux propres	2 910	2 639	2 494	2 519	2 369
Passif non courant	2 446	2 296	2 304	1 694	1 554
Passif courant	2 457	2 396	2 308	2 422	2 499
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 466	2 427	2 362	1 867	1 913
Besoin en fonds de roulement net	810	679	823	894	970

Flux de trésorerie (millions EUR)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Flux de trésorerie d'exploitation	780	731	773	649	386
Flux de trésorerie d'investissement	-482	-488	-571	-432	-219
Flux de trésorerie disponibles	298	243	202	217	167
Flux de trésorerie de financement	-330	-293	-136	-191	-155
Investissements dans des immobilisations corporelles	-452	-478	-425	-383	-248
Rachat d'entreprises	-	-	-168	-51	-7

CHIFFRES CLÉS

Ratios financiers

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Part des bénéfices	3,0 %	3,2 %	3 %	2,8 %	2,8 %
Marge EBIT	4,2 %	4,3 %	3,9 %	3,9 %	3,7 %
Effet de levier	2,6	2,7	2,8	2,4	2,6
Ratio de couverture de l'intérêt	23,7	16,8	12	14,9	12,9
Ratio de capitaux propres	37 %	35 %	34 %	37 %	36 %

Volume de lait cru (millions de kg)

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 952	5 011	4 988	4 986	4 874
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 306	3 303	3 261	3 227	3 235
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 838	1 844	1 806	1 844	1 873
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 681	1 731	1 717	1 779	1 776
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	741	749	731	732	736
Volume provenant d'autres agriculteurs	1 128	1 231	1 323	1 457	1 564
Volume total de lait cru	13 646	13 869	13 826	14 025	14 058

Nombre d'associés-coopérateurs

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Associés-coopérateurs en Suède	2 236	2 374	2 497	2 630	2 780
Associés-coopérateurs au Danemark	2 274	2 357	2 436	2 593	2 675
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 497	1 576	1 731	1 841	2 327
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 127	2 241	2 190	2 289	2 395
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	822	858	905	966	1 085
Nombre total d'associés-coopérateurs	8 956	9 406	9 759	10 319	11 262

Données environnementales, sociales et de gouvernance

	2021	2020	2019	2018*	2017*
Réduction des émissions de CO ₂ e de scopes 1 et 2 (millions de kg)	-25,0 %	-24,0 %	-12,0 %	-4,0 %	-5,0 %
Réduction des émissions de CO ₂ e de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum	-7,0 %	-7,0 %	-7,0 %	-7,0 %	-6,0 %
Moyenne des équivalents temps plein	20 617	20 020	19 174	19 190	18 973
Diversité des genres, BoD	13 %	13 %	13 %	12 %	13 %

* Non retraités après la mise en œuvre de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

 Pour de plus amples informations, consultez les états financiers consolidés (à partir de la page 64), ainsi que le Rapport ESG (à partir de la page 120).

Notre modèle d'entreprise

Good Growth 2020

Réalisations de notre programme Calcium

Tendances façonnant notre stratégie

Future26 – Notre nouvelle stratégie

Devenir un leader de la production laitière durable

Évoluer pour nous développer

Construire des plateformes de croissance

Collaborer pour plus d'efficacité



STRATÉGIE

Arla est la quatrième plus grande entreprise laitière en termes de consommation de lait, et le plus grand producteur de produits laitiers biologiques au monde.

Nous sommes également la plus ancienne coopérative laitière transfrontalière et, à ce titre, nos associés-coopérateurs sont au cœur de notre modèle d'entreprise.

Notre vision est de créer l'avenir de l'industrie laitière avec des produits sains et d'inspirer le monde, naturellement.

Nous aspirons à devenir un leader de la création de valeur et de la durabilité.



NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET VACHES

- Nos 8 956 associés-coopérateurs gèrent plus de 1,5 million de vaches.
- Nos associés-coopérateurs comptent parmi les producteurs laitiers les plus efficaces et les plus durables au monde*, avec seulement 1,15 kg d'émissions de CO₂e par kilogramme de lait.

COLLECTE DU LAIT

- Nous collectons environ 13,6 milliards de kg de lait cru chaque année, principalement auprès de nos associés-coopérateurs dans sept pays.

PRODUCTION DE LAIT, EMBALLAGE ET INNOVATION

- Nous transformons le lait dans nos 60 sites.
- Nous produisons chaque année 6,8 milliards de kg de produits laitiers nutritifs.



CONSOMMATEURS ET GESTION DES DÉCHETS

- Nous sommes une source de nutrition pour des millions de personnes.
- Nous souhaitons minimiser au maximum l'impact négatif de nos produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Nous travaillons sans cesse à la réduction de nos déchets.

CLIENTS

- Nos produits sont commercialisés dans 152 pays différents.
- Nous valorisons le lait de nos agriculteurs par l'innovation, l'image de marque et le marketing. Les bénéfices sont redistribués aux associés-coopérateurs par le biais du système de paiement du lait.

LE PROGRAMME GOOD GROWTH 2020 NOUS A PRÉPARÉS POUR L'AVENIR

Résumé du programme Good Growth 2020

Nous avons signé la conclusion de notre stratégie Good Growth 2020 il y a un an. Malgré la pandémie de Covid-19 et d'autres impacts externes sans précédent tout au long de la période d'application de notre stratégie Good Growth 2020, celle-ci a dépassé nos attentes au niveau des quatre ICP cibles et a continué de guider et soutenir nos activités en 2021, une année de transition entre deux périodes stratégiques.

Cette stratégie nous a permis de renforcer notre compétitivité et notre présence internationale, et d'améliorer la qualité de nos activités en transférant les volumes des marques de distributeurs et des ventes de l'industrie à faible marge vers nos activités de grande distribution et Arla Food Ingredients à marge plus élevée.

Face à certains impacts externes imprévus sur nos activités, notamment la dépréciation de devises telles que la livre sterling et la couronne suédoise, et l'instabilité des prix des matières grasses et protéines, nous avons lancé notre programme Calcium d'économies et d'optimisation en 2018 pour accélérer la stratégie Good Growth 2020.

En 2019, nous avons lancé notre nouvelle stratégie de durabilité, qui met l'accent sur l'amélioration de l'environnement pour les générations futures ainsi que sur la possibilité de faciliter l'accès à une alimentation laitière saine et d'inspirer de bonnes habitudes alimentaires. Dans le cadre de cette stratégie, nous avons défini des pistes claires pour réduire notre empreinte carbone et fixé des objectifs scientifiques ambitieux de réduction.

“ Notre nouvelle stratégie Future26 s'appuie en grande partie sur les résultats et les enseignements tirés du programme Good Growth 2020. Par ailleurs, notre réflexion stratégique tient également compte des leçons tirées de la pandémie mondiale. ”

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

4,5 %

Objectif 2021 : 1-3 %

Part de marché des marques

49,3 %

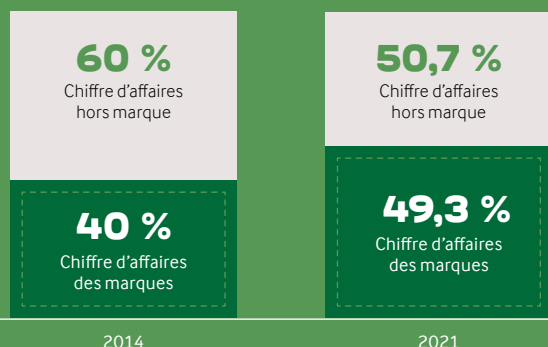
Objectif 2021 : > 50 %

Part internationale

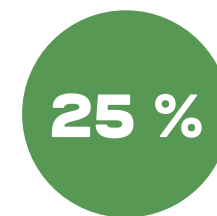
24,1 %

Objectif 2021 : >23,5 %

CHANGEMENT STRUCTUREL DE NOS ACTIVITÉS (pourcentage de chiffre d'affaires)

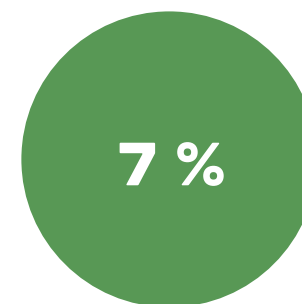


Réduction des émissions de CO₂e, **SCOPES 1 ET 2**



Référentiel : 2015
Objectifs scientifiques 2030 : -63 %

Réduction des émissions de CO₂e, **SCOPE 3** par kilogramme de lait et de lactosérum



Référentiel : 2015.
Objectifs scientifiques 2030 : -30 %

RÉALISATIONS DE NOTRE PROGRAMME CALCIUM

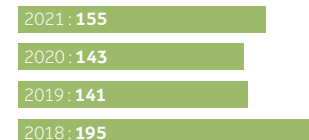
En 2018, nous avons lancé Calcium, notre programme de transformation et de rationalisation sur quatre ans, afin d'accélérer la stratégie d'Arla en modifiant notre façon de travailler, de dépenser et d'investir. En 2021, au cours de sa dernière année, le programme Calcium a permis de poursuivre la rationalisation et a permis d'atténuer les effets de l'inflation sur notre activité. Nous avons conclu le programme avec 634 millions d'euros d'économies totales réalisées*.



Mais au-delà de ces économies, le programme Calcium nous a véritablement permis d'optimiser notre façon de travailler, de dépenser et d'investir. Voici certaines des transformations clés que nous avons opérées au cours des quatre dernières années :

634

Millions EUR d'économies totales, hors inflation



FOURNISSEURS

Nous avons considérablement réduit le nombre de fournisseurs et veillé au respect des politiques relatives aux commandes.

ADMINISTRATION

En analysant minutieusement nos dépenses, nous avons franchi une nouvelle étape dans notre démarche de transparence, ce qui nous a permis de concentrer les dépenses dans les domaines les plus importants. Nous avons considérablement réduit les coûts qui ne contribuent pas directement à nos produits.

VENTES ET COMMERCIALISATION

Nous limitons désormais nos dépenses allouées aux campagnes et nous concentrons davantage sur la communication avec les consommateurs. Nous développons notre contenu à moindre coût, plus rapidement et plus efficacement dans nos studios numériques internes (The Barn). Nous avons également développé des outils promotionnels plus efficaces nous permettant de créer des campagnes de vente et de promotion plus performantes.

LOGISTIQUE

Grâce à une plus grande transparence des données logistiques, nous avons optimisé la distribution aux clients à travers l'ensemble de notre réseau, créant ainsi une plus grande valeur pour eux et pour nous.

PRODUCTION

Nous avons transformé en profondeur chaque site et chaque rôle. Nous nous sommes concentrés sur l'efficacité de la ligne de production individuelle et sur l'efficacité globale des équipements pour garantir une réduction significative des déchets. Nous avons également réduit la complexité et partagé davantage de produits sur tous nos marchés.



ASSOCIÉ-COOPÉRATEUR/ÉLEVEUR LAITIÉ

Économies + gains d'efficacité
= amélioration du prix du lait



CLIENTS ET CONSOMMATEURS

De meilleurs services et
des produits plus durables

[↗](#) Plus d'informations à la section Évaluation de nos performances

* Économies générées par le programme Calcium en 2021, inflation incluse : -66 millions EUR. Économies totales générées par le programme Calcium, inflation incluse : 287 millions EUR.

TENDANCES FAÇONNANT NOTRE STRATÉGIE

PRINCIPALES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES

POPULATION CROISSANTE

Croissance démographique en millions, 2020-2030

+750

URBANISATION ACCÉLÉRÉE

Croissance des populations urbaines, 2020-2030

+8 %
POINTS 56 % -> 64 %

DEMANDE DE PRODUITS LAITIERS

Croissance annuelle prévue

+2 %

ÉCONOMIE FORTE

Croissance du PIB mondial, 2020-2024

+5 %

LES TENDANCES CHEZ LES CONSOMMATEURS GÈNÈRENT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Les consommateurs réclament une

MEILLEURE NUTRITION,

une plus grande durabilité à tous les niveaux et de nouvelles sources alimentaires

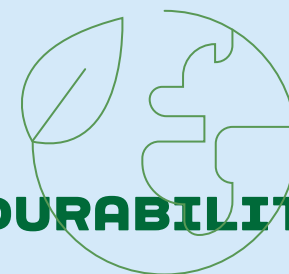
Les habitudes d'achat sont bouleversées par l'essor des courses en ligne. La technologie devient un facteur de différenciation, conduisant à une

RÉVOLUTION AU NIVEAU DES CANAUX

LE MILITANTISME DES CONSOMMATEURS



a stimulé le besoin de transparence et d'authenticité.



DURABILITÉ

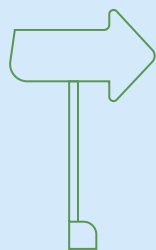
La durabilité est devenue un facteur d'achat décisif pour une proportion de consommateurs de plus en plus importante.



TENDANCES FAÇONNANT NOTRE STRATÉGIE / SUITE

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE NOTRE STRATÉGIE

**NOUS DEVONS
PRENDRE
EN MAIN
L'AVENIR DES
PRODUITS
LAITIERS
SANS PLUS
ATTENDRE**



LE SECTEUR DES PRODUITS LAITIERS SE TROUVE À UN TOURNANT

La demande de produits laitiers augmente à l'échelle mondiale et évolue. Les clients changent sans cesse la façon, le moment et l'endroit où ils achètent et consomment des produits laitiers. Les modes de vie et les convictions sont influencés par la durabilité, la science de la nutrition, la technologie et l'urbanisation, intensifiant la concurrence entre les anciens et les nouveaux acteurs du marché et, en fin de compte, déterminant les grands gagnants et perdants.



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LA MALNUTRITION COMPTENT PARMI LES PLUS GRANDS DÉFIS DE NOTRE ÉPOQUE

Notre coopérative est confrontée à ces défis qui représentent autant d'opportunités. Notre système de production doit être repensé, et il apparaît clairement que les produits laitiers font partie de la solution.

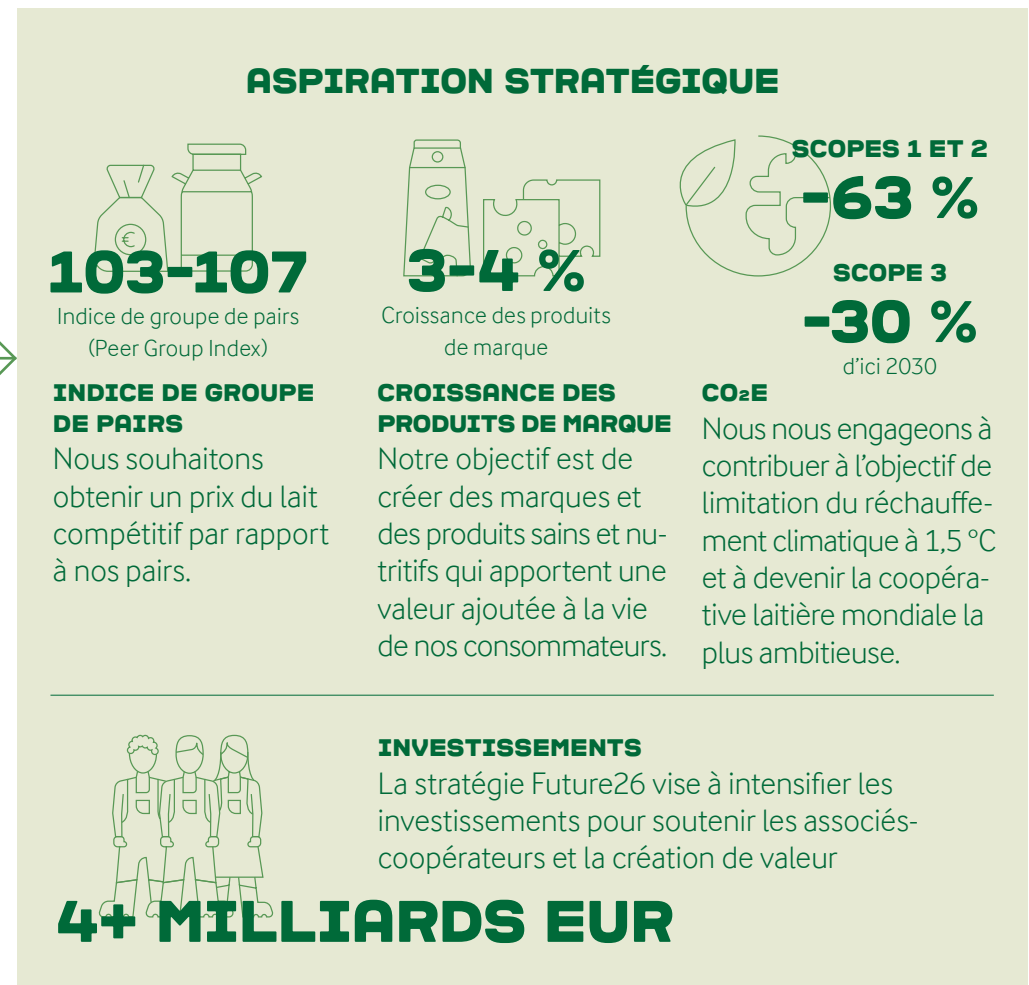


NOTRE PRÉCÉDENTE STRATÉGIE « GOOD GROWTH 2020 », NOUS A PLACÉS EN POSITION DE FORCE

Nous avons conçu la bonne formule pour développer nos marques et notre part de marché, améliorer notre efficacité et investir dans une action durable tout au long de notre chaîne de valeur. Nous devons également proposer un prix du lait compétitif à nos associés-coopérateurs, même pendant la période d'instabilité instaurée par la pandémie.

FUTURE26 – NOTRE NOUVELLE STRATÉGIE

Notre nouvelle stratégie vise à trouver des solutions pour assurer une croissance saine et durable de notre entreprise, en intégrant nos ambitions en matière de durabilité au cœur même de celle-ci. La stratégie Future26 indique la meilleure orientation à donner à nos ressources et à nos méthodes de travail afin de définir l'avenir de l'industrie laitière. Nous mettons tout en œuvre pour atteindre notre vision (être une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde) tout en aspirant à devenir un leader de la création de valeur et de la durabilité.



DEVENIR UN LEADER DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE



Le changement climatique et la malnutrition comptent parmi les défis les plus complexes de notre époque. Fournir des produits alimentaires sains, abordables et respectueux de l'environnement à une population croissante nécessite une transformation radicale du système de production mondial. Pour assurer un avenir plus durable, nous devons accélérer nos actions pour atteindre nos objectifs, tout en garantissant une valeur commerciale optimale pour nos associés-coopérateurs afin que cette transformation soit financièrement durable.

Comment comptons-nous procéder ?

- Les agriculteurs Arla ouvriront la voie et accéléreront les réductions d'émissions de CO₂ grâce à des pratiques plus efficaces et à de nouvelles technologies.
- Nous contribuerons à la santé et à la vitalité des personnes en leur proposant des produits plus sains, naturels et abordables.
- Nous créerons une chaîne d'approvisionnement durable en investissant dans l'optimisation énergétique et l'électricité verte et en optant pour des véhicules fonctionnant avec du carburant d'origine non fossile.
- Nous contribuerons à une économie circulaire en utilisant dans nos emballages du plastique en moindre quantité et de meilleure qualité, tout en veillant à ce qu'ils soient recyclables.
- Nous créerons une forte valeur commerciale afin de pérenniser sur le plan financier l'activité de nos associés-coopérateurs.



DEGRÉ DE LIMITATION DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

EXPLOITATIONS



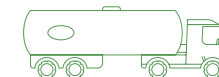
1. Soutenir la mise en œuvre et rémunérer les avancées au niveau des exploitations
2. De nombreux domaines d'action conjointe identifiés pour limiter le réchauffement climatique (par exemple, élevage, alimentation, gestion des sols tourbeux)
3. Développer et mettre à l'échelle de nouvelles technologies

OPÉRATIONS



1. Réduire la consommation d'énergie par le biais d'investissements et de gains d'efficacité sur site
2. Utiliser 100 % d'électricité issue d'énergies renouvelables en Europe d'ici fin de l'année 2025
3. Créer des projets pilotes pour de nouvelles technologies et de nouveaux carburants, par exemple, des pompes à chaleur à haute température

LOGISTIQUE



1. Réduire le kilométrage grâce à des optimisations
2. Passage à du carburant non fossile via la conversion de nos camions au biodiesel, au biogaz et à l'électrique
3. Engager les fournisseurs à réduire leur utilisation de carburants fossiles pour leurs véhicules

EMBALLAGES



1. S'assurer que les emballages de nos produits de marque sont réellement recyclables là où vivent nos consommateurs
2. Garantir la disponibilité de matières recyclées et bioplastiques et développer des solutions pour utiliser ces matériaux
3. Remplacer le plastique en développant des solutions à base de fibres

ÉVOLUER POUR NOUS DÉVELOPPER

Au fil des années, nous avons développé des atouts et des capacités uniques telles que des marques fortes, des technologies inédites, un leadership dans certaines catégories et une expertise au niveau de notre chaîne d'approvisionnement. Ces atouts nous permettent de produire des produits de pointe, de développer notre avantage concurrentiel et d'asseoir notre position de leader sur plusieurs marchés. Le développement de ces atouts et de ces capacités sera essentiel pour apporter une plus grande valeur à nos associés-coopérateurs.

Comment comptons-nous procéder ?

- Nous renforcerons nos marques mondiales. Nous investirons pour fidéliser davantage les consommateurs et renforcer leur préférence pour nos marques, et nous communiquerons davantage avec eux à travers le monde.
- Nous accélérerons la croissance en renforçant les positions dans lesquelles nous bénéficions d'un avantage concurrentiel mondial.
- Nous dominerons nos principaux marchés en renforçant nos partenariats stratégiques avec nos clients, en assurant le leadership dans nos catégories, en amplifiant notre distribution et en développant nos activités à travers les canaux de vente traditionnels et nouveaux.
- Nous stimulerons la croissance d'Arla Foods Ingrédients avec des innovations de pointe et des partenariats solides avec les clients et les fournisseurs.



MARQUES

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique TCAC 2021-2026



3-4 %



6-8 %



3-4 %



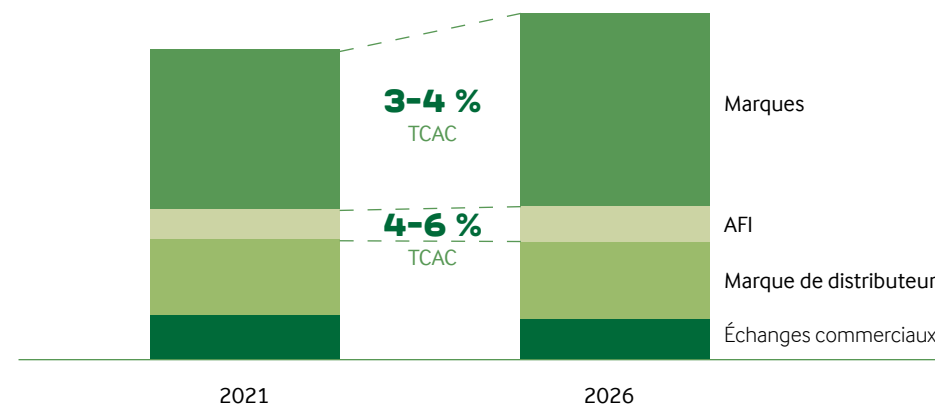
10-12 %



4-5 %

ÉVOLUTION DE LA PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Part du chiffre d'affaires total



CONSTRUIRE DES PLATEFORMES DE CROISSANCE

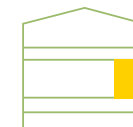
La croissance démographique et le progrès économique, en particulier en Asie, stimulent la demande de produits laitiers. En parallèle, la catégorie des produits laitiers évolue en Europe comme à l'international. L'évolution des modes de vie, des technologies et des convictions montre que les consommateurs délaisseront de plus en plus les produits laitiers traditionnels au profit de nouveaux produits, formats et canaux.

Comment comptons-nous procéder ?

- Nous consoliderons nos positions dans une sélection de marchés en expansion en nous concentrant sur nos marques et l'innovation.
- Nous accélérerons notre activité de restauration à l'échelle mondiale en développant notre marque Arla Pro dans les restaurants et les boulangeries.
- Nous accélérerons notre activité d'e-commerce en établissant des partenariats avec les meilleures plateformes de ce marché et en continuant de développer les capacités nécessaires pour réussir en ligne.



COLLABORER POUR PLUS D'EFFICACITÉ



Notre compétitivité repose sur l'efficacité de notre entreprise. Notre programme de transformation Calcium nous a permis d'améliorer considérablement notre efficacité et nous poursuivons notre démarche avec Future26 et notre nouveau programme de rationalisation, Fund our Future. Nous avons déjà progressé en matière d'efficacité fonctionnelle et il convient désormais de passer à l'étape suivante en mettant l'accent sur la gestion du chiffre d'affaires net et la planification de l'efficacité de bout en bout.

Comment comptons-nous procéder ?

- Nous investirons dans notre avenir en nous attachant de bout en bout à appliquer des méthodes de travail plus efficaces et efficaces.
- Nous assurerons la pérennité de notre chaîne d'approvisionnement en continuant d'optimiser la production et la distribution de nos produits tout en réduisant notre empreinte carbone.
- Nous collaborerons avec les clients pour générer de la croissance et atteindre l'excellence avec des modèles d'exploitation commerciaux flexibles, des outils numériques et des données.



CALCIUM (2018-2021) : ACCENT SUR LES COÛTS

Fonctionnalité et capacités



FUND OUR FUTURE (2022-2026) : ACCENT SUR LES COÛTS ET REVENUS NETS

Capacités interfonctionnelles et numériques

Objectif d'économies : 500 millions EUR



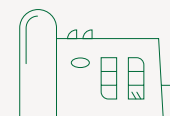
Informatique/numérique



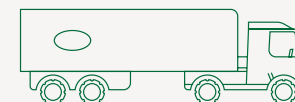
Commercial



Planification de l'efficacité
de bout en bout



Production



Réseau de la chaîne d'approvisionnement



Notre stratégie de durabilité

Une planète plus forte – Notre ambition environnementale

Exploitations durables

Des personnes plus fortes – Notre ambition envers la société

NOTRE DÉMARCHE DE DURABILITÉ

NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ

Chez Arla, nous sommes convaincus que les produits laitiers constituent l'une des solutions à l'un des défis les plus urgents de notre époque : nourrir durablement une population croissante. Nos produits répondent à différents besoins nutritionnels pour toutes les générations et sur tous les continents, et nous nous attachons à réduire constamment leur impact environnemental. Notre volonté de devenir la principale entreprise laitière durable est guidée par notre stratégie globale de durabilité, inspirée par les objectifs de développement durable des Nations unies. Nous nous engageons à rendre la planète et les consommateurs plus forts.

Notre stratégie de développement durable a été lancée en 2019, tandis que notre nouvelle stratégie d'entreprise Future26 a permis de renforcer davantage nos ambitions, plaçant la durabilité parmi nos quatre principaux domaines d'intervention. Nous abordons la durabilité sous deux angles : la planète et les consommateurs. Notre objectif est de préserver l'environnement pour les générations futures tout en facilitant l'accès à des produits laitiers sains. Cette stratégie repose sur notre Code de conduite, qui reflète notre engagement à respecter les droits de l'homme et à garantir des pratiques commerciales responsables sur l'ensemble de nos marchés.

Notre orientation durabilité contribue à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Nous nous concentrons en priorité sur les ODD auxquels nous pouvons directement contribuer à travers notre chaîne de valeur, afin de maximiser notre impact positif tout en corrigeant nos impacts négatifs. Ces ODD concernent l'alimentation, l'environnement et le climat.

Dans la section suivante, nous présentons un aperçu détaillé de nos initiatives pour réduire notre impact sur le climat et notre empreinte environnementale, notamment au niveau des exploitations. Nous expliquons également la manière dont notre stratégie de durabilité suit les tendances de la société.



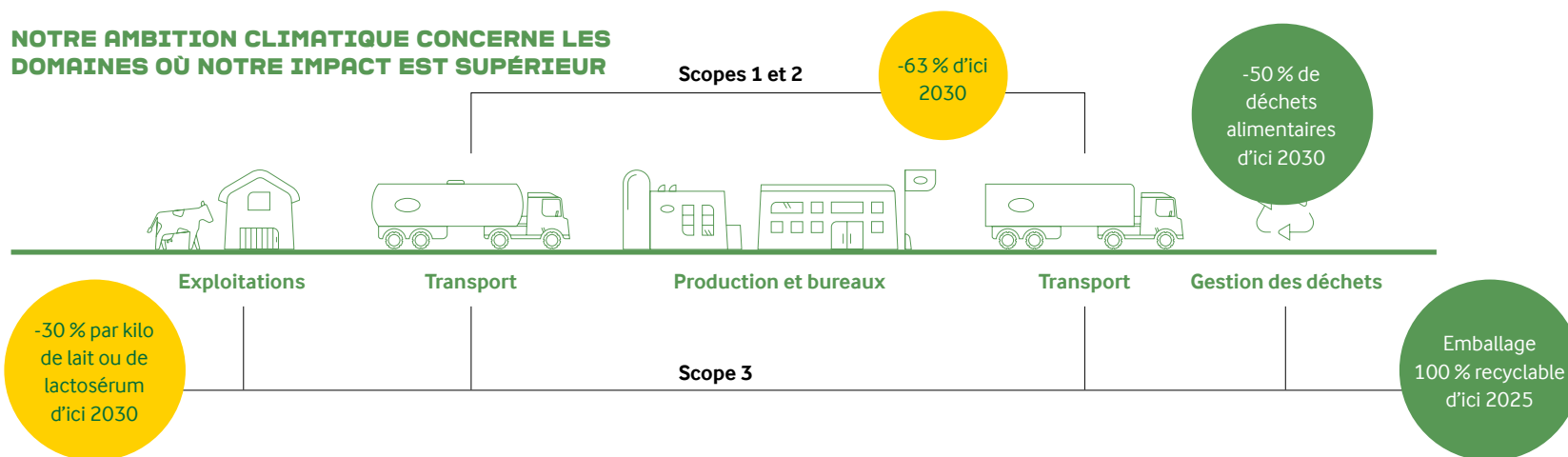
Consultez nos données environnementales, sociales et de gouvernance détaillées, qui ont fait l'objet d'un audit externe.

Pour en savoir plus et suivre notre progression dans le cadre des ODD, consultez notre Rapport de durabilité.

UNE PLANÈTE PLUS FORTE – NOTRE AMBITION ENVIRONNEMENTALE

La lutte contre le changement climatique figure en tête des priorités de notre coopérative. Avec nos 8 956 associés-coopérateurs, nous avons révisé nos objectifs climatiques ambitieux en 2021, qui nous engagent désormais à contribuer à l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris. Nous nous efforçons de devenir neutres en CO₂ à travers notre chaîne de valeur d'ici 2050. Nos objectifs pour 2030 nous placent sur la voie de la neutralité carbone : réduire les émissions de CO₂ de scopes 1 et 2 de 63 % en valeur absolue, et les émissions de scope 3 de 30 % par kilogramme de lait ou de lactosérum.

NOTRE AMBITION CLIMATIQUE CONCERNE LES DOMAINES OÙ NOTRE IMPACT EST SUPÉRIEUR



➤ Consultez les définitions des scopes dans notre rapport ESG

AMBITIONS SUPPLÉMENTAIRES



L'air et l'eau propres

Nous protégeons les sources d'eau régionales et réduisons les émissions tout au long de la chaîne de valeur.

Notre objectif

Maintenir l'équilibre des cycles de l'azote et du phosphore.



Préservation de la nature

Nous façonnons un paysage agricole local plus diversifié, résilient et accessible.

Notre objectif

Accroître la biodiversité et faciliter l'accès à la nature.

NOS MARQUES PARTICIPENT ACTIVEMENT À LA CRÉATION D'UNE FORTE VALEUR COMMERCIALE AFIN DE PÉRENNISER L'ACTIVITÉ DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS.



EXPLOITATIONS DURABLES

Les produits laitiers s'inscrivent dans une alimentation saine et durable en raison de leur densité nutritive. Et à l'instar de toute production alimentaire, ils ont un coût en termes d'émissions de CO₂. En tant que membres de l'industrie alimentaire, nous sommes investis d'une grande responsabilité d'agir à ce sujet, ce qui représente également une opportunité considérable. Les exploitations comptent pour 83 % de nos émissions. C'est la raison pour laquelle nous concentrons nos efforts sur la réduction de notre empreinte carbone dans les exploitations.

Les agriculteurs Arla ont réduit leurs émissions de 23 % depuis 1990, et grâce à notre nouvel outil du Check Climat international lancé en 2019, nous pouvons désormais mieux suivre et guider leurs progrès. Depuis son lancement, plus de 7 900 associés-coopérateurs ont répondu aux 203 questions du Check Climat couvrant le fourrage, la consommation d'énergie, la gestion du lisier, la stabulation et de nombreux autres sujets pertinents. Leurs réponses ont été validées par des experts externes qui ont également proposé à chaque associé-coopérateur un plan personnalisé pour réduire son empreinte climatique.

Sur la base des nombreuses données collectées à l'aide de l'outil du Check Climat, nous pouvons affirmer que nos associés-coopérateurs comptent parmi les producteurs laitiers les plus efficaces au monde avec des émissions de 1,15 kg de CO₂e par kilogramme de lait. Mais ce n'est qu'un début. Loin d'être un résultat en soi, un chiffre constitue un référentiel permettant d'identifier les axes d'amélioration. Grâce à leurs plans d'action climatique personnalisés, nos associés-coopérateurs disposent désormais d'un programme clair leur indiquant comment multiplier par trois la vitesse de réduction des émissions de CO₂e au sein de leurs exploitations au cours de cette décennie. Ils se concentreront sur cinq domaines clés.

“ Nos agriculteurs comptent parmi les éleveurs laitiers les plus performants au monde sur le plan climatique, avec des émissions moyennes de 1,15 kg de CO₂e par kilogramme de lait ”

Résultat de notre programme Check Climat

LES 5 MOYENS LES PLUS EFFICACES D'AGIR SUR LE CLIMAT DANS LES EXPLOITATIONS :



Un plus grand volume de lait par ration de fourrage

L'alimentation d'une vache exerce une grande influence sur la quantité de lait qu'elle produit. Si les agriculteurs parviennent à maximiser le volume de lait obtenu par ration de fourrage et à minimiser les déchets alimentaires, le lait devient plus efficace sur le plan climatique.

Apporter des quantités précises de protéines

Les vaches ont besoin de protéines pour rester en bonne santé et produire du lait, mais tout comme les humains, elles excrètent aussi les protéines inutiles. Le contrôle rigoureux des quantités de protéines dans le fourrage permet de réduire le niveau d'azote (gaz à effet de serre) dans le lisier.

Élever des vaches en bonne santé et heureuses

Lorsqu'elles vivent sainement et longtemps, les vaches produisent davantage de lait au cours de leur vie, optimisant ainsi l'efficacité climatique.

Prévoir juste la bonne quantité d'engrais

Les cultures nécessitent l'utilisation d'engrais qui émettent des gaz à effet de serre. En adaptant précisément la quantité d'engrais aux besoins des plantes et en utilisant différentes méthodes d'épandage, il est possible d'améliorer le rendement par rapport aux émissions de CO₂.

Améliorer le rendement des cultures fourragères

Bon nombre de nos associés-coopérateurs cultivent le fourrage qu'ils destinent à leurs vaches. Une excellente solution, car le fourrage importé a souvent une empreinte carbone plus élevée. Pour augmenter l'efficacité climatique, ils peuvent également optimiser le rendement de ces cultures fourragères.



Bien-être animal chez Arla

Chez Arla, le bien-être animal est un principe fondamental et le bien-être de nos troupeaux constitue également une préoccupation majeure pour nos clients et consommateurs. Nous ne le prenons pas à la légère et nous assurons que les vaches Arla sont bien soignées : nos associés-coopérateurs doivent soumettre un rapport détaillé

sur le bien-être de leurs troupeaux quatre fois par an. Afin de disposer d'un aperçu encore plus clair du bien-être animal dans les exploitations, nous collectons également des données portant sur la durée de vie moyenne des vaches, leur mortalité, ainsi que l'âge moyen d'une vache au premier vêlage, qui sont tirées des bases nationales de données relatives aux troupeaux des pays de nos associés-coopérateurs. Dans le cadre d'un processus d'audit

harmonisé entre tous les pays de nos associés-coopérateurs, les agriculteurs reçoivent également la visite d'experts externes spécialisés dans le bien-être animal au moins une fois tous les trois ans, afin de faire valider les données qu'ils ont déclarées et de contrôler leurs troupeaux. Nous rendons compte du résultat de ces audits dans notre section ESG.

 Consultez nos données dans le Rapport ESG

DES PERSONNES PLUS FORTES – NOTRE AMBITION ENVERS LA SOCIÉTÉ

En tant que l'un des plus grands producteurs de produits laitiers du monde, nous assumons une responsabilité multiple envers la société. Nous fournissons des produits laitiers nutritifs et durables à des millions de personnes dans le monde, nous positionnant idéalement pour inspirer de saines habitudes alimentaires. Afin de répondre aux besoins d'une population croissante dans certains marchés émergents dans lesquels nous exerçons nos activités, nous favorisons le développement de l'industrie laitière locale. Nous veillons également au bien-être de nos plus de 20 000 employés en leur offrant des conditions de travail sûres et favorables, ainsi que les moyens d'assurer un niveau de vie décent.

“ La durabilité ne consiste pas uniquement à réduire notre impact sur le climat. Nous visons un objectif de taille, et la durabilité passe également par nos collaborateurs à travers l'ensemble de la chaîne de valeur, de la ferme à l'assiette. Nous écoutons, nous agissons et nous essayons de donner l'exemple dans notre domaine ”

Hanne Søndergaard, Responsable Agriculture, durabilité et communications

Santé et nutrition

Réduire le sucre



Depuis 2011, nous avons apporté des améliorations significatives à l'aspect santé de nos produits. Par exemple, nous avons réduit jusqu'à 30 % la quantité de sucre dans certains yaourts et boissons lactées.

Critères nutritionnels



Nos critères nutritionnels orientent le développement de nouveaux produits et la formulation de recettes pour nos produits de marque.

Soutenir les communautés

Aller plus loin pour assurer la distribution de produits nutritifs abordables



La distribution de produits nutritifs abordables peut être difficile dans certains marchés. Pour cette raison, nous nous sommes associés à divers partenaires au Bangladesh pour donner aux micro-entrepreneurs bangladais les moyens de générer leur propre revenu, tout en distribuant des packs de lait en poudre Arla® Dano.

Développement à l'international des produits laitiers



Nous collaborons avec des partenaires industriels locaux, des ONG et des gouvernements nationaux afin d'améliorer la chaîne de valeur laitière sur la base de nos connaissances de la gestion agricole européenne et des pratiques de production laitière.

Prendre soin des gens

Droits de l'homme



Dans la droite lignée de notre héritage scandinave, nous nous engageons à respecter les droits de l'homme, à promouvoir la non-discrimination et à l'appliquer dans toutes nos activités à travers le monde.

Santé et sécurité



Nos employés sont notre force, et nous visons à préserver la sécurité de chacun de nos collaborateurs au travail.

Promouvoir de meilleures habitudes alimentaires

Inspérateurs de recette



Nos chefs et experts en alimentation ont proposé plus de 10 000 recettes saines et nutritives pour toute la famille.

Visites des exploitations



Nos associés-coopérateurs ouvrent chaque année les portes de leurs exploitations à plus de 200 000 visiteurs qui peuvent ainsi découvrir les conditions de production de leurs aliments.

Activités éducatives



Arla met en œuvre de nombreuses initiatives éducatives en faveur d'une relation plus saine avec la nourriture.



Nos marques mondiales

Europe

International

Arla Foods Ingredients

Ventes de l'industrie mondiale

Sommaire 

NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX

NOS MARQUES MONDIALES

Nos marques stratégiques mondiales sont au cœur de nos activités et stimulent en grande partie la création de valeur d'Arla. En 2021, nos marques ont obtenu d'excellents résultats. La croissance globale du volume des produits de marque a atteint 4,5 %, s'ajoutant à la croissance très élevée de l'année 2020. La part de marché des marques a atteint un niveau record de 49,3 %. Nous avons également gagné des parts de marché dans certaines catégories clés. Nous avons obtenu ces résultats malgré l'évolution constante de la situation pandémique, les mutations rapides des tendances de consommation et les problèmes logistiques dans le monde entier.



ARLA®

Arla® est notre principale marque stratégique en termes de chiffre d'affaires. Cette marque ombrelle couvre diverses sous-marques à succès de produits tels que du lait, des yaourts, de la crème, de la poudre et du fromage. Arla® est le leader du marché des produits laitiers au Danemark et en Suède, et ses sous-marques dominent également le marché en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Nous sommes également présents sur le marché hors Europe, avec des sous-marques à succès telles que Arla® Dano en Asie du Sud-Est et en Afrique de l'Ouest. La marque prône la santé et le naturel.

Arla® a enregistré de solides performances sur tous les marchés

Notre marque Arla a enregistré de bonnes performances au cours d'une année difficile, soutenant et tirant parti de notre programme de durabilité en popularisant et commercialisant les résultats de notre programme Check Climat, et en proposant des emballages plus respectueux de la planète pour notre lait bio au Danemark ainsi que la gamme Lactofree. Le volume global des produits de marque a enregistré une croissance de 4,4 %. D'un point de vue géographique, la croissance a été alimentée par le Royaume-Uni où Cravandale, Lactofree et notre gamme bio ont dominé le marché. Parmi les sous-marques, nos produits Arla® Fill N' Fuel mènent la danse avec un chiffre d'affaires de près de 100 millions EUR. Arla® Protein a notamment bénéficié d'une croissance des volumes exceptionnellement rapide de 32 %. Nos produits repositionnés LactoFree® ont enregistré d'excellents résultats, avec une croissance totale de 10,9 %. Au Bangladesh, Arla® Dano a enregistré une croissance des volumes de 18,8 %. Creamy Skyr, une version plus épaisse et plus crémeuse de notre produit populaire, a constitué l'innovation la plus importante de 2021 pour Arla®.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

4,4 %
2020 : 3 %

Chiffre d'affaires (millions EUR)

3 359
2020 : 3 116



NOS MARQUES MONDIALES / SUITE

LURPAK®

Lurpak® est l'une de nos plus anciennes marques qui a fêté ses 120 ans en 2021. C'est la principale marque de beurre et de produits à tartiner au Danemark, au Royaume-Uni et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, renforçant régulièrement sa position sur tous nos marchés clés. Commercialisée dans 95 pays, Lurpak® constitue un facteur clé de notre avantage concurrentiel par rapport à nos pairs.



Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

0,5 %

2020 : 13,7 %

Chiffre d'affaires (millions EUR)

646

2020 : 628

Lurpak® a gagné des parts de marché

Notre marque de beurre emblématique Lurpak® n'a pas failli à sa réputation de quelque 120 ans en 2021. Nous avons réussi à gagner de nouvelles parts de marché sur nos principaux marchés, qui sont le Royaume-Uni et le Danemark. Dans l'ensemble, Lurpak® a affiché une croissance en volume de 0,5 % en glissement annuel grâce à la croissance exceptionnellement élevée enregistrée en 2020, stimulée principalement par l'essor de la cuisine maison pendant les périodes de confinement. Lurpak® a presque renouvelé sa performance historique de 2020 au Danemark et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, mais a perdu un certain volume au Royaume-Uni, où la croissance en 2020 a été également la plus élevée. Les Pays-Bas se sont écartés de la tendance générale, Lurpak® ayant doublé ses volumes entre 2019 et 2021 grâce aux efforts considérables déployés pour promouvoir la marque auprès des consommateurs néerlandais. Lurpak® a connu une croissance des volumes par rapport à 2019 sur tous les marchés.

PUCK®

Puck® est la première marque de fromage à tartiner dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. En plus de la catégorie des fromages à tartiner, Puck® bénéficie également d'une position forte dans d'autres catégories, telles que la mozzarella râpée et la crème tous usages. La marque a pour vocation de donner de la joie et de l'inspiration aux familles du Moyen-Orient à l'heure des repas.

Une nouvelle année fructueuse pour Puck® dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord

Puck®, notre marque de produits laitiers populaire et incontournable dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, a obtenu des parts de marché record et est devenue la première marque de fromage à tartiner dans la région. Puck® a maintenu les volumes exceptionnellement élevés de l'année 2020, démontrant la capacité de la marque à s'adapter à l'évolution du contexte et à séduire les familles. Toutefois, le chiffre d'affaires de Puck® a diminué, passant de 403 millions EUR l'année précédente à 382 millions EUR, en raison des effets de change. Véritable innovation, Puck® a lancé une gamme de produits à tartiner sucrés à base de lait, renforçant ainsi la présence de la marque hors du rayon des produits laitiers réfrigérés. La consolidation de la production de plusieurs unités sur notre site au Bahreïn a également permis d'améliorer l'efficacité et la vitesse de commercialisation.



Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

2,7 %

2020 : 9,9 %

Chiffre d'affaires (millions EUR)

383

2020 : 403



NOS MARQUES MONDIALES / SUITE



CASTELLO®

Castello® est notre marque de spécialités fromagères qui perpétue le plaisir de la gourmandise depuis 1893. Nos positions sur le marché sont particulièrement fortes au Danemark et en Suède, où Castello® est une marque de fromage à la fois traditionnelle et qui se renouvelle constamment. Castello® se présente également comme une marque concurrente de poids aux États-Unis, en Australie et au Canada.

Castello® a capitalisé sur ses solides performances pendant la pandémie

En 2021, Castello® a réussi à tirer parti de la croissance historique enregistrée en 2020 grâce à l'essor de la cuisine maison, enregistrant une croissance en volume de 6,1 %. Pour assurer son succès en 2021, Castello® s'est invitée dans les recettes, transformant les spécialités fromagères dignes des meilleurs plateaux en un ingrédient idéal à cuisiner. Notre nouvelle stratégie marketing numérique visait à inspirer les consommateurs par le biais de différents canaux, notamment un recueil de recettes en ligne et des astuces sur Instagram pour cuisiner avec les fromages Castello®. Ces campagnes ont su séduire les consommateurs et se sont avérées plus efficaces et moins coûteuses que les précédentes campagnes publicitaires. Les États-Unis, la Suède et le Danemark ont obtenu des résultats exceptionnels, avec une croissance en volume respective de 21,6 %, 8,3 % et 8,8 %.

STARBUCKS™

Starbucks™ a pour vocation d'inspirer et d'enrichir l'esprit au gré des rencontres, café après café. Arla dispose depuis plus de dix ans d'un accord de licence à long terme pour produire, commercialiser et vendre des produits prêts à boire Starbucks™ en Europe et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Starbucks™ est un moteur clé de la croissance dans la région EMEA et s'impose comme leader du marché dans plusieurs catégories.

Starbucks™ a atteint 250 millions d'unités vendues

Notre gamme de café prêt à boire Starbucks™, désormais disponible dans 51 pays de la région EMEA, a enregistré une croissance en volume de 33,8 % pour atteindre 250 millions d'unités vendues, et a gagné plus de 3 points de pourcentage de part de marché par rapport à l'année 2020. Cette croissance est due en grande partie à l'amélioration de la distribution de ces produits sur presque tous les marchés, leur disponibilité dans de nouvelles structures telles que des magasins de proximité, et le succès des marques au Royaume-Uni, où Starbucks™ a atteint 117,5 millions EUR en termes de valeur au détail. L'innovation est également la clé du succès de Starbucks™. En attestent cette année les lancements réussis de TripleShot et des offres saisonnières.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

33,8 %

2020 : 27,3 %



EUROPE

Portée par une croissance exceptionnellement forte de 5,7 % en 2020, notre territoire commercial Europe a gagné des parts de marché et a enregistré une forte croissance globale du volume des produits de marque de 2,3 % en 2021 en dépit de circonstances difficiles, notamment les perturbations importantes liées à la pandémie de COVID-19, le recul de la restauration au profit de la grande distribution, et l'augmentation des prix causée par l'inflation. Tous les marchés ont contribué à la croissance. Les marques Starbucks™, Castello® et la marque Arla® en ont été les principaux moteurs avec des taux de croissance respectifs de 33,7 %, 1,7 % et 2,3 %. L'activité Foodservice a également enregistré une croissance des produits de marque de 7,8 %.

Notre unité opérationnelle européenne

Notre territoire commercial Europe englobe neuf pays d'Europe du Nord et de l'Ouest et représente 59 % du chiffre d'affaires total d'Arla. Nous évoluons sur des marchés matures, mais nous gagnons des parts de marché et affichons une solide croissance des produits de marque d'une année sur l'autre, stimulée par les performances de Lurpak®, la marque Arla® ou encore Starbucks™.

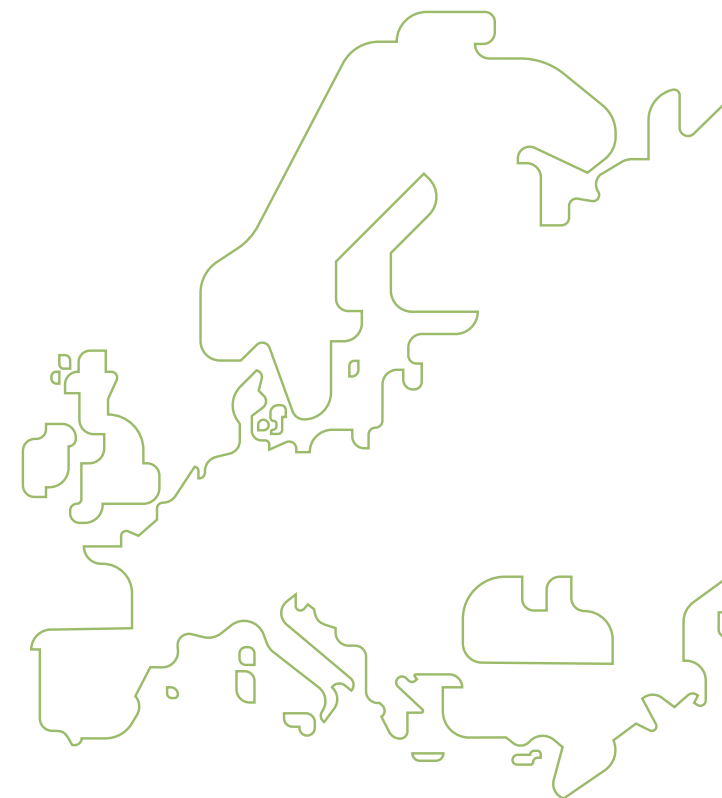
Moteurs de performance clés en 2021

La croissance du volume des produits de marque a été portée principalement par le lancement réussi des produits Starbucks™, Grande Cup et Triple Shot, la croissance de 14,7 % de la sous-marque Arla Fill N' Fuel stimulée par Cream Skyr, les yaourts, sachets et puddings de la gamme Protein, et Arla LactoFree® avec une croissance de 11,2 %. Les principaux marchés moteurs de la croissance ont été ceux du pôle Pays-Bas, France et Belgique, du Royaume-Uni et du Danemark, avec des croissances du volume des produits de marque respectives de 8,4 %, 3,8 % et 2,2 %. Le chiffre d'affaires du canal e-commerce a augmenté de 17 %.

Notre préparation au Brexit nous a aidés à nous adapter au nouvel environnement commercial. Si nous n'avons connu que des perturbations mineures, nous avons été affectés par le manque de chauffeurs-livriers.

Domaines d'intervention pour 2022

La volatilité observée en 2021 devrait se poursuivre en 2022. L'inflation restera un facteur important sur le marché, susceptible d'entraîner une hausse du prix des produits laitiers et de ralentir les perspectives de croissance pour 2022. Au cours de la première année de notre nouvelle stratégie mondiale, Future26, nous nous concentrerons sur la gestion de notre part de marché à travers nos marques dans le territoire Europe. La durabilité figurera au cœur des priorités avec la marque Arla® qui sera le fer de lance de l'innovation et du développement de produits qui encouragent les consommateurs à vivre et à consommer de manière durable.



Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

2,3 %

2020 : 5,9 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

59 %

2020 : 60 %

Chiffre d'affaires, millions EUR

6 621

2020 : 6 413

Part de marché des marques

55,5 %

2020 : 54,1 %

Pour en savoir plus sur les performances dans certains pays et régions, cliquez ici.



INTERNATIONAL

En 2021, notre territoire International a enregistré une solide croissance des volumes de produits de marque de 9,1 %, malgré les perturbations liées à la pandémie de COVID-19 et l'inflation qui a poussé les prix à la hausse vers la fin de l'année. La croissance a été enregistrée dans les six régions et a été très équilibrée. Nous avons également gagné des parts de marché dans des catégories clés. La production de fromage transformé et de boissons, crèmes et sauces à base de lait a été consolidée dans nos sites du Bahreïn et de Riyad depuis des sites au Danemark, ce qui constitue une étape importante pour le territoire.

Notre unité opérationnelle internationale

Notre territoire commercial International englobe 140 pays sur cinq continents et représente 19 % du chiffre d'affaires total d'Arla. Il s'agit en général des régions dans lesquelles nous enregistrons la plus forte croissance en volume. Nos principales marques dans le territoire sont Puck®, Arla® Dano, Lurpak®, Castello® et Starbucks™.

Moteurs de performance clés en 2021

En 2021, malgré un contexte changeant en raison de l'évolution des restrictions liées à la pandémie, nous avons augmenté nos parts de marché dans des catégories clés de notre territoire International. Puck® a gagné des parts de marché au Moyen-Orient, et Arla® Dano au Bangladesh et au Nigéria. Toutes nos marques mondiales ont contribué à la forte croissance en volume de 9,1 %, qui s'ajoute à la base de référence 2020 très élevée (12 %) : Starbucks™ avec 34 %, Arla® avec 12 %, Castello® avec 9 %, et Puck® avec 3 %. Cependant, la faiblesse du dollar américain et l'inflation croissante tout au long de l'année ont exercé une pression sur nos marges dans toutes les régions. La consolidation de la production de plusieurs unités sur notre site au Bahreïn et à Riyad a également permis d'améliorer l'efficacité et la vitesse de commercialisation et constitue l'une des principales réalisations de l'année 2021.



Domaines d'intervention pour 2022

En 2022, nous nous concentrerons sur la reprise de l'inflation des prix, la croissance de nos marques clés et la mise en place d'une infrastructure internationale afin de mettre en œuvre notre nouvelle stratégie, Future26. Dans cette optique, nous construisons actuellement une exploitation Arla au Nigéria afin de soutenir notre objectif de produire davantage de lait dans le pays.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

9,1 %

2020 : 11,6 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

19 %

2020 : 19 %

Chiffre d'affaires, millions EUR

2 101

2020 : 1 975

Part de marché des marques

86,6 %

2020 : 86,3 %

Pour en savoir plus sur les performances dans certains pays et régions, cliquez ici.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Dans un contexte de pandémie persistante de COVID-19, AFI a développé son activité de production d'ingrédients à valeur ajoutée de 14,5 % par rapport à l'année 2020, principalement grâce à la forte demande en ingrédients spécialisés sur nos marchés clés. La croissance a été soutenue par la conversion en ventes à valeur ajoutée de matières premières supplémentaires obtenues récemment grâce à de nouveaux accords stratégiques d'approvisionnement. Les augmentations importantes du prix des matières premières et de l'énergie ont affecté les marges d'AFI.



Croissance du segment à valeur ajoutée

14,5 %

2020 : 5,3 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

7 %

2020 : 7 %

Chiffre d'affaires, millions EUR

794

2020 : 716

Part de la valeur ajoutée

74,0 %

2020 : 73,7 %

Activités d'AFI

La mission d'Arla Foods Ingredients (AFI) consiste à découvrir et à offrir tous les bienfaits que le lactosérum peut apporter à la vie des gens. AFI est à la tête du secteur des ingrédients à base de lactosérum, et nous proposons à nos clients des solutions uniques à base de protéines et de lactose. Nos ingrédients sont utilisés dans un large éventail de domaines, de la nutrition infantile, clinique et sportive aux produits laitiers et à la boulangerie. De plus, nous produisons des produits de nutrition infantile pour des tiers. AFI est une filiale appartenant à 100 % à Arla.

Moteurs de performance clés en 2021

Les performances d'AFI ont été largement stimulées par ses solides innovations telles que la bêta-lactoglobuline (BLG), dernier ingrédient innovant lancé au profil nutritionnel unique qui vise la croissance musculaire et est produit à l'aide d'une nouvelle technologie de séparation brevetée. De son côté, notre activité de production de nutrition infantile a enregistré des performances légèrement inférieures par rapport à 2020, en raison de conditions du marché difficiles en Chine. Nos perspectives stratégiques pour cette activité restent positives.



Domaines d'intervention en 2022

En 2022, AFI se concentrera sur les priorités définies dans la stratégie pour 2026 récemment lancée, telles que l'augmentation de la consommation de lactosérum et la mise en œuvre de programmes de durabilité complets. Ouvert en 2021, le Centre d'innovation AFI participera à la réalisation des objectifs d'innovation grâce aux travaux des meilleurs scientifiques d'AFI et en tenant compte de la recherche de classe mondiale, des essais cliniques et des efforts de collaboration à travers le monde.

VENTES DE L'INDUSTRIE MONDIALE

La flexibilité de notre modèle Ventes de l'industrie mondiale nous a permis d'adapter rapidement les volumes de lait tout au long de l'année, car les effets de la pandémie ont déséquilibré la demande entre la grande distribution et la restauration. Au cours de l'année 2021, nous avons augmenté la proportion de matières premières à plus forte valeur ajoutée vendues, et nous avons obtenu la meilleure valeur possible pour nos associés-coopérateurs grâce à l'augmentation des prix.



Chiffre d'affaires,
millions EUR

1 686

2020 : 1 540

Part du chiffre d'affaires
total d'Arla

15 %

2020 : 14 %

Part de produits laitiers
solides vendus dans le cadre
de notre activité Ventes de
l'industrie mondiale

22,1 %

2020 : 22,7 %

Quel est le sujet du segment ?

Outre nos principaux circuits de vente, Arla réalise des ventes interentreprises de fromage, de lait en poudre et de beurre auprès d'autres entreprises qui les utilisent dans leur production. Notre modèle Ventes de l'industrie mondiale nous permet de gérer la variabilité saisonnière et régionale de la production de lait des associés-coopérateurs et d'équilibrer notre approvisionnement en lait tout au long de l'année.

Objectifs 2022

En 2022, notre principal objectif consistera néanmoins à maîtriser les conditions de marché volatiles que nous avons vues se développer vers la fin de 2021, avec une hausse sans précédent des prix des matières premières et des fluctuations de la production laitière. L'année 2022 marquera en outre un changement significatif dans notre activité Ventes de l'industrie mondiale, avec de nouvelles capacités de production notamment dans notre usine de poudre de Pronsfeld, et avec l'expansion de nos capacités de production de mozzarella.

Moteurs de performance clés en 2021

Les prix sur les marchés européens et mondiaux des produits laitiers ont considérablement augmenté tout au long de l'année, avec une accélération inédite dans les derniers mois. Cette évolution est due à un double phénomène : d'une part la baisse mondiale de la production laitière en raison de la hausse des coûts, tant dans les exploitations que dans les laiteries, et d'autre part la forte demande enregistrée dans le secteur industriel. La part globale de produits laitiers solides vendus par nos activités Ventes de l'industrie mondiale est tombée à 22,1 %, contre 22,7 % l'an dernier, du fait d'une baisse de la production laitière en Europe du Nord et d'une augmentation des ventes dans les circuits de grande distribution d'Arla. Malgré cette diminution du volume, le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 1 686 millions d'euros, contre 1 540 millions d'euros en 2020, en raison de l'augmentation des prix.





Évaluation des marchés
Analyse des performances
Perspectives financières

Sommaire 

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Malgré une année volatile marquée par la pandémie de COVID-19 ainsi qu'un rebond économique rapide et une pression inflationniste dans toutes les chaînes de valeur, nous avons géré efficacement les ventes et les opérations et obtenu des résultats supérieurs aux prévisions pour nos principaux indicateurs de performance.

Le prix de performance a augmenté pour atteindre **39,7 centimes EUR/kg**, contre 36,5 centimes EUR/kg en 2020, stimulé par notre capacité à évoluer sur un marché des matières premières confronté à la hausse des prix, par des gains d'efficacité sous-jacents conséquents et par la croissance des produits de marque. Nos marques ont enregistré une forte croissance en terme de volume, en affichant une augmentation de **4,5 %**, s'ajoutant à la croissance exceptionnellement élevée de 2020 (7,7 %).

Torben Dahl Nyholm
CFO



ÉVALUATION DES MARCHÉS

Un contexte macroéconomique très volatil

Avec la levée des restrictions dans un nombre croissant de pays et le retour à la « nouvelle normalité » au cours du premier semestre 2021, l'économie mondiale s'est rapidement remise de la forte baisse enregistrée en 2020, maintenant la demande de produits laitiers à un niveau élevé. Cependant, les nouveaux variants de la COVID-19, les difficultés relatives à la main-d'œuvre et à la logistique ainsi que les contraintes climatiques ont notamment affecté la reprise économique mondiale et ont eu un impact significatif sur l'industrie laitière mondiale.

Le PIB a enregistré une croissance de 5,6 % à l'échelle mondiale, soit la plus forte croissance observée après une récession depuis 80 ans. Malgré la reprise de cette année, le niveau du PIB mondial en 2021 était inférieur de 3,2 % aux prévisions établies avant la pandémie, et le PIB par habitant dans de nombreuses économies de marché émergentes et en développement est resté inférieur aux sommets atteints avant la pandémie de COVID-19.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales ont fait face à plusieurs obstacles en 2021, notamment des pénuries d'énergie et de main-d'œuvre et des problèmes logistiques. Ces difficultés, conjuguées à la hausse de la demande entraînée par la reprise économique rapide, ont provoqué une hausse rapide de l'inflation qui a atteint des niveaux très élevés au cours du second semestre de l'année. L'inflation a exercé à son tour une pression supplémentaire sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Les charges de production ont augmenté dans tous les domaines, notamment l'énergie, l'alimentation animale, les ingrédients, le papier destiné au conditionnement et le carburant. L'augmentation des prix de l'énergie a affecté les consommateurs au cours du second semestre 2021, mais ceux-ci n'ont pas encore ressenti tout l'effet de la hausse des prix sur les biens de consommation.

Face à la volatilité des marchés macroéconomiques et des matières premières, les niveaux de change ont été relativement stables en 2021, les taux moyens s'étant renforcés de 3,3 et 3,2 % respectivement pour la livre sterling et la couronne suédoise. Le taux moyen du dollar américain s'est affaibli de 3,7 % par rapport à 2020.

Évolution du comportement des consommateurs sous l'impulsion de la COVID-19

En 2021, le comportement des consommateurs est resté fortement influencé par la pandémie de COVID-19, mais dans une moindre mesure que l'année précédente. Dans l'ensemble, la demande de produits laitiers a légèrement augmenté sur nos marchés principaux. Avec l'assouplissement des restrictions, les tendances de consommation se sont normalisées, entraînant un recul de la cuisine maison et des réserves alimentaires dans les foyers. Cette évolution s'est accompagnée d'une lente reprise de l'industrie de la restauration, avec la réouverture des restaurants, des cafés et des cantines, conduisant globalement à un rééquilibrage de la demande entre la grande distribution et la restauration.

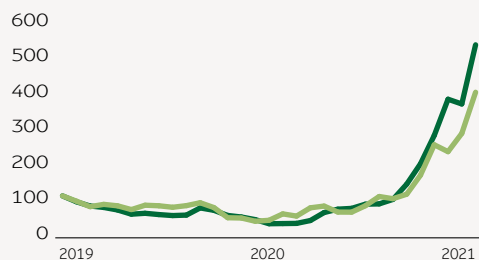
Les courses en ligne ont enregistré une forte accélération sous l'impulsion de la pandémie de COVID-19 au cours des deux dernières années. En 2021, la part de ventes des produits alimentaires en ligne a atteint 15 % sur certains marchés européens.

Légère baisse des approvisionnements en lait et hausse sensible du prix des matières premières

La production laitière européenne a connu une légère baisse par rapport à la même période de l'année précédente. La production de lait a reculé de manière générale dans les grands pays tels que l'Allemagne et la France, et cette tendance n'a été que partiellement compensée par une croissance dans les petits pays tels que l'Irlande. Le flux d'approvisionnement est resté stable dans l'ensemble, mais la forte inflation des prix de l'alimentation animale et de l'énergie et les conditions météorologiques difficiles ont exercé une pression sur la production laitière.

Les marchés européens et mondiaux des produits laitiers se sont rapidement redressés après un recul en 2020. Le prix des produits laitiers, comme celui d'autres matières premières, a augmenté de manière constante tout au long de l'année, avec une accélération vers la fin de l'année. Le prix du lait à la production a suivi la hausse dans le monde entier avec un délai de quelques mois, mais les prix élevés de l'alimentation animale, de l'énergie et du carburant ont compromis la rentabilité.

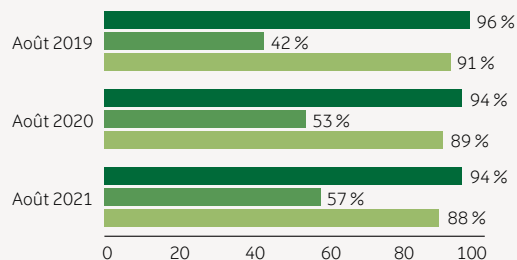
INFLATION DES PRIX DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU GAZ NATUREL (%)



■ Gaz naturel ■ Électricité

Source : Kairos Commodities ; Arla Procurement

CANAUX D'ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES (%)

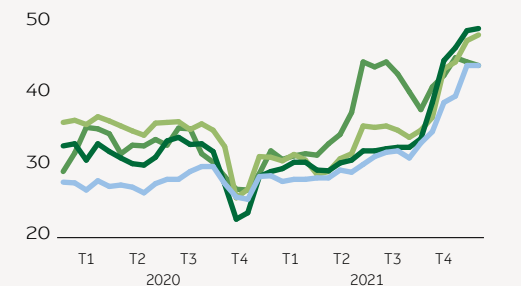


■ Supermarchés/hypermarchés ■ En ligne ■ Commerces de proximité

Source : IGD, Tendances d'achats en ligne 2021

PRIX DU MARCHÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES EN EUROPE

Équivalents des prix d'utilisation du lait, centimes EUR/kg



■ Cheddar ■ Lait entier en poudre ■ Gouda ■ Mozzarella

Source : GDT

ANALYSE DES PERFORMANCES

Prix du lait prépayé compétitif tout au long de l'année

Arla vise une part des bénéfices nets annuelle comprise entre 2,8 et 3,2 % du chiffre d'affaires, ce qui nous permet d'équilibrer activement le capital retenu pour les investissements futurs et de proposer un complément de prix compétitif à nos associés-coopérateurs. Cela nous a également permis de verser à nos associés-coopérateurs une part, la plus importante possible de nos bénéfices, via le prix du lait prépayé au cours de l'année. En 2021, nous avons réalisé un bénéfice net de 332 millions d'euros, soit 3 % du chiffre d'affaires.

Notre remarquable croissance du volume des produits de marque, combinée à notre capacité d'adaptation rapide aux nouveaux niveaux de prix dont les répercussions se sont principalement manifestées dans le segment des ventes de l'industrie, nous a permis de proposer un prix du lait compétitif à nos associés-coopérateurs. Nos efforts de rationalisation de l'ensemble de notre chaîne de valeur ont aussi contribué à l'augmentation du prix du lait. Nous sommes parvenus à porter le prix du lait prépayé standard moyen à 37,0 centimes EUR/kg, soit une augmentation de 3,3 centimes EUR/kg par rapport à l'année 2020. Notre prix de performance était de 39,7 centimes d'euros/kg en 2021, contre 36,5 centimes d'euros/kg en 2020 (soit une augmentation de 8 %). Ce prix de performance positionne Arla parmi les leaders du marché en Europe et permet de soutenir les associés-coopérateurs qui sont également confrontés à l'augmentation des charges de production dans leur exploitation.

La collecte de lait auprès de nos associés-coopérateurs a reculé de 1,0 % par rapport à l'année précédente. Cette baisse a touché tous les pays des associés-coopérateurs à l'exception du Royaume-Uni. La plus forte baisse a été enregistrée dans la région Europe centrale, où les températures froides, les inondations et la hausse des prix de l'alimentation animale ont exercé une pression sur la production laitière. L'approvisionnement en lait auprès d'autres sources a diminué de 8,4 % par rapport à l'année précédente. Cependant, la collecte totale de lait est restée pratiquement inchangée par rapport à l'année précédente, atteignant 13,6 milliards de kg.

Prix de performance
(centimes d'euro/kg)



Prix du lait prépayé standard
(centimes d'euro/kg)



NOTRE PRIX DE PERFORMANCE PERMET DE POSITIONNER ARLA PARMIS LES LEADERS DU MARCHÉ EN EUROPE ET DE SOUTENIR LES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS



ANALYSE DES PERFORMANCES / SUITE

Augmentation du chiffre d'affaires stimulée par les marques et les prix

Notre chiffre d'affaires total a dépassé nos prévisions et s'est élevé à 11,2 milliards EUR, contre 10,6 milliards EUR en 2020. En 2021, l'augmentation du chiffre d'affaires issue de la hausse des prix représentait 432 millions EUR, tandis que celle issue de la hausse des volumes des produits de marque représentait 72 millions EUR. Ces augmentations ont été favorisées par le succès de nos marques qui ont su répondre à l'évolution des besoins des consommateurs. Les taux de change ont permis une hausse du chiffre d'affaires de 54 millions EUR. Pour de plus amples informations, consultez la note 1.1.

Les marques ont su tirer parti des performances exceptionnelles de l'année 2020

Notre stratégie repose en grande partie sur l'amélioration de la qualité globale de notre chiffre d'affaires en stimulant le succès de nos marques et en augmentant ainsi leurs volumes. En 2021, nous avons enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 4,5 %.

qui s'ajoute à la croissance exceptionnellement élevée de 7,7 % enregistrée en 2020. Ce résultat montre la grande capacité d'adaptation de nos marques. Nos produits naturels et riches en nutriments axés sur la durabilité ont séduit les consommateurs en 2021, alors même que les comportements d'achat et les habitudes culinaires commençaient à revenir aux modèles pré-pandémiques.

Notre principale marque, Arla®, a surpassé les prévisions avec une croissance des volumes de 4,4 %, stimulée par LactoFree®, Fill N' Fuel et les produits Arla® Pro commercialisés par le segment Foodservice. Lurpak® a manqué de peu de renouveler son record historique de 2020, avec une croissance de 0,5 %, s'ajoutant à la croissance exceptionnelle des années précédentes. Starbucks™ a enregistré une croissance des volumes spectaculaire de 33,8 %, tandis que Castello® a enregistré une croissance des volumes de 6,1 %. Puck® a également conclu une année satisfaisante avec une croissance des volumes de 2,7 %.

Pour en savoir plus sur nos marques, consultez la page 28.



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE

4,5 %

2020 : 7,7 %

DE SOLIDES RÉSULTATS POUR NOS UNITÉS COMMERCIALES

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, Europe

2,3 %

2020 : 5,9 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, International

9,1 %

2020 : 11,6 %

Croissance des produits à valeur ajoutée, AFI

14,5 %

2020 : 5,3 %

Part de produits laitiers solides vendus dans le cadre de notre activité Ventes de l'industrie mondiale

22,1 %

2020 : 22,7 %

- Nos territoires commerciaux Europe et International ont tous deux contribué à la solide performance d'Arla avec une forte croissance du volume des produits de marque de 2,3 et 9,1 % respectivement, et une augmentation des parts de marché dans certaines catégories clés.
 Pour en savoir plus, consultez la page 32 du rapport.
- La part de valeur ajoutée de notre activité de production d'ingrédients, Arla Foods Ingredients (AFI), a poursuivi sa progression pour atteindre 14,5 %.
 Pour en savoir plus, consultez la page 34 du rapport.
- En raison de l'augmentation des ventes dans les circuits de grande distribution d'Arla, la part globale de produits laitiers solides vendus par nos activités Ventes de l'industrie mondiale est tombée à 22,1 %, contre 22,7 % en 2020.
 Pour en savoir plus, consultez la page 35 du rapport.

PERFORMANCES EN EUROPE

Danemark

Au Danemark, le chiffre d'affaires de 1 004 millions EUR est resté stable par rapport à l'année 2020, avec une forte croissance sous-jacente du volume des produits de marque de 2,2 % et une augmentation des parts de marché. L'année 2021 a été mouvementée, marquée à la fois par les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 et par l'inflation galopante, qui ont entraîné d'importantes augmentations des prix. En 2021, Arla® a relancé Cultura® pour renforcer son offre axée sur la santé intestinale, et a étendu la gamme de produits végétaux Jörd®. Les initiatives de durabilité se sont poursuivies. Nous avons notamment lancé le symbole des trois cœurs pour le bien-être animal sur les produits Arla® Organic, acquis de nouveaux camions de distribution respectueux du climat et investi dans des systèmes de production plus durables.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

2,2 %

2020 : x5,1 %

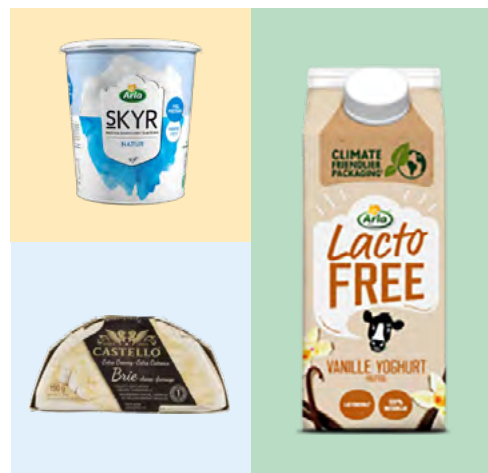
Suède

Au cours de l'année 2021, le chiffre d'affaires d'Arla Suède a augmenté de 5 % pour atteindre 1 431 millions d'euros. Cette croissance a été principalement stimulée par un rebond de l'activité Foodservice avec les réouvertures au sortir de la crise sanitaire. Les parts de marché ont évolué positivement pour l'ensemble des clients, des catégories et des marques. Les marques Starbucks™, Castello® et Arla® Pro ont notamment enregistré de bons résultats. Le volume global des produits de marque a enregistré une croissance de 0,8 %. Dans la dernière partie de l'année 2021, l'inflation a entraîné des hausses de prix des matières premières conséquentes. Pour soutenir notre programme de développement durable, nous avons ouvert Finngarne Gård, un centre d'excellence pour les exploitations innovantes.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

0,8 %

2020 : 2,5 %



Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, nous sommes parvenus en 2021 à relever plusieurs défis externes afin de fournir à nos associés-coopérateurs des rendements indispensables. Malgré les effets cumulés de la pénurie de chauffeurs et de main-d'œuvre et l'accélération des pressions inflationnistes sur les charges, nous avons réussi à générer une croissance globale des produits de marque de 3,8 % et un chiffre d'affaires de 2 526 millions d'euros. Au cours du premier semestre, les performances ont été stimulées par la persistance du regain de consommation à domicile avec le prolongement des mesures de restriction. Nous avons enregistré une forte croissance du volume des produits de marque. Les marques Arla®, Lurpak® et Starbucks™ ont notamment poursuivi la consolidation de leurs parts de marché. Au cours de la seconde moitié de l'année 2021, les activités Foodservice ont été relancées et ont enregistré une croissance en volume de 18,8 %. Nous avons également finalisé les Checks Climat dans les exploitations de nos associés-coopérateurs, qui constituent un facteur de différenciation certain pour la marque Arla®.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

3,8 %

2020 : 13,1 %

Allemagne

En 2021, la croissance de nos produits de marque s'est poursuivie, avec une augmentation des volumes de 1,7 %. La pandémie a entraîné une légère baisse de la consommation de produits laitiers dans la grande distribution après la levée des mesures de confinement, tandis que le segment Foodservice ne s'est que partiellement redressé. Le chiffre d'affaires a par conséquent enregistré un léger recul, passant de 1 024 millions EUR l'année précédente à 991 millions EUR en 2021. Nous avons introduit des innovations importantes, notamment Arla® Kærgarden Bio, lancé avec succès une campagne pour la marque principale Arla® et pris une position de leader du marché avec la marque Starbucks™. L'inflation exceptionnelle au cours du second semestre a entraîné une baisse de la production de lait dans les exploitations. Les prix ont ainsi connu d'importantes augmentations qui suivent la tendance du marché.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

1,7 %

2020 : 7,1 %

Pays-Bas, Belgique et France

Dans notre pôle Pays-Bas, Belgique et France, l'année 2021 a été à nouveau marquée par une croissance du volume des produits de marque de 8,4 %, portant à 360 millions EUR le chiffre d'affaires total. Nous avons poursuivi le développement de nos marques principales et enregistré une impressionnante croissance à deux chiffres pour LactoFree, Arla® Skyr, Melkunie® Protein, Melkunie® Breaker, Starbucks™ et Lurpak®. Les premiers produits laitiers neutres sur le plan climatique, Arla® Organic Climate Neutral, ont été lancés sur le marché néerlandais en 2021. Il s'agit d'une nouvelle étape importante dans notre démarche de durabilité, qui a également permis à notre marque de renforcer sa position en gagnant des parts de marché.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

8,4 %

2020 : 9,8 %

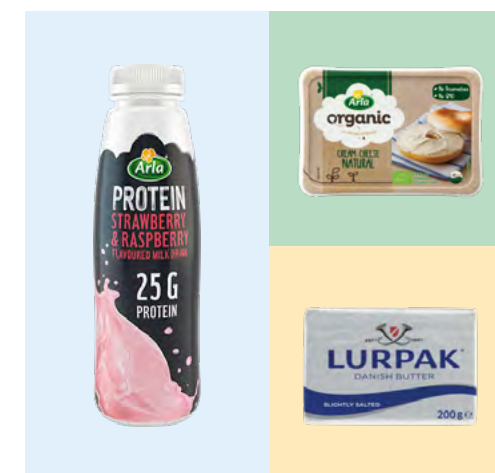
Finlande

L'activité finlandaise a encore été affectée par la pandémie de COVID-19 en 2021. Notre chiffre d'affaires total en Finlande a par conséquent enregistré un léger recul et atteint 309 millions EUR, contre 315 millions EUR l'année précédente. Malgré un environnement de marché difficile, notamment des restrictions affectant l'important circuit Foodservice, nous avons réussi à compenser certains de ces obstacles avec la conquête de nouveaux clients et une augmentation des volumes des produits de marque de 0,8 %. Dans le circuit de la grande distribution, nos principales marques, notamment Arla® Lempi, ont enregistré une croissance solide. L'innovation est une priorité pour l'activité en Finlande. Les puddings Arla® Protein, le fromage cottage aromatisé Arla® Keso et le quark Ingman comptent parmi les innovations réussies de l'année 2021. Le développement durable compte également parmi les priorités de nos activités en Finlande. En 2021, nous avons introduit un lait issu de l'élevage en plein air combiné à une expérience de réalité augmentée.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

0,2 %

2020 : -7,3 %



PERFORMANCE À L'INTERNATIONAL

Moyen-Orient et Afrique du Nord

À la croissance sans précédent enregistrée en 2020 sous l'effet des tendances induites par la pandémie de COVID-19 s'ajoute, en 2021, une croissance en volume de 5,2 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Toutefois, le chiffre d'affaires a reculé, passant de 748 millions EUR à 734 millions EUR en 2021, sous l'effet des taux de change. La croissance du volume des produits de marque a été stimulée par l'Irak, le Koweït et les ventes de nos distributeurs, tandis que les tensions politiques dans la région ont entraîné des difficultés d'approvisionnement sur certains marchés. Notre activité Foodservice a également gagné en dynamisme après une année 2020 difficile, avec une croissance des volumes de 44 %. Arla a également continué à conquérir des parts de marché sur certains marchés clés, notamment pour Puck®, Kraft® et Starbucks™, confirmant ainsi notre forte position sur le marché.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

5,2 %

2020 : 20,1 %

Amérique du Nord

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires global a augmenté de 7 % pour atteindre 289 millions EUR et la croissance du volume des produits de marque a augmenté de 8,3 % en 2021. Malgré d'importantes augmentations de prix, Castello® a enregistré une croissance remarquable des volumes de 8,3 %, soutenue par les marchés américain et canadien. La performance exceptionnelle de la marque Arla® enregistrée l'année précédente s'est poursuivie, avec une croissance en volume de 10,3 % en 2021. Le Canada a maintenu une croissance solide stimulée par la marque locale Tre Stelle qui a bénéficié du maintien de la tendance de la cuisine maison. La part de marché des marques nord-américaines est passée de 79,6 % en 2020 à 82,3 % en 2021.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

8,3 %

2020 : 7,6 %

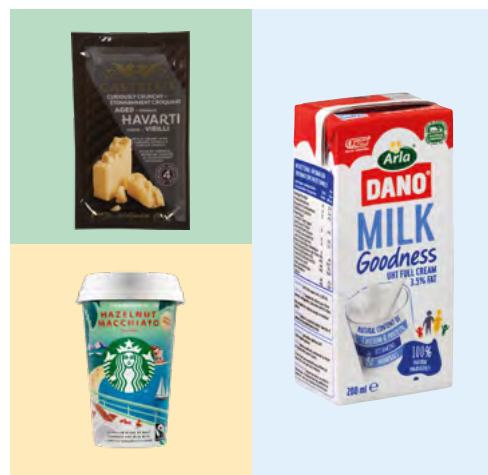
Reste du monde

Le reste du monde, y compris l'Australie, la Russie, les ventes de nos distributeurs et nos filiales européennes, a enregistré une croissance des volumes de 8,5 % et un chiffre d'affaires total de 508 millions EUR en 2021. La croissance des volumes de Lurpak® (8,8 %) et de Starbucks™ (45,8 %) a été le principal moteur de cette performance. Avec l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, notre activité Foodservice a connu un rebond après le déclin de 2020, mais n'a pas encore atteint les niveaux enregistrés avant la pandémie. Tous les marchés ont participé à cette croissance. Nos filiales européennes et les ventes des distributeurs ont notamment enregistré des taux de croissance à deux chiffres.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

8,5 %

2020 : 9,5 %



Afrique de l'Ouest

L'année 2021 a été exceptionnelle pour l'Afrique de l'Ouest, avec une croissance du volume des produits de marque de 13,3 % et une augmentation du chiffre d'affaires de 14 %. La croissance a été stimulée principalement par les produits Arla® Dano, qui ont gagné des parts de marché importantes au Nigéria, notre principal marché dans la région. Les augmentations de prix ont plus que compensé la dévaluation de la monnaie nigériane. Au cours du second semestre, nous avons signé un contrat de location de terrain dans l'État de Kaduna, au Nigéria, et commencé la construction d'une exploitation Arla. Le Sénégal a poursuivi son développement positif en 2021, avec une croissance des volumes des produits de marque de 27,8 %.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

13,3 %

2020 : -1,3 %

Asie du Sud-Est

Malgré une année mouvementée, marquée par des mesures de restriction et des difficultés économiques liées à la pandémie de COVID-19, les volumes des produits de marque ont augmenté de 27,1 % dans toute l'Asie du Sud-Est et les bénéfices ont considérablement augmenté en 2021. Notre croissance a été principalement soutenue par les excellentes performances de notre marque Arla® Dano au Bangladesh, où les volumes ont enregistré une croissance spectaculaire de 20 %. Aux Philippines, nous avons davantage augmenté notre part de marché et enregistré une croissance de 23,7 % du volume des produits de marque stratégiques. En outre, notre activité Foodservice dans la région a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 32 %. Nous avons atteint un chiffre d'affaires total de 180 millions EUR pour 2021, ce qui constitue une base solide pour assurer une croissance continue dans les prochaines années.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

27,1 %

2020 : 9,3 %



Chine

Notre activité en Chine a enregistré de bons résultats en 2021, avec un volume des produits de marque de 12,4 % et une croissance du chiffre d'affaires de 24,3 %, portant le chiffre d'affaires à 235 millions EUR. La croissance est principalement soutenue par les ventes de lait. Grâce à notre partenariat avec Mengniu, les ventes à l'exportation de fromage et de beurre ont également augmenté de manière significative. Nous avons lancé avec succès les ventes de produits Lurpak® dans un magasin d'entrepôt populaire réservé aux membres, Sam's Club. Notre segment de nutrition infantile a enregistré des résultats comparables à ceux de l'année précédente.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

12,4 %

2020 : 9,3 %

ANALYSE DES PERFORMANCES / SUITE

Une bonne année pour les activités Foodservice et le e-commerce

Dans un contexte de pandémie persistante en 2021, marqué par des réouvertures et des confinements sur nos marchés clés en Europe, notre activité Foodservice a su saisir les opportunités du marché en gagnant des parts sur la plupart des marchés grâce à une solide capacité d'exécution et de gestion des comptes clés, et une grande flexibilité.

Notre activité Foodservice européenne a enregistré une croissance de 7,8 % du volume des produits de marque, soit une augmentation du chiffre d'affaires de 38 millions d'euros en 2021. Cette croissance est soutenue pour moitié par notre marque Arla® Pro. D'un point de vue géographique, l'essentiel de la croissance a été enregistré au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark.

Après une année 2020 exceptionnellement performante, le segment e-commerce d'Arla a enregistré en 2021 une croissance du chiffre d'affaires de 17 % supérieure aux prévisions malgré le ralentissement du marché. Les six marchés principaux européens ont enregistré une croissance positive, le Royaume-Uni contribuant pour 65 % à la croissance totale. Pour accélérer notre présence sur le marché du e-commerce, nous avons investi dans des outils numériques et les ressources humaines. Notre nouvelle équipe spécialisée dans le développement du e-commerce a mis en place un système d'analyse des rayons numériques pour mesurer, suivre et influencer les performances d'Arla sur les rayons numériques.

Conclusion satisfaisante du programme Calcium

En 2018, nous avons lancé Calcium, notre programme de réduction des charges et de rationalisation sur quatre ans, afin de compenser la volatilité des prix des matières grasses et des protéines, ainsi que la chute de la livre sterling à la suite du Brexit. Calcium a permis de rationaliser les opérations dans l'ensemble de l'organisation et de réaliser



des économies sous-jacentes (hors inflation) de 634 millions EUR au cours des quatre dernières années, dépassant ainsi nos prévisions initiales. Au cours des deux dernières années, nous avons réussi à réaliser des économies au même rythme que pendant la première partie du programme, même si la pandémie de COVID-19 a sérieusement affecté notre chaîne d'approvisionnement et la continuité de nos opérations. En 2021, les économies proviennent principalement de l'optimisation des opérations de la chaîne d'approvisionnement, de l'internalisation des activités de marketing et de l'optimisation des investissements commerciaux. En outre, les restrictions

imposées dans le cadre de la pandémie de COVID-19 ont permis de réaliser des économies supplémentaires sur les coûts indirects, en raison du nombre réduit de déplacements et d'événements en 2021.

Les économies nettes réalisées dans le cadre du programme ont subi une pression en 2021 en raison de l'inflation exceptionnelle, avec un effet négatif de 221 millions EUR. Toutefois, nos efforts en matière de tarification nous ont permis de regagner une grande partie des pertes liées à l'inflation.

Avec notre nouvelle stratégie, Future26, nous avons également lancé en 2021 la phase suivante de notre programme de rationalisation, intitulée « Fund our Future ». Fund our Future s'appuie grandement sur la réussite du programme Calcium, mais porte une attention supplémentaire à la gestion du chiffre d'affaires net et à la planification de bout en bout de notre chaîne d'approvisionnement.

Un niveau d'émissions de CO₂ dans les exploitations équivalent à celui de l'année précédente

En 2021, nous avons poursuivi nos efforts de réduction des émissions de CO₂e tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Par rapport à l'année de

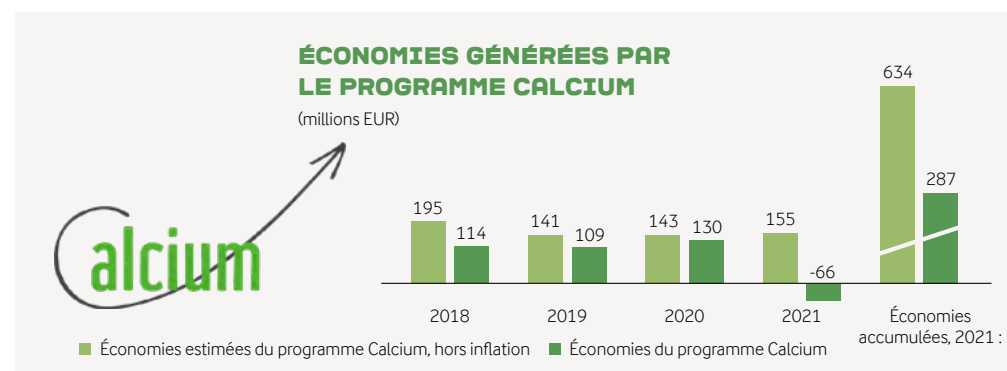
référence 2015, les émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 25 %, ce qui nous place en bonne voie pour atteindre notre objectif scientifique de réduction des émissions de 63 % d'ici 2030. Nos émissions de CO₂e du scope 3 ont diminué de 7 % depuis 2015.

Au total, les émissions de CO₂e ont augmenté pour s'établir à 19 783 millions de kg, contre 19 376 millions de kg l'année précédente.

Cette hausse s'explique par une augmentation de la quantité de lactosérum achetée en externe par Arla Foods Ingrédients, ainsi qu'une augmentation des émissions liées à l'expansion de la capacité de production de notre site de production à Bahreïn. Ces facteurs ont été partiellement compensés par l'augmentation des achats de certificats de production de biogaz.

Les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum sont restées stables, à 1,21 kg de CO₂e, par rapport à l'année précédente. En 2021, les émissions générées spécifiquement par les associés-coopérateurs Arla s'élevaient, comme l'année précédente, à 1,15 kg de CO₂e par kilogramme de lait.

➤ Pour en savoir plus sur notre progression par rapport à nos objectifs de durabilité, consultez notre Rapport ESG.





ANALYSE DES PERFORMANCES / SUITE



Une situation financière favorable en 2021

L'effet de levier mesure notre capacité à générer des bénéfices par rapport à notre dette nette porteuse d'intérêt. L'effet de levier représente le principal indicateur de notre situation financière. Notre plage ciblée à long terme se situe entre 2,8 et 3,4. En 2021, l'effet de levier a progressé pour atteindre 2,6, contre 2,7 l'année précédente.

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a augmenté pour atteindre 2 221 millions EUR, contre 2 180 millions EUR l'année précédente.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ont augmenté de 6 %, atteignant 780 millions EUR contre 731 millions EUR l'exercice précédent, principalement en raison d'un EBITDA plus élevé.

Le besoin en fonds de roulement net a augmenté de 131 millions EUR pour s'établir à 810 millions EUR, soit une hausse de 19,3 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte de l'utilisation délibérément réduite des programmes de financement des créances client, une hausse des prix et de la valeur des stocks.

La situation financière globale d'Arla est solide et nous confère la flexibilité nécessaire pour financer notre

stratégie et poursuivre notre ambition de créer l'avenir de l'industrie laitière.

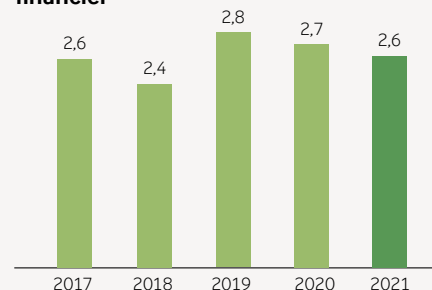
Arla ne dispose pas de notation publique ; cependant, compte tenu du prix de marché de nos émissions obligataires et des commentaires de plusieurs partenaires financiers externes, Arla est considérée comme une société de qualité et s'engage à maintenir ce statut à l'avenir.

Investissements pour renforcer notre nouvelle stratégie

En 2021, nos investissements ont atteint un total de 566 millions EUR. Nos investissements ont principalement porté sur l'exécution de nos principaux projets CAPEX. En Allemagne, la construction d'une nouvelle usine de poudre à Pronsfeld s'est bien déroulée. Au Bahreïn, nous avons étendu notre site de production pour englober l'ensemble de la production des produits Kraft® et Puck®. Au Danemark, nous avons poursuivi le projet d'expansion de la capacité de production de mozzarella du site de Branderup ainsi que la construction de notre nouveau Centre d'innovation AFI, qui a ouvert au mois de novembre 2021.

Outre ces grandes constructions, nous avons également investi de manière significative dans l'amélioration et le développement de nos actifs et compétences informatiques et numériques.

Développement de l'effet de levier financier



PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Nos perspectives pour 2022

L'inflation et la volatilité du marché affecteront encore probablement notre activité pendant une bonne partie de l'année 2022. Les changements dans les comportements des consommateurs seront multidimensionnels et difficiles à prévoir. Nous anticipons un ralentissement de la croissance des produits de marque en raison de la diminution potentielle du pouvoir d'achat des consommateurs et de la normalisation des tendances découlant de la pandémie. Par conséquent, nous prévoyons une croissance du volume des produits de marque de 0 à 2,5 % en 2022, avec un début d'année probablement plus calme. Nous prévoyons un chiffre d'affaires de l'ordre de 11,8 à 12,4 milliards EUR. L'augmentation résultera principalement de la hausse des prix de vente reflétant les prix historiquement élevés des matières premières.

Notre nouveau programme de rationalisation, Fund our Future, devrait permettre de réaliser des économies de l'ordre de 70 à 100 millions EUR, stimulées par de nouveaux projets de numérisation et d'automatisation, dans la continuité des initiatives réussies lancées dans le cadre du programme Calcium. Concernant l'effet de levier, nous abaïssons notre fourchette cible à 2,5-2,9, en raison d'un flux de trésorerie important attendu. Nous prévoyons une nouvelle diminution de nos émissions de CO₂e des scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2015, malgré l'expansion de la production dans notre nouvelle usine de poudre à Pronsfeld et dans nos marchés internationaux. Nos émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum diminueront certainement en 2022, mais nous sommes conscients que les projets de durabilité dans les exploitations produisent des résultats après un certain délai. Ces améliorations permettront à nos associés-coopérateurs de demeurer parmi les producteurs laitiers les plus efficaces au monde sur le plan climatique, et contribueront à l'atteinte de nos objectifs de réduction des émissions de 63 % pour les scopes 1 et 2 et de 30 % pour le scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum d'ici 2030.



	PERSPECTIVES 2021*	RÉALISATIONS DE L'ANNÉE 2021	PERSPECTIVES POUR 2022
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	3-4 %	4,5 %	0-2,5 %
Chiffre d'affaires (milliards EUR)	10,6-11,0	11,2	11,8-12,4
Part des bénéfices	2,8-3,2 %	3,0 %	2,8-3,2 %
Calcium/Fund our Future (millions EUR)	> 150	155**	70-100
Effet de levier	≤ 2.8	2,6	2,5-2,9
Émissions de CO ₂ e des scopes 1 et 2 par rapport à l'année 2015		-25 %	MOINS QUE L'ANNÉE PASSÉE
Émissions de CO ₂ e de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum par rapport à l'année 2015		-7 %	MOINS QUE L'ANNÉE PASSÉE

* Telles qu'annoncées au 1^{er} semestre 2021.

** Hors inflation. Les objectifs de notre prochain programme de rationalisation, Fund our Future, sont définis hors inflation.



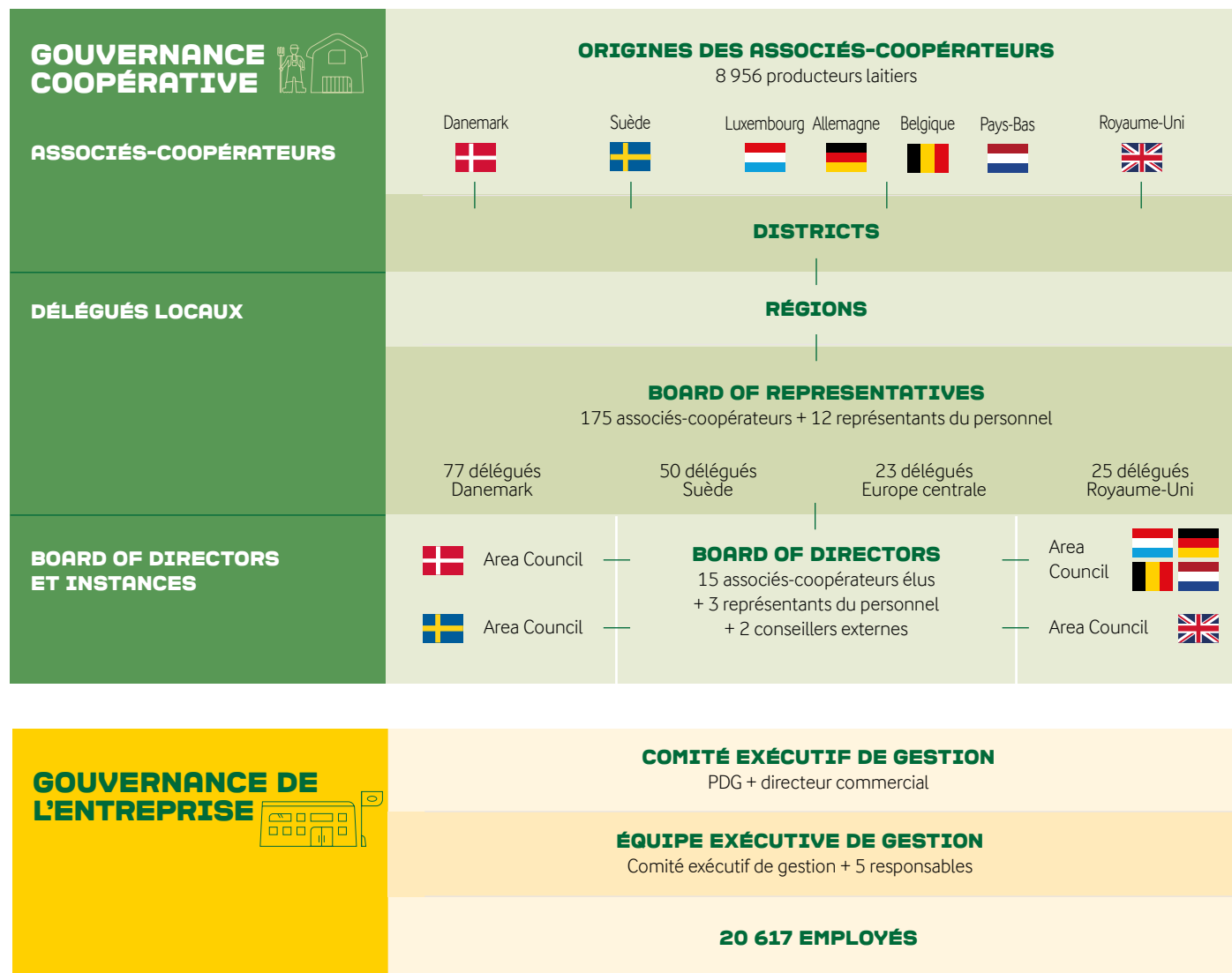
Cadre de gouvernance
Board of Directors
Équipe exécutive de gestion
Rémunération des dirigeants
Diversité et inclusion

GOUVERNANCE



CADRE DE GOUVERNANCE

Arla est une coopérative détenue par 8 956 agriculteurs dans sept pays. Afin de préserver la fiabilité et la prospérité de notre coopérative, il est essentiel de veiller à ce que tous nos associés-coopérateurs puissent s'exprimer. À cette fin, la gouvernance coopérative d'Arla a établi des principes démocratiques. Tous les deux ans, nos associés-coopérateurs élisent les membres du Board of Representatives qui, à leur tour, votent pour le Board of Directors. Ces deux instances élues partagent la gouvernance de la coopérative avec l'équipe exécutive de gestion. Les prochaines élections se dérouleront au printemps 2022*.



* Les élections de 2021 ont été reportées à 2022 en raison de la pandémie de Covid-19.



CADRE DE GOUVERNANCE / SUITE

GOUVERNANCE COOPÉRATIVE



Les deux principales instances de représentation et de prise de décision des associés-coopérateurs Arla sont le Board of Directors (BoD), composé de 20 membres, et le Board of Representatives (BoR), composé de 187 membres. Leurs principales tâches consistent à développer la base d'associés-coopérateurs, à préserver le système de démocratie coopérative, à mettre en œuvre les décisions et à développer les compétences de leadership parmi les associés-coopérateurs, ainsi qu'à définir l'orientation stratégique globale d'Arla.

Associés-coopérateurs

En 2021, Arla était conjointement détenue par 8 956 associés-coopérateurs de Suède, du Danemark, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg. Tous nos

associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes. L'année dernière, la coopérative comptait 9 406 associés-coopérateurs. La diminution du nombre de producteurs laitiers s'explique en partie par le fait que certains éleveurs ont cessé de produire du lait, ont vendu leur activité à d'autres associés-coopérateurs et, dans une moindre mesure, par le départ de producteurs laitiers choisissant d'approvisionner une autre entreprise laitière. Ce déclin s'inscrit pleinement dans la tendance observée dans l'ensemble de l'industrie laitière depuis un certain nombre d'années.

District Councils

Chaque année, les associés-coopérateurs se réunissent dans le cadre d'une assemblée annuelle locale dans leur pays respectif pour assurer leur influence démocratique dans le processus décisionnel d'Arla. Les associés-coopérateurs du district élisent des membres qui représentent leur région au BoR.

Board of Representatives

Le BoR est l'instance décisionnelle suprême de notre gouvernance coopérative. Elle compte 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des représentants des employés d'Arla. Les représentants des associés-coopérateurs sont élus tous les deux ans. Les prochaines élections se dérouleront en 2022*. Le BoR prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année et élit le BoD. Il se réunit deux fois par an.

Board of Directors

Nommé par le BoR, le BoD s'assure qu'Arla est gérée dans le meilleur intérêt des associés-coopérateurs. Il est ainsi chargé de fixer l'orientation stratégique, de surveiller les activités et la gestion des actifs de l'entreprise, de tenir les comptes de manière satisfaisante et de nommer le comité exécutif de gestion. Par ailleurs, il défend aussi les intérêts des partenaires de la société : prêteurs,

investisseurs en titres obligataires et employés, entre autres. Le BoD se compose de 15 associés-coopérateurs, de trois représentants des employés et de deux conseillers externes. La composition des membres élus du Board of Directors reflète la structure de détention d'Arla des différents pays.

Area Councils

Arla compte quatre Area Councils qui sont des sous-comités du Board of Directors (BoD). Ils se composent de membres du BoD et du Board of Representatives. Les Area Councils existent dans les quatre territoires démocratiques : en Suède, au Danemark, en Europe centrale et au Royaume-Uni, pour s'occuper des questions qui revêtent un intérêt particulier pour les associés-coopérateurs de chaque zone géographique.

** Les élections de 2021 ont été reportées à 2022 en raison de la pandémie de Covid-19.*

GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE



Chez Arla, la gouvernance de l'entreprise est partagée entre le comité exécutif de gestion et le Board of Directors (BoD). Ensemble, ils définissent les orientations stratégiques de l'entreprise et veillent à ce qu'elles soient suivies, ils organisent et gèrent l'entreprise, ils supervisent la gestion et ils assurent la conformité.

Comité exécutif de gestion

Le comité exécutif de gestion, nommé par le BoD, est responsable de la gestion de l'entreprise, de sa croissance à long terme, de la direction stratégique, du suivi des objectifs et de la définition des politiques de l'entreprise, tout en œuvrant pour accroître durablement la valeur de l'entreprise. En outre, le comité exécutif de gestion assure une gestion du risque et du contrôle des risques appropriée, ainsi que le respect des prescriptions légales en vigueur et des directives internes. Il se compose généralement du PDG et d'un autre membre de l'équipe exécutive de gestion, actuellement le vice-président exécutif de notre segment Europe.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion (EMT) est nommée par le comité exécutif de gestion. L'EMT est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. Elle se compose du comité exécutif de gestion, de cinq experts fonctionnels et d'un responsable commercial. Les experts fonctionnels ont la charge de la gestion des domaines financier, informatique et juridique (CFO), du marketing et de l'innovation (CMO), de l'organisation Agriculture, durabilité et communications, des ressources humaines (CHRO) et de la chaîne d'approvisionnement (CSO) ; le responsable

commercial, quant à lui, est responsable du segment commercial International. Les membres de l'équipe exécutive de gestion se tiennent informés de tous les événements importants qui se produisent dans leurs domaines respectifs et alignent leurs activités sur toutes les mesures transversales.

Employés

Arla emploie 20 617 équivalents temps plein (ETP) à l'échelle mondiale, contre 20 020 l'année précédente. Nos collaborateurs sont représentés par trois membres élus au BoD et 12 membres élus au BoR.



BOARD OF DIRECTORS



Notre BoD bénéficie d'une riche expertise. Il est composé de 15 associés-coopérateurs élus, de 3 représentants des employés et de 2 conseillers externes. En 2021, deux associés-coopérateurs suédois, Heléne Gunnarson et Jan Erik Hansson, ont quitté leurs fonctions et ont cédé leur place à Marita Wolf et Gustav Kämpe, également originaires de Suède. Manfred Graff a été élu pour succéder à Heléne Gunnarson au poste de vice-président.

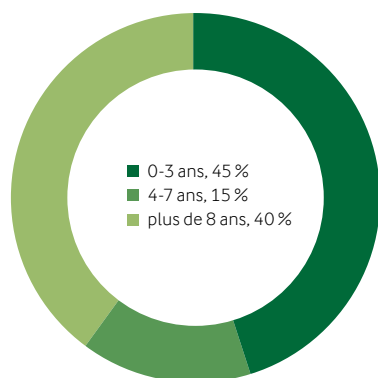
De gauche à droite, en partant de la première rangée : Walter Lausen, Steen Nørgaard Madsen, Manfred Graff, Jan Toft Nørgaard, Florence Rollet, Nana Bule, Marcel Goffinet, Inger-Lise Sjöström, Jonas Carlgren, Harry Shaw, Simon Simonsen, Jørn Kjær Madsen, Bjørn Jepsen, Johnny Rusell, René Lund Hansen, Ib Bjerglund Nielsen, Marita Wolf, Gustav Kämpe, Arthur Fearnall, Håkan Gillström

BOARD OF DIRECTORS / SUITE

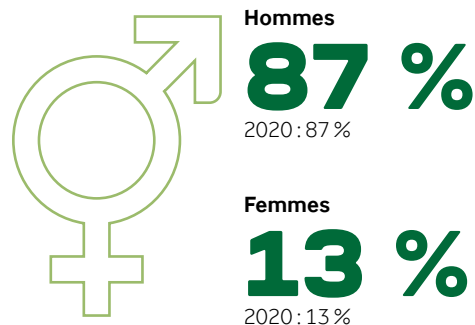
COMPÉTENCES ET DIVERSITÉ DU BOD

Malgré leur expérience similaire dans les secteurs de l'agriculture et des produits laitiers, les membres de notre Board of Directors (BoD) sont dotés d'un large éventail de compétences et d'expertise, leur permettant d'assurer une gouvernance mondiale de premier ordre. Les compétences du BoD sont évaluées tous les deux ans dans le cadre d'un processus transparent approuvé par le Board of Representatives. En fonction des résultats de l'évaluation, les membres du BoD peuvent suivre différentes formations afin de renforcer leurs compétences.

Mandat



Répartition hommes-femmes



Biographies des membres

Jan Toft Nørgaard (1960)

Membre depuis : 1998

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président du Board of Directors, Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération

Postes externes : Assemblée consultative du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation, depuis 2009

Manfred Graff (1959)

Membre depuis : 2012

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Vice-président du BoD, président de l'Area Council Arla pour l'Europe centrale, Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération

Postes externes : Conseil d'administration de Milch NRW depuis 2007, conseil d'administration de la Fédération allemande des coopératives depuis 2015

Nana Bule (1978)

Membre depuis : 2019

Emploi : CEO de Microsoft Danemark et Islande

Postes externes : Membre du conseil d'administration d'Energinet depuis 2018, membre du conseil d'administration de la Confédération de l'industrie danoise depuis 2019

Jonas Carlgren (1968)

Membre depuis : 2011

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Commission de recours monde, Comité Rémunération

Postes externes : Président du conseil d'administration de l'association suédoise des producteurs laitiers depuis 2019, conseil d'administration de la Fondation suédoise pour la recherche en agriculture depuis 2016, ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies

Arthur Fearnall (1963)

Membre depuis : 2018

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président du Area Council Arla Royaume-Uni, Comité de recours monde

Håkan Gillström (1953)

Membre depuis : 2015

Emploi : Employé du secteur laitier

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs suédois

Marcel Goffinet (1988)

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Groupe de travail préparatoire (Preparatory Working Group) du Comité de recours monde

Postes externes : Président du conseil d'administration du centre de recherche agricole Agra-Ost, échevin de St Vith, membre de l'association d'agriculteurs Bauernbund



BOARD OF DIRECTORS / SUITE

René Lund Hansen (1967)

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes externes : Membre de la section bovins et de l'Assemblée consultative du Conseil danois pour l'agriculture et l'alimentation depuis 2019, membre du conseil d'administration d'Agri Nord depuis 2012

Gustav Kämpe (1977)

(BoD) Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveur laitier

Postes externes : Vice-président de Växa, membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des producteurs laitiers depuis 2017

Harry Shaw (1952)

Membre depuis : 2013

Emploi : Agent régulateur

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs britanniques

Simon Simonsen (1970)

Membre depuis : 2017

Emploi : Producteur laitier, consultant en évaluation chez DLR Kredit A/S

Postes internes : Comité Rémunération

Postes externes : Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies

Inger-Lise Sjöström (1973)

Membre depuis : 2017

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Arla Area Council Suède, Comité Apprentissage et développement

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des producteurs laitiers depuis 2017

Bjørn Jepsen (1963)

Membre depuis : 2011

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Comité bio monde

Postes externes : Membre de la section bovins du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation depuis 2009, membre du conseil d'administration du Fonds danois de prélèvement sur les bovins depuis 2009, membre du conseil d'administration du Fonds danois de prélèvement sur le lait depuis 2019, vice-président de la Skjern Bank depuis 2012, vice-président du Conseil danois des produits laitiers depuis 2019

Walter Lausen (1959)

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Comité bio monde

Jørn Kjær Madsen (1967)

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Comité de recours monde

Postes externes : Membre du Conseil d'Administration d'Andelssmør A.M.B.A depuis 2020, membre du Conseil d'administration de GLS-A depuis 2018

Ib Bjerglund Nielsen (1968)

Membre depuis : 2013

Emploi : Agent de production laitière

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs danois

Florence Rollet (1966)

Membre depuis : 2019

Emploi : Conseiller principal de Luxury Tech Fund

Steen Nørgaard Madsen (1956)

Membre depuis : 2005

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Arla Area Council Danemark, Comité Apprentissage et développement

Postes externes : Président de l'assemblée consultative du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation depuis 2014, président du comité de pilotage de l'Agro Food Park depuis 2016, président du Fonds danois de prélèvement sur le lait 2012, président du Conseil danois des produits laitiers depuis 2012

Johnnie Russell (1950)

Membre depuis : 2012

Emploi : Éleveur laitier, comptable agréé

Postes internes : Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération

Postes externes : Président du Fonds de pension Royaume-Uni de la banque ING et de deux autres entités

Marita Wolf (1959)

(BoD) Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Présidente du Comité bio, Suède

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des produits laitiers, membre du tribunal de district de Linköpings Tingsrätt

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION



De gauche à droite : David Boulanger, Simon Stevens, Torben Dahl Nyholm, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlson, Ola Arvidsson, Hanne Søndergaard.

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION / SUITE

Notre équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) se compose du PDG, de quatre experts fonctionnels et d'un responsable commercial pour le territoire Europe et les segments commerciaux internationaux. L'équipe exécutive de gestion est chargée des opérations quotidiennes d'Arla et du développement des stratégies du groupe.

David Boulanger (1970) 

CSO, Vice-président directeur, Chaîne d'approvisionnement

David a rejoint Arla Foods en octobre 2020. Fort de 26 ans d'expérience dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et des opérations, il a occupé plusieurs postes de direction dans l'industrie alimentaire au sein de Mars, Mondelez et Danone dans diverses régions. Avant de rejoindre Arla en tant que Responsable Chaîne d'approvisionnement, il a été Vice-président directeur des opérations de la division Nutrition spécialisée de Danone, intervenant au niveau mondial dans les domaines de la nutrition infantile et médicale. David est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École Civile des Mines de Paris en France, ainsi que d'un Master en mathématiques.

Simon Stevens (1965) 

Vice-président directeur, International

Simon a rejoint Arla en 2002 en tant que Directeur des ventes Royaume-Uni avant de devenir Vice-président directeur Ventes et marketing, contribuant à la transformation significative de nos activités au Royaume-Uni. En 2016, Simon a pris en charge l'activité du territoire Europe nouvellement créé en tant que Vice-président directeur des opérations commerciales, puis s'est installé à Dubaï en 2020 afin de diriger l'activité Moyen-Orient et Afrique du Nord. Avant d'intégrer Arla, Simon a occupé divers postes de directeur des ventes et marketing au sein d'Unilever pendant 14 ans au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie. Simon est titulaire d'un diplôme avec mention en sciences de gestion de l'Université de Loughborough, au Royaume-Uni.

Simon est également :

- Membre du conseil d'administration de Mengniu

Torben Dahl Nyholm (1981) 

Directeur financier et Vice-président directeur, Finances, informatique juridique et stratégie

Torben a rejoint Arla en 2012 après avoir travaillé plusieurs années dans le secteur du conseil en fusions et acquisitions. Après avoir commencé sa carrière chez Arla en tant que contrôleur de gestion au sein du service financier, il a piloté plusieurs projets d'envergure portant principalement sur la relation entre la finance et la stratégie en qualité de responsable au sein du service financier, puis en tant que Responsable Gestion de la performance. Torben est titulaire d'un Master en finance et en affaires internationales de l'Université d'Aarhus, au Danemark.

Peder Tuborgh (1963) 

PDG, membre du comité exécutif de gestion, Responsable Milk and Trading, président d'Arla Foods Ingredients

Arrivé il y a 34 ans chez Arla, alors dénommée MD Foods, Peder a occupé différents postes de cadre supérieur et de direction, tels que celui de directeur marketing, de responsable de division et directeur exécutif du groupe. Dans le cadre de sa longue carrière chez Arla, Peder a travaillé en Allemagne, en Arabie saoudite et au Danemark. Peder est titulaire d'une maîtrise en économie et gestion des entreprises de l'Université d'Odense, au Danemark.

Peder est également :

- Membre de la Global Dairy Platform

Peter Giørtz-Carlsen (1973) 

CCO, Vice-président directeur Europe, membre du comité exécutif de gestion

Entré chez Arla en 2003 au poste de Vice-président Stratégie d'entreprise, Peter a exercé plusieurs fonctions de direction, comme celle de Vice-président directeur Consommation, Danemark et Royaume-Uni, et il est récemment devenu Vice-président directeur Europe en 2016. Il est titulaire d'un Master en administration, organisation et gestion des entreprises de l'École de commerce et de sciences sociales de l'Université d'Aarhus, au Danemark.

Peter est également :

- Membre du conseil d'administration de l'Association des Industries de Marque (AIM) européenne
- Membre du Policy and Issues Council (PIC) de l'Institute of Grocery Distribution (IGD) britannique
- Vice-président du conseil d'administration de l'Association laitière européenne (ALE)
- Membre du groupe Board of the Toms

Ola Arvidsson (1968) 

CHRO, Vice-président directeur, RH

Entré chez Arla en 2006 au poste de Corporate HR Director, Ola exerce la fonction de Chief HR Officer depuis 2007. Avant cela, il a travaillé pour Unilever, où il a occupé différents postes de direction en Europe et dans les pays nordiques, dont celui de vice-président des ressources humaines. Avant de rejoindre Unilever, Ola était un officier du corps royal des ingénieurs de combat de l'armée suédoise. Il est titulaire d'un master en gestion des ressources humaines de l'Université de Lund, en Suède.

Ola est également :

- Membre du conseil d'administration d'AP Pension
- Membre du comité central de la Confédération de l'industrie danoise

Hanne Søndergaard (1965) 

CASO, Vice-présidente directrice, Agriculture, durabilité et communication

Arrivée chez Arla il y a 33 ans, Hanne est d'abord entrée sous la bannière de MD Foods avant de partir au Royaume-Uni où elle a joué un rôle moteur dans le développement de l'activité britannique d'Arla. Elle est devenue vice-PDG d'Arla UK avant d'occuper, en 2010, un poste en marketing mondial en tant que Vice-présidente directrice des marques et des catégories. En 2016, elle est devenue CMO et Vice-présidente directrice et a rejoint l'équipe exécutive de gestion d'Arla. Au mois de janvier 2021, Hanne est devenue Vice-présidente directrice Agriculture, Durabilité et Communication. Hanne est diplômée de l'École de commerce et de sciences sociales de l'Université d'Aarhus, au Danemark et de la Harvard Business School, aux États-Unis.

Hanne est également :

- Membre du conseil d'administration d'Arla Fonden, de l'Université technique du Danemark et de la Danish Climate Forest Foundation (Klimaskovfonden) créée par le ministère danois de l'Environnement

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La politique de rémunération des cadres supérieurs d'Arla est conçue pour favoriser de hautes performances et soutenir la création de valeur. Cette politique garantit l'adéquation de la rémunération avec l'orientation stratégique du Groupe et les intérêts de nos associés-coopérateurs. Nous avons une approche structurée de la rémunération, garantissant que les salaires ne tiennent pas compte du genre, de la nationalité et de l'âge.

Gouvernance de la rémunération

Les pratiques de rémunération d'Arla sont régies par les directives de rémunération telles que définies par le Board of Directors (BoD) et révisées régulièrement. Le BoD est guidé par les recommandations du comité Rémunération (RemCo), composé de six membres du BoD, dont le président. Le RemCo fait office de comité préparatoire pour le BoD et le Board of Representatives (BoR). Il se concentre plus particulièrement sur le BoD, le BoR et le comité exécutif de gestion. Il incombe également au Comité de s'assurer que les politiques et pratiques de rémunération ainsi que les programmes d'intéressement soutiennent la stratégie d'Arla et participent à la création de valeur pour les associés-coopérateurs, en permettant à Arla d'attirer et de retenir les représentants élus, les cadres supérieurs, les administrateurs et les employés clés les plus qualifiés. Le RemCo se réunit quatre fois par an.

Nos pratiques de rémunération

L'enveloppe de rémunération est conçue de manière à attirer, engager et retenir des dirigeants qualifiés et, dans le même temps, à stimuler de solides résultats commerciaux aussi bien à court terme qu'à long terme. Conformément aux pratiques scandinaves, la majorité de la rémunération est fixe. Toutefois, ces dernières années, la partie variable de la rémunération a augmenté afin de conditionner la rémunération totale à la réalisation des objectifs financiers à court et à long terme d'Arla. Tous les cadres supérieurs et dirigeants sont recrutés dans des conditions conformes aux normes internationales et sont notamment soumis à une clause de non-concurrence appropriée ainsi qu'à des clauses de confidentialité et de loyauté.

Mesure de nos performances

Board of Directors (BoD)

La rémunération du BoD repose sur une composante fixe et ne comporte pas de système de primes. Nous estimons que cette approche contribue à garantir que le BoD se concentre principalement sur les intérêts à long terme de la coopérative. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minimale, aucune indemnité n'est versée pour la participation aux réunions ou aux services des comités. La rémunération du BoD est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par le BoR. Le dernier ajustement a été effectué en 2019. Pour de plus amples informations sur les montants spécifiques, consultez la page 113.

Comité exécutif de gestion et équipe exécutive de gestion (EMT)

Les éléments de compensation et l'approche en la matière sont les mêmes pour le comité exécutif de gestion et l'équipe exécutive de gestion (collectivement « la direction »). Le BoD évalue chaque année la rémunération perçue par le comité exécutif de gestion, sur la base des recommandations du RemCo. La rémunération de l'équipe exécutive de gestion est fixée par le PDG. Pour de plus amples informations sur les montants spécifiques, consultez la page 113.

La rémunération de la direction est calculée en fonction de références externes fixées par rapport aux sociétés européennes et internationales de biens de grande consommation, permettant une combinaison compétitive et durable de rémunérations fixes et

variables. Des plans de retraite et des avantages en nature (tels qu'un véhicule de société, un téléphone, etc.) sont également prévus.

Les niveaux de rémunération fixe sont déterminés en fonction de l'expérience, de la contribution et de la fonction de chacun, tandis que la rémunération variable reflète la performance par rapport aux objectifs commerciaux annuels. La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes d'intéressement, annuel (STI) et sur trois

ans (LTI). Le STI se compose des mêmes éléments pour les membres de la direction. Les principales composantes du système LTI sont la croissance du volume des marques et les performances du groupe par rapport à un groupe de pairs (voir graphiques).

COMPOSANTS À COURT TERME*



■ Calcium/Fund our Future ■ Leadership ■ Bénéfice
■ Croissance du volume des produits de marque

COMPOSANTS À LONG TERME*



■ Performances / groupe de pairs
■ Croissance du volume des marques

* Le rapport des éléments affiché est purement illustratif, car le poids des éléments diffère selon les membres de l'équipe exécutive de gestion.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Chez Arla, nous pensons que la diversité et l'inclusion sont essentielles au bien-être de nos collaborateurs et au succès de notre entreprise. Nous sommes conscients qu'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive favorisera notre capacité d'innovation, un plus grand degré d'engagement et de meilleurs résultats commerciaux. Notre définition de la diversité est très large, car elle tient compte à la fois du genre, de la nationalité, de la génération, mais aussi de l'origine ethnique, de la pluralité des idées et de l'inclusion.

Notre stratégie

Afin de renforcer le leadership et de permettre à chacun d'évoluer, nous nous attachons à constituer des équipes diversifiées et inclusives. Tous les collaborateurs, quels que soient leur origine, leur culture, leur religion ou leur genre, doivent avoir la conviction qu'ils peuvent être eux-mêmes sur leur lieu de travail et faire entendre leur voix au sein d'Arla. En 2022, nous lancerons notre nouvelle stratégie en matière de diversité et d'inclusion en tant que catalyseur de la stratégie du groupe, Future26. Notre stratégie exposera nos nouvelles ambitions pour l'année 2026, nos nouveaux objectifs mondiaux et notre approche pour les atteindre.

Développement du personnel

Nous développerons davantage nos offres avec des programmes de formation destinés aux hauts responsables, aux gestionnaires de personnel et à tous les collaborateurs, et ciblés sur la sensibilisation aux questions de diversité et d'inclusion et aux préjugés inconscients, afin de développer et de promouvoir une culture d'inclusion.

Recrutement

Les responsables du recrutement et les partenaires en acquisition de talents doivent respecter les systèmes, structures et processus définis dans notre Politique mondiale de recrutement pour sélectionner le meilleur candidat possible sur la base du mérite. Nous exigeons que le recrutement de tous les responsables soit

effectué au sein d'un vivier diversifié de candidats. Afin de favoriser un processus de recrutement équitable et impartial, les partenaires en matière d'acquisition de talents sont là pour garantir le respect du processus et de la politique de recrutement.

Rémunération équitable

Nous nous efforçons de proposer une rémunération équitable, compétitive au niveau du marché et conforme à la législation locale. Notre approche structurée de la rémunération permet de garantir que les salaires ne sont pas influencés par le genre, l'âge, l'ancienneté, le statut ou la nationalité.

Programmes de gestion des talents

Nos talents sont identifiés, déployés et développés sur la base de définitions claires et inclusives. Nous cherchons activement à maintenir la diversité des candidats sélectionnés afin de créer un pipeline de talents diversifié garantissant la performance à long terme d'Arla.

Développer et soutenir notre communauté Diversité et Inclusion interne

En 2017, nous avons fondé une communauté mondiale baptisée « The Diversity and Inclusion Network », approuvée et soutenue par la direction générale. Cette communauté propose un large éventail d'activités, notamment des groupes de discussion avec des intervenants extérieurs, la création d'un forum de discussion interne et des entretiens

avec des modèles internes. En 2021, nous avons relancé ce réseau et nous continuerons à le soutenir et à le développer en 2022 et au-delà.

Contrôle

Nous nous engageons à rendre compte régulièrement à notre équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) et en externe de notre progression vers nos objectifs à long terme en matière de diversité et d'inclusion.

« Tous les collaborateurs, quelle que soit leur origine, doivent avoir la conviction qu'ils peuvent être eux-mêmes sur leur lieu de travail et faire entendre leur voix au sein d'Arla. »

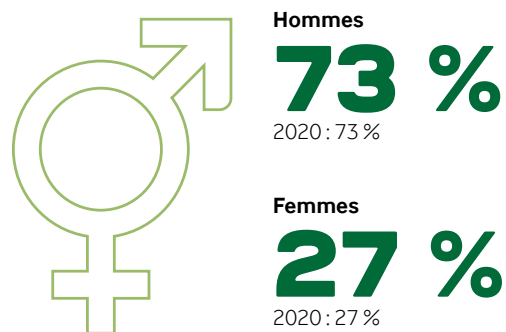




DIVERSITÉ ET INCLUSION / SUITE

Dans le cadre de notre engagement à accélérer la diversité et l'inclusion, nous publions chaque année les données démographiques relatives à notre personnel liées au genre, à l'âge et à la nationalité. La transparence est essentielle pour atteindre notre objectif de devenir une entreprise inclusive et diversifiée. Si nous avons accompli des progrès notables sur cette voie, nous savons parfaitement qu'il reste encore beaucoup à faire.

Répartition hommes-femmes*



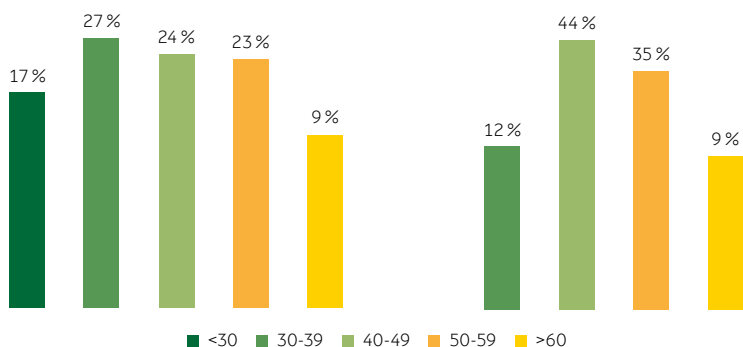
* Il s'agit de la répartition hommes-femmes dans l'effectif total.
Représentation hommes-femmes chez les cols bleus : femmes : 18 % ; hommes : 82 % ; et chez les cols blancs : femmes : 41 % ; hommes : 59 %.

Répartition hommes-femmes dans l'encadrement

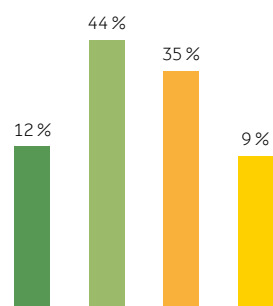
	Hommes		Femmes	
	2021	2020	2021	2020
EMT	86 %	86 %	14 %	14 %
BoD**	80 %	80 %	20 %	20 %
BoR	86 %	84 %	14 %	16 %
Niveau Directeur et +	73 %	74 %	27 %	26 %

** Le taux indiqué englobe tous les membres du BoD (20), y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La répartition hommes-femmes parmi les associés-coopérateurs élus par l'Assemblée générale est de 13 % de femmes et 87 % d'hommes.

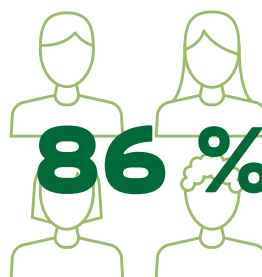
Répartition par tranches d'âge



Répartition par tranches d'âge au niveau Directeur et +



Diversité au sein des équipes, âge*



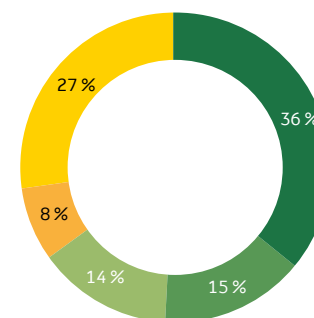
* Pourcentage des équipes dont les membres appartiennent à au moins deux tranches d'âges.

Nombre total de nationalités

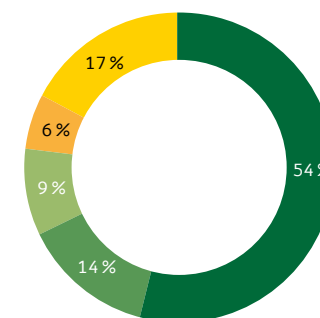
118



Répartition par nationalités



Répartition par nationalités Niveau Directeur et +



Diversité au sein des équipes, nationalité*

34 %

Nationalités au sein de l'EMT



* Pourcentage des équipes dont les membres représentent au moins deux nationalités.



Gestion des risques

Analyse des risques

Nos actions en matière de contrôles et de conformité

Gestion fiscale responsable

RISQUE ET CONFORMITÉ

GESTION DES RISQUES

En tant que coopérative propriétaire d'infrastructures dans de nombreux pays et exerçant ses activités à l'échelle mondiale, Arla est confrontée à de multiples risques et incertitudes susceptibles d'affecter notre capacité à payer un prix du lait concurrentiel à nos associés-coopérateurs et à atteindre les objectifs de notre nouvelle stratégie Future26. Les défis de l'année 2021, tels que la demande croissante de produits laitiers fabriqués de manière durable ainsi que les réglementations et exigences à venir au niveau climatique, nécessitent une gestion rigoureuse des risques et de la conformité.

Gestion des risques

La gestion des risques et de la conformité d'Arla vise à identifier, évaluer et réduire efficacement les risques et les incertitudes, à atténuer les impacts négatifs internes et externes, à saisir les opportunités commerciales afin de maximiser la création de valeur, et à assurer une conduite de nos affaires en toute conformité. Nous concentrons nos actions sur les risques externes susceptibles de menacer la réussite de notre stratégie, et nous sommes également attentifs aux risques inhérents aux activités de l'entreprise.

Le Board of Directors assume la responsabilité globale de superviser les risques et d'assurer une gestion rigoureuse de ces derniers et de la conformité, ainsi qu'un système de contrôle interne. Le Board of Directors reconnaît l'importance d'identifier et de surveiller activement les risques les plus persistants, ainsi que les tendances et défis à long terme auxquels le groupe est confronté.

Les risques les plus importants sont régulièrement examinés et évalués par l'équipe exécutive de gestion et le Board of Directors, qui sont également chargés d'examiner l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ainsi que des processus de contrôle interne tout au long de l'année. En général, nos activités liées à la gestion des risques et de la conformité sont analysées et débattues chaque trimestre par l'équipe exécutive de gestion, et chaque trimestre par le Board of Directors. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Future26, le Board of Directors a abordé en 2021 les opportunités et les risques associés à l'évolution du comportement des consommateurs, à l'impact des réglementations environnementales et climatiques de l'UE et au rythme déstabilisant des changements découlant de la technologie (par exemple, l'e-commerce).

Identification des risques

Nous identifions les risques à l'aide de plusieurs méthodes, notamment : un suivi de l'évolution de la réglementation, des enquêtes en cas de suspicion d'abus, des formations à la conformité, des audits internes de conformité et une cartographie des risques des processus, ainsi que des contrôles préalables de RSE.

Principaux changements dans la position d'Arla en matière de risques en 2021

- Les grandes tendances mondiales de l'année 2020 se sont largement maintenues, avec une intensification du climat d'incertitude pesant sur le paysage économique.
- Le rythme déstabilisant de l'évolution des tendances de consommation s'est accéléré en raison de la pandémie de COVID-19. Notre nouvelle stratégie Future26 relève ce défi en définissant la manière dont nous comptons bâtir nos plateformes de croissance.
- La probabilité que l'UE décide de réglementations environnementales plus strictes a augmenté. Notre nouvelle stratégie Future26 aborde également ce risque, s'inscrivant dans notre volonté de devenir un leader de la production laitière durable.
- Le risque de cybercriminalité a augmenté au cours de l'année 2021. Ce sujet figurait donc en bonne place parmi les priorités d'Arla.

➤ Pour en savoir plus sur Future26, consultez la page 11.

TYPES DE RISQUE

Nous distinguons les risques en fonction de leur impact potentiel. On entend par impact le niveau de perte financière et/ou de réputation. Nous abordons uniquement les risques critiques et majeurs dans le présent rapport, mais notre gestion du risque interne prévoit également un suivi et des mesures pour les niveaux de risque moindres.

Majeur : une dégradation durable de la position sur le marché et/ou une couverture médiatique nationale entraînant un préjudice aux marques/à l'image et/ou une perte financière estimée entre 10 et 50 millions EUR.

Critique : baisse permanente de la valeur de la marque et/ou couverture médiatique internationale entraînant un préjudice supérieur à 50 millions EUR en termes d'image d'Arla et/ou de perte financière.



ANALYSE DES RISQUES – RISQUES CRITIQUES



Tendances de consommation

Impact

L'évolution constante des préférences des consommateurs constitue l'une des caractéristiques clés de l'industrie des biens de grande consommation. Cependant, le rythme effréné et la volatilité de ces tendances sont susceptibles d'affecter considérablement nos ventes. Actuellement, deux tendances majeures structurent le marché : les consommateurs recherchent des produits plus durables et effectuent de plus en plus souvent leurs courses en ligne.

Mesures d'atténuation

Nous analysons en permanence les tendances de consommation, les habitudes d'achat et les préférences gustatives, et nous y répondons dans la mesure du possible. Dans le cadre de notre nouvelle stratégie Future26, nous développons des emballages et des produits plus durables, et nous travaillons à la réduction significative de nos déchets alimentaires. En 2021, pour nous positionner sur le canal en pleine expansion des courses en ligne, nous avons poursuivi le développement de nos partenariats sur l'ensemble du canal des ventes alimentaires et avons investi dans les ressources humaines et la technologie.



Réglementations climatiques

Impact

En tant qu'entreprise agricole, Arla est affectée par le climat à différents égards. L'évolution des conditions météorologiques ainsi que les réglementations et politiques futures visant à atténuer le changement climatique sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur nos volumes de lait et/ou notre rentabilité. Les stratégies de l'UE en matière de climat et la stratégie « De la fourche à la fourchette » (Farm to Fork) sont susceptibles de définir des exigences de réduction des émissions auxquelles nous ne pourrions nous conformer qu'en réduisant les volumes ou en imposant des dépenses importantes à l'entreprise ou à nos associés-coopérateurs.

Mesures d'atténuation

Nous suivons de près la mise en œuvre des stratégies de l'UE en matière de climat et de la stratégie « De la fourche à la fourchette », et nous apportons notre contribution à l'élaboration de politiques constructives. Pour anticiper les réglementations à venir en matière de réduction des émissions, notre nouvelle stratégie, Future26, a introduit des objectifs climatiques ambitieux afin de réduire considérablement notre empreinte carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Afin d'atteindre ces objectifs, nous travaillons en étroite collaboration avec nos associés-coopérateurs qui, en 2021, ont bénéficié de plans d'action détaillés pour réduire leurs émissions d'après leurs performances mesurées dans le cadre de notre programme Check Climat.



Sécurité des informations et cyberattaques

Impact

Les entreprises manufacturières sont de plus en plus la cible des logiciels criminels et nos partenaires commerciaux font face à des attaques toujours plus nombreuses, maintenant un risque élevé de cyberattaque majeure. Une telle attaque pourrait potentiellement nuire à notre capacité à produire, fournir et vendre nos produits si les systèmes critiques sont perturbés.

Mesures d'atténuation

En 2021, nous avons poursuivi le renforcement de nos processus d'atténuation des risques de sécurité informatique et déployé de nombreux outils intégrés, nous permettant ainsi d'identifier plus facilement les menaces et de réagir rapidement. Nous avons également observé une amélioration significative du comportement des employés lors des simulations et des formations de sensibilisation à la cybersécurité.



ANALYSE DES RISQUES – RISQUES MAJEURS



Volatilité politique et économique mondiale

Impact

Ces dernières années, le paysage économique et politique mondial a connu une grande instabilité. La volatilité générale s'est considérablement accentuée avec la pandémie de COVID-19. En tant qu'entreprise mondiale, Arla est exposée à ces tendances et événements, car ils affectent la demande de produits laitiers, les relations commerciales internationales, la circulation des biens et des services, et ont un effet important sur les taux de change et les prix des matières premières. En 2021, les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19 ont exacerbé le climat d'incertitude tandis que l'inflation sans précédent engendrée en partie par le rebond économique rapide a compromis notre rentabilité et exercé une pression sur nos associés-coopérateurs. Les pénuries de main-d'œuvre et les autres perturbations de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les fluctuations de la demande entre la grande distribution et la chaîne d'approvisionnement ont également constitué des défis pour Arla cette année. Ces turbulences devraient se poursuivre au cours de l'année 2022 également.

Mesures d'atténuation

Forts de la vaste présence internationale d'Arla et de sa chaîne d'approvisionnement flexible, nous sommes en mesure de nous adapter à la volatilité politique et économique mondiale. Pour faire face aux répercussions de la pandémie de COVID-19 en particulier, une équipe de gestion de crise dédiée a élaboré divers scénarios de planification tout au long de l'année 2021. Nous avons ainsi pu nous adapter rapidement au contexte inflationniste. La précision des prévisions était essentielle pour la chaîne d'approvisionnement. Concernant nos infrastructures et nos ingrédients, les principes de couverture s'inscrivent dans la planification visant à pallier l'inflation.



Qualité et risques pour la santé et la sécurité

Impact

Notre chaîne de valeur est longue et complexe et compte des milliers d'employés produisant une grande variété de produits. Pour Arla, il est essentiel de veiller à ce que nos produits puissent être consommés en toute sécurité et soient correctement étiquetés, et de garantir la sécurité et la santé de nos employés. Des problèmes majeurs de qualité des produits et/ou de sécurité alimentaire peuvent affecter la réputation des marques et saper la confiance dans nos produits. De plus, la perte de qualité des produits peut entraîner des pertes financières. Au cours des deux dernières années, la pandémie a constitué un risque pour la santé de nos employés. La multiplication des absences pour maladie ou isolement a compromis notre capacité à livrer nos produits.

Mesures d'atténuation

La sécurité alimentaire et le respect de la réglementation sanitaire sont primordiaux à tous les stades de notre chaîne d'approvisionnement et de notre activité commerciale. Nous améliorons constamment nos programmes de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, qui sont dirigés par un département central QEHS. En 2021, nous nous sommes concentrés sur la poursuite de la mise en œuvre du manuel Arla QEHS (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité) et des normes obligatoires d'Arla en matière de sécurité alimentaire, ainsi que sur l'obtention d'une certification de sécurité alimentaire auprès d'un organisme tiers. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, nous avons procédé à des évaluations des risques sur tous nos sites administratifs et de production, et avons appliqué les mesures qui s'imposaient (distanciation sociale, augmentation de la fréquence de nettoyage, possibilités de télétravail, limitation des déplacements, etc.) afin d'éviter la propagation du virus.

NOS EFFORTS EN MATIÈRE DE CONTRÔLES ET DE CONFORMITÉ

La conformité et la prévention de la fraude sont des priorités essentielles pour Arla en tant qu'entreprise. Nous nous engageons à agir avec intégrité, respect et transparence, conformément aux principes énoncés dans notre Code de conduite. Nous savons que notre réputation et notre succès dépendent du comportement de nos employés et prenons très au sérieux les violations du Code de conduite.



Cadre stratégique

Nous nous efforçons continuellement d'améliorer nos politiques d'entreprise afin qu'elles reflètent la législation locale ainsi que nos valeurs et nos engagements tels qu'énoncés dans notre Code de conduite. Nos politiques régissent le comportement général des employés dans des domaines clés assurant la bonne conduite de nos affaires, nous guident pour agir de manière responsable et intègre, et régissent nos méthodes de travail afin de garantir notre alignement et notre efficacité sous la bannière Arla.

En 2021, nous avons publié notre Politique relative aux griefs, qui fait partie intégrante de notre nouveau système d'alerte. Le système a été mis à jour et simplifié en réponse à la nouvelle directive européenne sur la protection des personnes qui signalent des infractions à la législation de l'UE. Il est désormais possible de faire part de ses préoccupations en les signalant aux responsables concernés ou par le biais du système d'alerte qui permet un signalement anonyme en appliquant des principes stricts de confidentialité et en veillant à ce qu'aucune mesure de représailles ne soit prise contre la personne qui signale la violation.

Afin de nous conformer à la nouvelle réglementation danoise en matière de reporting pour les entreprises, nous avons également développé notre politique en matière d'éthique des données, impliquant dans le processus diverses parties prenantes à travers

l'entreprise. Cette politique vise d'une part à définir les normes strictes d'éthique des données qu'Arla aspire à respecter, et d'autre part à souligner notre engagement en faveur d'une utilisation responsable des données. Conformément à la politique, notre utilisation de données dans le cadre de nos activités est régie par l'application des principes directeurs suivants en matière d'éthique des données : (a) la dignité humaine (b) la responsabilité (c) l'égalité et l'équité et (d) le progressisme. La politique sera publiée en 2022 et sera accompagnée d'une campagne de sensibilisation et d'une formation des employés concernés.



Contrôles internes

Nous disposons d'un système cohérent de contrôles internes dont l'efficacité et l'adéquation sont régulièrement évaluées.

En 2021, la mise en place de notre cadre de contrôle interne et le contrôle de nos procédures afin d'éviter toute négligence et tout abus dans le cadre de nos processus métier ont progressé.

En 2022, nous développerons notre environnement et nos rapports de contrôle en y intégrant des informations financières sur le climat, conformément à notre orientation stratégique sur la durabilité et aux nouvelles exigences en matière de rapports externes.



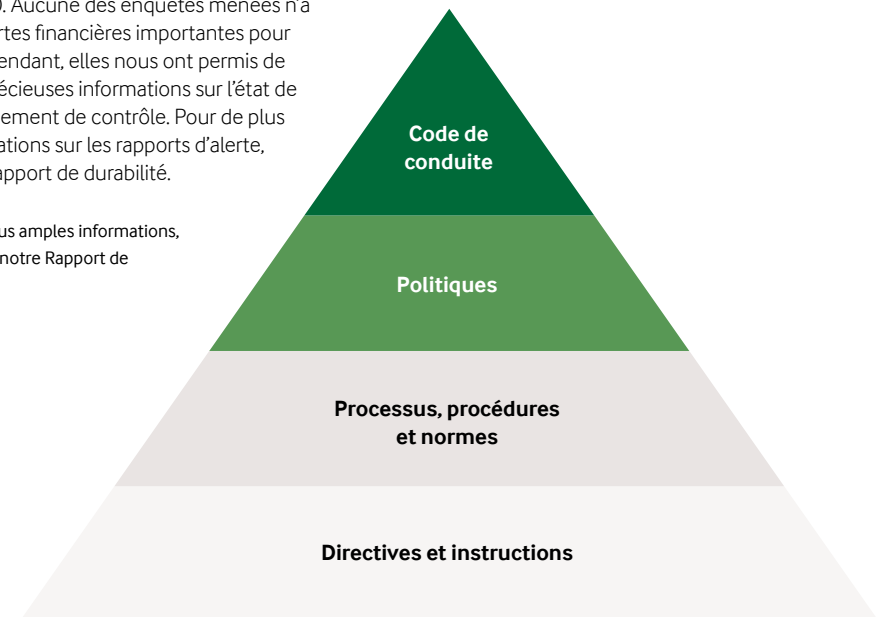
Enquêtes

L'ouverture et la confiance font partie de nos valeurs fondamentales et sont intégrées à notre code de conduite. Les employés et les parties prenantes estimant que notre Code de conduite a été enfreint sont encouragés à signaler tout manquement.

En 2021, nous avons constaté une augmentation minime du nombre de signalements de fraudes par rapport à 2020. Aucune des enquêtes menées n'a entraîné de pertes financières importantes pour le groupe. Cependant, elles nous ont permis de collecter de précieuses informations sur l'état de notre environnement de contrôle. Pour de plus amples informations sur les rapports d'alerte, consultez le Rapport de durabilité.



Pour de plus amples informations, consultez notre Rapport de durabilité.



Rendez-vous sur le site Web de notre entreprise pour consulter notre Code de conduite.

Notre cadre de gouvernance

PRATIQUES FISCALES RESPONSABLES ET TRANSPARENTES

Chez Arla, nous avons conscience que l'impôt est essentiel au développement économique et social. Conformément à notre code de conduite et à notre stratégie Good Growth, nous nous engageons fermement à payer nos impôts à la date d'exigibilité et à rendre compte de façon transparente de nos pratiques fiscales.

Notre approche responsable et transparente des questions fiscales s'inscrit dans notre volonté d'établir des bases solides pour notre entreprise et est conforme à notre engagement en faveur des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Le paiement de nos impôts contribue directement et indirectement à la majorité des ODD, notamment à l'ODD n° 16 : mettre en place des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

Nous nous engageons à payer nos impôts dans les pays où nous exerçons nos activités et à générer de la valeur, tout en assurant la conformité aux exigences en matière de déclaration et de transparence fiscales. Nous cherchons en permanence à dialoguer ouvertement avec les autorités fiscales et le grand public du monde entier concernant nos affaires fiscales.

Nos principes fiscaux clés

Notre approche des questions fiscales est conforme à notre code de conduite général et se fonde sur un ensemble de principes fiscaux clés approuvés par notre Board of Directors :

- Arla s'efforce de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de valeur.
- Arla s'engage à payer l'impôt légalement dû et veille à se conformer aux exigences législatives dans toutes les régions dans lesquelles l'entreprise opère.
- Arla n'a pas recours à des paradis fiscaux pour réduire les charges fiscales du groupe.

- Arla ne met pas en place de structures sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi en vue d'éluider l'impôt.
- Arla fait preuve de transparence dans notre approche des impôts et notre situation fiscale.
- Les informations sont divulguées conformément aux réglementations pertinentes et aux normes de reporting applicables, dont les normes internationales d'information financière (IFRS).
- Arla entretient de bonnes relations avec les autorités fiscales et est persuadée que la transparence, la collaboration et la proactivité permettent de minimiser l'ampleur des litiges.

Afin de toujours respecter nos principes fiscaux clés, notre fonction fiscale globale est organisée de manière à garantir que notre entreprise applique les bonnes politiques et procédures, applique les contrôles fiscaux adaptés et recoure aux bonnes personnes pour favoriser une gouvernance fiscale robuste.

Coopérative et fiscalité d'entreprise

En tant que coopérative, nos associés-coopérateurs sont aussi nos fournisseurs, et les bénéfices ne sont pas cumulés au sein de l'entreprise, mais versés aux agriculteurs, sous la forme du prix le plus élevé possible pour le lait. Basée au Danemark, Arla Foods amba est soumise aux règles fiscales danoises applicables aux coopératives redevables de l'impôt sur le revenu au Danemark selon la valeur de leurs capitaux propres.

Arla exploite plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont principalement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés.

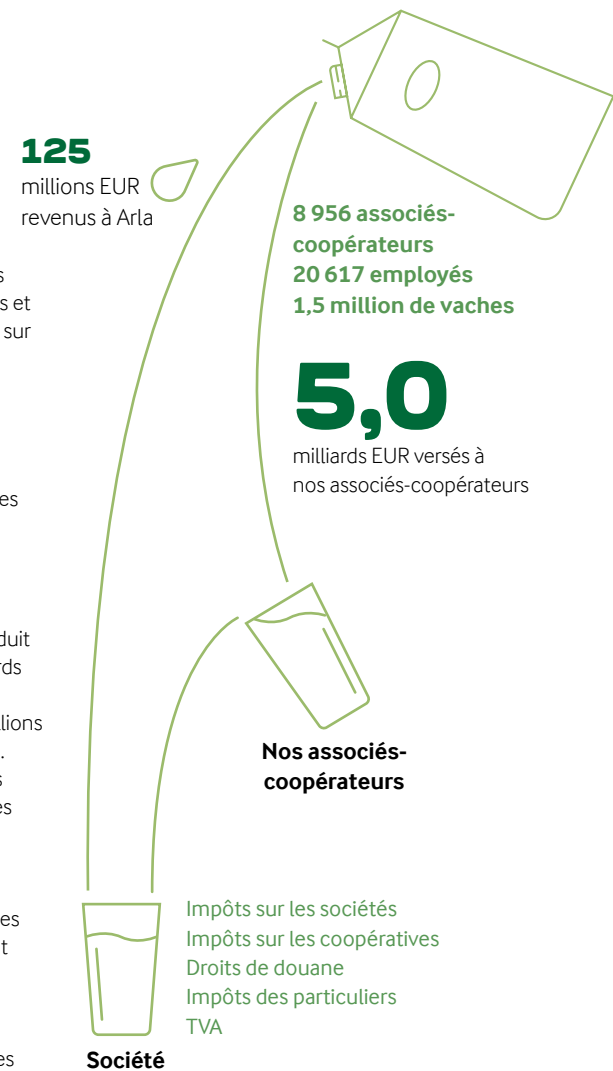
Les transactions entre les sociétés Arla sont déterminées et documentées conformément aux Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert afin de garantir que nous respectons les conditions du marché.

Génération de valeur

En 2021, Arla a généré une valeur totale d'environ 5,6 milliards EUR* à partir du lait fourni. Le lait produit par nos associés-coopérateurs a généré 5,0 milliards EUR de versements, tandis que d'autres associés-coopérateurs ont reçu des versements de 461 millions EUR pour leur lait, laissant 125 millions EUR à Arla. Par conséquent, la majorité des impôts sont payés au niveau des exploitations, sous réserve des règles fiscales locales.

De plus, la valeur générée par nos activités se répercute au niveau des sociétés via différents types de paiements d'impôts directs et indirects, qui sont assumés ou perçus par le Groupe Arla.

Nous aspirons à faire preuve de toujours plus de transparence et à fournir le plus de détails possibles sur le total de nos contributions fiscales dans les pays et les sociétés avec lesquels nous faisons affaire et, à cet égard, de mettre en œuvre la directive de l'UE relative à la déclaration pays par pays publique d'ici 2024 au plus tard.





Principaux états financiers

Notes

Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion

Rapport du commissaire aux comptes indépendant

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE

PRINCIPAUX ÉTATS FINANCIERS

65	Compte de résultat
65	Résultat global
66	Répartition du bénéfice
67	Bilan
68	Capitaux propres
71	Flux de trésorerie

NOTES

73	Présentation des notes
74	Chiffre d'affaires et charges
74	1.1 Chiffre d'affaires
76	1.2 Charges d'exploitation
78	1.3 Autres produits et charges d'exploitation
79	1.4 Indicateurs clés de performance
80	Besoin en fonds de roulement net
80	2.1 Besoin en fonds de roulement net, autres créances et passif courant
83	Capitaux engagés
83	3.1 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition
86	3.2 Immobilisations corporelles
89	3.3 Entreprises associées et co-entreprises

91	Financement
91	4.1 Risques financiers
98	4.2 Postes financiers
99	4.3 Dette nette porteuse d'intérêts
104	4.4 Dérivés
105	4.5 Instruments financiers
106	4.6 Conventions de vente et de rachat
107	4.7 Engagements de retraite

111	Autres domaines
111	5.1 Impôt
112	5.2 Provisions
112	5.3 Rémunération des commissaires aux comptes nommés par le Board of Representatives
113	5.4 Rémunération des dirigeants et transactions
113	5.5 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels
113	5.6 Événements ultérieurs à la date du bilan
114	5.7 Méthodes comptables générales
115	5.8 Vue d'ensemble du Groupe

RAPPORTS

117	Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion
118	Rapport du commissaire aux comptes indépendant



COMPTE DE RÉSULTAT

(millions EUR)	Note	2021	2020	Évolution, %
Chiffre d'affaires	1.1	11 202	10 644	5
Charges de production	1.2	-8 822	-8 301	6
Bénéfice brut		2 380	2 343	2
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 573	-1 483	6
Charges administratives	1.2	-427	-439	-3
Autres produits d'exploitation	1.3	110	61	80
Autres charges d'exploitation	1.3	-75	-52	44
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	53	28	89
Résultat d'exploitation (EBIT)		468	458	2
<i>Spécifications :</i>				
EBITDA		948	909	4
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-480	-451	6
Résultat d'exploitation (EBIT)		468	458	2
Produits financiers	4.2	14	7	100
Charges financières	4.2	-75	-79	-5
Bénéfice avant impôt		407	386	5
Impôt	5.1	-61	-34	79
Résultat de l'exercice		346	352	-2
Réparti comme suit :				
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		332	345	-4
Intérêts minoritaires		14	7	100
Total		346	352	-2

RÉSULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2021	2020
Résultat de l'exercice		346	352
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Réévaluations des régimes à prestations définies	4.7	-3	5
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		10	4
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4.4	39	41
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-1	-3
Corrections liées à la conversion des devises		127	-84
Impôt sur éléments éventuellement reclassés ultérieurement en résultat net		-1	-
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		171	-37
Résultat global total		517	315
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		503	308
Intérêts minoritaires		14	7
Total		517	315

RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

(millions EUR)	2021	2020
Résultat de l'exercice	346	352
Intérêts minoritaires	-14	-7
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	332	345
<i>Répartition du bénéfice :</i>		
Complément de prix pour le lait	203	219
Intérêts sur le capital d'apport individuel	4	4
Total du complément de prix	207	223
<i>Report aux capitaux propres :</i>		
Réserve spéciale	83	81
Capital d'apport individuel	42	41
Report total aux capitaux propres	125	122
Bénéfice réparti	332	345

Répartition du bénéfice pour 2021

 Prix de performance 39,7 centimes EUR/kg	 Prix du lait prépayé standard 37,0 centimes EUR/kg	 Consolidation		centimes EUR/kg
		Capital collectif (2/3)	83 millions EUR	0,67
		Capital individuel (1/3)	42 millions EUR	0,33
			125 millions EUR	1,00
	 Résultat de l'exercice 332 * millions EUR 2,65 centimes EUR/kg	 Complément de prix		
		Complément de prix	203 millions EUR	1,62
		Intérêts sur capital individuel	4 millions EUR	0,03
			207 millions EUR	1,65

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



RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

Le complément de prix proposé pour 2021 est de 207 millions EUR, intérêts compris, soit 1,65 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs. L'intérêt sur la valeur comptable du capital d'apport individuel s'élevait à 4 millions EUR. Le capital d'apport individuel a bénéficié d'un taux d'intérêt de 1,50 %

en 2021. En outre, 125 millions EUR, équivalant à 1 centime EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs, sont affectés aux capitaux propres et répartis à raison de 1/3 alloué au capital individuel (capital d'apport individuel), soit 42 millions EUR, et de 2/3 alloués au capital collectif (réserve spéciale), soit 83 millions EUR.

BILAN

(millions EUR)	Note	2021	2020	Évolution %
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3.1	946	931	2
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	3 072	2 915	5
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	530	470	13
Impôts différés	5.1	21	29	-28
Actifs de retraite	4.7	69	40	73
Autres éléments d'actif non courant		30	28	7
Total de l'actif non courant		4 668	4 413	6
Actif courant				
Stocks	2.1	1 248	1 080	16
Créances clients	2.1	1 007	811	24
Dérivés	4.5	74	57	30
Autres créances	2.1	285	424	-33
Valeurs mobilières	4.5	434	420	3
Disponibilités		97	126	-23
Total de l'actif courant		3 145	2 918	8
Actif total		7 813	7 331	7

(millions EUR)	Note	2021	2020	Évolution, %
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif		2 062	1 968	5
Capital individuel		542	513	6
Autres comptes de capitaux propres		46	-118	-139
Complément de prix proposé aux associés-coopérateurs		207	223	-7
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		2 857	2 586	10
Intérêts minoritaires		53	53	0
Total des capitaux propres		2 910	2 639	10
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4.7	245	247	-1
Provisions pour risques et charges	3.4	24	21	14
Impôts différés	5.1	64	64	0
Prêts	4.3	2 113	1 964	8
Total du passif non courant		2 446	2 296	7
Passif courant				
Prêts	4.3	628	695	-10
Dettes fournisseurs et autres dettes	5.2	1 445	1 212	19
Provisions pour risques et charges	5.2	18	25	-28
Dérivés	4.5	86	66	30
Autres éléments de passif courant		280	398	-30
Total du passif courant		2 457	2 396	3
Passif total		4 903	4 692	4
Total des capitaux propres et du passif		7 813	7 331	7

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)

	Capital collectif		Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres					
	Compte de capital	Réserve spéciale	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Complément de prix	Réserves pour corrections de valeur des instruments de couverture	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion	Total hors intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres, intérêts minoritaires compris
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2021	878	1 090	302	65	146	223	-53	9	-74	2 586	53	2 639
Complément de prix pour le lait	-	-	-	-	-	203	-	-	-	203	-	203
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Réserve spéciale	-	83	-	-	-	-	-	-	-	83	-	83
Capital d'apport individuel	-	-	42	-	-	-	-	-	-	42	-	42
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Résultat de l'exercice	-	83	42	-	-	207	-	-	-	332	14	346
Autres éléments du résultat global	7	-	-	-	-	-	39	-1	126	171	-	171
Résultat global total	7	83	42	-	-	207	39	-1	126	503	14	517
Transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	-11	-4	-4	-	-	-	-	-18	-	-18
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Complément de prix au titre de l'année 2020	-	-	-	-	-	-227	-	-	-	-227	-	-227
Écarts de conversion	3	-	1	-	5	4	-	-	-	13	-8	5
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	4	-	-10	-4	1	-223	-	-	-	-232	-14	-246
Capitaux propres au 31 décembre 2021	889	1 173	334	61	147	207	-14	8	52	2 857	53	2 910
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
Complément de prix pour le lait	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Réserve spéciale	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Capital d'apport individuel	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Résultat de l'exercice	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Autres éléments du résultat global	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Résultat global total	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Transactions avec les associés-coopérateurs	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transactions avec intérêts minoritaires	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Complément de prix au titre de l'année 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Écarts de conversion	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Capitaux propres au 31 décembre 2020	878	1 090	302	65	146	223	-53	9	-74	2 586	53	2 639

CAPITAUX PROPRES / (SUITE)

À propos des capitaux propres

Les comptes de capitaux propres réglementés par les statuts peuvent être répartis en trois catégories principales : capital collectif, capital individuel et autres comptes de capital. Les comptes sont détaillés ci-après.

Capital collectif

Le capital collectif, de par sa nature, n'est pas alloué aux membres individuels et se compose du compte de capital et de la réserve spéciale. Le compte de capital constitue une solide base pour les capitaux propres de la coopérative, étant donné que la clause de non-dévalorisation décrite page 70 stipule que le compte ne peut pas servir à effectuer des paiements aux associés-coopérateurs. La réserve spéciale est un compte qui, dans des circonstances extraordinaires, peut être utilisé pour indemniser les associés-coopérateurs d'éventuelles pertes ou dépréciations affectant le bénéfice à répartir. La part du bénéfice annuel affecté au capital collectif est comptabilisée sur ce compte.

Capital individuel

Le capital individuel est le capital alloué à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait fourni. Il se compose du capital d'apport individuel, de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée du Board of Representatives, les montants inscrits sur ces comptes sont reversés aux associés-coopérateurs quittant la coopérative. Les montants affectés au capital d'apport individuel dans le cadre de la répartition du bénéfice annuel sont porteurs d'intérêts. Le compte pour le complément de prix proposé, qui sera effectué après l'approbation du Rapport Annuel, est également classé comme capital individuel.

Autres comptes de capitaux propres

Les autres comptes de capitaux propres incluent les comptes prescrits par les normes IFRS. Il s'agit notamment des réserves pour ajustements de valeur des instruments de couverture, de la réserve pour correction de la juste valeur de certains actifs financiers et de la réserve de conversion.

Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires représentent la part des capitaux propres du groupe attribuable aux détenteurs d'intérêts minoritaires dans des sociétés du groupe.



UNE PART DE CAPITAUX PROPRES DE 37 %

En 2021, les capitaux propres ont augmenté de 271 millions EUR par rapport à l'exercice précédent et totalisaient 2 910 millions EUR au 31 décembre 2021.

Transactions avec les associés-coopérateurs

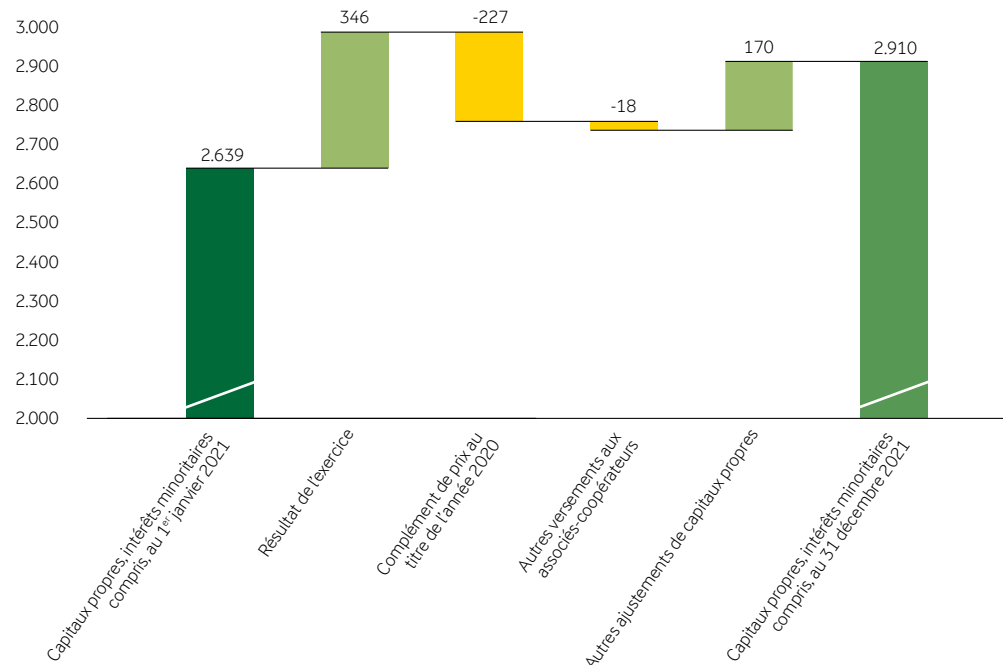
Un complément de prix au titre de l'année 2020, d'un montant total de 227 millions EUR, a été versé en mars 2021, et 20 millions EUR ont été versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative, tandis que nous avons perçu 2 millions EUR. Le Board of Directors a proposé de verser 207 millions EUR en mars 2022 sous forme de complément de prix incluant les intérêts sur les instruments de fonds propres individuels pour 2021. En outre, 21 millions EUR devraient être versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative en 2022.

Autres ajustements de capitaux propres

Les autres ajustements des capitaux propres, d'un montant de 170 millions EUR, comprenaient d'autres éléments du résultat global représentant 171 millions EUR, des transactions avec intérêts minoritaires représentant -6 millions EUR et des ajustements des taux de change représentant 5 millions EUR. Les autres éléments du résultat global comprennent le revenu, les charges ainsi que les gains et pertes exclus du compte de résultat et souvent non réalisés à la date du bilan. Le résultat net de 171 millions EUR résulte des ajustements positifs de valeur des actifs nets évalués en devises étrangères, des ajustements positifs de valeur des instruments de couverture et de la réévaluation des actifs et engagements de retraite.

La part des capitaux propres de 37 % se calcule en divisant le montant des capitaux propres hors intérêts minoritaires de 2 857 millions EUR par l'actif total de 7 813 millions EUR.

Évolution des capitaux propres (millions EUR)



CAPITAUX PROPRES / (SUITE)



Méthodes comptables et réglementation en vertu des statuts de la société et des normes IFRS

Capital collectif

Le *compte de capital* sert à comptabiliser les éléments techniques tels que les écarts actuariels sur les régimes de retraite à prestations définies, les effets des cessions et acquisitions d'intérêts minoritaires dans des filiales et les écarts de taux de change sur les titres de participation émis à l'intention des associés-coopérateurs. En outre, le compte de capital est affecté par les apports convenus fournis par les nouveaux associés-coopérateurs de la coopérative.

La répartition du bénéfice annuel vers le capital collectif est comptabilisée dans la *réserve spéciale*. Sur proposition du Board of Directors, la réserve peut être utilisée par le Board of Representatives en vue de compenser, en tout ou en partie, d'importantes pertes ou dépréciations extraordinaires conformément à l'article 20.1(iii), des Statuts.

Capital individuel

Les instruments de fonds propres individuels sont régis par l'article 20 des statuts ainsi que par les conditions générales d'adhésion.

Les instruments de capitaux propres émis sous la forme de *capital d'apport individuel* renvoient aux montants transférés dans le cadre de la répartition annuelle du bénéfice. Les soldes individuels génèrent des intérêts à hauteur du taux CIBOR 12 mois + 1,5 %, approuvés et payés dans le cadre du complément de prix conformément à la répartition annuelle du bénéfice.

Les *certificats coopératifs basés sur les livraisons* sont des instruments de capitaux propres octroyés aux associés-coopérateurs originels danois et suédois. Ces instruments ne sont plus émis depuis 2010.

Le *capital d'apport individuel injecté* représente les instruments de capitaux propres émis suite à la fusion de coopératives et lorsque de nouveaux associés-coopérateurs font leur entrée dans la coopérative.

Les soldes des certificats coopératifs basés sur les livraisons et les instruments du capital d'apport individuel injecté ne produisent pas d'intérêt.

Les soldes de l'apport de capital individuel, des certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté peuvent leur être reversés sur une période de trois ans à compter de leur départ d'Arla Foods amba conformément aux Statuts, sous réserve de l'approbation du Board of Representatives. Les soldes sont libellés dans la devise pertinente pour le pays d'enregistrement des associés-coopérateurs. Les ajustements de taux de change sont calculés une fois par an et leur montant est transféré sur le compte de capital.

Les *compléments de prix proposés* aux associés-coopérateurs sont comptabilisés séparément dans les capitaux propres jusqu'à l'approbation du Board of Representatives.

Autres comptes de capitaux propres

La *réserve pour ajustements de valeur des instruments* de couverture englobe la juste valeur des instruments financiers dérivés répondant aux conditions de couverture des futurs flux de trésorerie pour lesquels la transaction couverte n'a pas encore été réalisée.

La *réserve pour correction de la juste valeur par les autres éléments du résultat global* comprend les ajustements de la juste valeur des obligations hypothécaires classées sous la forme d'actifs financiers évalués à leur juste valeur par d'autres éléments du résultat global.

La *réserve de conversion* englobe les écarts de taux de change survenant lors de la conversion des états financiers des sociétés étrangères, y compris les corrections de valeur liées aux éléments de l'actif et du passif qui font partie des investissements nets du groupe et les corrections de valeur liées aux transactions qui couvrent les investissements nets du groupe.

Clause de non-dévalorisation

En vertu des statuts, aucun versement n'est opéré par Arla Foods amba aux associés-coopérateurs, qui contribuerait à réduire le montant du compte de capital et les comptes de capitaux propres requis par la législation en vigueur et les normes IFRS. La clause de

non-dévalorisation est évaluée sur la base du Rapport Annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes de capital individuel et la réserve spéciale ne sont pas visés par la clause de non-dévalorisation.

Intérêts minoritaires

Les filiales sont intégralement comptabilisées dans les états financiers consolidés. La part des intérêts minoritaires sur le résultat de l'exercice et la part des intérêts minoritaires sur les capitaux propres des filiales sont respectivement comptabilisées dans le résultat consolidé et dans les capitaux propres, mais sont présentées séparément.

Lors de la comptabilisation initiale, les intérêts minoritaires sont évalués soit à la juste valeur des participations, soit à la part proportionnelle de la juste valeur de l'actif, du passif et du passif éventuel identifiés dans les sociétés acquises. L'évaluation des intérêts minoritaires est sélectionnée sur une base transactionnelle.

Païement du prix du lait aux associés-coopérateurs

Le règlement du prix d'acompte du lait des associés-coopérateurs est comptabilisé comme un coût de production dans le compte de résultat.

Le complément de prix se fonde sur le résultat de l'exercice dans le cadre de la répartition du bénéfice. Le complément de prix est comptabilisé en réserves sur la déclaration de capitaux propres jusqu'à approbation par le Board of Representatives, sur recommandation du Board of Directors.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Note	2021	2020
EBITDA		948	909
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3.3	-53	-28
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-80	53
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	-90	4
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		103	-137
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		24	8
Intérêts payés		-45	-53
Intérêts reçus		8	3
Impôts payés	5.1	-35	-28
Flux de trésorerie d'exploitation		780	731
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-45	-53
Investissements en immobilisations corporelles	3.2	-452	-478
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	13	19
Activités d'investissements d'exploitation		-484	-512
Acquisition d'actifs financiers		-26	-5
Vente d'actifs financiers		14	22
Vente d'entreprises		14	7
Activités d'investissements financiers		2	24
Flux de trésorerie d'investissement		-482	-488

(millions EUR)	Note	2021	2020
Compléments de prix relatifs à l'exercice précédent		-227	-127
Transactions avec les associés-coopérateurs		-18	-22
Transactions avec intérêts minoritaires		-6	-18
Nouveaux prêts contractés	4.3.c	172	149
Autres variations de prêts	4.3.c	-147	-173
Paieement de la dette de leasing	4.3.c	-73	-66
Paieement pour les régimes de retraite	4.3.c	-31	-36
Flux de trésorerie de financement		-330	-293
Flux de trésorerie nets		-32	-50
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		126	187
Corrections de taux de change sur disponibilités		3	-11
Disponibilités au 31 décembre		97	126

	2021	2020
<i>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</i>		
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>	780	731
<i>Activités d'investissements d'exploitation</i>	-484	-512
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles	296	219
<i>Flux de trésorerie disponibles</i>		
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>	780	731
<i>Flux de trésorerie d'investissement</i>	-482	-488
Flux de trésorerie disponibles	298	243

FLUX DE TRÉSORERIE / (SUITE)



UNE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION SOLIDE POUR SOUTENIR LA HAUSSE DES INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ont augmenté de 6,7 %, atteignant 780 millions EUR contre 731 millions EUR l'exercice précédent, principalement en raison d'un EBITDA plus élevé. La hausse des prix a entraîné une augmentation des disponibilités immobilisées dans le fonds de roulement net, compensée par le règlement de la TVA et des droits de douane reportés de l'exercice précédent.

Les flux de trésorerie d'investissement s'élevaient à -482 millions EUR, contre -488 millions EUR l'année précédente. Le niveau d'investissement global est resté relativement constant en raison d'investissements CAPEX s'élevant à 452 millions EUR, contre 478 EUR d'euros l'année dernière.

Englobant les transactions avec les associés-coopérateurs et d'autres activités de financement, les flux de trésorerie de financement ont atteint -330 millions EUR, contre -293 millions EUR l'exercice précédent. Les transactions avec les associés-coopérateurs comprenaient un versement complémentaire de 227 millions EUR par rapport à la répartition du bénéfice de 2020 et d'autres paiements nets de 18 millions EUR. Les flux de trésorerie nets liés à d'autres activités de financement ont atteint -85 millions EUR. Ces flux de trésorerie étaient caractérisés par l'émission d'obligations vertes en Suède, compensée par l'évolution de la dette porteuse d'intérêt.

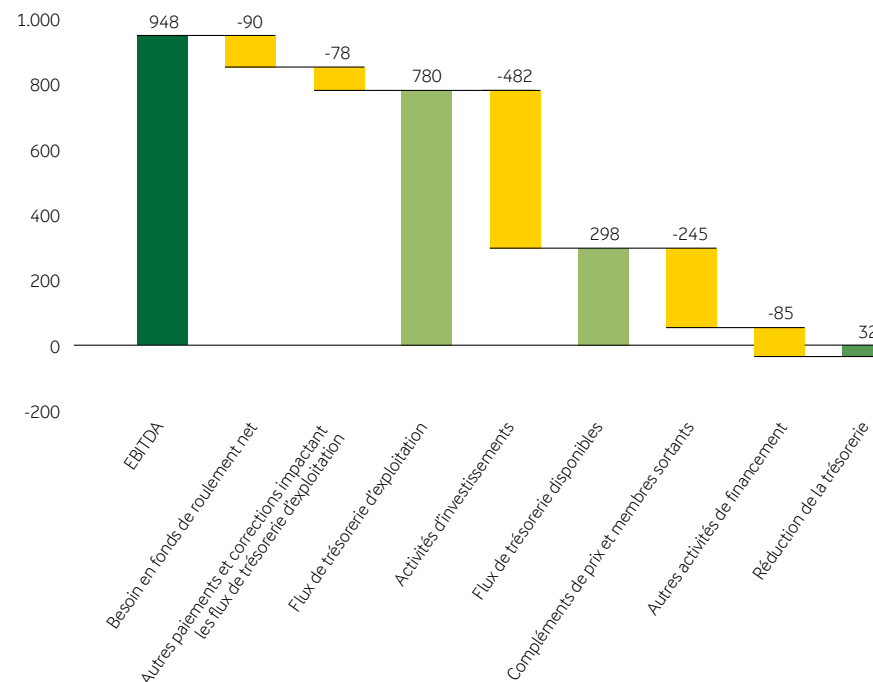
Les disponibilités au 31 décembre 2021 s'élèvent à 97 millions EUR, contre 126 millions EUR l'année précédente. Cette baisse s'explique par un décaissement net de 32 millions EUR en 2021 et à des corrections des taux de change sur disponibilités de 3 millions EUR. Au 31 décembre 2021, les dépôts versés sur des comptes bloqués représentaient une valeur insignifiante en termes de trésorerie.



Méthodes comptables

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

Évolution des flux de trésorerie (millions EUR)



INTRODUCTION AUX NOTES ANNEXES

Les sections suivantes contiennent des informations complémentaires aux principaux états financiers.

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

La Note 1 contient des informations détaillées sur la performance et la rentabilité du groupe.

NOTE 2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

Les détails sur l'élaboration et la composition des stocks et des balances commerciales par rapport aux clients et aux fournisseurs sont communiqués dans la note 2.

NOTE 3 CAPITAUX ENGAGÉS

Les détails sur le financement de production, les actifs incorporels et les investissements financiers détenus par le groupe sont communiqués dans la note 3.

NOTE 4 FINANCEMENT

Les détails sur le financement des activités du groupe et les risques financiers associés sont communiqués dans la note 4.

NOTE 5 AUTRES DOMAINES

Les politiques comptables générales, la structure du groupe et d'autres exigences des normes IFRS sont communiquées dans la note 5.

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés s'appuient sur les procédures d'établissement de rapports mensuels du groupe. Il est demandé à toutes les entités du groupe d'établir des rapports financiers en tenant compte des principes de comptabilité standard selon les normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'UE (IFRS).

En réponse aux lignes directrices sur les mesures alternatives de performance (APM) publiées par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF), nous avons communiqué des informations supplémentaires sur les APM utilisées par le groupe. Ces APM sont jugées essentielles pour comprendre la performance et la situation financière du groupe, notamment en termes de prix de performance. N'étant pas définies par les normes IFRS, il est possible qu'elles ne soient pas directement comparables à d'autres entreprises qui utilisent des mesures similaires. Le glossaire figurant dans la note 1.4 contient des définitions utiles.

Les méthodes comptables générales du groupe sont présentées à la note 5.7, tandis que les méthodes comptables de chaque domaine sont expliquées dans des notes individuelles.

Risques de change

La situation financière du groupe est fortement exposée aux risques de change, tant en raison des transactions effectuées dans des devises autres que l'euro qu'en raison de la conversion des rapports financiers d'entités ne faisant pas partie de la zone euro. Les informations financières des entités opérant en GBP et SEK, et les conversions de ventes en USD ou devises en lien avec l'USD exposent le groupe de façon plus significative. Pour de plus amples informations sur nos méthodes de gestion du risque, voir la note 4.1.2.

Principe d'importance relative des informations

Nous donnons la priorité aux informations considérées comme utiles pour les parties prenantes et les leur présentons de manière simple et structurée. Les informations requises par les normes IFRS figurent dans le Rapport Annuel, sauf si elles sont jugées de faible importance pour les utilisateurs du Rapport Annuel.

Estimations comptables et évaluations importantes

Pour préparer les états financiers consolidés, la direction doit réaliser des estimations comptables et prendre des décisions affectant la comptabilisation et l'évaluation des actifs et passifs, ainsi que des produits et charges du groupe. Ces estimations reposent sur l'expérience passée ainsi que sur d'autres facteurs. Par nature, elles revêtent un certain degré d'incertitude et d'imprévisibilité, ce qui peut avoir un effet non négligeable sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés. Les estimations comptables les plus importantes sont répertoriées ci-dessous.

Évaluation du chiffre d'affaires, remises et rabais

Le chiffre d'affaires, net des remises et rabais, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le montant total des remises et rabais et autres instruments d'incitation à la vente est établi sur la base d'estimations. La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des volumes, prix et instruments d'incitation à la vente ultérieure. Par conséquent, la détermination de la réalisation des obligations de performance repose en partie sur des évaluations. Les estimations sont basées sur l'expérience passée et les prévisions de ventes futures. Pour de plus amples informations, voir la note 1.1.

Estimation des écarts d'acquisition

La valeur d'usage des écarts d'acquisition est estimée. Les écarts d'acquisitions ne sont pas sujets à l'amortissement, mais ils sont soumis tous les ans aux tests de dépréciation. L'évaluation des futurs flux de trésorerie anticipés et la définition de taux d'actualisation impliquent un niveau d'estimation basé sur des prévisions approuvées, des ambitions stratégiques et les données du marché. La majeure partie des écarts d'acquisition est affectée aux activités au Royaume-Uni. Pour de plus amples informations, voir la note 3.1.1.

Évaluation de l'influence et classification des investissements

Le groupe détient une participation dans COFCO Dairy Holdings Limited/Mengniu Dairy Company Limited, considérée comme une entreprise associée. Cette classification se fonde sur une évaluation du niveau d'influence selon la représentation au Board of Directors. Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.

Évaluation des stocks

Arla emploie un modèle de coûts standard et des estimations sont appliquées lors de l'évaluation du coût de revient historique du lait, des infrastructures et des autres charges liées à la production. En outre, les valeurs nettes de réalisation des stocks sont calculées sur la base d'estimations. Les facteurs les plus importants sont l'estimation des prix de marché attendus et de la qualité de produits spécifiques au sein de la catégorie des fromages, certains demandant un affinage pouvant atteindre deux ans. Pour de plus amples informations, voir la note 2.1.

Mesure des créances clients

La provision pour créances clients douteuses appelle à des estimations. Les pertes liées aux créances clients comptabilisées au niveau du groupe sont historiquement insignifiantes, et c'est également le cas cette année.

Estimation des régimes de retraite

Il s'agit de déterminer des hypothèses actuarielles telles que les taux d'actualisation, les augmentations de salaire attendues, l'inflation et l'espérance de vie. Les hypothèses actuarielles varient d'un pays à l'autre, en fonction de la situation économique et sociale à l'échelle nationale. Elles sont déterminées à l'aide des données de marché disponibles et comparées à des références pour s'assurer qu'elles restent cohérentes chaque année et conformes aux meilleures pratiques. Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sous-jacents sont des valeurs projetées pour les personnes couvertes par les régimes. Les valeurs sous-jacentes sont mises à jour sur une base triennale. La dernière mise à jour a été effectuée en 2019 et reflète les changements observés dans les données démographiques des membres. Pour de plus amples informations, voir la note 4.7.

Chiffre d'affaires et charges

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES STIMULÉE PAR LA HAUSSE DES PRIX**

Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,2 % pour atteindre 11 202 millions EUR, contre 10 644 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation reflète les hausses de prix générales et l'augmentation du volume des ventes de produits de marque dans la grande distribution en Europe et à l'international. La croissance des volumes dans l'industrie de la restauration et la hausse des prix des matières premières dans les ventes de l'industrie mondiale ont également contribué à l'évolution du chiffre d'affaires.

Les volumes de ventes des marques stratégiques ont augmenté de 4,5 %, contre 7,7 % l'année précédente, stimulés par la marque Arla®, les marques de boissons à base de lait et les autres marques.

L'Europe est le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 59,1 % du chiffre d'affaires total, contre 60,2 % l'année précédente. Le chiffre d'affaires en Europe a augmenté pour atteindre 6 621 millions EUR, contre 6 413 millions EUR l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la hausse des prix et à la stabilité des volumes. Le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque stratégique en Europe a augmenté de 5,8 % malgré la volatilité du marché. Les ventes des produits de marque ont représenté 55,3 % du chiffre d'affaires, contre 53 % l'exercice précédent.

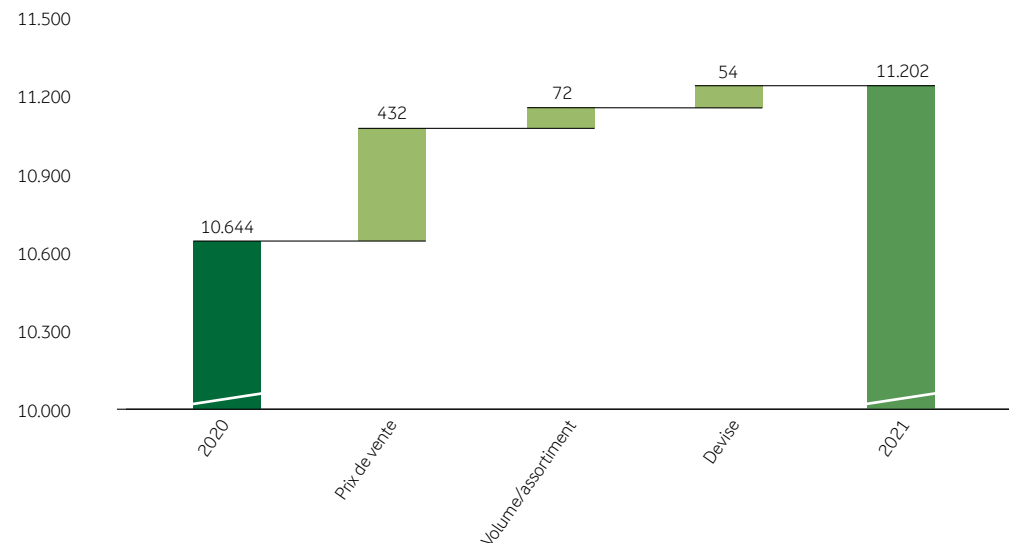
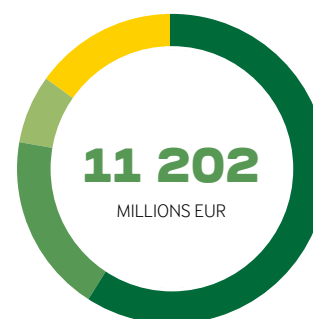
Le segment International représentait quant à lui 18,8 % du chiffre d'affaires total, contre 18,6 % l'an passé. La part des ventes de produits de marque est restée stable à 86 % par rapport à l'exercice précédent.

Au niveau international, le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 2 101 millions EUR, contre 1 975 millions EUR l'année précédente, sous l'effet des prix et de l'augmentation générale des volumes, compensée partiellement par les fluctuations du taux de change du dollar américain.

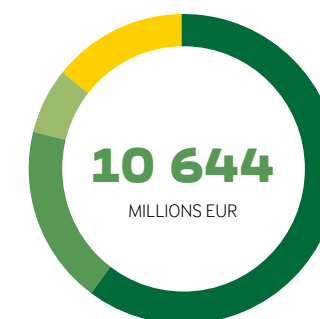
Arla Foods Ingredients représentait 7,1 % du chiffre d'affaires total, contre 6,7 % l'année précédente. Le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 793 millions EUR, contre 716 millions EUR l'exercice précédent. Cette augmentation était due aux ventes de produits à valeur ajoutée dans le segment Ingrédients.

Les ventes de l'industrie mondiale et autres segments représentaient 15,0 % du chiffre d'affaires total et ont augmenté de 9,5 %, pour atteindre 1 687 millions EUR, contre 1 541 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation résulte de la hausse des prix des matières premières au cours de l'année.

Le chiffre d'affaires a été positivement affecté par des variations de taux de change, notamment de la couronne suédoise et de la livre sterling, représentant 54 millions EUR.

Évolution du chiffre d'affaires
(millions EUR)**Chiffre d'affaires par segment commercial, 2021**

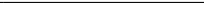
- Europe 59 %
- International 19 %
- Arla Foods Ingredients 7 %
- Ventes de l'industrie mondiale et autres 15 %

Chiffre d'affaires par segment commercial, 2020

- Europe 60 %
- International 19 %
- Arla Foods Ingredients 7 %
- Ventes de l'industrie mondiale et autres 14 %

Chiffre d'affaires et charges

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**Tableau 1.1.a Chiffre d'affaires par pays** 2021 2020 Part du chiffre d'affaires en 2021
(millions EUR)

Royaume-Uni	2 891	2 740	 26 %
Suède	1 546	1 478	 14 %
Allemagne	1 301	1 267	 12 %
Danemark	1 082	1 031	 10 %
Pays-Bas	598	526	 5 %
Chine	419	368	 4 %
Arabie saoudite	342	352	 3 %
Finlande	309	316	 3 %
États-Unis	215	177	 2 %
Émirats arabes unis	206	201	 2 %
Autres*	2 293	2 188	 19 %
Total	11 202	10 644	

*Les autres pays comprennent, entre autres, la Belgique, le Canada, Oman, l'Espagne, le Nigeria, la France et l'Australie

Le tableau 1.1.a représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quelle que soit la structure organisationnelle. Dès lors, les chiffres ne peuvent pas être comparés à notre analyse des segments commerciaux aux pages 28 à 35.

Tableau 1.1.b Chiffre d'affaires par marques
(millions EUR)

	2021	2020
Arla®	3 359	3 116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Marques de boissons à bases de lait	293	232
Autres marques	599	566
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	5 472	5 156
AFI	794	716
Marques non stratégiques et autres	4 936	4 772
Total	11 202	10 644

**Méthodes comptables**

Le chiffre d'affaires découle de contrats de production et de transfert de produits laitiers de différentes catégories et régions géographiques. Le chiffre d'affaires par segment commercial ou marché se base sur les pratiques internes d'information financière du groupe.

Il est comptabilisé en résultat lorsque les prestations attendues sont réalisées selon le prix fixé pour ces prestations. On définit ce moment comme celui où le contrôle des produits a été transféré à l'acheteur, où le chiffre d'affaires peut être calculé de manière fiable et où il est probable qu'il sera perçu. Le transfert du contrôle aux clients s'opère conformément à des conditions de vente acceptées, à savoir les Incoterms, qui dépendent du client et de l'industrie en particulier.

Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des paiements spécifiques aux clients tels que les réductions sur vente, les escomptes de caisse, les primes de référencement, les promotions, la TVA et les autres taxes et droits. Les contrats passés avec les clients peuvent faire figurer différents types de remises. On se fonde sur l'expérience passée afin d'estimer correctement les remises et ainsi le chiffre d'affaires.

De plus, le chiffre d'affaires est uniquement comptabilisé lorsqu'il est très peu probable que son montant soit modifié de façon substantielle. En général, cela correspond au moment où le contrôle du produit est transféré au client, en tenant compte du niveau des remises.

La grande majorité des contrats sont conclus avec des conditions de paiement rapide, de 35 jours en moyenne. Il n'est donc pas nécessaire de procéder à des ajustements du prix de transaction pour prendre en compte les éléments de financement dans les contrats.

**Incertitudes et estimations**

Le chiffre d'affaires, net des remises et rabais, est comptabilisé lorsque les marchandises sont transférées aux clients. Le montant total des remises et rabais et autres instruments d'incitation à la vente est établi sur la base d'estimations. La majorité des réductions sur vente se calcule sur la base des conditions convenues avec le client. Pour certains clients, l'accord définitif sur les réductions sur vente dépend des futurs volumes, prix et autres instruments d'incitation à la vente. Il existe donc une certaine incertitude quant à l'exactitude de l'estimation de la valeur.

Le cœur de métier d'Arla étant la vente de produits laitiers frais, il est assez rare de procéder à des retours de produits. Il n'est donc pas nécessaire de prévoir des informations comptables dédiées.

Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION**INFLATION ET AUGMENTATION DU COÛT DU LAIT CRU**

Les charges d'exploitation se sont élevées à 10 822 millions EUR, représentant une hausse de 5,9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est principalement attribuable à la hausse des coûts du lait pour les associés-coopérateurs, ainsi qu'à l'inflation d'autres coûts de production et de distribution, compensée partiellement grâce aux économies générées par le programme Calcium.

Les charges de production ont augmenté de 6,3 % pour atteindre 8 822 millions EUR, contre 8 301 millions EUR l'exercice précédent. Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont augmenté pour s'établir à 3 599 millions EUR cette année, contre 3 459 millions EUR l'exercice précédent. Cette augmentation est le résultat de la combinaison d'une gamme de produits plus coûteuse, répondant à une demande accrue de produits de marque, ainsi que de l'effet de l'inflation, qui a entraîné une hausse des coûts des services collectifs tels que l'électricité et d'autres matériaux de production. En excluant l'effet de l'inflation, les économies réalisées dans le cadre du programme Calcium se sont élevées à 133 millions EUR en 2021. Pour de plus amples informations concernant les initiatives Calcium, voir pages 16-17.

Les frais de vente et de distribution ont augmenté de 6,1 % pour atteindre 1 573 millions EUR, contre 1 483 millions EUR l'année précédente. La pénurie de chauffeurs au Royaume-Uni et la hausse des prix du carburant en sont les principales raisons. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 89 millions EUR, contre 72 millions EUR l'exercice précédent.

Les charges administratives ont diminué de 2,7 % pour s'établir à 427 millions EUR, contre 439 millions EUR l'année précédente, en raison de la maîtrise des charges et de dépenses ponctuelles non récurrentes en 2020, partiellement compensées par des augmentations de salaire.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté de 7,9 % pour atteindre 5 223 millions EUR, contre 4 842 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation est attribuable à la hausse du prix du lait.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 398 millions EUR en raison d'un prix du lait prépayé moyen plus élevé.

Lait d'autres origines

Les charges relatives au lait d'autres origines ont diminué de 17 millions EUR en raison d'une diminution des volumes, compensée partiellement par des prix plus élevés. Le lait d'autres origines inclut le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux.

Charges de personnel et ETP

Les charges de personnel ont augmenté de 1,1 % pour atteindre 1 360 millions EUR, contre 1 345 millions EUR l'année précédente. Les charges de personnel ont augmenté en raison de la création d'ETP supplémentaires dans le cadre des activités d'internalisation ainsi que des augmentations de salaire, partiellement compensées par des éléments non récurrents en 2020.

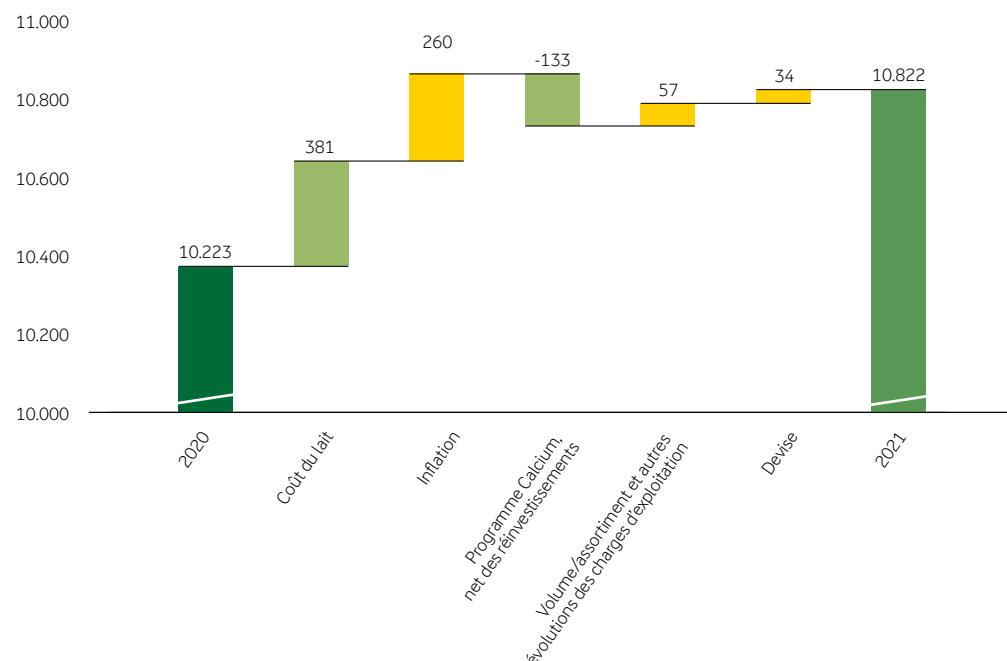
Le nombre total d'ETP est passé à 20 617, contre 20 020 l'année précédente. Pour de plus amples informations sur l'évolution des ETP, voir la section ESG, note 1.2.

Dépenses marketing

Les dépenses marketing sont restées stables par rapport à l'année précédente, s'élevant à 238 millions EUR. L'accent continu mis sur l'amélioration de l'efficacité grâce au programme de transformation et de rationalisation Calcium, notamment l'internalisation et la mise à l'échelle de « The Barn », notre studio de contenu interne, nous a permis d'augmenter nos activités marketing tout en maintenant des charges stables par rapport à l'année précédente.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

La dépréciation, les amortissements et les pertes de valeur ont augmenté de 6,4 % pour atteindre 480 millions EUR, contre 451 millions EUR l'exercice précédent. L'augmentation est principalement due à des niveaux plus élevés d'investissements CAPEX, y compris dans la capacité de production de poudre en Allemagne, les installations de production de fromage à Bahreïn et l'expansion des installations de production de mozzarella au Danemark.

Évolution des charges d'exploitation
(millions EUR)

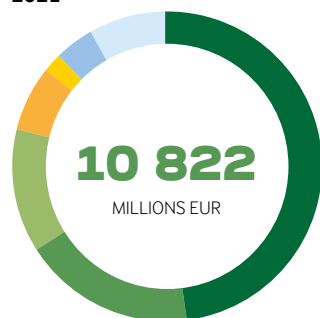
Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION**Tableau 1.2.a Charges d'exploitation par fonction et par type**
(millions EUR)

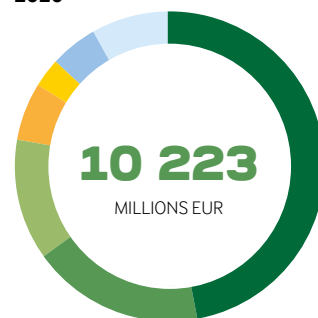
	2021	2020
Charges de production	8 822	8 301
Frais de vente et de distribution	1 573	1 483
Charges administratives	427	439
Total	10 822	10 223
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	5 223	4 842
Autres matériaux de production*	1 959	1 860
Charges de personnel	1 360	1 345
Frais de transport	718	640
Dépenses marketing	238	248
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	480	451
Autres charges**	844	837
Total	10 822	10 223

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

** Les autres charges comprennent principalement la maintenance, les infrastructures et l'équipement informatique.

Charges par type, 2021

- Lait cru collecté 48 %
- Autres matériaux de production* 18 %
- Charges de personnel 13 %
- Frais de transport 7 %
- Dépenses marketing 2 %
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 4 %
- Autres charges** 8 %

Charges par type, 2020

- Lait cru collecté 47 %
- Autres matériaux de production* 18 %
- Charges de personnel 13 %
- Frais de transport 6 %
- Dépenses marketing 3 %
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 5 %
- Autres charges** 8 %

Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2021		2020	
	millions de kg	millions EUR	millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 518	4 762	12 638	4 364
Autre lait	1 128	461	1 231	478
Total	13 646	5 223	13 869	4 842

Tableau 1.2.c Charges de personnel
(millions EUR)

	2021	2020
Rémunérations, salaires et honoraires	1 177	1 166
Retraite - régimes à cotisations définies	83	83
Retraite - régimes à prestations définies	5	4
Autres charges au titre de la sécurité sociale	95	92
Total	1 360	1 345
<i>Charges de personnel liées à :</i>		
Charges de production	756	729
Frais de vente et de distribution	394	383
Charges administratives	210	233
Total	1 360	1 345
Moyenne de l'effectif à temps plein	20 617	20 020

Tableau 1.2.d Dépréciations, amortissements et pertes de valeur
(millions EUR)

	2021	2020
Immobilisations incorporelles, amortissements et pertes de valeur	74	70
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation, dépréciations et pertes de valeur	406	381
Total	480	451
<i>Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liées aux :</i>		
Charges de production	329	316
Frais de vente et de distribution	75	80
Charges administratives	76	55
Total	480	451

Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION**Méthodes comptables***Charges de production*

Les charges de production comprennent les charges directes et indirectes liées à la production, dont les mouvements des volumes en stocks et la réévaluation des stocks. Les charges directes incluent l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs, les frais de transport entrant, l'emballage, les additifs, les consommables, l'énergie et les salaires variables liés directement à la production. Les charges indirectes comprennent quant à elles les autres charges liées à la production de marchandises, dont les dépréciations et pertes de valeur du matériel de production et les autres charges afférentes à la chaîne d'approvisionnement. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix payés d'avance pour la période comptable et n'incluent donc pas les compléments de prix, lesquels sont classés à titre de dividendes distribués aux associés-coopérateurs et comptabilisés directement en capitaux propres.

Frais de vente et de distribution

Les charges liées à la force de vente, la dépréciation des créances clients, les charges liées aux parrainages, à la recherche et au développement, ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont comptabilisées en frais de vente et de distribution. Ces frais comprennent également les dépenses marketing liées aux investissements dans les marques du groupe (développement de campagnes marketing, publicités, expositions, etc.).

Charges administratives

Les charges administratives comprennent la gestion et l'administration, notamment le personnel administratif, les locaux et les frais de bureau, ainsi que les dépréciations et pertes de valeur.

Chiffre d'affaires et charges

1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION**IMPACT POSITIF SUR LA COUVERTURE**

Les autres produits et charges d'exploitation s'élevaient à 35 millions EUR, contre 9 millions EUR l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable principalement aux effets positifs des couvertures de produits énergétiques, aux effets négatifs des couvertures de change, à la vente d'immobilisations et à d'autres éléments qui ne rentraient pas dans le cadre de l'activité laitière standard.

**Méthodes comptables**

Les autres produits et charges d'exploitation recouvrent des postes non utilisés dans le cadre normal des activités de l'industrie laitière. Ils comprennent notamment les produits et charges liés au règlement de litiges, les plus-values de réévaluation suite à l'acquisition progressive d'entités, le résultat net d'activités de couverture financière, de même que le résultat net de la production et de la vente d'énergie en provenance de nos usines fonctionnant au biogaz. Ils reprennent en outre les produits et charges découlant de la cession d'immobilisations qui ne sont plus utilisés dans nos activités laitières.

Tableau 1.3 Autres produits et charges d'exploitation
(millions EUR)

	2021	2020
Vente d'électricité	28	24
Produits des instruments de garantie reportés des capitaux propres	36	14
Bénéfices sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	17	15
Autres postes	29	8
Autres produits d'exploitation	110	61
Charges liées à la vente d'électricité	-24	-29
Charges des instruments de garantie reportés des capitaux propres	-38	-12
Autres postes	-13	-11
Autres charges d'exploitation	-75	-52

Chiffre d'affaires et charges

1.4 INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Les autres mesures de performance indiquées ci-dessous représentent des indicateurs clés de performance pour le groupe. Il ne s'agit pas d'exigences IFRS.

1.4.1 Prix de performance**COMMENTAIRES FINANCIERS**

Le prix de performance d'Arla est une mesure clé de la performance globale, exprimant la valeur ajoutée à chaque kilogramme de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs. Le prix de performance correspond au prix du lait prépayé standardisé, inclus dans les charges de production, auquel s'ajoute

la part de bénéfice d'Arla Foods amba attribuable aux associés-coopérateurs, divisé par le volume de lait collecté en 2021. Le prix de performance était de 39,7 centimes EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre 36,5 centimes EUR/kg l'exercice précédent.

Tableau 1.4.1 Prix de performance

	2021			2020		
	millions EUR	millions de kg	centimes EUR/kg	millions EUR	millions de kg	centimes EUR/kg
Lait des associés-coopérateurs	4 762	12 518*	38,0	4 364	12 638*	34,5
Ajustement au lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines)			-1,0			-0,7
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice	332		2,7	345		2,7
Total		12 518	39,7		12 638	36,5

* Le facteur de conversion du litre en kilogramme était de 1,02 pour les volumes de lait jusqu'au 30 juin 2021. Depuis le 1^{er} juillet 2021, le facteur de conversion du lait est de 1,03. Les chiffres historiques ont été ajustés tout au long du rapport en fonction du nouveau facteur de conversion et, de fait, le prix de performance de l'année dernière a également été ajusté.

1.4.2 Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique**COMMENTAIRES FINANCIERS**

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes est la croissance du chiffre d'affaires issue de la croissance des volumes, à prix constants.

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique est une mesure de la performance utilisée pour soutenir et comprendre la performance de nos produits de marque et la croissance du chiffre d'affaires hors prix.

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques stratégiques a atteint 4,5 % en 2021, s'ajoutant à la forte croissance de 7,7 % enregistrée l'année précédente. La demande soutenue de produits de marque dans la grande distribution a été le principal moteur de cette augmentation.

Tableau 1.4.2 Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique
(millions EUR)

	2021	2020
Chiffre d'affaires des marques stratégiques l'année précédente	5 156	4 867
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	230	378
Prix et corrections de taux de change	86	-89
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	5 472	5 156
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, %	4,5 %	7,7 %

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques stratégiques représente la croissance du volume de 230 millions EUR divisée par 5 156 millions EUR, ce qui représente 4,5 % en 2021.

Note 1.4.3 Part des bénéfices**COMMENTAIRES FINANCIERS**

La part des bénéfices d'Arla cible 2,8 à 3,2 % du chiffre d'affaires. Elle est calculée à partir des bénéfices imputables aux associés-coopérateurs.

Les bénéfices attribuables aux associés-coopérateurs s'élevaient en 2021 à 332 millions EUR, contre

345 millions EUR l'exercice précédent. Ce montant représentait 3,0 % du chiffre d'affaires, ou 2,7 centimes EUR par kilogramme de lait livré, et a été distribué sous forme de complément de prix et de consolidation, tel qu'indiqué dans les états de répartition du bénéfice.

Tableau 1.4.3 Part des bénéfices
(millions EUR)

	2021	2020
Chiffre d'affaires	11 202	10 644
Résultat de l'exercice	346	352
Bénéfice relatif aux intérêts minoritaires	-14	-7
Bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs	332	345
Part des bénéfices	3,0 %	3,2 %

La part des bénéfices s'élève à 332 millions EUR divisés par 11 202 millions EUR, soit 3,0 % en 2021.

Besoin en fonds de roulement net

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET, AUTRES CRÉANCES ET PASSIF COURANT



LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET STIMULÉ PAR LA HAUSSE DES PRIX ET DES VOLUMES DE STOCKS

Le besoin en fonds de roulement net a augmenté de 131 millions EUR pour s'établir à 810 millions EUR, soit une hausse de 19,3 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation résulte de l'utilisation délibérément réduite des programmes de financement des créances client et d'une hausse des prix et de la valeur des stocks. Nous nous efforçons d'optimiser continuellement notre besoin en fonds de roulement net par le biais d'initiatives telles que le renforcement de l'utilisation d'accords généraux d'approvisionnement, l'optimisation des niveaux de stocks, l'amélioration des conditions de paiement, ainsi que l'utilisation de programmes de financement auprès de nos clients et fournisseurs, le cas échéant.

Stocks

Les stocks ont augmenté de 168 millions EUR pour atteindre 1 248 millions EUR, contre 1 080 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation de 15,6 % est principalement attribuable à la hausse du prix du lait. Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des stocks a augmenté de 132 millions EUR.

Créances clients

Les créances commerciales ont augmenté de 196 millions EUR pour atteindre 1 007 millions EUR, contre 811 millions EUR l'année précédente. Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des créances clients a augmenté de 172 millions EUR. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des prix de vente et par une utilisation réduite des programmes de financement des créances clients. Le groupe a eu recours à ces programmes pour gérer les liquidités et réduire le risque de crédit sur les créances clients.

La gestion des risques de crédit sur les créances clients est encadrée par une politique s'appliquant à l'ensemble du groupe. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché actuelles. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. En 2021, le groupe n'était pas extraordinairement exposé à un risque de crédit spécifiquement lié à des clients importants, mais à un

risque de crédit général dans l'industrie de la grande distribution. Pour en savoir plus sur le risque de crédit, voir la note 4.1.5.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, nous avons suivi avec attention l'évolution des créances clients. Nous n'avons pas constaté d'augmentation significative des retards de paiement, et les provisions pour pertes anticipées ont augmenté de 1 million EUR pour atteindre 15 millions EUR au 31 décembre 2021.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes ont augmenté de 233 millions EUR pour atteindre 1 445 millions EUR, contre 1 212 millions EUR l'exercice précédent. Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des dettes fournisseurs et autres dettes a augmenté de 192 millions EUR. L'utilisation continue de contrats globaux, l'accent mis sur les conditions de paiement et l'application de programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement ont été les principales raisons de ce développement.

Plusieurs fournisseurs stratégiques d'Arla prenaient part à des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement en vertu desquels le prestataire de financement de chaîne d'approvisionnement et les institutions financières liées font office de partenaires financiers. S'ils participent à ces programmes, les fournisseurs ont la possibilité, s'ils le souhaitent et selon leurs disponibilités, de recevoir des versements anticipés de la part du partenaire financier en se fondant sur les factures envoyées à Arla. Ces versements sont soumis à la reconnaissance et l'approbation par Arla des biens et services reçus, ainsi qu'à l'acceptation irrévocable de payer la facture concernée à la date d'échéance via le partenaire financier. L'accord de paiement anticipé représente une transaction exclusive entre le fournisseur et le prestataire de financement de la chaîne d'approvisionnement.

Les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement comptent pour 221 millions EUR du total des dettes fournisseurs et autres dettes, contre 183 millions EUR pour l'exercice précédent.

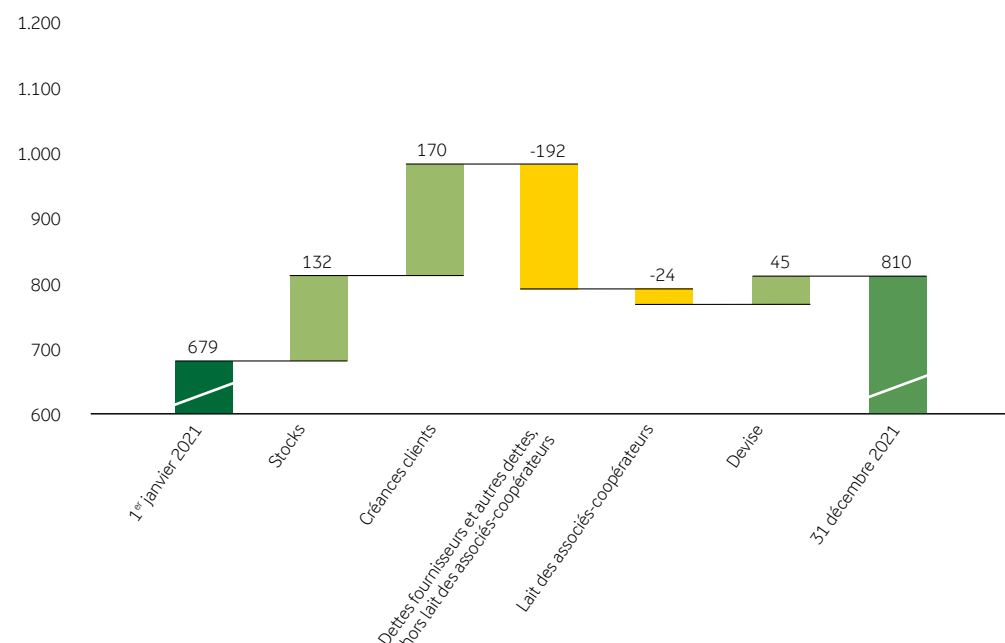
Pour Arla, l'engagement que représente la facture est pris en compte jusqu'à échéance dans les dettes fournisseurs et autres. Ce programme fait partie des nombreux éléments mis en place pour améliorer la situation de trésorerie d'Arla et de ses fournisseurs stratégiques. L'allongement des délais de paiement n'est pas inscrit dans les programmes à proprement parler, mais fait l'objet d'un accord directement avec les fournisseurs. Le risque de liquidité pour Arla suite à la cessation des programmes est limité. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. Le développement des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement a eu un impact positif

sur le besoin en fonds de roulement net par rapport à l'exercice précédent.

Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances ont diminué de 139 millions EUR, atteignant 285 millions EUR contre 424 millions EUR l'année précédente, en raison notamment du report des créances de TVA de l'exercice précédent. Les autres éléments de passif courant ont diminué de 118 millions EUR, atteignant 280 millions EUR contre 398 millions EUR l'année précédente, en raison du règlement d'une part des impôts sur le revenu des employés reportés de l'exercice précédent, et d'autre part des charges à payer par rapport aux vacances.

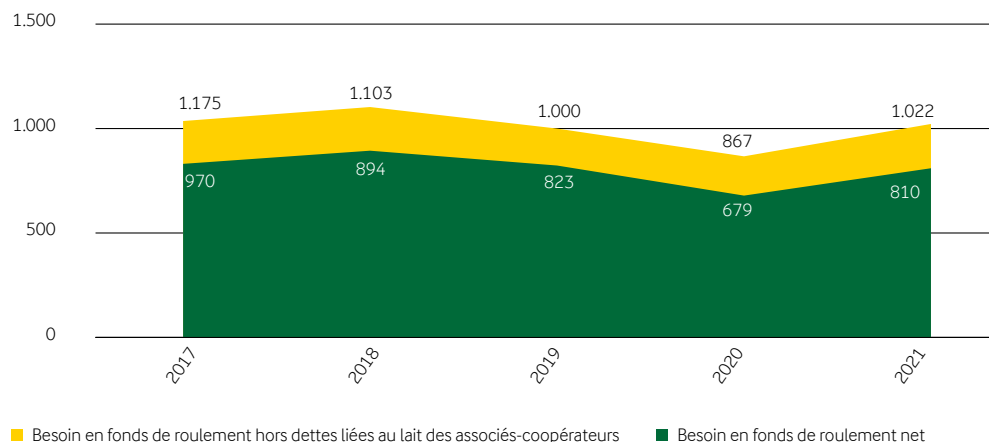
Évolution du besoin en fonds de roulement net (millions EUR)



Besoin en fonds de roulement net

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET, AUTRES CRÉANCES ET PASSIF COURANT**Besoin en fonds de roulement net**

(millions EUR)

**Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement net**

(millions EUR)

	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie			
	Inclus dans les flux de trésorerie d'exploitation	Amortissements	Devise	Reclassements	31 décembre	
1 ^{er} janvier						
2021						
Stocks	1 080	135	-3	36	-	1 248
Créances clients	811	171	-1	26	-	1 007
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 212	-216	-	-17	-	-1 445
Besoin en fonds de roulement net total	679	90	-4	45	-	810
2020						
Stocks	1 092	113	-23	-44	-58	1 080
Créances clients	889	-51	1	-24	-4	811
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 158	-66	-	11	1	-1 212
Besoin en fonds de roulement net total	823	-4	-22	-57	-61	679

Tableau 2.1.b Stocks

(millions EUR)

	2021	2020
Stocks avant amortissements	1 269	1 119
Amortissements	-21	-39
Total des stocks	1 248	1 080
Matières premières et consommables	274	265
En-cours	382	319
Produits finis et marchandises	592	496
Total des stocks	1 248	1 080

Tableau 2.1.c Créances clients

(millions EUR)

	2021	2020
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 022	825
Provision pour pertes anticipées	-15	-14
Total des créances clients	1 007	811

Tableau 2.1.d Profile d'âge des créances clients

(millions EUR)

	2021		2020	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
À temps	837	0 %	682	0 %
Retard inférieur à 30 jours	119	0 %	93	0 %
Retard de 30 à 89 jours	38	3 %	26	4 %
Retard supérieur à 90 jours	28	50 %	24	54 %
Total des créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 022		825	

Historiquement, les taux de pertes sur soldes non échus ou présentant un retard inférieur à 30 jours représentent moins de 1 %.

Besoin en fonds de roulement net

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET, AUTRES CRÉANCES ET PASSIF COURANT**Méthodes comptables****Stocks**

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

Le coût des matières brutes, des consommables et des marchandises commerciales inclut le prix d'achat majoré des frais de livraison. Le prix payé d'avance aux associés-coopérateurs d'Arla est utilisé comme prix d'achat pour le lait de ces derniers.

Le coût des en-cours et des produits finis inclut également une part des charges de production indirectes, y compris les dépréciations, sur la base de la capacité d'exploitation normale des installations de production.

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au montant facturé, minoré des pertes anticipées conformément à la méthode simplifiée pour les montants considérés

irrécouvrables (coût amorti). Les pertes anticipées sont calculées comme l'écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus.

Les pertes anticipées sont évaluées au niveau des créances individuelles significatives ou groupées au niveau du portefeuille, sur la base de l'ancienneté et de l'échéance des créances ainsi que des pertes historiques. Les pertes anticipées estimées sont corrigées pour des évolutions négatives majeures dans les zones géographiques.

Dettes fournisseurs et autres dettes

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

Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances et autres éléments du passif courant sont évalués au coût amorti, qui correspond généralement au montant nominal.

**Incertitudes et estimations****Stocks**

Le groupe utilise les coûts standard mensuels pour calculer les stocks et revoit toutes les charges de production indirectes au moins une fois par an. Les coûts standard sont également revus s'ils s'écartent notablement du coût réel des différents produits. Le coût du lait cru des associés-coopérateurs joue un rôle essentiel dans le calcul des coûts standard. Ce coût est déterminé à l'aide de la moyenne du prix du lait prépayé correspondant à la date de production des stocks.

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

L'évaluation de la valeur nette de réalisation requiert une estimation, notamment pour le calcul du prix de vente de certains stocks de fromages à longue maturation et des produits en vrac destinés à la vente sur le marché européen ou mondial des matières premières.

Créances clients

L'estimation des pertes se fonde sur un calcul qui prend en compte plusieurs paramètres, tels que le nombre de jours de retard corrigé des évolutions négatives majeures dans certaines zones géographiques.

L'incertitude financière associée aux provisions pour pertes anticipées est généralement considérée comme limitée. Toutefois, la détérioration future de la solvabilité d'un client entraînerait, le cas échéant, l'enregistrement de dépréciations supplémentaires.

Les bonus spécifiques aux clients sont calculés sur la base des contrats réels conclus avec les détaillants. Néanmoins, il existe une certaine incertitude quant à l'estimation des montants exacts à régler et à l'échéance de ces règlements.

Programmes de financement

La classification des programmes de financement des créances clients et de la chaîne d'approvisionnement est soumise à jugement. L'utilisation de ces programmes est comptabilisée dans le fonds de roulement net.

Capitaux engagés

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES



STABILITÉ DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition s'élevaient à 946 millions EUR, soit une hausse de 15 millions EUR par rapport à l'année précédente.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 710 millions EUR, contre 667 millions EUR l'exercice précédent. Cette hausse est due aux fluctuations des taux de change. Sur la valeur comptable totale des écarts d'acquisition, 498 millions EUR sont liés aux activités au Royaume-Uni, contre 462 millions EUR l'année précédente. Pour plus d'informations, voir la note 3.1.1.

Licences et marques

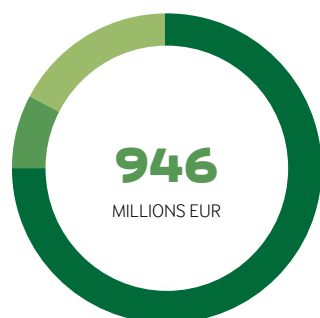
La valeur comptable des licences et marques s'élevait à 76 millions EUR en fin d'année, contre 81 millions EUR l'exercice précédent. La valeur comptable se rapporte principalement à la comptabilisation des marques dans le cadre de regroupements d'entreprises et comprend des marques telles que Yeo Valley®, Anchor® et Hansano®. La chute de valeur par rapport à l'année précédente résulte de l'amortissement. En revanche, les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et

Puck® sont des marques générées en interne et ne sont donc pas comptabilisées. Arla dispose d'une licence de production, de distribution et de commercialisation des boissons à emporter haut de gamme Starbucks™ à base de café dans le cadre d'un accord de licence stratégique à long terme non capitalisé. De plus, Arla a signé un accord de licence à long terme pour produire, distribuer et commercialiser des produits fromagers de la marque Kraft™ dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Aucune valeur n'est comptabilisée sur la base de ces accords de licence.

Projets de développement informatique et autres

La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 160 millions EUR, contre 183 millions EUR l'année précédente. Le groupe a continué d'investir dans le développement informatique. En 2021, les investissements informatiques ont été liés à Focus Trade Investment, une solution de gestion des coûts de fret et un nouveau système de décompte laitier. D'autres coûts de développement ont été capitalisés, par exemple les activités d'innovation et de développement de nouveaux produits.

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition 2021



■ Écarts d'acquisition 75 %
■ Licences et marques 8 %
■ Projets de développement informatique et autres 17 %

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition 2020



■ Écarts d'acquisition 72 %
■ Licences et marques 8 %
■ Projets informatiques et de développement 20 %

Tableau 3.1.a Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition
(millions EUR)

	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres	Total
2021				
Coût au 1 ^{er} janvier	667	163	513	1 343
Corrections de taux de change	43	3	2	48
Acquisitions	-	-	45	45
Cessions	-	-	-2	-2
Coût au 31 décembre	710	166	558	1 434
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-82	-330	-412
Corrections de taux de change	-	-1	-3	-4
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-67	-74
Amortissements sur cessions	-	-	2	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-90	-398	-488
Valeur comptable au 31 décembre	710	76	160	946
2020				
Coût au 1 ^{er} janvier	700	173	472	1 345
Corrections de taux de change	-33	-2	1	-34
Acquisitions	-	-	53	53
Cessions	-	-8	-13	-21
Coût au 31 décembre	667	163	513	1 343
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-83	-280	-363
Corrections de taux de change	-	1	-1	-
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-8	-62	-70
Amortissements sur cessions	-	8	13	21
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-82	-330	-412
Valeur comptable au 31 décembre	667	81	183	931

Capitaux engagés

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES



Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surprix payé par Arla au-delà de la juste valeur de l'actif net d'une société acquise. Initialement, les écarts d'acquisition sont comptabilisés au coût historique. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais sont ensuite évalués au coût historique minoré de tout amortissement cumulé. La valeur comptable des écarts d'acquisition est allouée aux unités génératrices de trésorerie du groupe conformément à la structure opérationnelle et à la gestion financière interne. Les unités génératrices de trésorerie constituent le plus petit groupe d'actifs identifiables pouvant générer des entrées de trésorerie indépendantes.

Licences et marques

Les licences et marques sont initialement comptabilisées au coût historique. Le coût est ensuite amorti de manière linéaire sur la durée de vie utile estimée.

Projets de développement informatique et autres

Les coûts encourus durant la phase de recherche ou d'exploration dans le cadre d'évaluations générales des besoins et des technologies disponibles sont imputés à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts directement imputables encourus durant la phase de développement de projets de développement informatique et autres relatifs à la conception, à la programmation, à l'installation et à la mise à l'essai de projets avant qu'ils ne soient prêts à être utilisés à des fins commerciales sont capitalisés en actifs incorporels. Ces coûts sont uniquement capitalisés dans la mesure où les dépenses peuvent être évaluées de manière fiable, où le projet est techniquement et commercialement viable, où les avantages économiques à venir sont probables, où le groupe entend terminer et utiliser ledit actif et où il possède suffisamment de ressources pour ce faire. Les projets de développement informatique et autres sont amortis de manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

Tableau 3.1.b Ventilation des écarts d'acquisition par segment et pays
(millions EUR)

	2021	2020
Royaume-Uni	498	462
Finlande	40	40
Suède	22	22
Autre	63	63
Total Europe	623	587
Moyen-Orient et Afrique du Nord	78	72
International	78	72
Argentine	9	8
Arla Foods Ingredients	9	8
Total	710	667

3.1.1 Test de dépréciation des écarts d'acquisition

ÉCARTS D'ACQUISITION SOUTENUS PAR LES PERSPECTIVES DE FUTURE²⁶

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie correspondantes, et essentiellement à nos activités au Royaume-Uni au sein du segment commercial européen.

Principes de base des tests de dépréciation et estimations appliquées

Les tests de dépréciation sont basés sur les flux de trésorerie futurs attendus, dérivés des prévisions et des objectifs stratégiques à long terme. Les objectifs de bénéfices et de flux de trésorerie futurs sont établis pour les unités génératrices de trésorerie individuelles, sur la base des développements attendus identifiés dans le processus Future²⁶ et de l'expérience passée. Les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance du chiffre d'affaires dans la valeur finale.

Procédure des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition se fondent sur une évaluation de leur valeur d'usage. Le coût du lait dans les prévisions a été comptabilisé

à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test et à plus long terme. L'hypothèse opérationnelle clé est la rentabilité future basée sur une combinaison de l'effet produit par l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée, des marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation opérationnelle.

Résultats des tests

Aucune dépréciation des écarts d'acquisition n'a été identifiée à la fin de l'exercice. La sensibilité aux fluctuations du prix du lait et des taux d'actualisation a été calculée. Le taux d'actualisation pourrait augmenter jusqu'à 3 points de pourcentage au Royaume-Uni et 1 point de pourcentage en Finlande avant que les écarts d'acquisition ne présentent un risque de dépréciation. Les écarts d'attribution alloués à d'autres marchés ont été évalués sur la base d'hypothèses cohérentes, et aucune modification raisonnable des hypothèses n'entraînerait une perte de valeur.

Tableau 3.1.1 Tests de dépréciation
(millions EUR)

	Préalables clés	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
2021		
Royaume-Uni	6,5 %	7,2 %
Finlande	5,6 %	6,0 %
Suède	6,1 %	6,7 %
Europe, autres	5,7 %	6,3 %
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD	12,0 %	13,7 %
Arla Foods Ingredients	6,3 %	7,0 %
2020		
Royaume-Uni	6,1 %	6,8 %
Finlande	5,5 %	6,0 %
Suède	5,9 %	6,6 %
Europe, autres	5,4 %	6,0 %
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD	11,6 %	13,0 %
Arla Foods Ingredients	6,0 %	6,7 %



Capitaux engagés

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES



Méthodes comptables

Une perte de valeur se produit lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable en cas d'utilisation ou de vente. En vue des tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs produisant des flux de trésorerie entrants suite à leur utilisation continue (entités productrices de liquidités) qui sont largement indépendants des flux de trésorerie entrants d'autres actifs ou entités productrices de liquidités. Pour les écarts d'acquisition qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes, des tests de dépréciation sont effectués au niveau où les flux de trésorerie sont considérés comme étant générés de façon largement indépendante.

Le groupe d'unités génératrices de trésorerie est déterminé sur la base de la structure managériale et des informations financières internes. La structure des unités génératrices de trésorerie est révisée chaque année. La valeur comptable des écarts d'acquisition est contrôlée avec les autres éléments d'actif non courants de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle les écarts d'acquisition sont alloués. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition est comptabilisée à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel les écarts d'acquisition sont affectés, et actualisée à l'aide d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les évaluations actuelles du marché relatives à l'impact du temps sur les monnaies et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

La valeur comptable des autres actifs non courants est évaluée chaque année par rapport au montant recouvrable afin de déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Toute perte de valeur des écarts d'acquisition est comptabilisée en résultat dans un poste distinct et ne peut être contrepassée.

La valeur recouvrable des autres éléments de l'actif non courant correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage de l'actif et la valeur marchande (c'est-à-dire la juste valeur), déduction faite des coûts de cession attendus. La valeur d'usage est calculée comme la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation de l'actif ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie dont l'actif fait partie.

Toute moins-value sur d'autres éléments de l'actif non courant est comptabilisée en résultat respectivement sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives. Les dépréciations comptabilisées ne peuvent être contrepassées qu'en cas de changement des hypothèses et des estimations ayant mené aux dites dépréciations. Une moins-value n'est contrepassée que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette de toute dépréciation ou de tout amortissement) si aucune moins-value n'avait été comptabilisée.



Incertitudes et estimations

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont réalisés pour le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel ils sont alloués. Le groupe d'unités génératrices de trésorerie est défini sur la base de la structure managériale pour les segments commerciaux et est lié à différents marchés. La structure et les groupes d'unités génératrices de trésorerie font l'objet d'une évaluation annuelle.

Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé au moins une fois par an pour chaque groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel ils sont alloués.

La valeur d'usage est déterminée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie anticipés. Les paramètres les plus importants du test de dépréciation incluent les prévisions de flux de trésorerie futurs disponibles et les hypothèses liées aux taux d'actualisation.

Flux de trésorerie futurs disponibles attendus

Les flux de trésorerie disponibles futurs attendus sont basés sur les prévisions actuelles et les objectifs à long terme pour 2026 définis dans le cadre du processus Future26. Les flux de trésorerie sont déterminés au niveau des unités génératrices de trésorerie, lors du processus de prévision et de planification des objectifs ; cette estimation repose sur des sources d'information extérieures et des

observations pertinentes pour l'industrie comme les conditions macroéconomiques et les conditions du marché. Toutes les hypothèses appliquées sont sondées dans le cadre des procédures de prévision et de planification des objectifs se fondant sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui sont par nature subjectives. Elles comprennent des prévisions de croissance du chiffre d'affaires, de marges EBIT et d'investissements CAPEX. Les hypothèses comprennent l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée, des marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation opérationnelle. Le taux de croissance au-delà de la période d'application de la stratégie a été fixé au taux d'inflation attendu en fin de période et ne présuppose aucune croissance nominale.

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation, le coût moyen pondéré du capital (ou encore WACC), est appliqué pour des unités génératrices de trésorerie spécifiques sur la base d'hypothèses relatives aux taux d'intérêt et aux primes de risque. Le WACC est recalculé sous forme d'un taux avant impôt. Tout changement des estimations concernant les flux de trésorerie à venir ou le taux d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Capitaux engagés

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

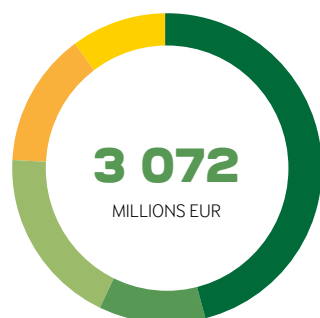


Développement des capacités de production

Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable a augmenté pour atteindre 3 072 millions EUR, contre 2 915 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation à hauteur de 157 millions EUR est due à des niveaux élevés d'investissements CAPEX et de devises.

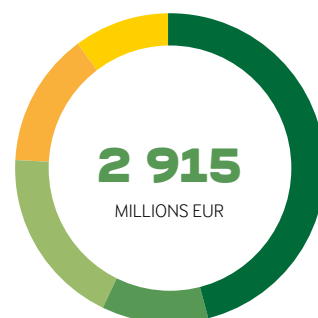
Les principaux investissements réalisés en 2021 comprenaient la poursuite de l'expansion de la capacité de production de poudre en Allemagne, de nouveaux investissements dans les infrastructures de production au Bahreïn, un nouveau centre d'innovation AFI et l'expansion de notre capacité de production de mozzarella au Danemark.

Immobilisations corporelles par pays, 2021



■ Danemark 45 %
■ Suède 10 %
■ ROYAUME-UNI 19 %
■ Allemagne 15 %
■ Autres 11 %

Immobilisations corporelles par pays, 2020



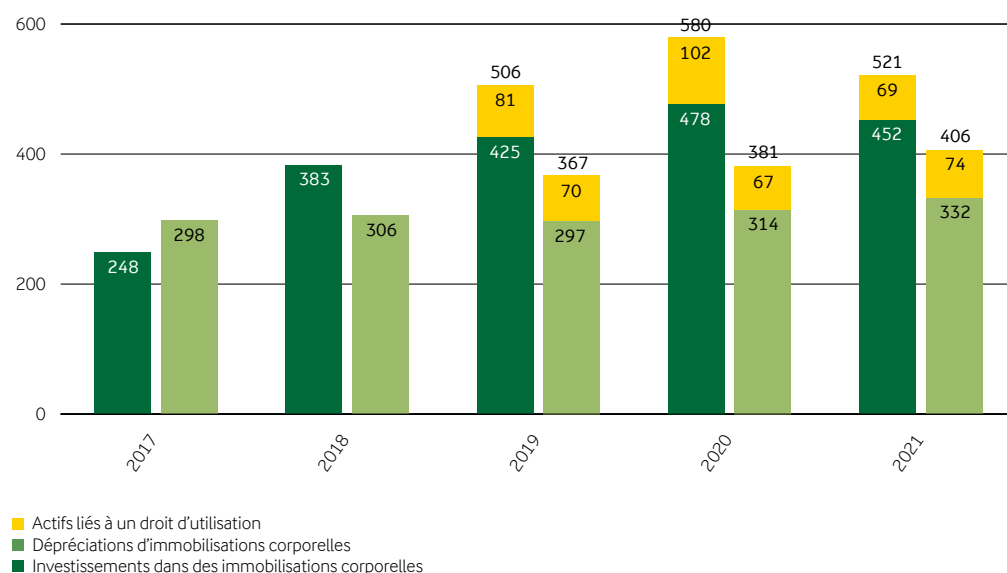
■ Danemark 46 %
■ Suède 11 %
■ ROYAUME-UNI 19 %
■ Allemagne 14 %
■ Autres 10 %

Tableau 3.2.a Immobilisations corporelles
(millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Actif en cours de production	Total
2021					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 770	3 471	724	453	6 418
Corrections de taux de change	38	45	20	11	114
Acquisitions	104	133	53	231	521
Report des en-cours	100	169	12	-281	-
Cessions	-27	-46	-32	-1	-106
Reclassement	2	28	5	-	35
Coût au 31 décembre	1 987	3 800	782	413	6 982
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Corrections de taux de change	-9	-29	-11	-	-49
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-78	-251	-77	-	-406
Dépréciations sur cessions	15	38	30	-	83
Reclassement	-2	-28	-5	-	-35
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-838	-2 489	-583	-	-3 910
Valeur comptable au 31 décembre	1 149	1 311	199	413	3 072
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable	141	8	81	-	230
2020					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 666	3 152	685	407	5 910
Corrections de taux de change	-17	-13	-14	-2	-46
Acquisitions	81	102	60	337	580
Report des en-cours	66	195	28	-289	-
Cessions	-26	-23	-35	-	-84
Reclassement	-	58	-	-	58
Coût au 31 décembre	1 770	3 471	724	453	6 418
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Corrections de taux de change	1	5	4	-	10
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-73	-234	-74	-	-381
Dépréciations sur cessions	13	31	24	-	68
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Valeur comptable au 31 décembre	1 006	1 252	204	453	2 915
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable	136	13	80	-	229

Capitaux engagés

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation
(millions EUR)Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années
(millions EUR)

	2021	2020
Bâtiments administratifs	50	50
Bâtiments de production	20-30	20-30
Installations techniques	5-20	5-20
Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	3-7	3-7



Méthodes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût historique minoré des dépréciations et pertes de valeur cumulées. Les immobilisations en-cours, les terrains et les installations hors service ne font pas l'objet d'un amortissement.

Coût historique

Le coût historique englobe le prix d'acquisition ainsi que les frais directement liés à l'acquisition jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être mis en service. Pour les actifs autoproduits, le coût historique englobe les coûts directs ou indirects liés aux matériaux, aux composants, à la main-d'œuvre ainsi que les charges d'emprunt issues d'emprunts généraux et spécifiques qui concernent directement la construction des actifs. Si des parties importantes d'un élément d'actif corporel présentent des durées de vie utile différentes, elles sont comptabilisées sous des postes distincts (approche par composants), et amorties séparément. Lors du remplacement de composant, toute valeur comptable restante des parties remplacées est supprimée du bilan et comptabilisée en résultat à titre de charge d'amortissement accéléré. Les postes de dépenses subséquents pour les actifs corporels sont uniquement comptabilisés comme ajout à la valeur comptable du poste lorsqu'il est probable que la prise en charge du coût entraînera des avantages financiers pour le groupe. Les autres coûts, par exemple pour les réparations et la maintenance générales, sont comptabilisés en résultat lors de leur prise en charge.

Amortissements

Les amortissements visent à allouer le coût de l'actif (déduction faite de tous montants qui devraient être recouvrables à la fin de la période d'utilisation attendue) aux périodes durant lesquelles le groupe tire des avantages de son utilisation. Les immobilisations corporelles sont amorties de manière linéaire à compter de la date d'acquisition ou lorsque l'actif est prêt à être utilisé sur la base d'une évaluation de la durée de vie utile estimée.

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, celle-ci étant la valeur estimée que l'actif peut générer de par sa vente ou sa mise au rebut à la date du bilan si l'actif est allé jusqu'à sa fin de vie et dans la condition attendue en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subie le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à la date d'acquisition et revue tous les ans. L'amortissement cesse lorsque la valeur comptable d'un poste est inférieure à la valeur résiduelle ou qu'un élément est hors service. Toute modification de la période d'amortissement ou de la valeur résiduelle est traitée comme une modification des estimations comptables, dont l'effet est uniquement corrigé dans les périodes actuelles et futures. L'amortissement est comptabilisé en résultat sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives.



Incertitudes et estimations

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

Capitaux engagés

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

3.2.1 Actifs liés à un droit d'utilisation



COMMENTAIRES FINANCIERS

Arla loue différents bureaux, entrepôts, véhicules et autres équipements. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée déterminée mais peuvent inclure une option de prolongation. Les principaux actifs liés à un droit d'utilisation comprennent des bâtiments administratifs et des entrepôts situés en Allemagne, au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, dont la durée de vie restante est de l'ordre de 10 à 20 ans.

Les machines de remplissage et autres installations techniques constituent une autre catégorie essentielle d'actifs liés à un droit d'utilisation. Les machines de remplissage ont généralement une durée de vie utile

de 7 ans, alors qu'il faut entre 1 et 7 ans pour amortir les autres installations techniques. Les voitures et les camions ont, en moyenne, une durée de vie utile de 4 et 5 ans respectivement. Au total, le groupe détient environ 4 000 contrats de location.

Les ajouts d'actifs liés à un droit d'utilisation au cours de l'année représentent 69 millions EUR, contre 102 millions EUR l'année précédente. La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation était de 230 millions EUR, contre 229 millions EUR l'année précédente, comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les engagements de leasing sont précisés dans la note 4.3.

Tableau 3.2.1.a Actifs liés à un droit d'utilisation
(millions EUR)

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Total
2021				
Valeur comptable au 1 ^{er} janvier	136	13	80	229
Acquisitions	30	4	35	69
Cessions	-5	-7	-18	-30
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-31	-9	-34	-74
Dépréciations sur cessions	5	6	16	27
Corrections de taux de change	6	1	2	9
Valeur comptable au 31 décembre	141	8	81	230
2020				
Valeur comptable au 1 ^{er} janvier	109	21	78	208
Acquisitions	55	4	43	102
Cessions	-8	-8	-19	-35
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-23	-10	-34	-67
Dépréciations sur cessions	5	6	13	24
Corrections de taux de change	-2	-	-1	-3
Valeur comptable au 31 décembre	136	13	80	229

Tableau 3.2.1.b Montants comptabilisés en résultat
(millions EUR)

	2021	2020
Charges liées aux contrats de location de courte durée et de faible valeur	38	39
Charges d'intérêts sur les engagements de leasing	7	8
Montants totaux comptabilisés en résultat	45	47
Paiement de la dette de leasing	73	67
Total des sorties de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation	118	114



Méthodes comptables

Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée déterminée, mais peuvent être prolongés à une date ultérieure. Tous les contrats de location sont comptabilisés sous la forme d'un actif lié à un droit d'utilisation et d'un passif correspondant à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation par le groupe.

Un engagement de leasing est initialement évalué à sa valeur actualisée, qui prend en compte la valeur actualisée nette des éléments suivants :

- les paiements fixes au titre de contrats de location (y compris les paiements fixes de fait), déduction faite des mesures incitatives à recevoir liées à la location ;
- les paiements de location variables reposant sur un indice ou un taux ;
- les montants que le groupe devrait payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice de l'option d'achat si le groupe est raisonnablement certain d'exercer cette option ; et
- le paiement de pénalités pour la résiliation du bail, si le groupe est raisonnablement certain d'exercer cette option de sortie.

Les paiements au titre de contrats de location sont actualisés au moyen d'un taux marginal d'endettement, qui est le taux que le groupe devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions générales identiques.

L'actif lié à un droit d'utilisation correspondant est évalué à son coût historique qui comprend les éléments suivants :

- le montant de l'évaluation initiale des engagements de leasing ;
- tout paiement au titre de contrats de location effectué au moment ou avant la date de début,

- déduction faite de toute incitation reçue ;
- toute charge initiale directe, et les coûts de restauration

L'actif lié à un droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée la plus courte entre la durée de vie utile du bien et la durée du contrat de location. En outre, la valeur de l'actif lié à un droit d'utilisation est ajustée en fonction de certaines réévaluations des engagements de leasing.

Chaque paiement au titre d'un leasing comprend une réduction de l'engagement de leasing et une charge financière. La charge financière est imputée au compte de résultat pendant toute la durée du contrat de location pour donner un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant de l'engagement pour chaque période.

Les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actif de faible valeur sont comptabilisés en tant que dépenses dans le compte de résultat. Les contrats de location à court terme ont une durée inférieure à 1 an. Les actifs de faible valeur ont une valeur individuelle inférieure à 5 000 EUR.



Incertitudes et estimations

Le groupe a appliqué des estimations et hypothèses qui ont une incidence sur la comptabilisation et l'évaluation des actifs liés à un droit d'utilisation et des engagements de leasing. Cela comprend l'évaluation du taux marginal d'endettement, des composantes des services et des faits et circonstances qui pourraient créer une incitation économique à utiliser les options de prolongation des contrats de location.

Capitaux engagés

3.3 CO-ENTREPRISES ET SOCIÉTÉS ASSOCIÉES



Commentaires financiers

La part du résultat dans les co-entreprises et entreprises associées a augmenté de 82 % pour atteindre 53 millions EUR, contre 28 millions EUR l'année précédente, une hausse due principalement aux investissements réalisés dans Mengniu et Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

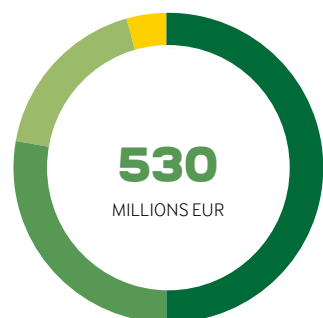
COFCO Dairy Holding Limited (CDH) et China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

La quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de CDH, y compris l'investissement dans Mengniu, s'élève à 416 millions EUR, contre 343 millions EUR l'année précédente. La valeur comptable de l'investissement dans CDH comprend un écart d'acquisition de 149 millions EUR, contre 138 millions EUR l'année précédente, dû à l'évolution du dollar de Hong Kong et du yuan.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 1 043 millions EUR, contre 1 024 millions EUR pour l'exercice précédent, sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2021.

Faisant partie de l'unité opérationnelle chinoise, l'investissement dans CDH est actuellement géré en Chine parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables. Cet investissement est soumis à un test de dépréciation potentielle, réalisé au niveau de l'unité opérationnelle chinoise.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises, 2021



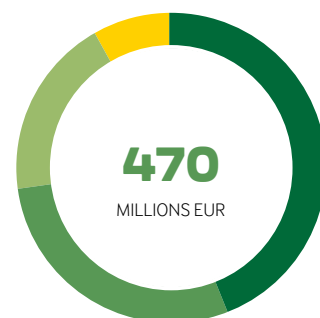
- Part de capitaux propres dans CDH/Mengniu 50 %
- Écarts d'acquisition dans CDH/Mengniu 28 %
- Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives 18 %
- Capitaux propres dans les co-entreprises non significatives 4 %

sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus. Les risques de dépréciation pourraient inclure des réductions importantes à long terme des principaux indices boursiers en Asie, l'adoption de restrictions à l'importation sur les produits laitiers en Chine ou une dégradation grave et permanente des performances attendues de Mengniu. La juste valeur dépassant la valeur comptable de l'investissement, aucune dépréciation n'est envisagée. Dans ses rapports, Mengniu a publié un chiffre d'affaires consolidé de 9 664 millions EUR et un résultat de 445 millions EUR en 2020. Aucune donnée consolidée n'est disponible pour le groupe CDH. CDH ne détient aucune participation significative autre que dans Mengniu, et le chiffre d'affaires communiqué est lié au versement des dividendes reçus de Mengniu. Grâce à sa participation dans CDH, Arla détient une participation indirecte de 5,3 % dans Mengniu. Pour de plus amples informations sur CDH, voir le tableau 3.3.b.

Co-entreprises

La valeur comptable des co-entreprises a diminué pour s'établir à 20 millions EUR, contre 40 millions EUR l'année précédente. La baisse résulte de la vente de Biolac au mois de novembre 2021. La valeur restante concerne principalement la co-entreprise allemande ArNoCo. La valeur comptable n'inclut pas les écarts d'acquisition.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises, 2020



- Part de capitaux propres dans CDH/Mengniu 44 %
- Écarts d'acquisition dans CDH/Mengniu 29 %
- Capitaux propres dans les entreprises associées non significatives 19 %
- Capitaux propres dans les co-entreprises non significatives 8 %

Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises

Valeur des entreprises associées et co-entreprises
(millions EUR)

	2021	2020
Part des capitaux propres de COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	267	205
Écarts d'acquisition dans COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	149	138
Part des capitaux propres dans des entreprises associées non significatives	94	87
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	510	430
Part des capitaux propres dans des co-entreprises non significatives	20	40
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	530	470

Tableau 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)

Divulgaration d'informations financières*
(millions EUR)

	2021	2020
Chiffre d'affaires	-	16
Résultat après impôt	-23	16
Actif non courant	729	702
Dividendes perçus	12	0
Participation	30 %	30 %
Part du groupe sur le résultat après impôt	36	21
Valeur comptabilisée	416	343

COFCO Dairy Holdings Ltd. ne dispose d'aucun autre actif ou passif significatif.

* Sur la base des derniers rapports financiers disponibles

Juste valeur basée sur le cours des actions cotées	1 043	1 024
--	-------	-------

Tableau 3.3.c Transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises

(millions EUR)

	2021	2020
Vente de marchandises	56	109
Achat de marchandises	68	68
Créances clients*	13	30
Dettes fournisseurs*	-5	-7

* Inclus dans les autres créances et les autres dettes

Capitaux engagés

3.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES



Méthodes comptables

Les sociétés sur lesquelles Arla exerce une influence notable sans les contrôler sont classées en entreprises associées. Les sociétés dans lesquelles Arla exerce un contrôle conjoint sont classées en co-entreprises.

La part proportionnelle des résultats des entreprises associées et des co-entreprises après impôt est comptabilisée dans les états financiers consolidés, après élimination de la part proportionnelle des bénéfices ou pertes intragroupe non réalisés.

Les investissements dans les entreprises associées et les co-entreprises sont comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et évalués au prorata de la valeur d'actif net des entités, calculée conformément aux méthodes comptables appliquées par Arla. La part proportionnelle des bénéfices intragroupe non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées, tandis que la part proportionnelle des pertes intragroupe non réalisées est déduite. Les dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

Pour les investissements détenus dans des sociétés cotées, l'évaluation de la part du bénéfice attribuable à Arla et de la participation est basée sur les informations financières les plus récentes de la société, d'autres informations publiées sur le développement financier de la société et l'impact de l'actif net réévalué.

Les investissements dans des entreprises associées et co-entreprises présentant une valeur d'actif net négative sont évalués à 0. Dans le cas où Arla est légalement ou implicitement contrainte de couvrir le déficit d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise, le déficit est comptabilisé en provisions pour risques et charges. Tout montant dû par les entreprises associées et les co-entreprises est déprécié dans la mesure où ledit montant est jugé irrécouvrable.

Un test de dépréciation est réalisé lorsqu'il existe des indicateurs de perte de valeur, comme d'importants changements négatifs de l'environnement dans lequel l'entité mise en équivalence exerce ses activités, ou une chute importante ou prolongée de la juste valeur de l'investissement en dessous de sa valeur comptable.

Dans le cas où l'entité mise en équivalence est considérée comme faisant partie intégrante d'une entité génératrice de trésorerie, le test de dépréciation est réalisé au niveau de l'entité génératrice de trésorerie, sur la base des futurs flux de trésorerie nets attendus de cette dernière. Une moins-value est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie) est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'usage et la juste valeur, déduction faite des coûts de vente, de l'entité mise en équivalence (ou de l'entité génératrice de trésorerie).



Incertitudes et estimations

L'influence notable est caractérisée par le pouvoir de participer aux décisions de l'entité en matière de politiques financières et opérationnelles, sans avoir aucun contrôle personnel ni conjoint sur ces politiques. Une part de jugement entre dans la détermination de l'existence d'une influence notable. Lors de la détermination d'une influence notable, des facteurs tels que la représentation au Board of Directors, la participation aux décisions politiques, l'existence de transactions significatives entre les entités et l'échange de personnel de direction sont pris en compte.

CDH et Mengniu

Le groupe détient une participation de 30 % dans CDH, qui est considérée comme une entreprise associée sur la base d'un accord de coopération octroyant une influence notable, y compris un droit de représentation au Board of Directors. L'accord de coopération conclu avec CDH octroie également à Arla un droit de représentation au conseil d'administration de Mengniu, une entreprise laitière cotée de Hong Kong pour laquelle CDH représente un actionnaire important. Il a été convenu qu'Arla et Mengniu coopèrent à l'échange de leurs connaissances techniques et de leur expertise dans l'industrie laitière et qu'Arla octroie des droits intellectuels à Mengniu. Sur la base de ces accords sous-jacents, nous estimons qu'Arla exerce une influence notable sur Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

Arla détient une participation de 24 % dans LRF, une organisation professionnelle politiquement indépendante des entrepreneurs suédois dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture et de l'horticulture.

Sur la base d'une analyse détaillée de l'accord avec LRF, la participation active d'Arla représente une influence notable sur LRF. Cela inclut, sans pour autant s'y limiter, une représentation des associés-coopérateurs au conseil d'administration. En outre, les associés-coopérateurs d'Arla représentent l'industrie laitière suédoise au conseil d'administration de LRF, et Arla et nos associés-coopérateurs suédois sont membres de LRF.

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS



GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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

La stratégie et le vaste système de gestion des risques financiers du groupe reposent sur une compréhension approfondie de l'interaction entre les activités d'exploitation du groupe et les risques financiers

sous-jacents. Le cadre général de gestion des risques financiers (dit politique financière ou « Treasury and Funding Policy ») a été approuvé par le Board of Directors et est géré de manière centrale par le service financier. La politique indique les limites de risque pour chaque type de risque financier, les instruments financiers autorisés et les contreparties.

Le Board of Directors reçoit chaque mois un rapport sur l'exposition du groupe au risque financier. La couverture contre la volatilité des prix du lait ne relève pas de la gestion des risques financiers, mais est inhérente au modèle d'entreprise du groupe.

4.1.1 Réserves liquides



RÉSERVES LIQUIDES ADÉQUATES

Les réserves liquides ont augmenté de 483 millions EUR, atteignant 965 millions EUR en 2021. Au vu de l'échéance de la dette du groupe et des flux de trésorerie anticipés, les réserves liquides sont jugées robustes et devraient diminuer au cours de l'année 2022.

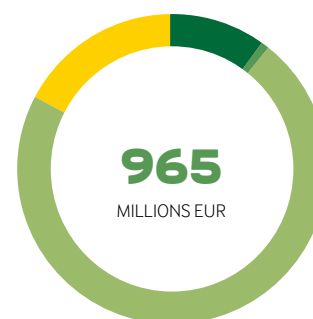
Les risques de liquidité sont principalement gérés en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Selon des modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves liquides d'Arla ont été considérées comme adéquates pour les douze mois qui viennent.

Les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement et d'affacturage liés aux clients font partie de la gestion des liquidités du groupe. Certains fournisseurs sélectionnés ont accès aux facilités de financement de la chaîne d'approvisionnement, ce qui leur permet de bénéficier du profil de crédit du groupe.

Tableau 4.1.1.a Réserves liquides
(millions EUR)

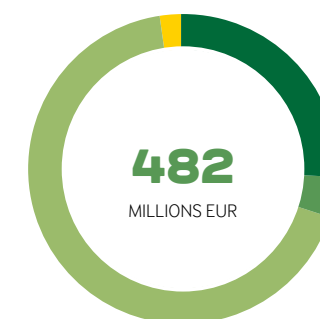
	2021	2020
Disponibilités	97	126
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	12	18
Facilités de prêt engagées non utilisées	689	326
Autres facilités de prêt non utilisées	167	12
Total	965	482

Réserves liquides, 2021



- Disponibilités 10 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 1 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 72 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 17 %

Réserves liquides, 2020



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 26 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 4 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 68 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 2 %

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS**Tableau 4.1.1.b Flux de trésorerie contractuels non actualisés escomptés sur le passif financier brut**

(millions EUR)

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuel non actualisé									
		Total	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Après 2031
2021											
Obligations émises	440	444	-	149	149	-	146	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 033	1 040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Établissements de crédit	1 036	1 038	599	194	243	1	1	-	-	-	-
Engagements de leasing	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Autres éléments de passif courant	15	15	15	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 445	1 445	1 445	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
Total	4 288	4 366	2 191	428	452	125	221	75	71	274	529

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuel non actualisé									
		Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Après 2030
2020											
Obligations émises	399	399	100	-	150	149	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 042	1 061	8	12	12	12	87	51	56	219	604
Établissements de crédit	986	987	531	152	101	201	1	1	-	-	-
Engagements de leasing	233	233	56	43	36	27	20	24	6	10	11
Autres éléments de passif courant	70	70	70	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	72	13	12	9	4	3	3	3	7	18
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 212	1 212	1 212	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	66	66	22	10	9	7	3	2	1	3	9
Total	4 008	4 100	2 012	229	317	400	114	81	66	239	642

Préalables

Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les préalables suivants :

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

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS



Limitation du risque

Risque

Les liquidités et le financement sont cruciaux pour permettre au groupe de régler ses engagements financiers à leur échéance. Ils influent également sur la capacité du groupe à attirer de nouveaux financements sur le long terme et jouent un rôle capital dans la réalisation des ambitions stratégiques du groupe.

Politique

Les politiques financières fixent le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette porteuse d'intérêts et limitent la dette arrivant à échéance dans les 12 à 24 prochains mois. Les facilités engagées non utilisées sont prises en compte lors du calcul de l'échéance moyenne.

Échéance moyenne

	2021	2020	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,8 ans	5,0 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	100 %	84 %	50 %	-

Notre mode d'action et de fonctionnement

En plus de la politique financière, le Board of Directors a approuvé une stratégie de financement à long terme qui définit l'orientation de financement du groupe. Celle-ci inclut les contreparties, les instruments et la propension au risque et décrit les opportunités de financement

futures à explorer et à mettre en œuvre. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des associés-coopérateurs à investir dans la société. Le groupe s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un niveau solide de valeur d'investissement.

4.1.2 Risque de change



INCIDENCE DES TAUX DE CHANGE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES, LES CHARGES ET LA SITUATION FINANCIÈRE

Le groupe est exposé aux effets à la fois des transactions et des conversions découlant des taux de change.

Les effets des transactions sont liés aux ventes réalisées en devises autres que la devise fonctionnelle des entités individuelles. Le groupe est principalement exposé au dollar américain (USD) et aux devises rattachées à l'USD ainsi qu'à la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires a diminué de 13 millions EUR par rapport à l'année précédente en raison des effets négatifs des transactions. Une part de cette exposition était couverte par des charges libellées dans la même devise. Certains instruments financiers tels que les créances clients, les dettes fournisseurs et d'autres postes libellés

en devises autres que les devises fonctionnelles des entités individuelles sont également exposés aux risques de change. L'effet net de la réévaluation de ces instruments financiers est comptabilisé dans les produits financiers ou les charges financières. Une perte nette de 28 millions EUR a été comptabilisée en charges financières, contre une perte de 25 millions EUR l'année précédente. Les pertes de change sont principalement liées aux dévaluations des monnaies libanaise, nigériane et argentine, représentant 21 millions EUR.

Pour gérer la volatilité à court terme des fluctuations des devises, des dérivés sont utilisés afin de couvrir le risque de change. Lors de la liquidation de l'instrument

de couverture, un montant positif ou négatif est comptabilisé respectivement en autres produits ou en autres charges. Une perte nette de 31 millions EUR a été comptabilisée en autres charges, contre un gain de 17 millions EUR l'année précédente. Il faudra s'attendre à une perte sur opération de couverture les années où les devises d'exportation s'apprécient au cours de l'année, et inversement.

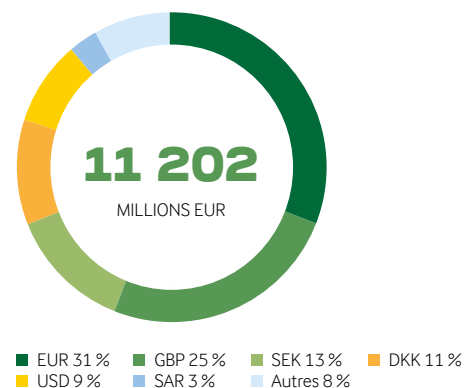
Le groupe est exposé aux effets de la conversion par le biais des entités établissant leurs rapports dans des devises autres que l'euro, et plus particulièrement la livre sterling, la couronne danoise, la couronne suédoise, le yuan et le dollar américain. Le chiffre d'affaires a diminué de 40 millions EUR par rapport à l'année précédente en raison d'effets de conversion. En parallèle, les charges ont diminué de 27 millions EUR par rapport aux charges de l'année précédente. La situation financière du groupe connaît un risque similaire, impactant la valeur de l'actif et du passif déclarés dans des devises autres que l'euro. Les effets des conversions sur l'actif net sont comptabilisés sous autres éléments du résultat global en tant qu'écarts de conversion. En 2021, un gain net de 132 millions EUR a été comptabilisé sous d'autres éléments du résultat global, contre une perte nette de 84 millions EUR l'année précédente.

Indirectement, le prix du lait prépayé absorbe les effets à la fois des transactions et des conversions ; le risque de change auquel le résultat net est confronté reste par conséquent limité. Le lait prépayé est défini sur la base de la réalisation d'un bénéfice annuel de 2,8 à 3,2 %. Le prix prépayé est initialement évalué et versé sur la base d'un montant en euros, et est par conséquent exposé aux fluctuations de l'euro par rapport à la livre sterling, la couronne suédoise et la couronne danoise.

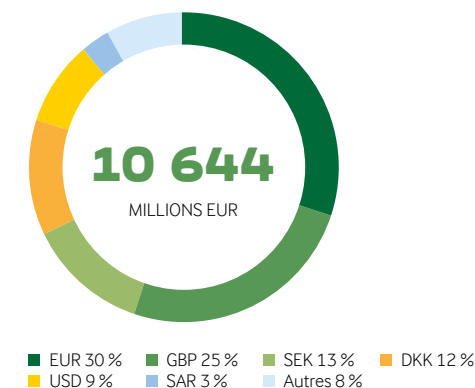
Par rapport à l'année précédente, le taux moyen du dollar américain s'est affaibli de 4 %, tandis que celui de la livre sterling et de la couronne suédoise s'est renforcé de 3 %.

Le groupe est de plus en plus impliqué dans les marchés émergents où une couverture efficace est souvent impossible à obtenir en raison soit des réglementations monétaires, soit de la non-liquidité des marchés financiers, soit de coûts de couverture trop onéreux. Le Nigéria, la République dominicaine, le Bangladesh, le Liban et l'Argentine comptent parmi les marchés les plus importants. Les pays dont les marchés des changes sont moins efficaces ont représenté 4 % du chiffre d'affaires du groupe en 2021.

Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2021



Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2020



Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS**Tableau 4.1.2.a Taux de change**

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2021	2020	Évolution	2021	2020	Évolution
EUR/GBP	0,839	0,903	7,1 %	0,860	0,889	3,3 %
EUR/SEK	10 241	10 081	-1,6 %	10 145	10 483	3,2 %
EUR/DKK	7 437	7 441	0,1 %	7 437	7 454	0,2 %
EUR/USD	1 133	1 230	7,9 %	1 182	1 140	-3,7 %
EUR/SAR	4 253	4 616	7,9 %	4 434	4 279	-3,6 %

Tableau 4.1.2.b Risque de change

	Bilan des risques			Sensibilité	Impact comptable potentiel	
	Positions ouvertes	Couverture des flux de trésorerie futurs	Exposition externe		Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1 %	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5 %	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5 %	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5 %	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5 %	-	-9
2020						
EUR/DKK	-94	-10	-104	1 %	-1	-
USD/DKK*	10	-197	-187	5 %	1	-10
GBP/DKK	-9	-415	-424	5 %	-	-21
SEK/DKK	-35	-87	-122	5 %	-2	-4
SAR/DKK	8	-187	-179	5 %	-	-9

*Y compris AED

**Limitation du risque**

L'exposition externe du groupe est calculée comme les actifs et passifs financiers externes libellés dans des devises autres que la devise fonctionnelle de chaque entité juridique, majorés par des dérivés externes convertis au niveau du groupe en risque de change par rapport à la couronne danoise, c.-à-d. EUR/DKK, USD/DKK, etc. Il en va de même pour l'exposition interne nette du groupe. Ensemble, les risques de change externe et interne du groupe représentent le risque net, présenté dans le tableau 4.1.2.b.

Les investissements nets en devises étrangères dans des filiales ainsi que les instruments couvrant ces investissements en sont exclus.

Risque

Conformément à la politique financière, le service financier peut couvrir :

- Jusqu'à 15 mois des encaissements et dettes nets prévus.
- jusqu'à 100 % des créances clients et dettes fournisseurs nettes comptabilisées.

Les risques de change sont gérés en continu par le service financier. Les différents risques sont couverts conformément à la politique financière.

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

La devise fonctionnelle d'Arla Foods amba est la couronne danoise (DKK). Cependant, le risque par rapport à l'euro est évalué de la même manière que pour la couronne danoise. L'équipe exécutive de gestion est libre de décider si et quand des investissements dans des opérations étrangères doivent être couverts (risques de conversion) et est contrainte d'en informer le Board of Directors lors de la prochaine réunion.

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.3 Risques de taux d'intérêt



ACTIVITÉS DE COUVERTURE LIMITÉES EN RAISON DE LA BAISSSE DU NIVEAU DE DETTE

La durée moyenne des taux d'intérêt du groupe sur la dette porteuse d'intérêts, y compris les dérivés mais hors engagements de retraite, a augmenté de 1,0 pour passer à 3,6. Cette augmentation découle de la

compensation partielle de la couverture de nouveaux taux d'intérêt par un raccourcissement de l'échéance des couvertures restantes.

Tableau 4.1.3 Sensibilité basée sur une hausse de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt
(millions EUR)

	Valeur comptable	Sensibilité	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2021				
Actif financier	-536	1 %	5	-1
Dérivés	-	1 %	6	56
Passif financier	2 757	1 %	-12	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 221		-1	55

2020

Actif financier	-550	1 %	6	-1
Dérivés	-	1 %	5	42
Passif financier	2 730	1 %	-13	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 180		-2	41



Limitation du risque

Risque

Le groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt sur les emprunts porteurs d'intérêts, les engagements de retraite, l'actif générateur d'intérêts et sur la valeur de l'actif non courant qui a fait l'objet d'un test de dépréciation. Les risques sont répartis entre l'exposition sur les bénéfices et les autres éléments du résultat global. L'exposition sur les bénéfices est liée à une dépréciation potentielle nette des actifs non courants. Les risques liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et la couverture d'intérêts des flux de trésorerie futurs.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêts du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des instruments de dette évalués selon une hausse des taux d'intérêt de 1 %. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Sensibilité des flux de trésorerie

Toute variation des taux d'intérêt affecte les paiements d'intérêts sur la dette à taux variable non couverte du groupe. Le tableau 4.1.3 montre la sensibilité des flux de trésorerie sur un an sur la base d'une hausse de 1 % des taux d'intérêt au 31 décembre 2021. Une chute des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Politique

Les risques de taux d'intérêt doivent être gérés conformément à la politique financière. Les risques de taux d'intérêt sont évalués comme la durée du portefeuille de la dette, y compris les instruments de couverture, mais hors engagements de retraite.

	2021	2020	Politique	
			Minimum	Maximum
Durée	3,6	2,6	1	7

Notre mode d'action et de fonctionnement

Le but de la couverture des risques de taux d'intérêt est d'atténuer les risques et de garantir des coûts de financement relativement stables et prévisibles. Les risques de taux d'intérêt issus des emprunts nets sont gérés via une répartition adéquate entre les taux d'intérêt fixes et variables.

Le groupe utilise les instruments financiers dérivés de façon active afin de réduire les risques liés aux fluctuations du taux d'intérêt et de gérer le profil d'intérêt de la dette porteuse d'intérêts. En adoptant une approche de portefeuille et en utilisant des dérivés,

le groupe peut indépendamment gérer et optimiser les risques de taux d'intérêt puisque le profil de taux d'intérêt peut être modifié sans devoir changer le financement proprement dit. Ainsi, le groupe peut opérer de manière rapide, flexible et rentable sans modifier les contrats de prêt sous-jacents.

Le mandat du Board of Directors permet au groupe d'utiliser des dérivés tels que des options et des swaps de taux d'intérêt, en plus des conditions d'intérêt spécifiées dans les contrats de prêt. Au cours de l'année, le groupe n'a pas eu recours à des contrats d'options.

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.4 Risque lié aux prix des matières premières

**DES CONDITIONS DE COUVERTURE DIFFICILES AU SEIN D'UN MARCHÉ VOLATIL**

Les contrats de fourniture sont principalement liés à un indice de prix officiel variable. Le service financier utilise alors des dérivés financiers pour couvrir les risques liés aux prix des matières premières. Cela garantit une parfaite flexibilité pour le changement de fournisseurs sans devoir tenir compte des couvertures futures.

Les activités de couverture se concentrent sur les risques les plus importants, dont l'électricité, le gaz naturel et le diesel. Les dépenses totales liées aux matières premières énergétiques, hors taxes et frais de distribution, avoisinaient les 70 millions EUR en début d'année et, avec les prix au 31 décembre 2021, les dépenses totales liées aux matières premières énergétiques ont augmenté à 350 millions EUR pour 2022.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2021, les activités de couverture ont engendré un gain de 29 millions EUR contre une perte de 15 millions EUR l'année précédente. Toutefois, le gain réalisé en 2021 a été plus que compensé par la hausse significative du coût de l'énergie. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2021, 25 % des dépenses énergétiques pour 2022 étaient couvertes. Une hausse de 25 % des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices d'environ 66 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global subiraient un effet positif de 14 millions EUR.

Tableau 4.1.4 Matières premières couvertes
(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2021				
Diesel/gaz naturel	25 %	15	-43	7
Électricité	25 %	12	-23	7
		27	-66	14
2020				
Diesel/gaz naturel	25 %	2	-7	6
Électricité	25 %	-	-4	4
		2	-11	10

**Limitation du risque****Risque**

Le groupe est exposé à des risques liés aux matières premières dans le cadre de la production et de la distribution des produits laitiers. Une hausse du prix des matières premières affecte négativement les charges de production et les frais de distribution.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation du prix des matières premières affecte la juste valeur des instruments dérivés couvrant les matières premières du groupe, évalués via les autres éléments du résultat global, et la consommation d'énergie non couverte via le compte de résultat. Le tableau montre la sensibilité sur la base d'une hausse de 25 % du prix des matières premières pour des achats couverts et non couverts. Une chute du prix des matières premières aurait l'effet inverse.

Politique

Selon la politique financière, la consommation prévue d'électricité, de gaz naturel et de diesel peut être couverte jusqu'à 36 mois, à raison de 100 % pour les 18 premiers mois et partiellement par la suite.

Notre mode d'action et de fonctionnement

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le service financier. Les risques liés aux matières premières sont principalement couverts par la conclusion de contrats relatifs à des dérivés financiers, indépendamment des contrats de fournisseurs physiques. Arla envisage également d'autres matières premières présentant un intérêt pour la gestion des risques financiers.

Les risques énergétiques et leur couverture sont gérés à l'instar d'un portefeuille collectif par type d'énergie et pays. Les matières premières énergétiques ne peuvent pas toutes être couvertes de manière efficace avec les coûts sous-jacents, mais Arla vise à minimiser les risques de base.

Bien que faible, le marché des dérivés des produits laitiers dans l'UE, aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande évolue. Le groupe s'est engagé dans des activités de couverture concernant une infime partie de son volume de matières premières échangé. Au fur et à mesure de l'évolution du marché des dérivés des produits laitiers, cette couverture devrait jouer un rôle dans la gestion des contrats à prix fixe conclus avec les clients dans les années à venir.

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.5 Risques de crédit



DES PERTES LIMITÉES

En 2021, le groupe a continué d'enregistrer des pertes très limitées suite à la défaillance de contreparties, telles que des clients, des fournisseurs et des contreparties financières.

Toutes les contreparties financières notables présentaient des notes de crédit satisfaisantes en fin d'année. Arla exige une note de crédit d'au moins A-/A-/A3 de S&P, Fitch ou Moody's pour les contreparties financières ou pour leur société mère. Dans un petit nombre de régions qui ne sont pas couvertes par nos banques partenaires et dans lesquelles ne se trouve aucune contrepartie financière présentant une notation de crédit satisfaisante, le groupe a dérogé aux exigences liées aux notations.

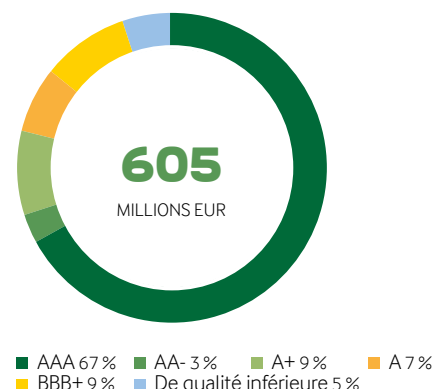
De plus amples informations sur les créances commerciales sont disponibles dans le tableau 2.1.c.

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

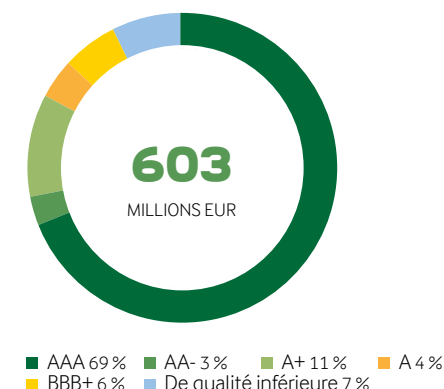
Comme les années précédentes, le groupe s'est concentré sur son exposition au risque de crédit et a enregistré un très bas niveau de pertes liées aux clients

Afin de gérer le risque lié aux contreparties financières, le groupe recourt à des accords généraux de compensation lorsqu'il conclut des contrats dérivés. Le tableau 4.1.5 montre l'exposition liée aux contreparties pour les contrats couverts par la conclusion d'accords de compensation répondant aux conditions de compensation en cas de défaillance.

Notation externe des contreparties financières, 2021



Notation externe des contreparties financières, 2020



Limitation du risque

Risque

Les risques de crédit découlent des activités d'exploitation et des engagements avec des contreparties financières. En outre, la faible qualité de crédit d'une contrepartie peut réduire sa capacité à soutenir le groupe à l'avenir, compromettant ainsi la réalisation de la stratégie de notre groupe.

Politique

Les contreparties sont sélectionnées sur la base d'une stratégie axée sur la relation bancaire. Les contreparties financières doivent être approuvées par les directeurs généraux et le directeur financier sur recommandation de notre équipe Treasury. Une contrepartie (ou sa société mère) aux contrats financiers et aux dépôts doit présenter une note à long terme correspondant à A3 avec Moody's, A- avec Standard & Poor's ou A- avec Fitch. Si le groupe n'a obtenu que des crédits de la part de la contrepartie, aucune note n'est requise. Si la contrepartie est notée par plusieurs agences de notation, une moyenne est utilisée, arrondie à la note la plus proche. Dans les régions couvertes de façon

insuffisante par nos banques attitrées, l'équipe Treasury peut ne pas se conformer à l'exigence de contrepartie décrite dans cette section.

Notre mode d'action et de fonctionnement

Le groupe possède une vaste politique en matière de risque de crédit et utilise dans une large mesure une assurance-crédit et d'autres produits de financement dans le cadre de ses exportations. Sur certains marchés émergents, il n'est pas toujours possible d'obtenir une garantie de crédit avec la notation requise. Toutefois, le groupe demande alors la meilleure garantie disponible. Le groupe a déterminé que ce risque est acceptable, compte tenu des niveaux d'investissement sur ces marchés émergents.

En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour limiter les pertes. Le groupe utilise un nombre limité de contreparties financières, dont les notes de crédit sont surveillées en continu.

Tableau 4.1.5 Notation externe des contreparties financières
(millions EUR)

	Notation des contreparties						Total
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	De qualité inférieure	
2021							
Valeurs mobilières	402	-	-	-	32	-	434
Disponibilités	5	17	14	7	24	30	97
Dérivés	-	1	39	33	0	1	74
Total	407	18	53	40	56	31	605
2020							
Valeurs mobilières	415	-	-	-	5	-	420
Disponibilités	-	10	44	5	23	44	126
Dérivés	-	9	22	16	10	0	57
Total	415	19	66	21	38	44	603

Financement

4.2 POSTES FINANCIERS



COMPENSATION DE LA BAISSSE DES FRAIS D'INTÉRÊT PAR DES PERTES DE CHANGE SUPÉRIEURES

Les charges financières nettes ont diminué de 11 millions EUR, pour atteindre 61 millions EUR, principalement en raison de la baisse des charges d'intérêts, partiellement compensée par l'augmentation des pertes de change.

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 40 millions EUR, soit une diminution de 14 millions EUR par rapport à l'année précédente, en raison de l'expiration d'anciennes couvertures d'intérêts et de nouvelles

couvertures à des taux d'intérêt intéressants. La charge d'intérêt moyenne, intérêts liés aux actifs et engagements de retraite non compris, était de 1,8 % contre 2,3 % l'année précédente. La couverture de l'intérêt est passée à 23,7, contre 17,0 l'année précédente.

Les pertes de change sont principalement liées à la dévaluation des monnaies libanaise, nigériane et argentine, représentant 21 millions EUR.



Méthodes comptables

Les produits et charges financiers ainsi que les gains et pertes de capital, etc. sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements au titre de contrats de location. Par ailleurs, les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments financiers dérivés non classés comme contrats de couverture sont inclus. Les coûts d'emprunt liés à des emprunts généraux ou à des prêts directement liés à l'acquisition, à la construction ou au développement d'actifs habilitants sont inscrits au coût historique desdits actifs et ne sont donc pas inclus dans les charges financières.

La capitalisation des intérêts a été exécutée à l'aide d'un taux d'intérêt, qui correspond au taux d'intérêt externe moyen du groupe en 2021. Les produits et charges financiers liés à des actifs et passifs financiers ont été comptabilisés selon la méthode de l'intérêt effectif.

Tableau 4.2 Produits et charges financiers
(millions EUR)

	2021	2020
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	7	2
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	7	5
Total des produits financiers	14	7
<i>Charges financières</i>		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-45	-54
Pertes de change (net)	-28	-25
Intérêts sur engagements de retraite	-2	-2
Intérêts transférés aux actifs corporels	7	8
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-7	-6
Total des charges financières	-75	-79
Charges financières nettes	-61	-72

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT



AUGMENTATION DE LA DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a augmenté pour atteindre 2 221 millions EUR, contre 2 180 millions EUR l'année précédente.

Les engagements de retraite ont diminué de 2 millions EUR, s'élevant à 245 millions EUR. La dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, s'élevait à un total de 2 466 millions EUR, contre 2 427 millions EUR l'année précédente. Les actifs nets du régime de retraite britannique s'élevaient à 55 millions EUR en 2014, contre 40 millions EUR l'année précédente. Cet actif était exclu du calcul des engagements de retraite, de la dette nette porteuse d'intérêt et de l'effet de levier.

L'effet de levier d'Arla était de 2,6, ce qui représente une hausse de 0,1 par rapport à l'exercice précédent. Ce ratio se situait en dessous de la fourchette à long terme visée de 2,8 à 3,4, sous-tendant la solide position financière du groupe.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a augmenté de 0,8 an pour atteindre 5,8 ans. L'échéance moyenne est influencée par les nouvelles infrastructures et compensée par les périodes d'arrivée à échéance, ainsi que par le niveau de la dette nette porteuse d'intérêt.

Le ratio de capitaux propres était de 37 %, contre 35 % l'année précédente.

Financement

Le groupe applique une stratégie de financement diversifiée afin d'équilibrer le risque de liquidité et de refinancement en vue d'enregistrer de faibles coûts de financement. Les investissements et acquisitions de grande envergure sont financés séparément.

Une stratégie de financement diversifiée inclut une diversification des marchés, des devises, des instruments, des banques, des prêteurs et des échéances afin

d'assurer un large accès au financement et de garantir que le groupe ne dépend pas que d'un seul partenaire financier ou d'un seul marché. Toutes les opportunités de financement sont évaluées par rapport à l'EURIBOR 3 mois et des dérivés sont appliqués pour correspondre à la devise de nos besoins de financement. Le profil d'intérêt est géré avec des swaps de taux d'intérêt indépendamment de chacun des prêts.

Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers basés sur les capitaux propres, sur l'actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Le groupe a honoré tous ses contrats de prêt en 2021.

Dans le cadre de la pandémie de COVID-19, les gouvernements ont validé différents programmes de financement des entreprises. Cependant, l'effet net sur la dette nette porteuse d'intérêt est limité en ce qui concerne le groupe.

Les besoins du groupe en termes de nouveaux financements étaient limités en 2021. Les activités de financement les plus importantes au cours de l'année ont été les suivantes :

- Facilité multibancaire de crédit renouvelable de 400 millions EUR sur 5 ans liée aux critères ESG
- Émission d'obligations de 1 500 millions SEK sur 5 ans
- Facilité de crédit de 100 millions EUR sur 7 ans auprès de la Banque européenne d'investissement
- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en couronnes suédoises et en euros. Ce programme reste inutilisé à la fin de l'année en raison d'une solide position de trésorerie. Le niveau d'utilisation en 2021 était de 122 millions EUR
- Au cours de l'année, Arla a conclu des accords de vente et de rachat sur la base de ses détentions d'obligations hypothécaires danoises cotées (notation AAA). Pour de plus amples informations, voir la note 4.6.

Dette nette porteuse d'intérêt
(millions EUR)

La dette nette porteuse d'intérêts se compose du passif courant et non courant, minoré des actifs porteurs d'intérêts. Par « effet de levier », on entend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt y compris les engagements de retraite et l'EBITDA. Il exprime la capacité du groupe à honorer le service de sa dette. Sur le long terme, le groupe vise un effet de levier compris entre 2,8 et 3,4.

Effet de levier
2,6
2020 : 2,7

Tableau 4.3.a Dette nette porteuse d'intérêts
(millions EUR)

	2021	2020
Emprunts à long terme	2 113	1 964
Emprunts à court terme	644	766
Valeurs mobilières, disponibilités	-531	-546
Autres actifs producteurs d'intérêt	-5	-4
Dettes nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 221	2 180
Engagements de retraite	245	247
Dettes nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 466	2 427

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT**Tableau 4.3.b Emprunts**
(millions EUR)

	2021	2020
<i>Emprunts à long terme</i>		
Obligations émises	440	299
Établissements de crédit hypothécaire	1 021	1 033
Emprunts bancaires	478	455
Engagements de leasing	174	177
Total des emprunts à long terme	2 113	1 964
<i>Emprunts à court terme</i>		
Obligations émises	-	100
Effets de commerce	102	-
Établissements de crédit hypothécaire	11	9
Emprunts bancaires	456	531
Engagements de leasing	59	56
Autres éléments de passif courant	16	70
Total des emprunts à court terme	644	766
Total des emprunts à court et long termes	2 757	2 730

Tableau 4.3.a Flux de trésorerie, dette nette porteuse d'intérêts
(millions EUR)

	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie					
	Inclus dans les activités de						
	1 ^{er} janvier	financement	Acquisitions	Reclasse- ments	Fluctua- tions du taux de change	Variations de la juste valeur	31 décembre
2021							
Engagements de retraite	247	-14	-	-	-4	16	245
Emprunts à long terme	1 964	-	46	62	24	17	2 113
Emprunts à court terme	766	-48	-	-62	-12	-	644
Dette totale porteuse d'intérêt	2 977	-62	46	-	8	33	3 002
Actifs de retraite au Royaume-Uni	-	-17	-	16	4	-1	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Disponibilités	-126	32	-	-	-3	-	-97
Dette nette porteuse d'intérêt	2 427	-59	46	16	6	32	2 466

Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de -48 millions EUR (0 million EUR et -48 millions EUR respectivement) peuvent être rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que Nouveaux prêts contractés (172 millions EUR), Autres variations des prêts (-147 millions EUR) et Paiements au titre de contrats de location (-73 millions EUR).

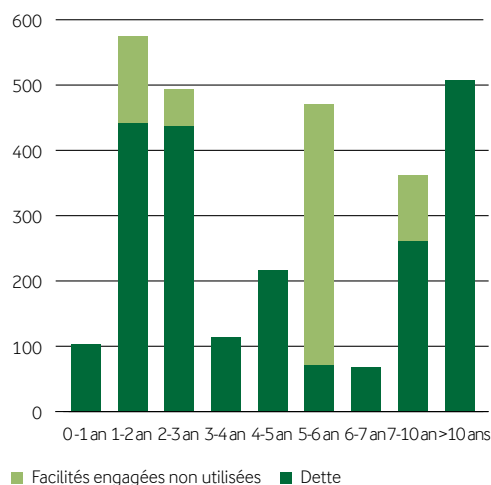
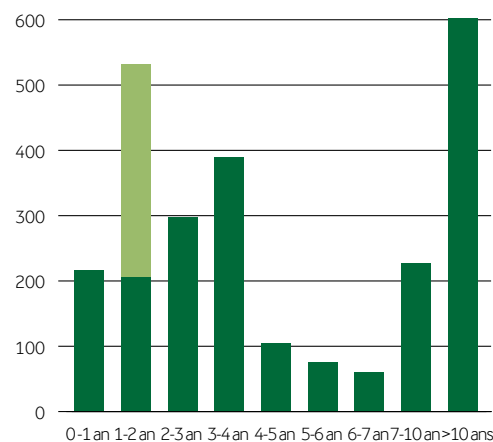
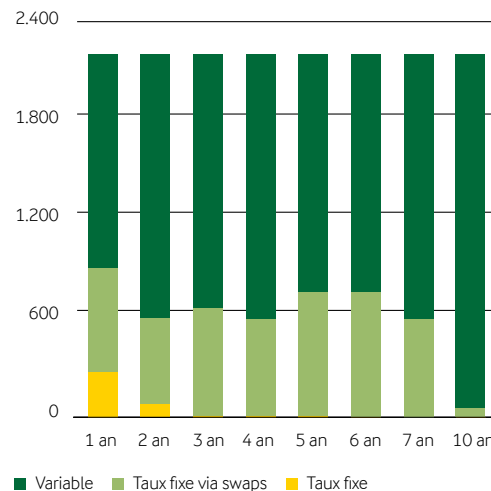
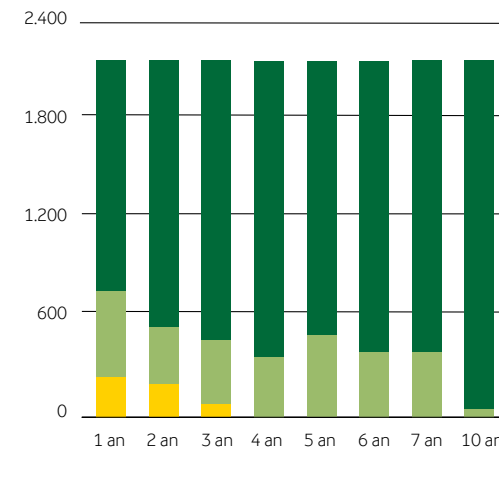
2020

Engagements de retraite	249	-10	-		7	1	247
Emprunts à long terme	1 951	-	70	-84	5	22	1 964
Emprunts à court terme	789	-90	-	84	-17	-	766
Dette totale porteuse d'intérêt	2 989	-100	70	-	-5	23	2 977
Actifs de retraite au Royaume-Uni	-	-26	-	25	2	-1	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-440	17	-	-	-2	1	-424
Disponibilités	-187	50	-	-	11	-	-126
Dette nette porteuse d'intérêt	2 362	-59	70	25	6	23	2 427

Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de -90 millions EUR (0 million EUR et -90 millions EUR respectivement) sont rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que Nouveaux prêts contractés (149 millions EUR), Autres variations des prêts (-173 millions EUR) et Paiements au titre de contrats de location (-66 millions EUR).

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt
hors engagements de retraite en décembre 2021
(millions EUR)Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt
hors engagements de retraite en décembre 2020
(millions EUR)Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts
hors engagements de retraite au 31 décembre 2021
(millions EUR)Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts
hors engagements de retraite au 31 décembre 2020
(millions EUR)Tableau 4.3.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite et effets de couverture, échéance
(millions EUR)

	Total	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Après 2031
2021										
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	-	-	-
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Autre	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
Total	2 221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

	Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Après 2030
2020										
DKK	794	-88	77	22	19	92	54	55	194	369
SEK	434	108	6	155	154	4	7	-	-	-
EUR	782	185	111	109	107	3	9	2	28	228
GBP	47	6	8	7	5	4	4	4	4	5
Autre	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
Total	2 180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

Tableau 4.3.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite
(millions EUR)Informations communiquées avant et après les effets
des instruments financiers dérivés

	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2021			
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Autre	141	-	141
Total	2 221	-	2 221
2020			
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Autre	123	-	123
Total	2 180	-	2 180

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT**Tableau 4.3.f Risques de taux d'intérêt hors effets de couverture**
(millions EUR)

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2021					
<i>Obligations émises :</i>					
Effets de commerce	Fixe	0,16 %	0-1 an	102	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Variable	1,14 %	1-2 ans	74	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Fixe	1,51 %	1-2 ans	73	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,58 %	2-3 ans	73	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	0,91 %	2-3 ans	74	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	0,60 %	4-5 ans	146	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		0,89 %		542	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,25 %	1-2 ans	97	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,26 %	0-1 an	935	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,26 %		1 032	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,02 %	0-1 an	390	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,61 %	0-1 an	544	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,36 %		934	
<i>Autres emprunts :</i>					
Engagements de leasing	Fixe	3,18 %	0-20 ans	233	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,41 %	0-1 an	16	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,19 %		249	

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2020					
<i>Obligations émises :</i>					
500 millions SEK, échéance 31/05/2021	Fixe	1,88 %	0-1 an	50	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Fixe	1,51 %	2-3 ans	74	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,58 %	3-4 ans	75	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31/05/2021	Variable	1,60 %	0-1 an	50	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Variable	0,91 %	0-1 an	75	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	1,14 %	0-1 an	75	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		1,40 %		399	
<i>Établissements de crédit hypothécaire :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,37 %	1-2 ans	124	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,43 %	0-1 an	918	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,42 %		1 042	
<i>Emprunts bancaires :</i>					
Taux fixe	Fixe	0,02 %	0-1 an	404	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,77 %	0-1 an	582	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,46 %		986	
<i>Autres emprunts :</i>					
Engagements de leasing	Fixe	3,38 %	0-20 ans	233	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,69 %	0-1 an	70	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,45 %		303	

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT**Méthodes comptables*****Instruments financiers***

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

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

Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés lors de leur comptabilisation initiale, puis évalués : soit au coût amorti, soit à la juste valeur via les autres éléments du résultat global soit à la juste valeur via le compte de résultat.

Le classement des actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale dépend des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier concerné et de la manière dont ceux-ci sont gérés.

Les actifs financiers pour lesquels le groupe envisage d'encaisser les flux de trésorerie contractuels sont classés et mesurés au coût amorti.

Les actifs financiers qui font partie de la gestion des liquidités sont classés et mesurés à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global. Tous les autres actifs financiers sont classés et évalués à la juste valeur via le compte de résultat.

Actifs financiers évalués au coût amorti

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

Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global

Les actifs financiers mesurés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global englobent les obligations hypothécaires, ce qui correspond en partie aux prêts hypothécaires souscrits.

Les actifs financiers sont évalués lors de leur première comptabilisation à la juste valeur, déduction faite des frais de transaction. Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur, et les ajustements éventuels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour ajustement de la juste valeur des titres dans les fonds propres.

Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les corrections de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat sous les produits et charges financiers. Dans le cadre de la vente d'actifs financiers classés et évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global, les bénéfices ou pertes cumulés, auparavant comptabilisés dans la réserve de juste valeur, sont transférés dans les produits et les charges financiers.

Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat

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

Passif

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

Les engagements résiduels contractés au titre de contrats de leasing et capitalisés sont comptabilisés au passif et évalués au coût amorti. Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti. Pour plus d'infos sur les engagements de retraite, voir la note 4.7.

Financement

4.4 DÉRIVÉS

Couverture des futurs flux de trésorerie

Le groupe utilise des contrats de change à terme pour couvrir les risques de change concernant le chiffre d'affaires et les coûts nets futurs attendus. Des swaps de taux d'intérêt sont utilisés pour couvrir les risques relatifs aux variations des futurs paiements d'intérêts attendus, et des swaps sur matières premières sont utilisés pour les couvertures d'énergie.

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

Le groupe utilise des options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Certaines de ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilité de couverture, la correction de juste valeur est directement comptabilisée en résultat.

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

Tableau 4.4.a Couverture de flux de trésorerie futurs issus de transactions attendues
(millions EUR)

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue dans le compte de résultat				Après 2025
			2022	2023	2024	2025	
2021							
Contrats sur devises	-17	-17	-17	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Contrats sur matières premières	27	27	26	1	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-14	-14	1	-5	-	1	-11
	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue dans le compte de résultat				Après 2024
			2021	2022	2023	2024	
2020							
Contrats sur devises	11	11	11	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Contrats sur matières premières	2	2	1	1	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture
(millions EUR)

	2021	2020
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	-	38
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en autres produits et charges d'exploitation	-28	-5
Corrections de valeur des instruments de garantie reclassés dans les postes financiers	42	8
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en charges de production	25	-
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	39	41

**Méthodes comptables**

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à compter de la date de transaction et évalués à la juste valeur dans les états financiers. Les justes valeurs positives et négatives des instruments financiers dérivés sont comptabilisées à des postes distincts dans le bilan.

Couverture de la juste valeur

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

Couverture des flux de trésorerie

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés, qui sont classées à titre de couverture de flux de trésorerie futurs, et qui couvrent de manière efficace les variations de flux de trésorerie futurs, sont comptabilisées en autres éléments du

résultat global en tant que réserve spéciale pour la couverture de transactions sous les capitaux propres jusqu'à ce que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat. La réserve pour instruments de couverture sous les capitaux propres est présentée nette d'impôts. Les bénéfices ou pertes cumulés découlant de transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés et comptabilisés sous le même poste que la correction de base pour le poste couvert. La variation de valeur cumulée comptabilisée en autres éléments du résultat global est transférée vers le compte de résultat dès que les flux de trésorerie couverts affectent le compte de résultat ou que leur réalisation n'est plus probable. Pour les instruments financiers dérivés qui ne répondent pas aux critères de classement à titre d'instruments de couverture, les variations de la juste valeur sont comptabilisées au fur et à mesure dans le compte de résultat sous les produits et charges financiers.

Financement

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS**Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers**
(millions EUR)

	2021	2020
Dérivés	22	38
Actions	9	9
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	31	47
Valeurs mobilières	434	420
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	434	420
Instruments de couverture du risque de change	2	14
Instruments de taux d'intérêt	22	1
Instruments sur matière première	28	4
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	52	19
Créances clients	1 007	811
Autres créances	285	424
Disponibilités	97	-
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 389	1 235
Dérivés	44	19
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	44	19
Instruments de couverture du risque de change	19	3
Instruments de taux d'intérêt	22	42
Instruments sur matière première	1	2
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	42	47
Emprunts à long terme*	2 113	1 964
Emprunts à court terme*	644	766
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 445	1 212
Passifs financiers évalués au coût amorti	4 202	3 942

*Leasing financier compris

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable
(millions EUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2021				
Obligations	434	-	-	434
Actions	9	-	-	9
Dérivés	-	74	-	74
Total de l'actif financier	443	74	-	517
Obligations émises	-	440	-	440
Établissements de crédit hypothécaire	1 032	-	-	1 032
Dérivés	-	86	-	86
Total du passif financier	1 032	526	-	1 558
2020				
Obligations	420	-	-	420
Actions	9	-	-	9
Dérivés	-	57	-	57
Total de l'actif financier	429	57	-	486
Obligations émises	-	399	-	399
Établissements de crédit hypothécaire	1 042	-	-	1 042
Dérivés	-	66	-	66
Total du passif financier	1 042	465	-	1 507

Financement

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS**Limitation du risque**

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

Obligations et actions

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

Dérivés sauf options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés et des données de marché observables. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Options

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

Hiérarchie des justes valeurs

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

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

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

Financement

4.6 CONVENTIONS DE VENTE ET DE RACHAT**UN ACCORD DE FINANCEMENT AVANTAGEUX**

Le groupe a investi dans des obligations hypothécaires danoises cotées, sous-jacentes à sa dette hypothécaire. En concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires, le groupe peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur la dette hypothécaire. Les obligations hypothécaires sont évaluées à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global.

La perception des produits découlant de ces titres obligataires crée une obligation de rachat, qui est comptabilisée dans les prêts à court terme.

Outre les obligations hypothécaires, le groupe détient d'autres valeurs mobilières d'une valeur comptable de 5 millions EUR.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers
(millions EUR)

	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2021			
Obligations hypothécaires	398	394	398
Engagements de rachat	-385	-387	-385
Position nette	13	7	13
2020			
Obligations hypothécaires	409	405	409
Engagements de rachat	-398	-397	-398
Position nette	11	8	11

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE


DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE NETS EN DIMINUTION DE 31 MILLIONS EUR PAR RAPPORT À L'ANNÉE PRÉCÉDENTE

Les actifs et engagements de retraite du groupe comprennent principalement des régimes à prestations définies en Suède et au Royaume-Uni.

Le groupe gère également des régimes de retraite à cotisations définies pour les employés. Pour ces régimes à cotisations définies, le groupe n'est pas soumis aux mêmes risques de placement, de taux d'intérêt, d'inflation ou de longévité que pour les régimes à prestations définies. Les prestations reçues par les employés dépendent des cotisations versées, du rendement des investissements et de la forme de prestation choisie au moment de la retraite.

Régimes de retraite en Suède

Les engagements de retraite nets comptabilisés en Suède s'élevaient à 225 millions EUR au 31 décembre 2021, soit une augmentation de 4 millions EUR par rapport à l'année précédente.

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies n'exige aucune cotisation en espèces supplémentaire du groupe. Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les actifs des régimes sont légalement structurés sous la forme d'un fonds de pension et le groupe contrôle la gestion des régimes et leurs investissements.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les actifs de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 69 millions EUR au 31 décembre 2021, soit une augmentation de 29 millions EUR par rapport à l'année précédente. Cette augmentation peut être principalement attribuée aux contributions au régime par Arla à hauteur de 17 millions EUR durant l'année et aux bénéfices actuariels de 54 millions EUR, compensés par une réduction de la juste valeur des actifs du régime de 46 millions EUR.

Le régime à prestations définies au Royaume-Uni prend en compte le salaire final. Ce régime n'est

plus accessible aux nouveaux salariés et est fermé à l'acquisition de nouveaux droits. Il s'agit d'un régime de retraite enregistré et les actifs sont détenus dans des fonds juridiquement distincts administrés en fiducie. Dans le cadre de l'administration du régime, les fiduciaires du régime sont tenus par la loi d'agir dans le meilleur intérêt des participants au régime, conformément à l'objectif pour lequel la fiducie a été créée, et sont responsables de l'établissement des politiques d'investissement, de financement et de gouvernance. Un représentant du groupe assiste aux réunions des fiduciaires pour donner le point de vue du groupe sur la stratégie d'investissement, mais le pouvoir de décision ultime appartient aux fiduciaires.

Au cours de la période considérée, les fiduciaires du régime ont conclu une police d'assurance avec Aviva Life & Pensions UK Limited, qui procure une assurance pour 25 % des engagements de retraite. La police verse au régime un revenu exactement égal aux prestations versées aux assurés. Ainsi, tous les risques d'investissement, de taux d'intérêt, d'inflation et de longévité ont été éliminés pour ces participants. La valeur de la police de rente est déterminée à l'aide des hypothèses divulguées utilisées pour évaluer les engagements et est égale aux engagements comptables des retraités assurés.

Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuaire indépendant sur la base de négociations triennale entre l'organisme et Arla, et sont finalement approuvées par le régulateur des retraites (direction des ressources humaines). La prochaine évaluation triennale aura lieu le 31 décembre 2023. La dernière évaluation actuarielle complète du régime a été réalisée le 31 décembre 2019. Les évaluations ont indiqué que, sur la base de financement convenue, le régime présentait un déficit de 22 millions GBP. Pour combler ce déficit, le groupe a accepté de verser des contributions annuelles de 13 millions GBP jusqu'en mars 2021. La prochaine évaluation aura lieu le 31 décembre 2022.

Les résultats de l'évaluation actuarielle de 2019 ont été utilisés et mis à jour aux fins de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » par un actuaire indépendant

qualifié. Le régime expose le groupe au risque d'inflation, au risque de taux d'intérêt et au risque de placement sur le marché, ainsi qu'au risque de longévité.

Des régimes à cotisations définies sont en place pour les autres collaborateurs. Les cotisations sont versées à la fois par Arla et l'employé à un taux déterminé par Arla.

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	Suède	Royaume-Uni	Autre	Total
2021				
Valeur actuelle des engagements financés	235	1 473	44	1 752
Juste valeur des actifs de régimes	-13	-1 542	-26	-1 581
Déficit des régimes financés	222	-69	18	171
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	2	5
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	225	-69	20	176

Spécifications du total des engagements :

Valeur actuelle des engagements financés	235	1 473	44	1 752
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	2	5
Passif total	238	1 473	46	1 757

Présentés comme :

Actifs de retraite	-	-69	-	-69
Engagements de retraite	225	-	20	245
Engagements de retraite nets	225	-69	20	176

2020

Valeur actuelle des engagements financés	231	1 456	49	1 736
Juste valeur des actifs de régimes	-13	-1 496	-29	-1 538
Déficit des régimes financés	218	-40	20	198
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	6	9
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	221	-40	26	207

Spécifications du total des engagements :

Valeur actuelle des engagements financés	231	1 456	49	1 736
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	6	9
Passif total	234	1 456	55	1 745

Présentés comme :

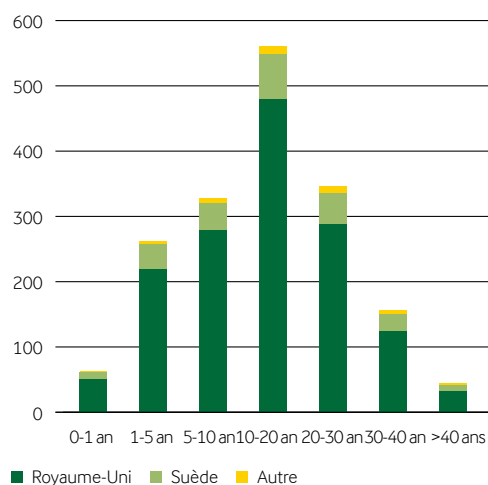
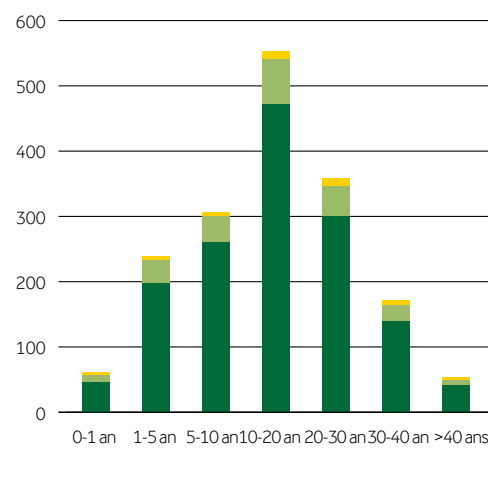
Actifs de retraite	-	-40	-	-40
Engagements de retraite	221	-	26	247
Engagements de retraite nets	221	-40	26	207

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite
(millions EUR)

	2021	2020
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 745	1 708
Coûts des services actuels	5	4
Charges d'intérêt calculées	23	30
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	-44	153
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-	-17
Prestations versées	-74	-63
Correction de taux de change	102	-70
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 757	1 745

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2021
(millions EUR)**Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2020**
(millions EUR)**Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes**
(millions EUR)

	2021	2020
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 538	1 475
Produits d'intérêt	21	28
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies	-47	141
Cotisations aux régimes	17	26
Prestations versées	60	-53
Corrections de taux de change	112	-79
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 581	1 538
<i>Retour réel sur les actifs de régimes :</i>		
Produits d'intérêt calculés	21	28
Retour, hors intérêts calculés	-47	141
Retour réel	-26	169

Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 13 millions EUR aux actifs de régimes en 2022 et de 48 millions EUR entre 2023 et 2026.

Tableau 4.7.d Spécification de l'actif du régime
(millions EUR)

	2021	%	2020	%
Portefeuille de couverture du passif	289	18	485	32
Politiques de rente	321	20	-	-
Véhicules de dette	440	28	434	28
Obligations	168	11	208	14
Instruments de capitaux propres	52	3	116	8
Biens immobiliers	134	8	126	8
Infrastructure	74	5	69	4
Autres éléments d'actif	103	7	100	7
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 581	100	1 538	100



Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE



Planifier l'investissement dans les actifs

Les actifs des régimes génèrent des rendements qui sont utilisés pour satisfaire aux obligations des régimes. Ils ne sont pas nécessairement destinés à être réalisés à court terme. Les fiduciaires investissent dans différentes catégories d'actifs et avec des allocations différentes parmi ces catégories, selon les principes d'investissement du régime.

À l'heure actuelle, la stratégie d'investissement des régimes consiste à maintenir un équilibre entre les actifs de croissance (actions, immobilier et infrastructures), les actifs à revenu (comprenant des investissements en crédit et des obligations d'entreprise) et les actifs congruents (comprenant un portefeuille de couverture du passif et une police de rente sans rachat des engagements), avec une pondération en faveur des actifs congruents. Le groupe ne dispose d'aucun investissement direct.

L'objectif d'investissement consiste en partie à minimiser les fluctuations des niveaux de financement du régime dues aux changements de la valeur des engagements.

Dans cette optique, un portefeuille d'investissements guidés par le passif (IGP) est utilisé, dont l'objectif principal est d'aligner les mouvements de la valeur de l'actif sur les mouvements des engagements résultant des changements des conditions du marché. Le régime dispose d'une couverture couvrant la majorité des mouvements des taux d'intérêt et des mouvements de l'inflation, tels que mesurés sur la base des hypothèses de financement des fiduciaires qui utilisent un taux d'actualisation dérivé des rendements des gilts.

L'IGP implique principalement l'utilisation d'obligations gouvernementales. Des dérivés tels que des swaps de taux d'intérêt et d'inflation sont également utilisés. Les portefeuilles IGP ne comportent pas de rentes ni de swaps de longévité. La valeur des actifs IGP est déterminée sur la base du dernier cours acheteur du marché pour les investissements sous-jacents, qui sont négociés quotidiennement sur des marchés liquides.

Tableau 4.7.e Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

	2021 %	2020 %
<i>Hypothèses de taux d'actualisation</i>		
Taux d'actualisation, Suède	1,7	1,3
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	1,9	1,4
<i>Hypothèses d'inflation</i>		
Inflation (IPC), Suède	2,1	1,5
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2,7	2,1
<i>Hypothèses d'espérance de vie</i>		
Espérance de vie à 65 ans pour un(e) :		
Homme au Royaume-Uni	21,0	20,9
Femme au Royaume-Uni	23,0	23,0
Homme en Suède	22,0	22,0
Femme en Suède	24,0	24,0

Tableau 4.7.f Sensibilité des engagements à prestations définies à des préalables clés (millions EUR)

	2021	2021	2020	2020
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-26	26	-28	28
Hausses des salaires attendues +/- 10 bps	2	-2	3	-3
Espérance de vie +/- 1 an	82	-82	84	-84
Inflation +/- 10 bps	16	-16	17	-17



Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.g Comptabilisé en résultat
(millions EUR)

	2021	2020
Coûts des services actuels	5	4
Charges administratives	-	-
Comptabilisé en charges de personnel	5	4
Frais d'intérêts sur engagements de retraite	23	30
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-21	-28
Comptabilisé en charges financières	2	2
Montant total comptabilisé en résultat	7	6

Tableau 4.7.h Comptabilisé en autres éléments du résultat global
(millions EUR)

	2021	2020
<i>Réévaluations des régimes à prestations définies</i>		
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	44	-153
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-	17
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies	-47	141
Montant total comptabilisé en autres éléments du résultat global	-3	5



Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif non courant similaire

Le groupe propose des régimes de retraite post-emploi à un grand nombre de ses collaborateurs, anciens ou nouveaux. Ces régimes se présentent sous la forme de régimes à cotisations et prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le groupe verse des cotisations fixes à des caisses de retraite indépendantes. Le groupe n'est pas dans l'obligation d'exécuter des compléments de prix au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc aux participants au régime, et non au groupe. Les montants dus pour les régimes à cotisations définies sont imputés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du groupe, au titre des engagements de retraite, d'exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite du participant au régime et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du participant. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour généré par les actifs corresponde effectivement aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent d'hypothèses telles que l'espérance de vie et l'inflation.

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



Incertitudes et estimations

Les engagements à prestations définies sont évalués sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une

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

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

La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact des changements au niveau des facteurs préalables utilisés pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

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

légère différence des variables actuelles par rapport aux hypothèses et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la position nette.

Autres domaines

5.1 IMPÔT



IMPÔT COURANT ET IMPÔT DIFFÉRÉ

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont augmenté à 61 millions EUR, contre 34 millions EUR l'année précédente, essentiellement en raison d'une augmentation des charges fiscales différées.

Impôt exigible

Les coûts liés aux impôts courant sur le revenu ont augmenté pour s'établir à 44 millions EUR, contre 35 millions EUR l'année précédente, principalement en raison d'ajustements des impôts courants des années précédentes (partiellement compensés par des mouvements d'impôts différés des années précédentes).

Impôts différés

Les impôts différés nets s'élèvent à 43 millions EUR, soit une augmentation de 8 millions EUR par rapport à l'année précédente. Parmi les mouvements nets, 17 millions EUR ont affecté le compte de résultat et 9 millions EUR de mouvements compensatoires ont affecté le bilan. L'impact des modifications des taux d'imposition et des lois fiscales résulte principalement de la modification du taux d'imposition des sociétés au Royaume-Uni annoncée et entrée en vigueur en 2021.

Ce passif net d'impôt différé comprend les passifs bruts d'impôts différés d'un montant de 64 millions EUR liés aux écarts temporaires sur les immobilisations incorporelles, les engagements de retraite ainsi que d'autres postes. Ils sont compensés par des actifs d'impôt différé de 21 millions EUR liés aux immobilisations corporelles et aux pertes fiscales reportées.

Tableau 5.1.a Impôt comptabilisé en résultat
(millions EUR)

	2021	2020
<i>Impôt exigible</i>		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	10	9
Impôt sur les sociétés	28	26
Correction de l'impôt exigible pour les exercices précédents	6	-
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	44	35
<i>Impôts différés</i>		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	10	-
Correction de l'impôt différé pour les exercices précédents	-4	-2
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	11	1
Impôts/charges différés totaux	17	-1
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	61	34

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif
(millions EUR)

	2021 % millions EUR		2020 % millions EUR	
Bénéfice avant impôt				386
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0	89	22,0	85
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-2	-8	-1,8	-7
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-4,9	-20	-8,8	-34
Revenu exonéré d'impôt, minoré des charges non déductibles	-1,5	-6	-0,5	-2
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	2,7	11	0,2	1
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	0,5	2	-0,5	-2
Autres corrections	-1,8	-7	-1,8	-7
Total	15	61	8,8	34

Tableau 5.1.c Actifs et passifs d'impôts différés
(millions EUR)

	2021	2020
Actif/(passif) d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-35	-38
Impôt différé comptabilisé en résultat	-6	2
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	9	4
Incidence des variations du taux d'imposition	-11	-1
Corrections de taux de change	-	-2
Actif/(passif) d'impôt différé net au 31 décembre	-43	-35
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-7	-9
Immobilisations corporelles	29	22
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-33	-21
Pertes fiscales reportées	7	9
Autre	-39	-36
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-43	-35
<i>Comptabilisé au bilan en tant que :</i>		
Actifs d'impôt différé	21	29
Passif d'impôt différé	-64	-64
Total	-43	-35

Autres domaines

5.1 IMPÔT

Le groupe comptabilise les actifs d'impôt différé, y compris la valeur des pertes fiscales reportées, lorsque la direction estime que les actifs d'impôt peuvent être utilisés dans un avenir prévisible en compensation des revenus imposables. L'évaluation est effectuée chaque année ; elle s'appuie sur les budgets et les plans de développement pour les années à venir.



Méthodes comptables

Impôts comptabilisés en résultat

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

Impôt courant

L'impôt courant est évalué sur la base de la législation fiscale applicable aux entités du groupe soumises à l'impôt sur les coopératives et à l'impôt sur les sociétés. L'imposition des coopératives se base sur le capital de la coopérative, tandis que l'impôt sur les sociétés est calculé sur la base du résultat imposable de la société pour l'exercice considéré. Le passif d'impôt courant comprend les taxes à payer/percevoir escomptées sur le bénéfice ou la perte imposable pour l'exercice, corrigé de tout impôt à payer ou à percevoir des exercices précédents ainsi que de tout impôt payé à titre d'acompte.

Impôt différé

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable pour tous les écarts temporaires entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés. Cependant, aucun impôt différé n'est comptabilisé sur les écarts temporaires portant sur la comptabilisation initiale des écarts d'acquisition, ou qui se produisent à la date d'acquisition d'un actif ou d'un passif sans affecter le résultat de l'exercice ni le revenu imposable, exception faite des écarts relatifs aux activités M&A.

L'impôt différé est déterminé en appliquant les taux d'imposition (et les lois) qui ont été adoptés ou quasi-adoptés avant la fin de la période de référence et sont censés s'appliquer lorsque l'actif d'impôt différé associé est réalisé ou lorsque le passif d'impôt différé est réglé. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé suite à

Le groupe a comptabilisé des actifs d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportées pour un montant total de 7 millions EUR. Les écarts temporaires pour lesquels les actifs d'impôt différé n'ont pas été comptabilisés s'élevaient à 32 millions EUR, un résultat similaire à celui de l'année précédente. Les actifs d'impôt différé non comptabilisés sont liés aux pertes fiscales reportées.

un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le compte de résultat, à l'exception des postes comptabilisés en autres éléments du résultat global.

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

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt courant et lorsque les soldes d'impôt différé relèvent de la même administration fiscale. Les actifs et passifs d'impôt courant sont compensés lorsque l'entité jouit d'un droit juridiquement exécutoire d'effectuer une compensation et qu'elle a l'intention d'effectuer un règlement sur une base nette ou de réaliser l'actif et régler le passif simultanément.



Incertitudes et estimations

Impôts différés

L'impôt différé reflète les évaluations de l'impôt futur réel dû pour des postes des états financiers, en tenant compte du timing et de la probabilité. Ces estimations reflètent également les attentes concernant les futurs bénéfices imposables. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au revenu imposable futur, à des modifications législatives futures en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de l'utilisation future de l'actif.

5.2 PROVISIONS



PROVISIONS

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 42 millions EUR en 2021, contre 46 millions EUR l'année précédente. Les provisions se composent principalement de provisions pour assurances (pour des événements survenus n'ayant pas encore fait l'objet d'un règlement).



Incertitudes et estimations

Les provisions sont essentiellement constituées des estimations sur les provisions pour assurances. Les provisions pour assurances sont évaluées sur la base de données historiques concernant notamment le nombre d'événements assurés et les coûts associés. La portée et l'étendue des contrats déficitaires sont également estimées.

Tableau 5.2 Provisions
(millions EUR)

	Provisions pour assurances	Provisions pour coûts de restructuration	Autres provisions	Total 2021	Total 2020
2021					
Provisions au 1 ^{er} janvier	20	10	16	46	32
Nouvelles provisions durant l'exercice	1	-	9	10	19
Utilisées durant l'exercice	-7	-7	-	-14	-5
Total des provisions 31 décembre	14	3	25	42	46
Autres provisions à long terme	4	-	20	24	21
Provisions courantes	10	3	5	18	25
Total des provisions 31 décembre	14	3	25	42	46

5.3 RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES NOMMÉS PAR LE BOARD OF REPRESENTATIVES



HONORAIRES RÉGLÉS À EY

Les honoraires des commissaires aux comptes sont liés à EY.

Tableau 5.3 Honoraires des commissaires aux comptes élus par le Board of Representatives
(millions EUR)

	2021	2020
Contrôle légal des documents comptables	1,6	1,5
Autres déclarations	0,3	0,2
Assistance fiscale	0,4	0,6
Autres services	0,5	0,4
Rémunération totale du commissaire aux comptes	2,8	2,7

Autres domaines

5.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC DES TIERS LIÉS



RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX DIRIGEANTS

La rémunération des 18 membres inscrits au Board of Directors (BoD) est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par le Board of Representatives. Le dernier ajustement de la rémunération du Board of Directors a été effectué en 2019. Les principes appliqués à la rémunération du BoD sont décrits page 47. Les membres du Board of Directors sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods ambia, tout comme n'importe quel autre associé-coopérateur. De même, des instruments de fonds propres individuels sont émis en faveur du BoD, dans les mêmes conditions que pour les autres associés-coopérateurs.

Le comité exécutif de gestion est composé du président-directeur général Peder Tuborgh et du directeur commercial Europe Peter Giørtz-Carlsen. Les principes appliqués à la rémunération du comité exécutif de gestion sont décrits page 47.

Tableau 5.4.a Rémunération des dirigeants
(millions EUR)

	2021	2020
Board of Directors		
Rémunérations, salaires et honoraires	1,3	1,3
Total	1,3	1,3
Comité exécutif de gestion		
Rémunération fixe	2,4	2,4
Retraite	0,3	0,3
Primes variables à court terme	0,8	1,4
Primes variables à long terme	2,9	4,7
Total	6,4	8,8

Le tableau ci-dessus présente les montants cumulés pour la période de référence respective. Ce montant a été calculé sur la base des chiffres clés communiqués et des estimations des performances par rapport aux pairs. Le versement final pourrait donc s'avérer différent.

Tableau 5.4.b Transactions avec le Board of Directors
(millions EUR)

	2021	2020
Achat de lait cru	27,4	26,5
Complément de prix au titre des exercices précédents	1,4	0,8
Total	28,8	27,3
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	2,6	1,5
Instruments de fonds propres individuels	2,9	2,6
Total	5,5	4,1

Pour de plus amples informations sur les transactions avec des entreprises associées et des co-entreprises, voir la note 3.3.

5.5 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS



OBLIGATIONS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Les obligations et engagements contractuels d'Arla s'élevaient à 370 millions EUR, contre 364 millions EUR l'année précédente. Cette évolution s'explique par l'augmentation des obligations de garantie et de cautionnement et la diminution des engagements dans les contrats d'achat d'immobilisations corporelles.

Les obligations et engagements contractuels étaient constitués d'obligations de garantie et de cautionnement, de licences informatiques, de contrats de location à court terme et de faible valeur et d'engagements dans des contrats d'achat d'immobilisations corporelles.

Le groupe a constitué une sûreté immobilière en garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 1 040 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 1 061 millions EUR l'année précédente).

Le groupe est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. La direction a estimé que les conséquences de ces obligations et engagements n'auront pas d'impact significatif sur la situation financière du groupe au-delà de ce qui est déjà comptabilisé dans les états financiers.

5.6 ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

Autres domaines

5.7 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés inclus dans le présent Rapport Annuel ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels pour les grandes sociétés de classe C. Arla n'est pas une entité d'intérêt public européenne, du fait que le groupe ne possède aucun instrument de dette négocié sur une place financière réglementée par l'Union européenne. Le Board of Directors a autorisé la publication des états financiers consolidés le 9 février 2022. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation du Board of Representatives le 23 février 2022.

La devise fonctionnelle de la société mère est la couronne danoise (DKK). La devise de présentation de la société mère et du groupe est l'euro (EUR).

Les montants figurant dans ces états financiers sont exprimés en millions EUR et arrondis.

États financiers consolidés

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

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

Les plus-values latentes découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées, c.-à-d. les bénéfices tirés des ventes opérées aux co-entreprises ou entreprises associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le groupe, sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement opéré, proportionnellement à la participation du groupe dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

Les états financiers consolidés sont établis sur la base des coûts historiques, sauf pour certains postes évalués sur d'autres bases, lesquelles sont décrites dans les méthodes comptables. Quelques reclassements ont été effectués par rapport aux années précédentes. Ils n'ont toutefois pas eu la moindre influence sur le bénéfice ou sur les capitaux propres.

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

Pour chaque entité comptable du Groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de change sont comptabilisés en résultat sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, sont convertis en euros à l'aide du taux de change en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part du résultat pour l'exercice sont convertis en euros à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve de conversion.

En cas de cession partielle de filiales ou de co-entreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée de conversion est reportée au résultat de l'exercice avec les bénéfices ou pertes éventuels liés à la cession concernée. Le remboursement de créances jugées comme faisant partie de l'investissement net n'est pas en soi considéré comme une cession partielle de la filiale en question.

Adoption de normes IFRS nouvelles ou amendées

Le groupe a appliqué toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur au sein de l'Union européenne en 2021.

Futures mises en œuvre

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore applicables. Arla adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. Cela ne devrait avoir aucun impact réel.



Autres domaines

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe		Pays	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%	Arla Foods amba	Danemark	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100	AF A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japon	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernesey	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Danemark	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100	Arla Senegal SA.	Sénégal	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Danemark	100
Arla Foods W.L.L.	Bahreïn	BHD	100	Arla Foods Belgian AG	Belgique	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finlande	EUR	60	Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finlande	EUR	37	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Allemagne	50
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100	Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50	Arla Foods Kuwait Company WLL	Koweït	49
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	50
Arla Foods UK Holding Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	40
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Royaume-Uni	GBP	100	AFIQ WLL	Bahreïn	51
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	100
Arla Foods GP Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd.**	Chine	50
Arla Foods Finance Limited	Royaume-Uni	GBP	33	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	Chine	50
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	100
Arla Foods Hatfield Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Corporation	Philippines	100
Arla Foods limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Limited	Ghana	100
Yeo Valley Dairies Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	99
Arla Foods Ingredients UK Limited	Royaume-Uni	GBP	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	50
MV Ingredients Limited*	Royaume-Uni	GBP	50	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla For General Trading Ltd.	Iraq	51
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100			
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100			
Arla Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75			

Autres domaines

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe		Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%	Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Suède	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (en liquidation)	Allemagne	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Suède	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australie	AUD	51
Årets Kock Aktiebolag	Suède	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100	Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100
Arla Foods LLC	Russie	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	France	EUR	100
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100	Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100	Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla National Food Products LLC	Émirats arabes unis	AED	49
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods LLC	Russie	RUB	20	Marygold Trading K/S°	Danemark	DKK	100
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Allemagne	EUR	100	Mejeriforeningen	Danemark	DKK	89
Dofo Cheese Eksport K/S°	Danemark	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import	Indonésie	IDR	50
Dofo Inc.	États-Unis	USD	100	PT. Arla Indofood Sukses Dairy Manufacturing.	Indonésie	IDR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited**	Îles Vierges britanniques	HKD	30
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100	Svensk Mjölk Ekonomisk förening	Suède	SEK	75
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Suède	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98	Jörd International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Svenska Ostklassiker AB	Suède	SEK	68
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danemark	DKK	100
Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100	PT Arla Foods Indonesia	Indonésie	IDR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	100	Arla Foods Arinco A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100				

* Coentreprises ** Sociétés associées

° Selon le paragraphe 5 de la loi danoise, la société n'établit pas de rapport statutaire
Le groupe détient également plusieurs entités sans activités commerciales notables.

États financiers de la société mère

En application de l'article 149 de la loi danoise sur les rapports annuels, ces états financiers consolidés constituent un extrait du Rapport Annuel complet d'Arla. Afin de faciliter la lecture et l'utilisation du présent rapport, nous publions les états financiers consolidés du groupe sans les états financiers de la société mère, Arla Foods amba. Le Rapport Annuel de la société mère fait partie intégrante du Rapport Annuel complet et est disponible sur le site www.arlafoods.com. La répartition des bénéfices et les compléments de prix de la société mère sont décrits dans la section des états financiers consolidés consacrée aux capitaux propres. Le Rapport Annuel complet contient les déclarations du Board of Directors et du comité exécutif de gestion, ainsi que le rapport du commissaire aux comptes indépendant.



DÉCLARATION DU BOARD OF DIRECTORS ET DU COMITÉ EXÉCUTIF DE GESTION

En ce jour, le Board of Directors et le directeur général ont débattu du Rapport Annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2021 et l'ont approuvé. Le Rapport Annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés, les états financiers de la société mère et les données environnementales, sociales et de gouvernance offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2021 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le Rapport Annuel offre une image fidèle de l'évolution de la situation financière du groupe et de la société mère, de leurs activités, des éléments financiers, de leurs résultats pour l'exercice et de leurs flux de trésorerie. De même, nous considérons que le rapport de gestion décrit les principaux risques et incertitudes susceptibles d'affecter le groupe et la société mère.

Par la présente, nous recommandons que le Rapport Annuel soit adopté par le Board of Representatives.

Aarhus, le 9 février 2022

Peder Tuborgh
Directeur général

Peter Giørtz-Carlson
Comité exécutif de gestion

Jan Toft Nørgaard
Président

Manfred Graff
Vice-président

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Gustav Kämpe

Marita Wolf

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Walter Lausen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Représentant du personnel

Ib Bjerglund Nielsen
Représentant du personnel

Harry Shaw
Représentant du personnel



RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES INDÉPENDANT

À L'ATTENTION DES ASSOCIÉS- COOPÉRATEURS D'ARLA FOODS AMBA

Opinion

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2021 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Justifications des appréciations

Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes (ISA) et à d'autres exigences applicables au Danemark. Nos responsabilités, dans le cadre de ces normes et exigences, sont décrites plus avant dans la rubrique « Responsabilités du commissaire aux comptes pour l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère » (ci-après collectivement « les états financiers ») de notre rapport. Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion.

Indépendance

Nous conservons notre indépendance par rapport au groupe, conformément au code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences

particulières en vigueur au Danemark, et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces exigences et du Code de l'IESBA.

Opinion concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre opinion sur les états financiers ne couvre pas le rapport de gestion, et nous ne fournissons aucune opinion s'agissant de celui-ci.

S'agissant de notre audit des états financiers, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il présente des incohérences significatives avec les états financiers ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou s'il semble contenir des anomalies significatives.

Par ailleurs, il nous incombe d'examiner si le rapport de gestion fournit les informations requises au titre de la loi danoise sur les rapports annuels.

Sur la base de nos procédures, nous concluons que le rapport de gestion est conforme aux états financiers, et qu'il a été préparé conformément aux exigences de la loi danoise sur les rapports annuels. Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction concernant les états financiers

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère qui offrent une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels. En outre, les dirigeants sont chargés du contrôle interne qu'ils jugent nécessaire pour rédiger les états financiers sans anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs.

S'agissant de la préparation des états financiers, la direction se doit d'évaluer la capacité du groupe et de la société mère à poursuivre ses activités, en divulguant, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et en s'appuyant sur les principes comptables de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers, sauf si la direction envisage

de liquider le groupe ou la société mère, ou de cesser l'activité, ou encore si elle n'a d'autre option réaliste que d'agir de la sorte.

Responsabilités du commissaire aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs, et de publier un rapport d'audit présentant notre opinion. Nous entendons par « assurance raisonnable » un haut degré d'assurance, mais il ne s'agit pas d'une garantie qu'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences particulières en vigueur au Danemark puisse toujours déceler les éventuelles erreurs matérielles. Les anomalies peuvent être dues à une fraude ou à une erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent être de nature à influencer les décisions économiques adoptées par les utilisateurs sur la base desdits états financiers.

Dans le cadre d'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences supplémentaires applicables au Danemark, nous exerçons un jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre, nous :

- identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur, nous élaborons et mettons en œuvre des procédures d'audit en relation avec ces risques et obtenons des éléments d'audit suffisants et appropriés pour étayer notre opinion. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative liée à une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie liée à une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de la tromperie ou le contournement des contrôles internes.
- nous attachons à comprendre le contrôle interne pertinent pour l'audit, de manière à élaborer des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer un avis sur l'efficacité des contrôles internes du groupe et de la société mère.
- évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes fournies par la direction.

- émettons des conclusions sur le caractère approprié du recours par la direction à une base de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers et, sur la base des éléments d'audit obtenus, sur l'existence d'une incertitude significative concernant les événements et circonstances, de nature à jeter un doute significatif sur la capacité du groupe ou de la société mère à poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous avons l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport d'audit sur les informations connexes fournies dans les états financiers ou, si lesdites informations sont inadéquates, à revoir notre opinion. Nos conclusions se fondent sur les éléments d'audit obtenus jusqu'à la date de notre rapport d'audit. Toutefois, des événements ou circonstances futurs peuvent contraindre le groupe et la société mère à cesser de poursuivre sur un principe de continuité d'exploitation.
- évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et établissons si les états financiers reflètent les transactions et événements sous-jacents de manière juste et équitable.
- obtenons des éléments d'audit suffisants concernant les informations financières des entités ou activités commerciales au sein du groupe afin d'émettre une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de l'exécution de l'audit du groupe. Nous restons seuls responsables de notre opinion d'audit.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance s'agissant, entre autres, du périmètre et du calendrier planifié pour notre audit et des observations significatives de l'audit, et notamment des insuffisances significatives du contrôle interne identifiées pendant notre audit.

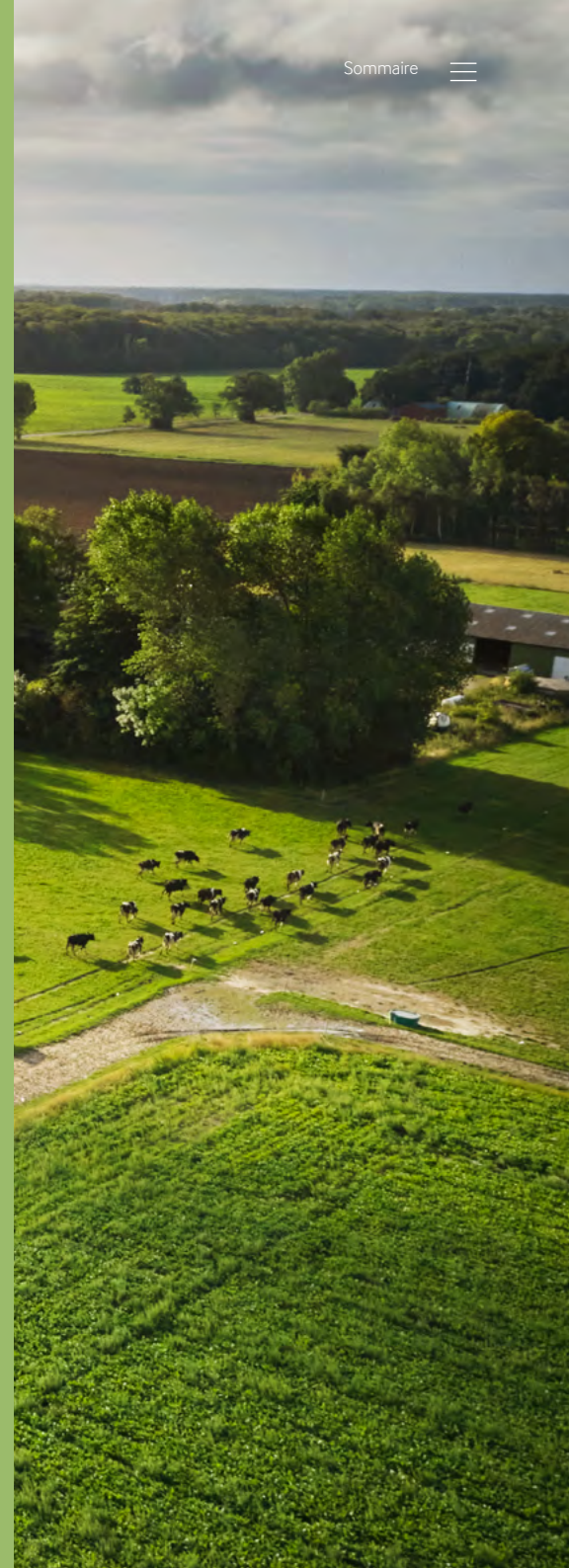
Aarhus, le 9 février 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable
agréé
MNE n° 24687

Jes Lauritzen
Expert-comptable
agréé
MNE n° 10121

DONNÉES ESG (ENVIRONNEMENT, IMPACT SOCIAL ET GOUVERNANCE)



SOMMAIRE

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES ESG

Rapport de performance en matière de durabilité

- 121 Rapport de performance en matière
de durabilité en quelques chiffres
- 122 Lettre de la Responsable Agriculture,
durabilité et communication
- 123 Évaluation quinquennale

NOTES

Chiffres environnementaux

- 124 1.1 Émissions de gaz à effet de serre (CO₂e)
- 127 1.2 Part des énergies renouvelables
- 128 1.3 Déchets solides
- 128 1.4 Eau
- 129 1.5 Bien-être animal

Données sociales

- 130 2.1 Équivalents temps plein (ETP)
- 131 2.2 Diversité des genres
- 132 2.3 Écart de rémunération entre hommes
et femmes
- 132 2.4 Roulement du personnel
- 133 2.5 Sécurité et qualité des aliments
- 133 2.6 Accidents

Données de gouvernance

- 134 3.1 Répartition hommes-femmes au sein
du Board of Directors
- 134 3.2 Participation aux réunions du
Board of Directors (%)
- 135 3.3 Méthodes comptables générales

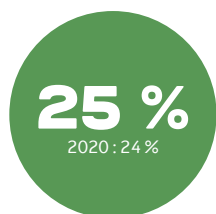
RAPPORT D'ASSURANCE

- 136 **Rapport d'assurance raisonnable de
l'auditeur indépendant**

RAPPORT DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ EN QUELQUES CHIFFRES

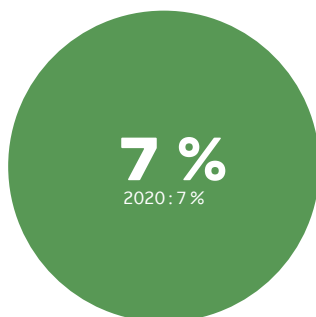
DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Réduction des émissions de CO₂e*, **SCOPES 1 ET 2**



Référentiel : 2015, Objectifs scientifiques 2030 : 63 %

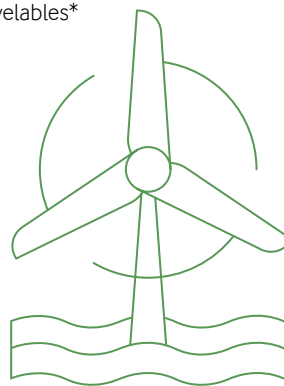
Réduction des émissions de CO₂e, **SCOPE 3** par kilo de lait et de lactosérum



Référentiel : 2015, Objectifs scientifiques 2030 : 30 %

Part des énergies renouvelables*

33 %



BIEN-ÊTRE ANIMAL

Proportion d'agriculteurs audités sans problèmes majeurs

98,4 %

Aucun problème majeur de propreté

99,8 %

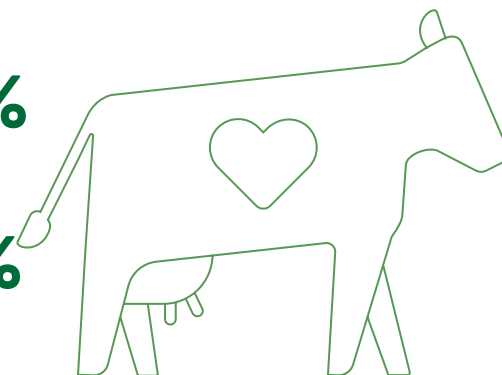
Aucun problème majeur d'état corporel

100 %

Aucun problème de lésions

99,5 %

Aucun problème majeur de mobilité



Ratios calculés sur la base de 3 337 audits réalisés dans le cadre du programme Arlagården® en 2021 et correspondant à 37 % des associés-coopérateurs actifs d'Arla.

DONNÉES SOCIALES

Fréquence des accidents pour 1 million d'heures de travail

4,3



Sécurité alimentaire
Nombre de rappels

0



Équivalent temps plein (ETP)

20 617



Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur

27 %



* Comptabilité basée sur le marché

ENGAGEMENT ENVERS UNE ACTION TRANSPARENTE



Hanne Søndergaard

Vice-présidente exécutive et responsable Agriculture, durabilité et communication

Les produits laitiers occupent une place prépondérante dans l'alimentation de nombreuses personnes du monde entier, fournissant protéines et nutrition à travers une vaste gamme de produits savoureux, polyvalents et abordables. L'industrie laitière mondiale contribue également à améliorer les conditions de vie de centaines de millions de personnes, et nos agriculteurs jouent un rôle important dans la gérance des terres.

Chez Arla, nous travaillons depuis de nombreuses années dans le respect de l'environnement, et nos agriculteurs affichent l'un des meilleurs niveaux d'efficacité climatique au monde, avec seulement 1,15 kg d'émissions de CO₂e par kilogramme de lait.* Nous avons relevé le niveau de notre ambition climatique en 2021 en nous engageant à réduire nos émissions directes de 63 % d'ici 2030*. Je suis ravie que ces plans aient été approuvés par l'initiative Science-Based Targets.

Notre orientation scientifique et axée sur les données est fondamentale pour notre approche, car nous

sommes convaincus que nous devons d'abord savoir mesurer correctement notre empreinte carbone pour pouvoir la réduire. Je suis fière de pouvoir affirmer que nous sommes la première grande entreprise laitière à bénéficier d'une assurance raisonnable par rapport à l'ensemble de nos données ESG, y compris les émissions de scope 3, présentées dans ce rapport.

Notre création de valeur et notre durabilité passent également par la prise de mesures concrètes et par l'innovation. En 2021, nous avons choisi 24 exploitations pilotes afin d'étudier les pratiques d'élevage laitier régénératif et d'obtenir des éléments de preuve basés sur des données de leur impact sur la nature et le climat. En Suède et au Royaume-Uni, nous avons ouvert des exploitations innovantes qui serviront à réaliser des tests de pointe en collaboration avec des agriculteurs, des chercheurs, des clients et des parties prenantes de l'industrie.

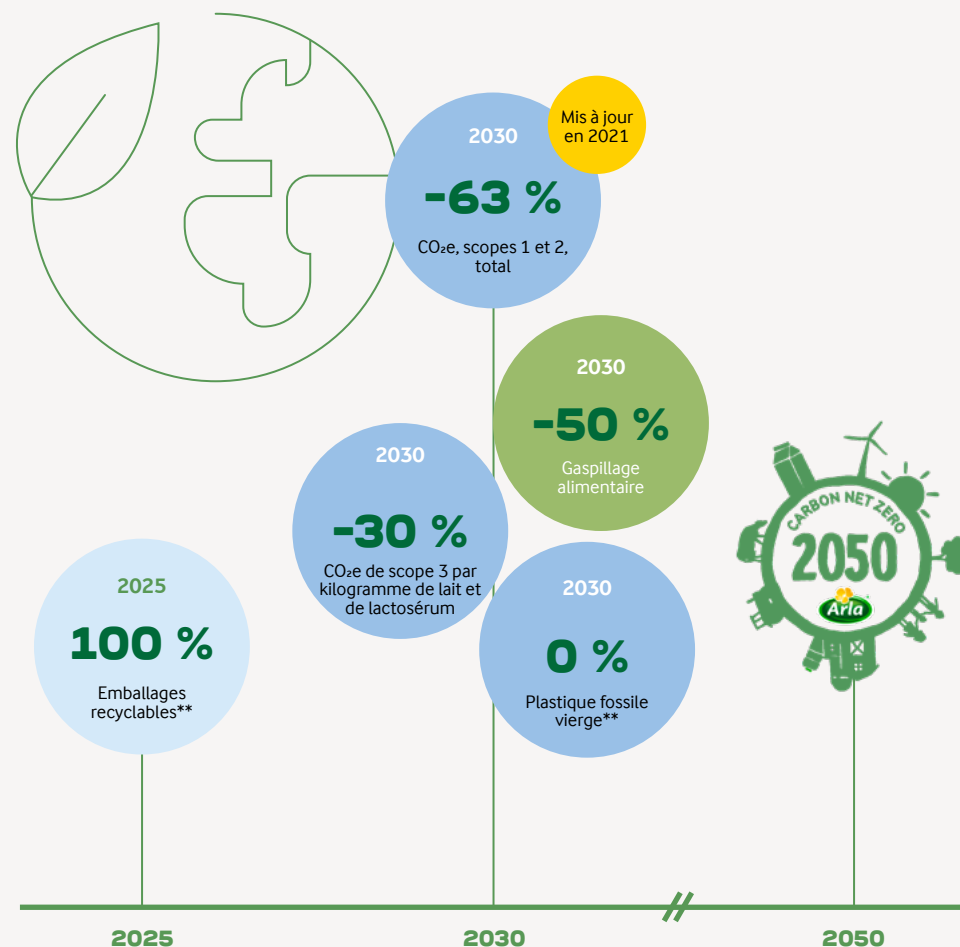
Nos engagements et objectifs en matière de durabilité couvrent l'ensemble de notre chaîne de valeur depuis les exploitations, et constituent un élément clé de notre nouvelle stratégie commerciale quinquennale Future26, lancée fin 2021.

“ La transparence, l'exactitude et la crédibilité des données sont autant de conditions préalables à l'aboutissement de notre quête de durabilité ”

Le fait de placer la durabilité au cœur de notre stratégie commerciale garantit sa pertinence et qu'elle bénéficie des investissements appropriés pour stimuler le changement et produire un impact dans les années à venir, tout en nous permettant de concrétiser notre vision : construire l'avenir de l'industrie laitière avec des produits sains et inspirer le monde, naturellement.

Ayant grandi dans une exploitation laitière, j'ai consacré toute ma carrière à Arla Foods et je me sens particulièrement privilégiée d'assumer la première le rôle de Responsable Agriculture et durabilité. Je suis impatiente de partager nos progrès avec vous et d'en rendre compte dans ce rapport ESG ainsi que dans tous ceux qui suivront.

NOUS NOUS ENGAGEONS À PRENDRE DES MESURES



** Sur les produits de marque

* FAO et PIB. 2018. Le changement climatique et le secteur mondial des bovins laitiers – Le rôle du secteur laitier dans un avenir sobre en carbone.

ÉVALUATION QUINQUENNALE

Évaluation ESG quinquennale

Données environnementales

Émissions de CO₂e

Réduction du CO₂e de scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)

Réduction du CO₂e de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)

CO₂e de scope 1 (millions de kg)

CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché (millions de kg)

CO₂e de scope 3 (millions de kg)

	Note ESG	2021	2020	2019	2018	2017
		-25 %	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %
		-7 %	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %
		447	474	463	490	492
		286	277	399	456	438
		19 050	18 625	18 387	18 553	18 671
CO₂e total (millions de kg)	1.1	19 783	19 376	19 249	19 499	19 601
<i>CO₂e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)</i>		243	237	274	263	313
<i>Total CO₂e – méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)</i>		19 740	19 336	19 124	19 306	19 476
<i>CO₂e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)</i>		1,20	1,21	1,21	1,20	1,22

Réduction du CO₂e (scopes 1 et 2) : méthode basée sur l'emplacement

Bouquet énergétique

Part des énergies renouvelables (%) : méthode basée sur le marché

Part des énergies renouvelables (%) : méthode basée sur l'emplacement

Déchets et eau

Déchets solides (tonnes)

Consommation d'eau (milliers de m³)

Bien-être animal

Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)

Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté

Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité

Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions

Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel

Données sociales

Équivalent temps plein (ETP, moyenne)

Pourcentage total de femmes (%)

Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur (%)

Proportion de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (%)

Écart de rémunération, cols blancs (hommes/femmes)

Roulement du personnel (%)

Sécurité alimentaire – nombre de rappels

Fréquence des accidents (pour 1 million d'heures de travail)

Données de gouvernance

Part des femmes au sein du Board of Directors (%)*

Participation aux réunions du Board of Directors (%)

* En incluant tous les membres du Board of Directors, y compris les membres élus par le Board of Representatives, les représentants des employés et les conseillers externes, la part des femmes était de 20 % au 31 décembre 2021.

Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂e)LES ÉMISSIONS DE CO₂e ONT AUGMENTÉ EN RAISON DE L'ACHAT DE LACTOSÉRUM SUPPLÉMENTAIRE

Afin d'assurer le suivi de la contribution d'Arla au changement climatique et des progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs d'émission, les émissions de gaz à effet de serre (indiquées en équivalents CO₂ et notées CO₂e) sont calculées chaque année et sont regroupées en trois niveaux appelés « scope », conformément à la norme d'entreprise du protocole des gaz à effet de serre (protocole GES). Conformément aux objectifs scientifiques d'Arla, le groupe ne tient pas compte des crédits carbone.

Depuis 2015, les émissions de CO₂e de scopes 1 et 2 ont diminué de 25 %, contribuant largement à atteindre notre nouvel objectif scientifique actualisé de réduction des émissions de scopes 1 et 2 de 63 % d'ici 2030.

Les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum sont restées stables à 1,20 kg par rapport à l'an dernier. En 2021, les émissions générées spécifiquement par les associés-coopérateurs Arla

s'élevaient comme l'an dernier à 1,15 kg de CO₂e par kilogramme de lait. Les émissions liées à l'emballage et au transport ont augmenté principalement en raison du développement de la production sur nos marchés internationaux. Notre objectif scientifique prévoit une réduction de 30 % des émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum d'ici à 2030. En 2021, la réduction a été de 7 % par rapport à 2015 et est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

En 2021, les émissions totales de CO₂e ont augmenté pour s'établir à 19 783 millions de kilogrammes, contre 19 376 millions de kilogrammes l'année dernière. Cette hausse s'explique par une augmentation de la quantité de lactosérum achetée en externe par Arla Foods Ingrédients, ainsi qu'une augmentation des émissions liées à l'expansion de la capacité de production de notre site de production à Bahrein. Ces facteurs ont été partiellement compensés par l'augmentation des achats de certificats de production de biogaz.

Développement des émissions de CO₂e

(millions de kg)

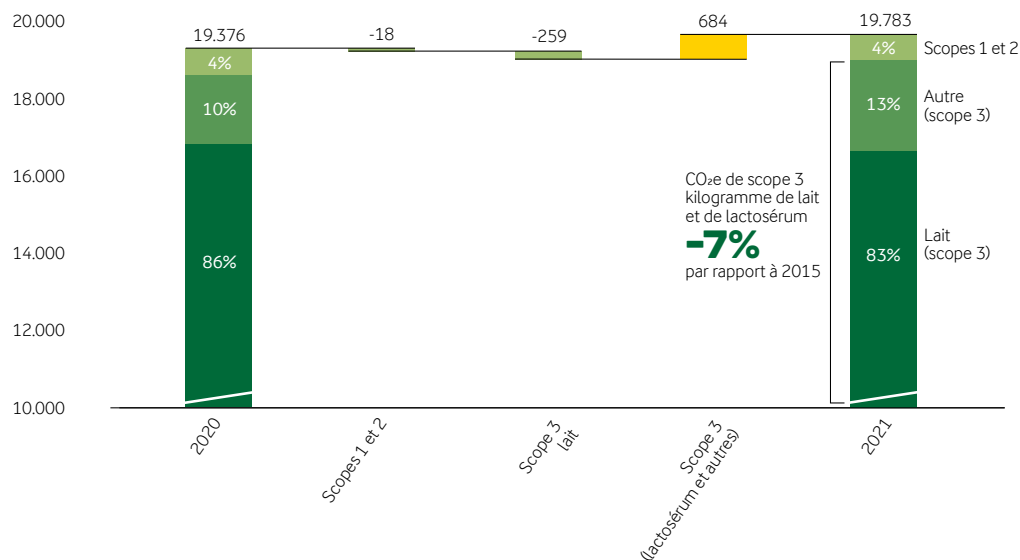


Tableau ESG 1.1 Émissions de gaz à effet de serre (millions de kg)

	2021	2020	2019	2018	2017
Réduction du CO ₂ e de scopes 1 et 2 – méthode basée sur le marché (année de référence : 2015)	-25 %	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %
Réduction du CO ₂ e de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)	-7 %	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %
CO₂e de scope 1					
Opérations	368	381	366	400	408
Transport	79	93	97	90	84
CO₂e de scope 1	447	474	463	490	492
CO₂e scope 2					
CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché*	286	277	399	456	438
CO₂e de scope 3**					
<i>Biens et services achetés (catégorie 1) :</i>					
Lait***	16 386	16 645	16 524	16 548	16 809
Lactosérum	1 751	1 133	1 032	1 162	1 002
Emballages	417	396	384	383	384
Biens et services achetés (catégorie 1)	18 554	18 174	17 940	18 093	18 195
Activités liées au carburant et à l'énergie (catégorie 3)	125	120	110	108	105
Transport et distribution en amont (catégorie 4)	347	306	312	326	345
Déchets produits dans le cadre des opérations (catégorie 5)	24	25	25	26	26
CO₂e de scope 3	19 050	18 625	18 387	18 553	18 671
Total CO₂e	19 783	19 376	19 249	19 499	19 601
CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement	243	237	274	263	313
Total CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement	19 740	19 336	19 124	19 306	19 476

* En 2020, Arla est passée aux rapports basés sur le marché. Pour en savoir plus, voir page 125.

** Les émissions de scope 3 des catégories 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 et 15 ne sont pas significatives par rapport aux émissions de scope 3 d'Arla, et ne sont donc pas incluses dans les chiffres d'émission du tableau ESG 1.1. Les catégories mentionnées individuellement représentent moins de 0,6 % des émissions de scope 3 d'Arla.

Les catégories 10, 11 et 14 ne s'appliquent pas à Arla en raison de la nature de ses produits et de son modèle commercial.

*** Le facteur de conversion du litre en kilogramme était de 1,02 pour les volumes de lait jusqu'au 30 juin 2021. Depuis le 1^{er} juillet 2021, le facteur de conversion du lait est de 1,03. Les chiffres historiques du lait des associés-coopérateurs ont été réintégrés dans le nouveau facteur de conversion.

Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO_{2e})

Méthodes comptables

Calcul des équivalents CO₂

Les gaz à effet de serre sont des gaz qui contribuent au réchauffement climatique par l'absorption des radiations infrarouge. Outre le célèbre dioxyde de carbone (CO₂), il existe principalement deux autres gaz à effet de serre associés à la production laitière : le méthane (CH₄) et l'oxyde nitreux (N₂O). Afin de calculer le total des émissions de gaz à effet de serre (l'empreinte carbone) d'Arla, les différentes émissions de GES sont converties en équivalents dioxyde de carbone (CO_{2e}). La conversion des différents gaz traduit leur potentiel global de réchauffement.

La force des différents gaz est prise en considération selon les calculs suivants (sur la base du Cinquième rapport d'évaluation du GIEC*, Changement climatique 2013) :

1 kg de dioxyde de carbone (CO₂) = 1 kg de CO_{2e}

1 kg de méthane (CH₄) = 28 kg de CO_{2e}

1 kg d'oxyde nitreux (N₂O) = 265 kg de CO_{2e}

Les émissions d'Arla sont constituées en majorité de méthane provenant de la digestion et du stockage du lisier, et d'oxyde nitreux provenant de l'utilisation d'engrais et de lisier.

Les émissions de gaz à effet de serre sont classées en trois catégories, selon l'endroit où elles sont produites tout au long de la chaîne de valeur et selon le contrôle que l'entreprise exerce sur elles.

Scope 1 – Toutes les émissions directes

Les émissions de scope 1 se rapportent aux activités sur lesquelles l'entreprise dispose d'un contrôle direct. Cela comprend le transport à l'aide des véhicules d'Arla et les émissions directes des sites et installations de production d'Arla. Les émissions de scope 1 sont calculées conformément à la méthodologie définie dans le protocole GES, en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla.

Scope 2 – Émissions indirectes

Les émissions de scope 2 comprennent les émissions indirectes résultant des achats d'énergie d'Arla, c'est-à-dire l'électricité ou les énergies de chauffage.

Les émissions de scope 2 sont calculées conformément à la méthodologie définie dans le protocole GES, en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla. En 2020, Arla a adopté une méthode de calcul des émissions de scope 2 basée sur le marché, qui remplace la méthode de rapportage basée sur l'emplacement, et a mis à jour le référentiel de 2015. L'approche d'allocation basée sur le marché reflète les émissions provenant de l'électricité et d'autres instruments contractuels spécifiques achetés par Arla et qui peuvent différer de l'électricité et d'autres sources d'énergie moyennes produites dans un pays spécifique. Cela permet à Arla d'acheter de l'électricité et d'autres instruments contractuels qui émettent

moins de gaz à effet de serre que la moyenne du pays. Conformément au protocole GES, Arla communique les émissions de scope 2 selon la méthode de calcul basée sur le marché et l'emplacement (ou double méthode de calcul).

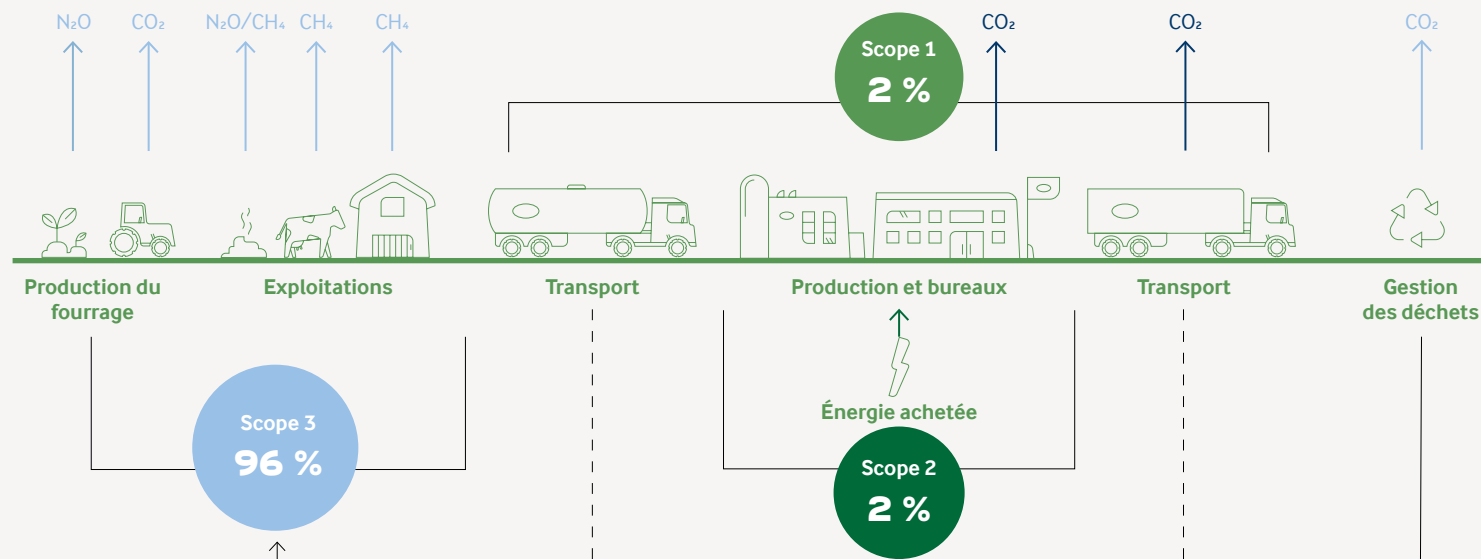
Scope 3 – Autres émissions indirectes

Les émissions de scope 3 sont les émissions provenant de sources qu'Arla ne possède ou ne contrôle pas directement. Celles-ci comprennent les émissions provenant des biens et services achetés (par exemple, le lait cru acheté aux associés-coopérateurs et agriculteurs sous contrat, le lactosérum, les emballages et le transport achetés aux fournisseurs), mais aussi

le traitement des déchets sur site. Conformément au protocole GES, les émissions de scope 3 sont calculées en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla.

Les émissions relatives au lactosérum sont liées au lactosérum acheté en externe concernant les sites les plus importants d'Arla Foods Ingredients. Le lactosérum inclus est standardisé et recalculé en fonction de la teneur en matière lactique afin de tenir compte de la différence de qualité et des fractions achetées auprès d'Arla. Le facteur d'émission lié au lactosérum acheté en externe est resté à 1, ce qui constitue une estimation prudente (Flysjö, 2012).

D'OÙ VIENNENT NOS ÉMISSIONS ?



Selon la quantification de l'impact d'Arla sur le climat en 2021, les émissions de scopes 1 et 2 représentaient respectivement 2 et 2 % des émissions totales. Les émissions de scope 3 représentaient 96 % de l'impact d'Arla sur le climat. La production laitière dans les exploitations (comprenant, parmi de nombreux facteurs, le méthane émis par les vaches et les émissions liées à l'alimentation animale et à son transport) représentait 83 % des émissions totales.

* Le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental des Nations unies sur l'évolution du climat) est l'instance des Nations unies chargée d'évaluer les théories scientifiques relatives au changement climatique.

Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂e)

Méthodes comptables (suite)

Arla collecte des données auprès des fournisseurs de transport et d'emballage représentant au minimum 95 % des dépenses, et sur la base des données recueillies, les émissions sont mises à l'échelle pour atteindre 100 %. Les émissions biogéniques ne sont actuellement pas incluses dans la section ESG, mais le seront à partir de 2022. Les facteurs d'émission des transports et des processus opérationnels et d'emballage sont obtenus auprès de Sphera, une société de conseil de premier plan. Les facteurs d'émission sont mis à jour chaque année à partir de l'ensemble de données complet le plus récent pour la même année, en l'occurrence 2017. Les facteurs d'émission restent inchangés par rapport à 2020 en raison des changements de délais de livraison de Sphera. Les facteurs d'émission des exploitations sont obtenus auprès de 2.-0 LCA Consultants. Dans le cas du lait non produit par nos associés-coopérateurs, les facteurs d'émission sont restés inchangés par rapport à leurs niveaux de 2015.

Scope 3 – Émissions des exploitations

Les émissions de scope 3 du lait cru sont calculées conformément aux directives de la Fédération internationale du lait relatives à l'empreinte carbone des produits laitiers (FIL 2015). L'outil utilisé pour calculer l'empreinte carbone du lait se fonde sur une évaluation attributionnelle du cycle de vie (ACV) qui a été développée au cours des 10 dernières années en collaboration avec 2.-0 LCA Consultants, une société de conseil danoise composée d'universitaires. Pour obtenir des descriptions détaillées de la méthodologie, consultez la publication de Schmidt et Dalgaard (2021). Les facteurs d'émission des exploitations sont également obtenus auprès de 2.-0 LCA Consultants. Les émissions liées à la production de lait par des non-associés-coopérateurs sont calculées en multipliant le volume de lait par des facteurs d'émission basés sur les données d'inventaire nationales, et non sur des données spécifiques à Arla. Les calculs sont basés sur une version antérieure de l'outil agricole de la Fédération internationale du lait de 2010 (R. Dalgaard, J. Schmidt, K. Cenian, 2016).

Les émissions liées au lait cru comprennent les émissions internes et externes aux exploitations. Les émissions sont dues à la digestion des vaches, à la production et l'achat de fourrage, au stockage du lisier, à la consommation d'énergie, aux biens d'équipement et aux sols tourbeux. Les émissions liées au fourrage concernent les engrais pour le fourrage d'origine locale et acheté, ainsi que le transport du fourrage acheté. Le stockage du lisier peut entraîner des émissions de méthane et d'oxyde nitreux. La

quantité d'émissions varie selon la façon dont le lisier est couvert et s'il est utilisé dans le cadre de la production de biogaz. Les sols tourbeux sont des zones humides à forte teneur en CO₂e. Le drainage et l'utilisation de ces sols dans le cadre de la production agricole entraînent la libération de CO₂ et de N₂O. Le chiffre des émissions relatives au lait cru présenté dans ce rapport correspond à des émissions pondérées par kilogramme de lait, calculées sur la base des données climatiques des exploitations qui ont été validées par des experts climatiques externes, multipliées par le volume de lait ajustée en fonction des matières grasses et des protéines. Les exploitations visitées par des experts climatiques externes sont statistiquement représentatives de l'ensemble des exploitations d'Arla.



Incertitudes et estimations

En 2021, 93 % des associés-coopérateurs actifs d'Arla ont soumis un questionnaire Check Climat détaillé (les associés-coopérateurs reçoivent une prime incitative de 1 centime EUR/kg de lait pour répondre à l'enquête). Leurs réponses ont été validées par des experts climatiques externes. Ce rapport comprend uniquement des données externes validées qui, à la fin de l'année 2021, représentaient 77 % des agriculteurs actifs d'Arla.

Les associés-coopérateurs doivent appliquer les directives du programme Check Climat une fois par an sur la base des données de leur dernier exercice financier. Cela peut varier d'une exploitation à l'autre en fonction de la période couverte par leur exercice (de janvier à décembre ou de juillet à juin, par exemple). De ce fait, les chiffres présentés ne se fondent pas nécessairement sur des données d'exploitation couvrant une même période. La majorité des données, soit 61 %, concernent la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020, tandis que 14 % concernent des périodes antérieures.

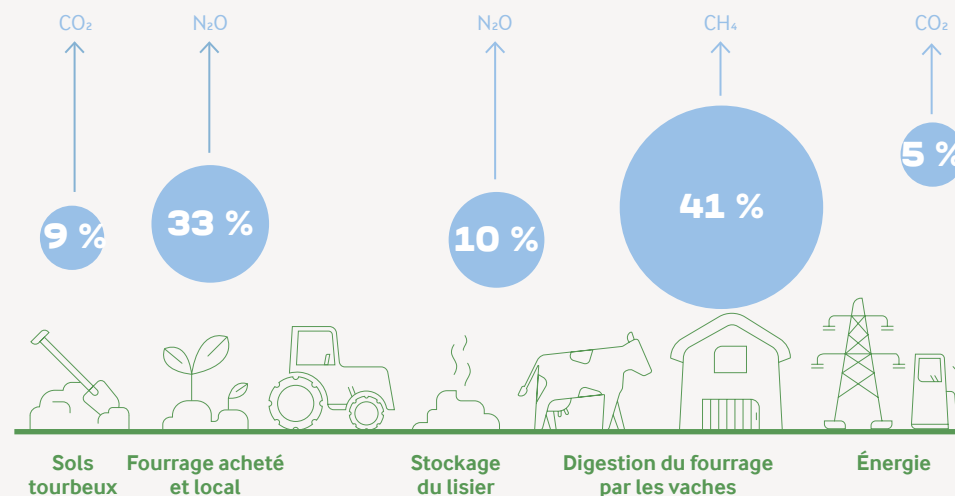
Une analyse a été effectuée pour comprendre les plus grandes zones d'incertitude liées aux données déclarées par les agriculteurs sur leurs émissions. Cette analyse était centrée autour de quatre domaines clés (troupeau, fourrage, cultures et manutention du lisier) et tenait compte des paramètres ayant le plus d'impact sur les émissions au niveau des exploitations. Elle a conclu que les données pouvaient être manipulées dans le pire des cas à hauteur de 10 à 12 %, mais uniquement si l'agriculteur affichait au départ des émissions élevées et avait exprimé sa volonté de passer à un traitement complet du biogaz du lisier. Les petits agriculteurs et

les agriculteurs qui utilisent des systèmes de pâturage extensif ne mesurent pas toujours la quantité de fourrage consommé par les vaches ou la teneur en matière sèche de l'herbe dans les champs. Afin de permettre à ces agriculteurs de produire des rapports, le système contient un modèle qui calcule la consommation de fourrages en fonction de la taille du troupeau et du rendement laitier. Les comptes-rendus sur les sols tourbeux sont un domaine en développement et restent soumis à un niveau d'incertitude plus élevé. En raison de leur impact relativement élevé sur le climat, les incertitudes liées aux sols tourbeux pourraient avoir un impact considérable sur le volume total de gaz à effet de serre déclaré. Le risque d'erreurs et de manipulation des données est minimisé grâce à l'intervention de conseillers climatiques externes chargés de valider les données, ainsi qu'à un processus statistique systématique mené par Arla pour filtrer les valeurs aberrantes. Toutes les valeurs aberrantes sont signalées aux conseillers climatiques, qui peuvent retourner voir l'agriculteur pour mener l'enquête. Les chiffres ne sont communiqués à des fins de reporting qu'au terme d'une enquête approfondie.

La méthodologie appliquée pour calculer les émissions au niveau des exploitations est appelée à évoluer au fil du temps. Pour l'heure, les facteurs qui peuvent potentiellement réduire les émissions totales nettes, comme le stockage du carbone des exploitations et la modification de l'utilisation directe des terres, ne sont pas inclus. La Fédération internationale du lait a suggéré en 2015 que la modification de l'utilisation directe des terres soit incluse dans les calculs.

Une autre incertitude entoure la collecte des données concernant l'emballage et le transport auprès de nos fournisseurs. Chaque année, Arla adresse à ses fournisseurs des demandes détaillées afin qu'ils communiquent les données nécessaires, ainsi qu'un mode d'emploi quant à la manière de remplir la documentation afférente. La saisie manuelle de données provenant de différentes sources représente un risque en matière de qualité des données. Pour minimiser les risques de déclaration erronée, un processus interne rigoureux de validation en deux étapes est en place.

D'OÙ VIENNENT NOS ÉMISSIONS AU NIVEAU DES EXPLOITATIONS ?



Les autres émissions (2 %) comprennent les biens d'équipement et la destruction des restes d'animaux.

Chiffres environnementaux

1.2 PART DES ÉNERGIES RENOUVELABLES



AUGMENTATION DE LA PART DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

L'utilisation de l'énergie, notamment le chauffage et l'électricité, sur les sites d'Arla contribue au changement climatique, à l'épuisement des ressources non renouvelables et à la pollution. Par conséquent, le passage des énergies fossiles aux énergies renouvelables est également l'un des leviers incontournables pour réaliser les ambitions d'Arla en matière de climat et réduire notre empreinte carbone résultant des émissions de scopes 1 et 2.

La part des énergies renouvelables est passée à 33 % en 2021, contre 31 % l'année précédente. Le ratio a été positivement impacté par l'achat d'électricité verte et de biogaz au Danemark.

Si Arla appliquait autrefois la méthode comptable basée sur l'emplacement pour dresser le bilan en termes d'énergies renouvelables, elle a adopté en 2020 la méthode comptable basée sur le marché à cet égard. Entre 2016 et 2019, Arla a acheté un certain nombre de certificats verts sans en tenir compte dans les chiffres, de sorte que seuls ceux de 2020 et 2021 figurent dans le tableau ESG 1.2.

Tableau ESG 1.2 Énergie achetée pour la production (1 000 MWh)	2021	2020	2019	2018	2017
Sources non renouvelables :					
Gaz naturel, carburant et gaz	1 773	1 816	-	-	-
Électricité	634	626	-	-	-
Chauffage urbain	19	5	-	-	-
Sources non renouvelables	2 426	2 447			
Sources renouvelables :					
Biogaz et biomasse	563	559	-	-	-
Chauffage urbain	210	119	-	-	-
Électricité	421	432	-	-	-
Sources renouvelables	1 194	1 110			
Énergie totale achetée pour la production	3 620	3 557	-	-	-
Part des énergies renouvelables : méthode basée sur le marché*	33 %	31 %	-	-	-
<i>Part des énergies renouvelables : méthode basée sur l'emplacement</i>	<i>32 %</i>	<i>35 %</i>	<i>33 %</i>	<i>27 %</i>	<i>24 %</i>

* En 2020, Arla a adopté la méthode comptable basée sur le marché et les chiffres de 2020 reposent sur cette nouvelle méthode. La part des énergies renouvelables sur la base des moyennes nationales (méthode basée sur l'emplacement) était de 35 % en 2020 et figure sur une ligne distincte.



Méthodes comptables

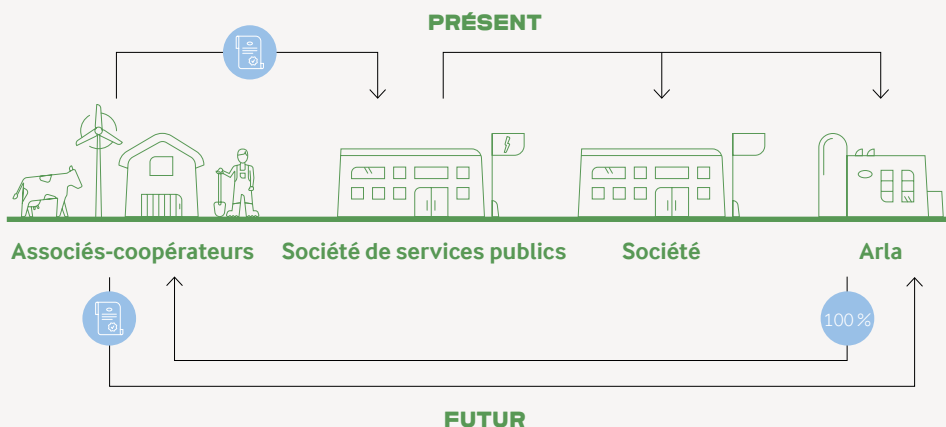
Les énergies utilisées dans le processus de production se composent de combustibles et d'électricité renouvelables et fossiles. L'énergie renouvelable est une énergie issue de sources renouvelables pouvant être naturellement reconstituées, telles que le soleil, le vent, l'eau, la biomasse et la chaleur géothermique. Depuis 2020, Arla mesure et rapporte les émissions selon une méthode de calcul basée sur le marché et tient compte de l'achat d'électricité verte par accord contractuel dans le calcul de la part des énergies renouvelables. L'électricité renouvelable achetée auprès de sources nationales est évaluée chaque année sur la base des chiffres relatifs au mix électrique national fournis par Sphera, un cabinet de conseil qui collecte, évalue et analyse les données sur les émissions en se fondant sur les preuves scientifiques les plus récentes. Pour calculer la part des énergies renouvelables, la consommation

d'énergie renouvelable est divisée par la consommation totale d'énergie de l'entreprise.

Certains sites d'Arla produisent de l'énergie et vendent l'énergie excédentaire, c'est-à-dire de l'électricité et de l'énergie de chauffage. L'énergie vendue n'a pas été déduite dans le calcul de la part des énergies renouvelables. Les données présentées dans le tableau ESG 1.2 sont recueillies chaque mois auprès des sites d'Arla. Les données relatives à la consommation d'énergie reposent principalement sur les informations de facturation et des relevés de compteur effectués sur chaque site, il y a donc très peu d'incertitude concernant ces chiffres. Arla ne tient pas compte des pertes énergétiques, c'est pourquoi le montant total de l'énergie achetée est incluse dans les chiffres.

LE CYCLE VERT ACTUEL ET FUTUR

Pour garantir l'utilisation d'électricité verte dans le cadre de nos opérations, nous pouvons notamment acheter des certificats de garantie d'origine (GO) directement auprès de nos associés-coopérateurs. Cette démarche permettra à nos agriculteurs de bénéficier d'un prix de l'énergie plus avantageux, et à Arla d'obtenir des certificats supplémentaires.



Chiffres environnementaux

1.3 DÉCHETS



AUGMENTATION DES DÉCHETS SOLIDES

Les déchets qui ne peuvent pas être récupérés grâce au recyclage, à la réutilisation ou au compostage affectent l'environnement. Arla cherche continuellement à augmenter l'efficacité de sa production sur ses sites, réduisant les déchets tout au long de la chaîne de production et logistique, et collaborant avec des prestataires de gestion des déchets afin de les réduire et d'en améliorer la gestion.

En 2021, la quantité de déchets solides est passée à 33 500 tonnes, contre 32 975 tonnes l'année précédente, principalement en raison de l'augmentation de la capacité de production à Bahreïn.

Actuellement, Arla ne tient compte que des déchets solides dans le tableau ESG 1.3., ce qui représente une infime partie de ses déchets totaux. Les autres types de déchets sont les produits résiduels et autres boues. Arla vise à améliorer davantage l'exactitude et l'efficacité de ses rapports sur les déchets alimentaires afin de les inclure dans ses rapports ESG.

Tableau ESG 1.3 Déchets solides
(Tonnes)

	2021	2020	2019	2018	2017
Déchets recyclés	21 640	21 402	21 651	20 233	19 699
Déchets destinés à l'incinération avec valorisation énergétique	8 679	8 991	10 011	12 546	11 088
Déchets destinés à l'enfouissement	1 921	1 204	988	933	897
Déchets dangereux	1 260	1 378	1 063	888	924
Total	33 500	32 975	33 713	34 600	32 608



Méthodes comptables

Les déchets solides désignent les matériaux issus de la production qui ne sont plus destinés à leur utilisation initiale et qui doivent être valorisés (recyclés, réutilisés ou compostés par exemple) ou non valorisés (mis en décharge). Ces déchets comprennent les déchets d'emballage, les déchets dangereux et autres déchets non dangereux. Arla collecte des données mensuelles à partir de tous les sites que nous contrôlons.



Incertitudes et estimations

Les informations sur les déchets solides sont collectées mensuellement auprès des questionnaires des déchets externes et communiquées par les sites. En 2021, la collecte de données pour le Danemark et la Suède a été automatisée. La collecte des données des autres pays reste manuelle, ce qui augmente le risque d'erreurs. Des contrôles pertinents sont en place pour réduire ce risque.

Chiffres environnementaux

1.4 EAU



CONSOMMATION D'EAU EN LÉGÈRE HAUSSE

Arla ambitionne de faciliter l'accès à l'eau potable. Dans ce contexte, la réduction de la consommation d'eau et l'amélioration des technologies de purification de l'eau sur les sites de production constituent un domaine d'intervention clé.

En 2021, la consommation d'eau d'Arla a augmenté de 1 % par rapport à l'exercice précédent en raison du développement de la capacité de production à Bahreïn et de l'augmentation de la production de mozzarella au Danemark.

Tableau ESG 1.4 Consommation d'eau
(1 000 m³)

	2021	2020	2019	2018	2017
Eau achetée en externe	11 057	10 918	10 589	10 484	10 862
Eau issue de forages internes	7 803	7 745	7 470	7 600	7 808
Total	18 860	18 663	18 059	18 084	18 670



Méthodes comptables

Les données de consommation d'eau regroupent toute l'eau achetée auprès de fournisseurs externes et l'eau provenant de forages internes au niveau des sites de production, des entrepôts et des centres logistiques. L'eau issue de forages externes comprend l'eau achetée auprès de fournisseurs externes avant son traitement en interne. L'eau issue de forages internes se rapporte aux forages sur site mesurés avant le traitement interne.



Incertitudes et estimations

Les données sur la consommation d'eau reposent sur la contribution manuelle mensuelle des sites. Les données sur l'eau achetée en externe sont comparées aux données des fournisseurs, tandis que les données sur l'eau issue de forages internes proviennent des relevés manuels des compteurs. Pour limiter le risque d'erreurs manuelles, les données font l'objet d'une validation interne approfondie sur site et de manière centralisée chez Arla.

Chiffres environnementaux

1.5 BIEN-ÊTRE ANIMAL



OBJECTIF EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE ANIMAL SUR LA BONNE VOIE

Le bien-être animal est une priorité absolue pour nos associés-coopérateurs et pour Arla en tant qu'entreprise. Arla s'engage à rendre compte des mesures les plus importantes permettant de décrire et d'améliorer le bien-être animal. Nos indicateurs clés de performance (ICP) associés au bien-être animal comprennent le nombre de cellules somatiques (qui donnent une indication sur la santé et le niveau de stress des vaches), et quatre indicateurs liés à l'apparence physique et au bien-être des vaches : état corporel, propreté, mobilité et lésions. Ces indicateurs ont été élaborés à partir de recherches scientifiques sur les problèmes les plus courants liés aux bovins laitiers.

Le bien-être animal dans les exploitations fait l'objet d'un audit externe au moins une fois tous les trois ans par SGS, un grand cabinet d'assurance qualité et d'audit spécialisé dans le bien-être animal. Le pourcentage d'exploitations

auditées était de 37 % en 2021, correspondant à 3 337 audits. Les résultats de l'audit peuvent déclencher un audit de suivi en cas de problèmes majeurs ou si plusieurs problèmes mineurs ont été relevés. En cas de non-respect répété du bien-être animal, Arla cesse de collecter du lait auprès de l'exploitation non conforme et, dans de rares cas extrêmes, supprime son affiliation. Au cours de l'année 2020, le système d'audit a été mis à jour et uniformisé sur l'ensemble des pays associés-coopérateurs pour s'assurer que les auditeurs suivent bien la même procédure et les mêmes normes, où qu'ils soient. Par conséquent, seules les données de 2021 sont prises en compte.

Le nombre moyen de cellules somatiques dans les régions où Arla exerce ses activités a diminué de 2 %, atteignant 191 000 cellules/ml, soit le niveau le plus bas depuis plus de cinq ans.

QUATRE INDICATEURS CLÉS DE BIEN-ÊTRE ANIMAL

Nous mesurons le bien-être général des vaches en utilisant quatre indicateurs, développés sur la base des recherches scientifiques qui portent sur les problèmes les plus fréquents rencontrés avec les animaux laitiers.

Bon état corporel des vaches

Les vaches en bonne santé disposent d'une réserve de graisse optimale : ni trop ni trop peu.

Des vaches mobiles

marchent facilement et n'ont aucune douleur dans les pattes et les sabots.

**BON ÉTAT
CORPOREL
DES VACHES**

**VACHES
MOBILES**

**VACHES
PROPRES**

**VACHES SANS
LÉSIONS**

Des vaches propres
ont moins de chances
d'être infectées par
une maladie.

Des vaches sans lésions
Les vaches peuvent présenter
comme lésions une bosse,
une éraflure, un ulcère ou
une plaie.

Ratio calculé sur la base de 3 337 audits réalisés dans le cadre du programme Artagården® en 2021.

Tableau ESG 1.5 Indicateurs de bien-être animal

	2021	2020	2019	2018	2017
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	191	194	196	198	194
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté	98,4 %	-	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	99,5 %	-	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions	100 %	-	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel	99,8 %	-	-	-	-



Méthodes comptables

Nombre de cellules somatiques (moyenne) :

Les cellules somatiques contenues dans le lait sont principalement des globules blancs. Un nombre élevé de cellules somatiques indique une inflammation (mastite) du pis de la vache, source de douleur et de stress pour celle-ci. Sans compter qu'il affecte la qualité du lait. Arla contrôle le nombre de cellules somatiques en analysant le lait au niveau des tanks à lait à chaque collecte dans les exploitations. Les niveaux sont continuellement communiqués afin de préserver la qualité du lait. Le nombre indiqué est une moyenne pondérée de l'ensemble de la collecte de lait d'Arla au cours d'une année donnée. Le nombre de cellules somatiques est communiqué par plusieurs laboratoires dans les pays de nos associés-coopérateurs. Un nombre de cellules somatiques supérieur à 300 réduit le prix du lait payé à l'agriculteur, tandis qu'un supplément est versé lorsque ce nombre est inférieur à 300.

Audit des exploitations et indicateurs liés aux animaux

Les conditions de bien-être animal dans toutes les exploitations d'Arla sont régulièrement auditées. Un audit implique un contrôle approfondi du troupeau et de l'exploitation sous tous les angles pertinents en termes de bien-être animal. Les audits comprennent des audits de base (effectués tous les trois ans), des audits aléatoires, des visites au démarrage et des audits ciblés. Les agriculteurs audités sont définis comme le pourcentage d'associés-coopérateurs qui ont subi au moins un audit en 2021. Un associé-coopérateur pourrait potentiellement subir plusieurs audits par an s'il possède plusieurs exploitations ou s'il fait l'objet d'un audit de base et d'un audit aléatoire. Les audits de suivi ne sont pas inclus dans le chiffre.

Indicateurs liés aux animaux évalués par les auditeurs

Les ICP présentés dans le tableau 1.5 se rapportent à la proportion d'associés-coopérateurs audités sans problème majeur signalé dans chaque catégorie. Lorsqu'un auditeur se rend dans une exploitation, un échantillon de troupeau est sélectionné. La taille de cet échantillon varie en fonction de la taille du troupeau. L'auditeur évalue les vaches qui composent l'échantillon par rapport à quatre indicateurs de bien-être sur une échelle de 0 à 2, 0 signifiant qu'aucun problème n'est identifié, 1 signalant la présence de problèmes mineurs, et 2 identifiant des problèmes majeurs. Les résultats sont ensuite communiqués à Arla. Si les auditeurs jugent que plus de 5 % des vaches de l'échantillon sont trop maigres, plus de 25 % ne sont pas assez propres, plus de 15 % boitent ou plus de 10 % sont blessées, ils le signalent à Arla en tant que problème majeur lié en termes de bien-être des animaux.



Incertitudes et estimations

Le nombre de cellules somatiques au Royaume-Uni comprend le nombre de cellules somatiques pour les exploitants sous contrat ainsi que les associés-coopérateurs. Cependant, ce chiffre n'a aucun réel impact sur le nombre total de cellules somatiques.

Les exploitations agricoles font l'objet d'un audit tous les trois ans. Une comparaison en glissement annuel peut donc manquer de pertinence du fait que les exploitations auditées d'une année sur l'autre ne sont pas les mêmes.

Données sociales

2.1 ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN



AUGMENTATION DES ETP EN RAISON DE L'INTERNALISATION ET DE L'EXPANSION À L'INTERNATIONAL

Les ressources humaines sont essentielles à la réussite d'Arla. Il est donc essentiel de savoir comment le groupe utilise ces ressources d'un point de vue géographique et temporel. Le nombre d'employés est mesuré en équivalents temps plein (ETP). Le nombre total d'ETP a augmenté de 3,0 % par rapport à l'an dernier, en raison notamment de l'internalisation des tâches administratives aux Émirats arabes unis et à Oman et de l'expansion des capacités de production à Bahreïn, permettant ainsi de répondre à une demande accrue et de transférer les lignes de production depuis le Danemark et l'Arabie saoudite. L'augmentation du nombre d'ETP au Danemark peut être attribuée à l'expansion de l'activité Arla Foods Ingredients et à l'internalisation des activités informatiques et marketing.

Au cours des cinq dernières années, le nombre d'ETP a augmenté en moyenne de 2 % par an. Les chiffres montrent un déplacement de nos principaux marchés européens vers la Pologne et les marchés internationaux, en particulier la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Ce résultat s'inscrit dans la droite lignée du plan stratégique d'Arla visant à accroître ses activités en dehors de l'Europe, dans des régions où les perspectives de croissance sont plus prometteuses.

Équivalents temps plein répartis par type d'employé, 2021

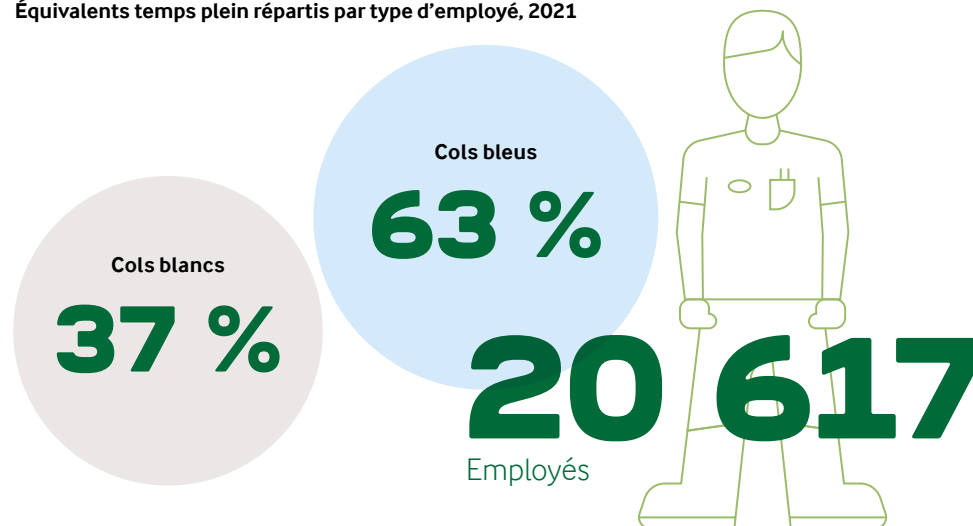


Tableau ESG 2.1 Équivalents temps plein

	2021	2020	2019	2018	2017
Danemark	7 565	7 350	7 258	7 264	7 069
Royaume-Uni	3 616	3 761	3 407	3 387	3 477
Suède	3 076	3 114	2 977	3 001	3 029
Allemagne	1 590	1 632	1 681	1 759	1 809
Arabie saoudite	974	970	952	965	1 009
Pologne	582	529	511	463	433
Amérique du Nord	501	479	477	502	496
Pays-Bas	349	351	339	327	320
Finlande	364	336	319	325	325
Autres pays	2 000	1 498	1 253	1 197	1 006
Équivalents temps plein (ETP)	20 617	20 020	19 174	19 190	18 973



Méthodes comptables

Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Le nombre d'équivalents temps plein est utilisé pour mesurer la main-d'œuvre active comptabilisée dans les postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

Le nombre moyen d'ETP indiqué à la note 1.2 des états financiers consolidés et à la note 2.1 de l'ESG est un nombre moyen calculé pour chaque entité juridique au cours de l'année sur la base des mesures prises à la fin de chaque trimestre.

Tous les employés, qu'ils soient sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, sont inclus dans le chiffre ETP. Les employés en congé de longue durée, par exemple en congé de maternité ou en congé de maladie de longue durée, en sont exclus.

La majorité des employés de production et de logistique sont classés dans la catégorie des « cols bleus », tandis que les employés exerçant des fonctions commerciales et administratives sont classés dans la catégorie des « cols blancs ». Le rapport entre les cols blancs et les cols bleus est calculé sur la base des ETP au 31 décembre.

Les données relatives aux employés sont traitées de manière centralisée, conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Le nombre d'ETP est communiqué en interne sur une base mensuelle. Pour améliorer la qualité des données, celles-ci sont validées par chaque entité juridique chaque trimestre.

Données sociales

2.2 DIVERSITÉ DES GENRES**AUGMENTATION DE LA PART DES FEMMES AU SEIN DE LA DIRECTION**

Une main-d'œuvre diversifiée est la clé du succès d'Arla. Les politiques d'Arla ne font pas de distinction entre les hommes et les femmes lorsqu'il s'agit de possibilités de promotion ou de rémunération, mais les femmes sont néanmoins sous-représentées parmi les cols bleus d'Arla et, dans une moindre mesure, parmi les cols blancs également.

Arla vise à offrir un lieu de travail peuplé d'une main-d'œuvre diversifiée et promouvant l'égalité des chances indépendamment de l'origine, de la culture, de la religion, du sexe, etc. Des politiques de diversité, d'inclusion et de lutte contre le harcèlement ont été mises en place pour traiter les problèmes éventuels de manière structurée, et une plateforme d'alerte permet aux employés de signaler tout type de harcèlement. Nos comités d'entreprise, aux niveaux local et mondial, contribuent également à s'assurer que les décisions relatives au lieu de travail sont prises dans l'intérêt de tous les collaborateurs et d'Arla. La répartition hommes-femmes du Board of Directors est communiquée dans la note ESG 3.1.

Répartition hommes-femmes (tous les employés)

En 2021, la part d'ETP des femmes est restée stable (27 %) par rapport à 2019. Pour en savoir plus sur la manière dont Arla gère la question de la diversité, voir page 55.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

27 % des postes de direction ou de niveau supérieur étaient occupés par des femmes, ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'an dernier.

Répartition hommes-femmes (dans l'équipe exécutive de gestion)

14 % des membres de l'équipe exécutive de gestion étaient des femmes, un chiffre stable par rapport à l'année dernière.

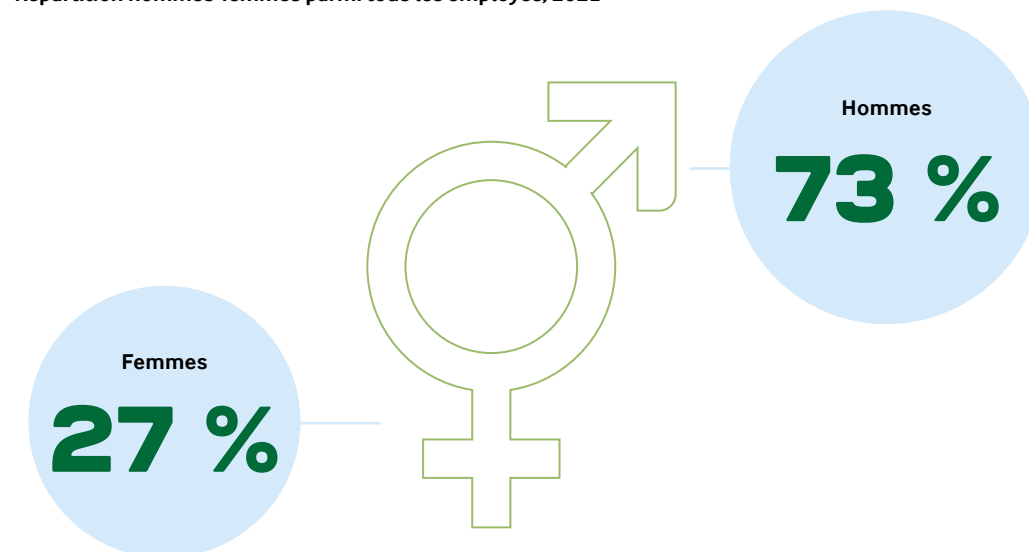
Répartition hommes-femmes parmi tous les employés, 2021

Tableau ESG 2.2 Répartition hommes-femmes pour tous les employés
(tous employés confondus)

	2021	2020	2019	2018	2017
Pourcentage total de femmes	27 %	27 %	27 %	27 %	26 %

Tableau ESG 2.2.b Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

	2021	2020	2019	2018	2017
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur	27 %	26 %	26 %	23 %	22 %

Tableau ESG 2.2.c Répartition hommes-femmes dans l'équipe exécutive de gestion

	2021	2020	2019	2018	2017
Proportion de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (EMT)	14 %	14 %	29 %	29 %	29 %

**Méthodes comptables***Répartition hommes-femmes (tous les employés)*

La répartition hommes-femmes est définie comme la part des femmes occupant des ETP par rapport au total des ETP. La répartition hommes-femmes est calculée sur la base des ETP au 31 décembre 2021. Tous les cols blancs et les cols bleus sont concernés.

Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

La répartition hommes-femmes au sein de la direction correspond au rapport entre le nombre de femmes en ETP occupant des postes de direction ou de niveau supérieur, et le nombre total d'employés en ETP occupant des postes de direction ou de niveau supérieur.

Répartition hommes-femmes (dans l'équipe exécutive de gestion)

La répartition hommes-femmes au sein de la direction correspond au pourcentage de femmes au sein de l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) au 31 décembre 2021.

Données sociales

2.3 ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES



DIMINUTION DE L'ÉCART ENTRE LE SALAIRE DES HOMMES ET LE SALAIRE DES FEMMES

Payer un salaire égal pour un même travail, quel que soit le sexe, est une exigence de base pour une société éthique et responsable. Chez Arla, les hommes et les femmes qui font un même travail ou un travail équivalent perçoivent le même niveau de salaire. Ce principe est garanti grâce à des échelons de rémunération fixés pour toutes les catégories d'emplois.

L'écart de rémunération entre hommes et femmes est un indicateur témoignant de la place qu'occupent les femmes dans la hiérarchie de l'entreprise. Arla vise à garantir un traitement équitable indépendamment du sexe, ce qui serait représenté par un rapport de 1 en termes d'écart de rémunération entre hommes et femmes. Le salaire médian des hommes chez Arla était supérieur de 3 % au salaire médian des femmes en 2021, un chiffre en baisse de 5 % par rapport à l'année précédente.

Tableau ESG 2.3 Écart de rémunération entre hommes et femmes

	2021	2020	2019	2018
Écart de rémunération entre hommes et femmes	1,03	1,05	1,05	1,06



Méthodes comptables

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes correspond au salaire médian des hommes divisé par le salaire médian des femmes. Les salaires pris en compte dans le calcul comprennent les salaires de base contractuels, mais excluent les pensions et autres prestations.



Incertitudes et estimations

Les directives relatives à l'établissement de rapports en matière d'ESG émises par la Danish Financial Association et le Nasdaq recommandent d'inclure l'effectif total ainsi que les primes et les retraites dans l'équation. Cependant, en raison des limites des données, seul l'écart de rémunération entre hommes et femmes parmi les cols blancs est indiqué. On estime qu'inclure les cols bleus réduirait l'écart de rémunération entre hommes et femmes, étant donné que les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie.

Données sociales

2.4 ROULEMENT DU PERSONNEL



AUGMENTATION DU ROULEMENT DU PERSONNEL EN RAISON DE LA PANDÉMIE DE COVID

Attirer et fidéliser les bonnes personnes est impératif pour la réussite de l'entreprise Arla. Le roulement du personnel indique les fluctuations de la main-d'œuvre. Arla vise un chiffre d'affaires stable et reconnaît qu'un certain roulement est nécessaire pour garantir compétitivité et innovation.

Le roulement du personnel a augmenté pour atteindre 13 %, contre 10 % l'année précédente. Cette évolution

a été stimulée par une augmentation du roulement volontaire à 10 %, contre 6 % l'an dernier. Cette augmentation a été légèrement supérieure à celle des exercices précédents, et a probablement été affectée par la pandémie de COVID-19 et le faible taux de roulement volontaire inhabituel en 2020. Le roulement involontaire a légèrement diminué pour atteindre 3 %, contre 4 % l'année précédente.

Tableau ESG 2.4 Roulement du personnel

	2021	2020	2019	2018	2017
Roulement volontaire	10 %	6 %	8 %	8 %	8 %
Roulement involontaire	3 %	4 %	4 %	4 %	3 %
Roulement total	13 %	10 %	12 %	12 %	11 %



Méthodes comptables

Le roulement est divisé en deux catégories : roulement volontaire (l'employé décide de quitter l'entreprise) et roulement involontaire (l'employé est licencié). Grâce à cette distinction, le roulement est un indicateur de rétention des talents chez Arla et indique également l'efficacité de nos opérations.

Le roulement du personnel est calculé comme le rapport entre le nombre total d'employés quittant l'entreprise et le nombre total d'employés au cours de la même période. Ce nombre se rapporte au nombre d'employés et non au nombre d'ETP.

Le roulement est calculé en prenant en compte tous les employés sous contrat à durée indéterminée et inclut différents motifs de départ tels que les départs à la retraite, les licenciements et les démissions. Les départs sont inclus dans le calcul uniquement à compter du mois où la rémunération n'est plus versée (p. ex., certains employés ayant de l'ancienneté peuvent avoir droit au versement d'une rémunération pendant quelques mois après leur licenciement).

Données sociales

2.5 SÉCURITÉ ALIMENTAIRE – NOMBRE DE RAPPELS DE PRODUITS



AUCUN RAPPEL DE PRODUIT EN 2021

En tant qu'entreprise alimentaire mondiale, la sécurité alimentaire est fondamentale pour Arla. La principale responsabilité d'Arla est d'assurer que les consommateurs puissent manger et boire nos produits sans danger et que leur contenu soit clairement et convenablement indiqué sur les emballages. La sécurité alimentaire est également l'un des plus importants indicateurs vis-à-vis des consommateurs, garantissant que les produits d'Arla sont fabriqués et étiquetés conformément aux normes de qualité les plus strictes.

Aucun rappel de produit n'a eu lieu en 2021, contre un seul l'année précédente. Arla s'engage à garantir

que les produits sont sûrs à la consommation et travaille continuellement, tout au long de la chaîne de valeur, y compris avec les fournisseurs, pour ramener le nombre de rappels aussi près de zéro que possible. Tous les incidents liés à des produits doivent être traités en temps opportun afin de garantir la sécurité de nos consommateurs ainsi que la légalité et la qualité des produits (Arla ou marque de distributeur). La gestion d'un incident public de rappel respecte une procédure détaillée et normalisée. La gestion des incidents liés aux produits est également testée chaque année.

Tableau ESG 2.5 Rappels

	2021	2020	2019	2018	2017
Nombre de rappels	0	1	4	2	10



Méthodes comptables

Conformément aux normes de reporting ESG, les rappels de produits sont définis comme des rappels publics. Un rappel public est une action entreprise lorsque des produits présentent un risque important pour la sécurité alimentaire, l'intégrité juridique ou l'image de marque. Les rappels publics ne sont pertinents que lorsque les produits sont disponibles sur le marché auprès des consommateurs.

Les rappels publics sont signalés dès qu'ils surviennent, et un rapport d'incident doit être rédigé pour chaque incident dans les deux jours ouvrables suivant la première notification du problème. Le nombre total de rappels publics est publié chaque année.

2.6 ACCIDENTS



LES ACCIDENTS RESTENT LA PRIORITÉ ABSOLUE

Arla dispose d'une chaîne de valeur longue et complète et propose une grande variété d'emplois au sein de multiples régions géographiques. Nos collaborateurs sont essentiels au succès d'Arla et notre ambition est d'assurer à l'ensemble de nos employés des conditions de travail sûres et saines. Arla s'engage à tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents, les blessures et les maladies professionnelles.

Une méthode systématique de définition des objectifs et de suivi est appliquée pour atténuer les risques et réduire les problèmes, dans le cadre d'une collaboration

étroite et permanente avec les employés de toute l'organisation. Les accidents qui donnent lieu à des blessures peuvent être des accidents avec perte de temps (APT) ou sans perte de temps (accidents mineurs). Le nombre d'APT pour 1 million d'heures de travail est tombé à 4,3, contre 5,2 l'an dernier. Cette diminution s'observe à la fois aux niveaux de la logistique et de la production, en particulier au Danemark, en Suède et en Finlande, mais aussi sur les sites internationaux. Cette évolution résulte de nos efforts continus de sensibilisation à la sécurité par le biais du programme « Arla Cornerstones ».

CYCLE DE RETOURS VISANT À RÉDUIRE LES ACCIDENTS

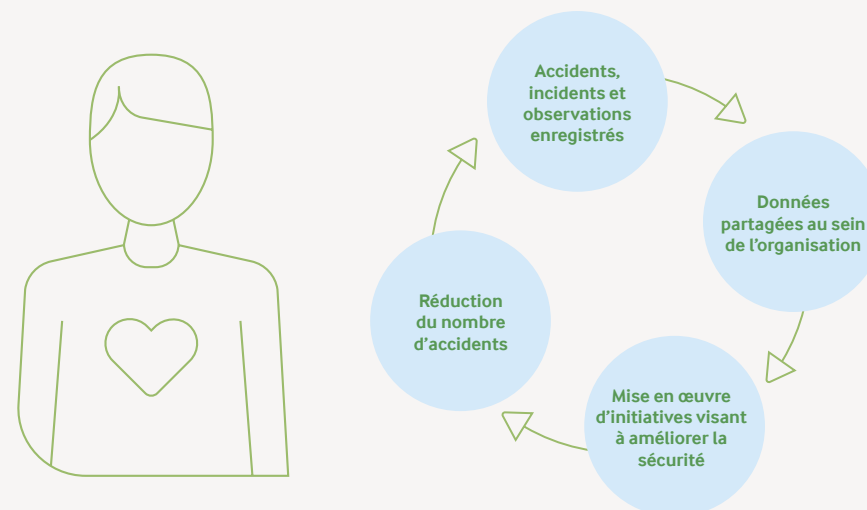


Tableau ESG 2.6 Accidents

(pour 1 million d'heures de travail)

	2021	2020	2019	2018	2017
Fréquence des accidents	4,3	5,2	6	7,9	9,3



Méthodes comptables

Un accident entraînant une perte de temps est un accident du travail subi par un employé au cours de ses activités professionnelles entraînant un arrêt de travail d'un ou plusieurs jours au cours des jours/périodes de travail prévus. Un accident est considéré comme un accident entraînant une perte de temps uniquement lorsque l'employé est incapable d'accomplir les tâches habituelles relatives à son poste, bénéficie d'un congé de rétablissement ou se voit confier des tâches modifiées pendant la période de rétablissement.

Tous les employés (employés d'Arla et intérimaires travaillant pour Arla) victimes d'une blessure ou d'une maladie relative à leur lieu de travail sont tenus d'en

informer leur chef d'équipe/responsable dès que possible, quelle qu'en soit la gravité.

Les employés de la plupart des sites ont accès à une application mobile leur permettant de signaler rapidement et facilement tout accident. Le signalement doit être effectué avant que la personne lésée ne quitte son travail. Les accidents déclarés une fois la journée de travail de la personne concernée terminée ne seront pas considérés comme des accidents du travail. Le nombre d'accidents est communiqué chaque mois au Board of Directors et à l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT).

Données de gouvernance

3.1 RÉPARTITION HOMMES-FEMMES AU SEIN DU BOARD OF DIRECTORS



PROPORTION DE FEMMES INCHANGÉE PAR RAPPORT À L'ANNÉE DERNIÈRE

La répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors est importante, d'une part pour garantir la représentation des deux sexes à un haut niveau et, d'autre part, pour apporter une diversité de points de vue à l'entreprise. Garantir la répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors est également une obligation légale au Danemark. Le Board of Directors actuel se compose de 15 associés-coopérateurs, de trois représentants des employés, de deux conseillers externes, mais seuls les représentants des associés-coopérateurs sont élus par le Board of Representatives lors de l'Assemblée générale. Quatre de ces 20 membres du Board of Directors sont des femmes, soit un taux de 20 % de femmes et de 80 %

d'hommes (chiffre inchangé par rapport à l'année dernière). Conformément à la section 99b de la Loi danoise sur les états financiers, seuls les membres élus par le Board of Representatives sont pris en compte pour définir la composition du Board of Directors. En 2021, deux des 15 associés-coopérateurs au sein du Board of Directors étaient des femmes, ce qui équivaut à une composition de 13 % de femmes et de 87 % d'hommes, des proportions inchangées par rapport à l'exercice précédent. En 2021, Arla s'est fixé pour objectif d'atteindre sous quatre ans une représentation d'au moins 20 % de femmes au sein du Board of Directors. Cet objectif n'a pas encore été atteint.

Tableau ESG 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors

	2021	2020	2019	2018	2017
Part des femmes au sein du Board of Directors	13 %	13 %	13 %	13 %	12 %



Méthodes comptables

Le rapport de répartition hommes-femmes calcule la proportion de membres féminins au 31 décembre. Il inclut uniquement le nombre de membres élus du

Board of Directors lors de l'Assemblée générale et exclut les représentants des employés et les conseillers du Board of Directors.

Données de gouvernance

3.2 PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU CONSEIL



LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS RESTE ÉLEVÉE

La participation des membres aux réunions du Board of Directors garantit que tous les associés-coopérateurs et employés d'Arla sont représentés lorsque des décisions stratégiques sont prises. Les membres du Board of Directors d'Arla sont fortement impliqués et, en règle générale, tous les membres du Board of Directors participent à toutes les réunions, à moins que des raisons de santé ne les en empêchent.

En 2021, la participation aux réunions du Board of Directors est restée stable à 99 %. Les informations relatives aux membres du Board of Directors figurent aux pages 42 à 44.

Tableau ESG 3.2 Participation aux réunions du Board of Directors

	2021	2020	2019	2018	2017
Nombre de réunions	12	10	10	13	9
Participation	98 %	99 %	96 %	99 %	99 %



Méthodes comptables

Le taux de participation aux réunions du conseil est calculé par la somme des réunions régulières du conseil auxquelles chaque membre du conseil a assisté par rapport au nombre total de participations possibles.

Le Board of Directors actuel est composé de trois représentants des employés, de deux conseillers externes et de 15 associés-coopérateurs. Les 20 membres du Board of Directors sont inclus dans le calcul de la participation aux réunions du BoD.

Données de gouvernance

3.3 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

Éléments de préparation

Le rapport ESG (environnement, impact social et gouvernance) se fonde sur des procédures de reporting mensuelles et annuelles constantes. Les principes de consolidation reposent sur un contrôle des opérations, sauf s'ils sont décrits séparément dans la section de définition de chaque note ESG. Toutes les données déclarées suivent la même période de reporting que les états financiers consolidés.

Matérialité

Lors de la présentation du rapport ESG, la direction s'attache à présenter les informations jugées importantes pour les parties prenantes d'Arla ou les informations dont la communication est recommandée par les groupes professionnels ou les autorités compétentes.

Au cours de l'année 2021, nous avons révisé notre analyse de la matérialité, qui est désormais basée sur le concept de double matérialité. En d'autres termes, nous analysons l'impact d'Arla sur les parties prenantes selon différents facteurs (social, environnemental ou économique), ainsi que l'impact de ces facteurs sur les activités d'Arla.

Chaque sujet de la matrice de matérialité (voir le graphique) est associé à des questions plus larges et sous-jacentes, qui sont identifiées à partir de cadres ESG/ de durabilité pertinents et qualifiées grâce aux informations issues du processus stratégique d'Arla. Sur la base des contributions de différents groupes d'experts au sein de la chaîne de valeur d'Arla, un projet de matrice a été préparé et envoyé à un groupe plus large de parties prenantes externes et internes sélectionnées afin d'échanger avec elles à ce sujet et d'obtenir leurs commentaires. Ces parties prenantes externes comprennent 20 gros clients, des associés-coopérateurs élus, des ONG et des institutions financières au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Europe centrale.

La mise à jour 2021 a révélé que la sécurité alimentaire reste la priorité absolue pour les parties prenantes, tant externes qu'internes. Parmi les autres domaines qui restent hautement prioritaires, citons le bien-être animal et les émissions de gaz à effet de serre.

Les priorités mentionnées se retrouvent tout au long du rapport annuel : le bien-être animal (page 26 et rapport de Responsabilité Sociétale), les principes de gouvernance (pages 46-56) et les politiques de

diversité (page 55) sont amplement détaillés. Dans le rapport ESG, les définitions, les données et les politiques comptables relatives aux émissions de gaz à effet de serre d'Arla (note 1.1), au bien-être animal (note 1.5), à la sécurité alimentaire (note 2.5), aux déchets (note 1.3) et à la diversité (notes 2.2 et 2.3) sont détaillées, afin de favoriser la transparence et la responsabilisation au cœur des activités d'Arla.

Les chiffres figurant dans la section des données ESG consolidées ont été sélectionnés sur la base de l'analyse de matérialité, mais prennent également en compte la maturité des données afin de garantir une qualité élevée des données pour chaque indicateur clé de performance (ICP). Dans certains cas, les capacités actuelles de suivi ou de collecte des données ne permettent pas d'obtenir une qualité de données suffisante pour répondre aux normes de publication les plus élevées, bien que les chiffres puissent revêtir une importance significative pour les parties prenantes. Dans ces cas-là (tels que la recyclabilité des emballages), les mesures nécessaires pour améliorer le suivi et la collecte des données ont été lancées. Au cours des prochaines années, il est prévu d'élargir le périmètre du rapport afin de respecter pleinement les meilleures pratiques en matière de reporting ESG.

Portée du rapport

Les ICP environnementaux (notes 1.1-1.4) comprennent les données de tous les sites de production et logistiques, ce qui, avec le lait, la manutention externe des déchets, le transport externe et l'emballage, regroupe toutes les activités matérielles de la chaîne de valeur d'Arla. L'impact environnemental relatif aux bureaux, aux voyages d'affaires et à d'autres activités moins matérielles n'a pas été inclus dans le chiffre total des émissions. Ce périmètre s'applique également à l'ICP relatif aux accidents, note 2.6. Toutefois, les accidents survenus au sein des sièges sociaux au Danemark, au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne ont également été inclus.

Chiffres de comparaison

Conformément aux directives de reporting ESG, les données environnementales sont présentées en valeur absolue afin de permettre leur comparabilité. Le cas échéant, les progrès réalisés vers les objectifs internes d'Arla communiqués précédemment sont inclus. Les référentiels et les chiffres de comparaison sont retraités selon la politique de retraitement d'Arla. Par défaut, les émissions de référence d'Arla sont révisées tous les

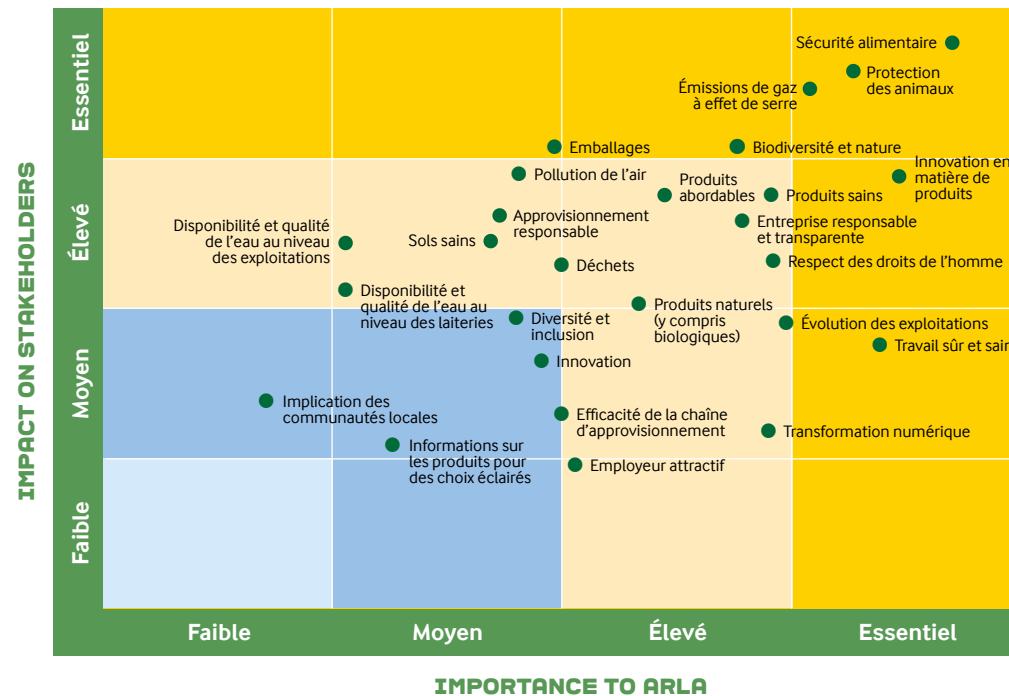
cinq ans à partir de l'année de référence cible (2020, 2025, 2030), si aucun changement structurel ou méthodologique significatif ne justifie un nouveau calcul au préalable. Tous les cinq ans, Arla détermine si les changements structurels (par exemple, les acquisitions ou les cessions) des années précédentes atteignent le seuil d'importance lorsque ces changements sont additionnés de manière cumulative. Chaque année, Arla détermine si les changements structurels de l'année en cours atteignent le seuil d'importance (voir ci-dessous) de manière individuelle ou cumulée.

Un seuil est défini pour chaque objectif scientifique :

- Scopes 1 et 2 : 5 % de variation par rapport à l'année de référence
- Scope 3 par kilogramme de lait cru : 3 % de variation par rapport à l'année de référence

Lorsque les émissions de référence sont recalculées en raison de changements structurels importants dans l'entreprise (tels que définis ci-dessus), les chiffres historiques sont également recalculés et communiqués aux côtés des chiffres historiques d'émissions non recalculés (réels). Le lecteur pourra ainsi mieux comprendre les émissions réelles d'Arla chaque année. Les autres indicateurs clés de performance (ICP) ESG communiqués en externe ne sont retraités que lorsque des erreurs significatives sont découvertes dans les rapports des années précédentes. Le caractère significatif des erreurs est déterminé au cas par cas.

ANALYSE DE LA MATÉRIALITÉ



RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES D'ARLA FOODS AMBA

Nous avons été mandatés par Arla Foods amba pour effectuer un engagement d'assurance raisonnable, tel que défini par les normes internationales relatives aux engagements d'assurance, ci-après dénommé l'engagement, pour rendre compte des chiffres environnementaux, sociaux et de gouvernance d'Arla dans les états ESG (l'« Objet ») contenus dans le rapport annuel aux pages 121 à 135 pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 (le « Rapport »).

Critères appliqués par Arla

Lors de la préparation de l'Objet, Arla a appliqué les critères décrits aux pages 121 à 135 (les « Critères »). L'Objet doit être lu et compris en même temps que les critères de reporting, que la direction est seule responsable de sélectionner et d'appliquer. Par conséquent, les informations sur l'Objet peuvent ne pas convenir à une autre fin. L'absence d'une pratique établie permettant de dégager, d'évaluer et de mesurer l'Objet favorise l'application de techniques de mesure différentes, mais acceptables, et peut affecter la comparabilité entre entités et au fil du temps.

Responsabilités de la direction

La direction d'Arla est responsable de la sélection des Critères et de la présentation de l'Objet conformément auxdits Critères, à tous égards importants. Cette responsabilité comprend l'établissement et le maintien de contrôles internes, la tenue de dossiers adéquats et la réalisation d'estimations pertinentes dans le cadre de la préparation de l'Objet, tout en garantissant qu'ils ne comportent aucune inexactitude due à une fraude ou une erreur.

Responsabilités de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur la présentation de l'Objet en fonction des preuves que nous avons obtenues.

Nous avons effectué notre mission conformément à la norme « Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information » (Missions d'assurance autres que pour des audits et examens de l'historique des informations financières, ISAE 3000) et à d'autres exigences applicables en vertu de la législation danoise. Ces normes exigent que nous planifions et accomplissions notre mission afin d'une part d'obtenir une assurance raisonnable quant au fait que l'Objet répond aux Critères dans tous ses aspects significatifs, et d'autre part de publier un rapport. La nature, le calendrier et la portée des procédures sélectionnées dépendent de notre jugement, y compris une évaluation du risque d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou une erreur.

Indépendance et contrôle qualité

Nous avons maintenu notre indépendance et confirmé notre respect d'une part des exigences du Code danois de déontologie des vérificateurs à l'intention des comptables professionnels émis par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable, et d'autre part des exigences supplémentaires applicables au Danemark, et que nous disposons des compétences et de l'expérience requises pour mener à bien cette mission d'assurance.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab est soumis à la norme internationale de contrôle de la qualité (ISQC) 1 et utilise donc un système complet de contrôle de la qualité, des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles, aux exigences applicables de la loi danoise et autres réglementations.

Description des procédures exécutées

Dans le cadre de notre examen, nos procédures comprenaient ce qui suit :

- Entretiens avec le personnel concerné pour comprendre le processus métier et le processus de production de rapports au cours de la période visée, y compris le processus de collecte, de compilation et de présentation de l'Objet, et la documentation pertinente inspectée.

- Vérification que les critères de calcul ont été correctement appliqués conformément aux méthodologies décrites dans les Critères.
- Application de procédures analytiques pour justifier le caractère raisonnable de l'Objet.
- Identification et test d'hypothèses par échantillonnage à l'appui des calculs des chiffres environnementaux aux pages 124 à 129.
- Dans la mesure du possible, test par échantillonnage des informations sources sous-jacentes pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des données. Lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir lesdites informations sources, mise en œuvre de procédures sous-jacentes telles que le recalcul et la comparaison avec des mesures financières ou la modélisation statistique pour confirmer la logique des données.
- Réalisation de deux visites physiques sur place au Danemark et en Allemagne et de deux visites virtuelles sur site en Argentine et au Royaume-Uni pour vérifier visuellement les opérations, poser des questions, s'assurer que les processus et les contrôles sont conformes à notre compréhension, inspecter les documents par échantillonnage et évaluer si le site suit les directives du groupe relatives à la production de rapports.
- Entretiens avec des spécialistes externes chargés de contribuer aux calculs des données des exploitations sur le bien-être animal et le climat afin d'évaluer leur compétence, leurs capacités et leur objectivité, et de déterminer si les résultats de leur travail sont conformes à nos objectifs.
- Évaluation de la cohérence des informations contenues dans l'Objet avec les informations figurant dans le rapport annuel, qui ne rentre pas dans le cadre de nos examens.

Nous avons également appliqué d'autres procédures que nous avons jugées nécessaires compte tenu des circonstances.

Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion.

Conclusion

De notre point de vue, les chiffres environnementaux, sociaux et de gouvernance d'Arla figurant dans les états ESG pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 sont présentés, à tous égards importants, conformément aux critères décrits aux pages 121 à 135.

Viby, le 9 février 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Carina Ohm
Partenaire
Responsable Changement
climatique et Durabilité

GLOSSAIRE

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

Autres marques soutenues : marques autres que Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® ainsi que les boissons lactées de marque qui contribuent à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique.

BEPS : acronyme de « Base Erosion and Profit Shifting » désignant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. Il existe des stratégies d'évasion fiscale qui exploitent les lacunes et les disparités entre réglementations fiscales pour transférer les bénéfices là où l'imposition est faible ou inexistante.

Besoin en fonds de roulement net : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, y compris les dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Besoin en fonds de roulement net hors lait des associés-coopérateurs : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, exclusion faite des dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Biogaz : mélange de gaz libéré par la décomposition des matières organiques en l'absence d'oxygène. Il se compose principalement de méthane et de dioxyde de carbone. Chez Arla, le biogaz est surtout produit à partir de lisier de vache.

Biomasse : matière organique d'origine végétale ou animale utilisée pour la production d'énergie. Il peut s'agir de cultures, de résidus de bois ou forestiers exploités en vue d'en faire une source d'énergie, de déchets issus de récoltes alimentaires, de l'horticulture, de la transformation agroalimentaire ou de l'élevage, ou encore de déchets humains provenant des stations d'épuration.

Capex : acronyme de « capital expenditure » (dépenses d'investissement corporel/incorporel).

Coût de capacité : dépenses nécessaires pour assurer l'exploitation générale ; il inclut les postes du personnel, de la maintenance, de l'énergie, du nettoyage, de l'infrastructure informatique, des déplacements professionnels et du conseil, etc.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes des produits de marque stratégiques, à prix constants. Le rapport y fait également référence sous le nom de « croissance du volume des marques ».

Dettes nettes porteuses d'intérêt : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt.

Dettes nettes porteuses d'intérêt, y compris les retraits : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs porteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite.

Devises liées à l'USD : devises qui évoluent dans le même sens que le dollar américain (lorsque le dollar américain se déprécie par rapport à l'euro, ces devises perdent également de la valeur par rapport à l'euro). Les monnaies de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et le Yen chinois en sont des exemples classiques.

EBIT : résultat d'exploitation (« Earnings Before Interest and Tax » en anglais, soit bénéfice avant intérêts et impôts).

EBITDA : « Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation », soit le bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

Effet de levier : rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, y compris les engagements de retraite et l'EBITDA. Il permet d'évaluer notre aptitude à prendre en charge les dettes et engagements à venir ; la fourchette cible à long terme pour l'effet de levier se situe entre 2,8 et 3,4.

EMEA : acronyme faisant référence à la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

Engagement numérique : nombre d'interactions initiées par les consommateurs sur nos canaux numériques. L'interaction est mesurée de différentes manières, par exemple, par le visionnage d'une vidéo sur les réseaux sociaux pendant plus de 10 secondes, la visite d'une page Web, les commentaires laissés, les appréciations ou partages sur les réseaux sociaux.

ETP : acronyme de « équivalents temps plein ». Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Le chiffre des ETP est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

Flux de trésorerie disponibles : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

FMCG : acronyme de « fast-moving consumer good », désigne les biens de consommation en mouvement rapide.

Hydrolysats de protéines de lactosérum : concentré ou isolat dans lequel certains des liens aminés ont été rompus par exposition des protéines à la chaleur, à des acides ou des enzymes. Cette prédigestion signifie que les protéines hydrolysées sont plus rapidement absorbées par l'intestin que dans des concentrés ou isolats de lactosérum.

Incoterms : terme désignant les conditions internationales de vente. Les Incoterms consistent en une série de conditions prédéfinies en matière de droit commercial international, publiées par la Chambre de commerce internationale (CCI). Ils sont très utilisés dans le cadre de transactions commerciales internationales ou de processus d'approvisionnement. Leur application est encouragée par les instances commerciales, les tribunaux et les avocats spécialisés en droit international.

IPC : indice des prix à la consommation.

Lactalbumine : albumine contenue dans le lait et obtenue à partir du lactosérum, également connue sous le nom de « protéine du lactosérum ».

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Marque de distributeur : marque de distribution qui est la propriété de détaillants mais est produite par Arla sur la base d'un accord de production contractualisé.

Marques stratégiques : produits vendus sous les marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

MENA : acronyme faisant référence à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.



GLOSSAIRE (SUITE)

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

Non-OGM : organismes non génétiquement modifiés, par exemple les cultures fourragères non génétiquement modifiées pour les vaches.

OCI : acronyme de « other comprehensive income ». Il s'agit des autres éléments du résultat global, lesquels comprennent les revenus, les dépenses, les gains et les pertes non réalisés.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Paniers-repas : il s'agit d'un service d'abonnement alimentaire dans le cadre duquel une entreprise envoie à ses clients des ingrédients portionnés et parfois partiellement préparés, accompagnés de recettes pour cuisiner des repas faits maison.

Part de l'industrie mondiale : consommation totale de lait dans la fabrication des produits de base par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les produits de base sont vendus avec une valeur ajoutée moindre, voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business » où ils sont achetés par d'autres entreprises qui les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

Part de marché des marques : rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marques stratégiques et le chiffre d'affaires total.

Part des bénéfices : ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

Part internationale : chiffre d'affaires issu du territoire « International » exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des territoires « International » et « Europe ».

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Portée numérique : interactions avec les contenus numériques d'Arla, c'est-à-dire temps de consultation de notre site Internet d'au moins 2 minutes, visualisation de nos vidéos dans leur intégralité sur YouTube, attribution de mentions J'aime ou saisie de commentaires sur nos plateformes de médias sociaux.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait payé d'avance, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilogramme de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilogramme de lait livré durant la période de règlement.

Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES) : propose des normes de comptabilisation et de déclaration, des lignes directrices sectorielles ainsi que des outils de calcul permettant de rendre compte des émissions de GES. Le protocole pose un cadre global complet standardisé destiné à mesurer et gérer les émissions provenant des opérations des secteurs public et privé, des chaînes de valeur, des produits, des villes et des politiques.

QEHS : acronyme de Quality, Environmental, Health, and Safety ; service de la chaîne de transformation d'Arla chargé de garantir la qualité et la sécurité des procédés de production.

Ratio de capitaux propres : rapport entre les capitaux propres exclusion faite des intérêts minoritaires, et l'actif total ; il permet de mesurer la robustesse financière d'Arla.

Ratio de couverture de l'intérêt : rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

RGPD : acronyme de « règlement général sur la protection des données » ; régit la protection et la confidentialité des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le RGPD aborde également le transfert des données à caractère personnel en dehors de l'UE et de l'EEE. Son objectif principal est de donner aux individus un contrôle sur leurs données personnelles et de simplifier le cadre réglementaire pour le commerce international en harmonisant la législation à l'intérieur de l'Union européenne.

SEA : acronyme d'Asie du Sud-Est.

Segment à valeur ajoutée de la protéine : catégorie de produits caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standard avec une teneur en protéines de 80 % environ.

SMP : abréviation anglaise de « Skimmed Milk Powder » désignant le lait écrémé en poudre.

Stockage du carbone : processus naturel ou artificiel par lequel le dioxyde de carbone est éliminé de l'atmosphère et retenu sous forme solide ou liquide.

Sur le pouce : qualifie les aliments emportés pour être consommés en chemin, ainsi que les solutions d'emballage qui soutiennent cette tendance de l'alimentation.

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kilogramme, collectée auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs de lait externes.

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

Rapports financiers et événements principaux

23-24 FÉVRIER

Assemblée du Board of
Representatives

24 FÉVRIER

Publication du
rapport annuel
consolidé pour 2021

25 MAI

Élection du Board of
Representatives

30 AOÛT

Publication des résultats
semestriels consolidés
pour 2022

5-6 OCTOBRE

Assemblée du Board of
Representatives



AGENDA 2022



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Danemark
N° immatr. (CVR) : DK 25 31 37 63

Téléphone : +45 89 38 10 00
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods UK plc

4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
Royaume-Uni

Téléphone : +44 113 382 7000
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk