

**CRÉATION DE
VALEUR AU COURS
D'UNE ANNÉE PAS
COMME LES AUTRES**



**RAPPORT ANNUEL
CONSOLIDÉ**

2020



VISION

**CRÉER L'AVENIR
DU SECTEUR
LAITIER AVEC DES
PRODUITS SAINS ET
INSPIRER LE MONDE,
NATURELLEMENT.**



SOMMAIRE

RAPPORT DE GESTION

- 03 Nos performances en 2020 en quelques chiffres
- 04 Lettres du PDG et du président
- 05 Message du président : Une année chargée et difficile
- 06 Message du PDG : Création de valeur au cours d'une année pas comme les autres
- 07 Principaux points forts
- 10 Évaluation quinquennale

NOTRE STRATÉGIE

- 12 Modèle d'entreprise
- 13 Stratégie Good Growth 2020
- 16 Gagner en efficacité grâce au programme Calcium
- 18 Faire place au changement : Principales tendances et réponses stratégiques
- 20 Faire face au Brexit
- 21 Priorités essentielles pour 2020

NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX

- 23 Marques
- 25 Europe
- 27 International
- 29 Arla Foods Ingredients
- 30 Ventes de l'industrie mondiale

NOTRE RESPONSABILITÉ

- 32 Stratégie de durabilité
- 33 Ambition environnementale
- 34 Checks climat dans les exploitations
- 35 Optimisation du bien-être animal
- 36 Développement à l'international des produits laitiers

NOTRE GOUVERNANCE

- 38 Cadre de gouvernance
- 40 Diversité et inclusion
- 42 Board of Directors
- 45 Équipe exécutive de gestion
- 47 Rémunération des dirigeants
- 48 Pratiques fiscales responsables et transparentes
- 49 Gestion des risques et de la conformité

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 56 Évaluation des marchés
- 57 Évaluation de nos performances
- 61 Perspectives financières

NOS ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

- 63 Principaux états financiers
- 73 Notes

NOS DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE CONSOLIDÉES

- 120 États financiers de base
- 123 Notes

- 135 Glossaire
- 137 Agenda

NOS PERFORMANCES EN 2020 EN QUELQUES CHIFFRES

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires

10,6

(milliards EUR)



Objectif 2020 : 10,4-10,8 milliards

Prix de performance

36,9

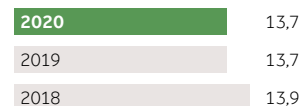
(centimes EUR/kg)



Volume de lait

13,7

(milliards de kg)



Part des bénéfices*

3,2 %

(du chiffre d'affaires)



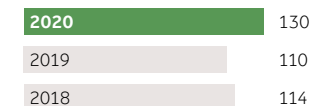
Objectif 2020 : 2,8-3,2 %

CHARGES ET DISPONIBILITÉS



130

(millions EUR)



Objectif 2020 : 75-100 millions EUR

Effet de levier

2,7



Objectif 2020 : 2,8-3,4

QUALITÉ DES ACTIVITÉS

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

7,7 %



Objectif 2020 : 2-4 %

Part de marché des marques

48,9 %



Objectif 2020 : ≥ 45 %

Part internationale**

23,6 %



Objectif 2020 : ≥ 23 %

IMPACT SUR LE CLIMAT

Réduction des émissions de CO₂e, scopes 1 et 2

24 %

Référentiel : 2015

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30 %

Réduction des émissions de CO₂e, scope 3 par kilo de lait et de lactosérum

7 %

Référentiel : 2015

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30 %



*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 produits de base.

CRÉATION DE VALEUR AU COURS D'UNE ANNÉE PAS COMME LES AUTRES

Jan Toft Nørgaard, Président du Board of Directors, et Peder Tuborgh, PDG, rendent visite à l'associé-coopérateur Lars Mågård Pedersen dans son exploitation de Gjerlev, au Danemark.

UNE ANNÉE CHARGÉE ET DIFFICILE

Une année chargée et difficile

2020 restera dans les mémoires comme l'une des années les plus difficiles qu'il nous ait été donné de vivre, la pandémie de Covid-19 continuant d'affecter nos vies et nos moyens de subsistance. Tous les gouvernements ont exigé le maintien de l'approvisionnement alimentaire, et en tant qu'associés-coopérateurs d'une société internationale, nous pouvons être fiers de la façon dont nous avons relevé les défis posés par cette pandémie dévastatrice.

Grâce aux efforts de tous au sein d'Arla, associés-coopérateurs comme employés et membres de la direction, nous n'avons pas dévié de notre objectif principal consistant à produire et fournir des produits laitiers sains et nutritifs à nos clients et consommateurs. Une véritable performance. De plus, en tant qu'associés-coopérateurs, nous avons poursuivi notre engagement collectif en faveur de la durabilité via la mise en place de Checks Climat dans toutes les exploitations Arla et le déploiement de notre programme Arlagården®.

De solides résultats commerciaux

Nous avons entamé l'année 2020 forts d'une dynamique commerciale positive soutenue par une solide situation financière. Même si Arla a été affectée par l'impact brutal de la pandémie de Covid-19 sur le secteur de la restauration et les marchés mondiaux des matières premières, notre activité liée à la grande distribution, notre portefeuille de marques robuste et notre programme de transformation et de rationalisation Calcium nous ont permis d'afficher une performance financière supérieure à nos attentes.

Les résultats obtenus au sein d'une coopérative doivent se répercuter sur ses associés-coopérateurs. Ainsi, le Board of Directors a soumis l'idée au Board of Representatives de verser 1,75 centime EUR supplémentaire par kilogramme de lait, une valeur supérieure de 0,75 centime EUR/kg à celle fixée par la politique de consolidation.



“ NOTRE SOLIDE ESPRIT DE COOPÉRATION A ÉTÉ REMIS EN QUESTION EN CETTE ANNÉE SI SINGULIÈRE. ”

Prix du lait concurrentiel

Le prix du lait prépayé d'Arla a été maintenu à un niveau compétitif et relativement stable tout au long de l'année 2020. Nous avons terminé l'année avec un prix de performance affiché à 36,9 euros par kilogramme, nous rapprochant de notre objectif d'un prix du lait plus concurrentiel. Cela dit, en tant que membres du Board of Directors, nous sommes pleinement conscients que les agriculteurs sont actuellement confrontés à une augmentation des charges de production ainsi qu'à un renforcement des exigences. Il s'agit d'un problème qui concerne l'industrie laitière de toute l'Europe et qui doit être résolu à l'aide de mesures prises à l'échelle de l'industrie et des parties prenantes concernées.

Durabilité

En tant qu'associés-coopérateurs, nous n'avons pas ménagé nos efforts pour franchir des étapes importantes dans notre transition vers une production laitière encore plus durable et, en tant que coopérative, avons obtenu de solides résultats à cet égard. Nous avons mis à jour et appliqué nos deux principaux programmes : Arlagården® et Checks Climat mondiaux. Ces programmes nous permettent de collecter l'un des plus importants ensembles de données climatiques provenant de l'élevage laitier et ayant été vérifiées par des tiers, créant une base solide pour l'évaluation, le partage de connaissances et la recherche dans l'industrie laitière. Cet effort permettra à Arla d'ouvrir la voie vers une production laitière durable à l'avenir.

De nouvelles méthodes de travail au sein de notre démocratie

En tant qu'associés-coopérateurs, nous avons toujours été conscients de l'importance de se retrouver en face à face, de débattre et de remettre en question ses propres actions comme la gestion de notre entreprise. Les restrictions liées à la pandémie de Covid-19 ont affecté cette organisation démocratique, la plupart de nos réunions ordinaires ayant dû être organisées sur des plateformes numériques. Ce fonctionnement était nouveau pour bon nombre d'entre nous. Fidèles à l'état d'esprit de notre coopérative, nous avons réussi à relever ce défi en attendant de pouvoir nous retrouver dans des circonstances « normales ».

Perspectives

Au cours de l'année à venir, le Board of Directors compte se plonger dans l'élaboration de notre nouvelle stratégie commerciale et établir une coopérative tournée vers l'avenir qui suit le rythme de l'évolution des exigences de nos clients et consommateurs. Nous devons constamment nous adapter aux demandes et aux changements futurs, tout en préservant les bases de notre concept de coopérative en tant qu'associés-coopérateurs. L'accord de libre-échange entre le Royaume-Uni et l'UE a été un grand soulagement, nous permettant d'appréhender sereinement l'avenir de nos activités au Royaume-Uni.

Jan Toft Nørgaard

Président du Board of Directors

Prix de performance

36,9

(centimes EUR/kg)

2020	36,9
2019	36,6
2018	36,4

CRÉATION DE VALEUR AU COURS D'UNE ANNÉE PAS COMME LES AUTRES

Une année pas comme les autres

L'année 2020 a été marquée par la pandémie de Covid-19, bouleversant instantanément les comportements des consommateurs, les business plans et les programmes politiques à mesure que le virus se propageait à travers le monde. Malgré les obstacles auxquels ils ont dû faire face des points de vue professionnel et personnel, les associés-coopérateurs et collaborateurs d'Arla ont fourni un volume régulier de produits laitiers à la société, tout en assurant leur propre protection.

L'industrie laitière mondiale a été fortement impactée, notamment par les fermetures imposées au secteur de la restauration qui ont provoqué la chute des prix mondiaux des matières premières. Bien que nous ayons connu une reprise partielle au second semestre, les prix n'ont jamais retrouvé les mêmes niveaux qu'avant la pandémie. Malgré cette situation conjuguée à la faiblesse du dollar, Arla a su offrir un prix de performance relativement solide, compte tenu de la volatilité observée dans l'industrie laitière.

Des solides performances

Notre performance s'explique par l'agilité de notre organisation, la polyvalence et la qualité de nos activités et les résultats positifs obtenus dans le cadre de notre programme de transformation Calcium.

La qualité de nos marques et notre capacité à augmenter le volume de produits destinés au secteur de la grande distribution nous ont permis de générer une croissance exceptionnelle de +7,7%. L'activité AFI a également obtenu de bons résultats, stimulés par l'augmentation de la demande de protéines de lactosérum destinées aux produits de nutrition pédiatrique et médicale.

Le programme Calcium a permis de réaliser 130 millions EUR d'économies, principalement grâce à l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement, à l'optimisation des dépenses marketing et à la réduction des dépenses découlant de la généralisation du télétravail. Depuis

2018, nous avons économisé 354 millions EUR nets et sommes en bonne voie d'atteindre notre objectif de 400 millions EUR nets d'économies pour 2021.

L'amélioration de la qualité de nos activités se traduit par un prix de performance de 36,9 centimes EUR/kg, contre 36,6 centimes EUR/kg en 2019. Notre bénéfice net s'est élevé à 3,2% et l'effet de levier financier à 2,7, permettant au Board of Directors de proposer au Board of Representatives d'effectuer un versement supplémentaire de 1,75 centime EUR par kilogramme de lait, soit 0,75 centime EUR/kg de plus que les années précédentes.

“FACE À L'INCERTITUDE GÉNÉRÉE PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19, NOUS AVONS SU FAIRE PREUVE D'AGILITÉ ET D'EFFICACITÉ.”

Actions en faveur de la durabilité

Au cours de l'année 2020, nous avons appliqué de nouvelles mesures en faveur de la durabilité à tous les niveaux : chaîne de valeur, emballage, utilisation d'énergies renouvelables pour la production, camions fonctionnant au biogaz et lancement d'un lait biologique à zéro émissions nettes.

Parmi nos réalisations les plus importantes, citons les efforts de respectivement 93% et 100% de nos associés-coopérateurs pour mettre en œuvre nos programmes Check Climat et Arlagården®. Les agriculteurs Arla comptent parmi les plus efficaces au monde en matière de climat et se sont engagés à améliorer leurs méthodes afin de servir nos objectifs climatiques et de durabilité.



Les prévisions pour 2021

Entre la persistance de la pandémie de Covid-19 et ses effets sur les économies et les moyens de subsistance de la population, l'année 2021 s'annonce également difficile. Nous anticipons une certaine croissance, mais dans une moindre mesure par rapport à 2020.

L'accord de libre-échange entre l'UE et le Royaume-Uni annoncé juste avant la fin de l'année est une bonne nouvelle. Si le Brexit apporte son lot d'obstacles non tarifaires, nous nous tenons prêts à gérer les nouvelles procédures et nous concentrons sur la réduction des charges supplémentaires.

Nous allons également présenter au cours de l'année 2021 une nouvelle stratégie qui se substituera à Good Growth 2020. Cette dernière a permis d'améliorer la qualité et la résilience d'Arla au cours des cinq dernières années. Grâce au positionnement renforcé de notre coopérative laitière, nous offrons un point d'ancrage solide à nos associés-coopérateurs face à l'avenir incertain.

Peder Tuborgh
Directeur général



130

(millions EUR)

2020	130
2019	110
2018	114

PRINCIPAUX POINTS FORTS

Le dévouement sans faille de nos associés-coopérateurs et de nos collaborateurs, notre collaboration étroite avec nos clients et la diversité et la résilience de nos activités nous ont permis de poursuivre notre croissance durable tout en nous adaptant rapidement à la nouvelle réalité définie par la pandémie de Covid-19. Nos marques ont renforcé leur positionnement sur la plupart des marchés, nous avons mis en œuvre le programme Check Climat dans les exploitations et nous avons commercialisé de nouveaux produits d'origine végétale, tout en poursuivant nos efforts dans le cadre de notre programme de transformation et de rationalisation Calcium et en fournissant un volume régulier de produits sur tous nos marchés.

RAPIDITÉ D'ADAPTATION À LA NOUVELLE DEMANDE

Des circonstances extraordinaires nécessitent de mettre en place des solutions extraordinaires. Si le secteur de la grande distribution a dû faire face à la demande croissante des consommateurs amenés à déjeuner et à cuisiner à domicile, notre activité Foodservice a été fortement impactée par les fermetures de restaurants, cafés, hôtels, etc. Une solide collaboration transversale a permis d'une part de déplacer rapidement les produits destinés au secteur de la restauration vers celui de la grande distribution, et d'autre part d'accélérer le développement de nos activités de marketing numérique et de commerce électronique. Cela n'aurait pas été possible sans l'agilité des opérations et des marchés ainsi que la résilience de notre organisation, conjuguées à notre solide collaboration avec nos clients et partenaires commerciaux.



CHAPEAU BAS AUX EMPLOYÉS D'ARLA

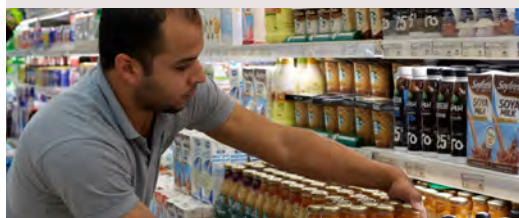
Depuis le début de la pandémie, les employés de l'ensemble de l'entreprise n'ont pas ménagé leurs efforts pour offrir aux consommateurs du monde entier un volume régulier de produits. Il a fallu pour cela revoir nos itinéraires, la répartition de notre lait et notre production afin de répondre à l'importante augmentation de la demande de produits destinés à la consommation domestique. Nous avons dû nous approvisionner en quantités astronomiques d'ingrédients et de matériaux d'emballage en très peu de temps, et le service logistique a assuré la livraison des produits aux magasins en s'adaptant à leurs changements d'horaires et de procédures. Les capacités de production de certains sites ont été mises à l'épreuve, notamment celles de Holstebro Dairy, d'où un nombre record de 86 camions de produits Lurpak® ont pris la route vers le Royaume-Uni en une semaine.



MAINTIEN DE LA PRODUCTION PAR LES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ARLA

Les associés-coopérateurs ont eux aussi dû relever le défi de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle pendant les différents confinements. La scolarisation des enfants à domicile, le maintien de la protection des employés et l'identification de nouvelles manières d'interagir avec les partenaires commerciaux nécessitaient de faire appel à des trésors de ressources.

En dépit des circonstances, nos associés-coopérateurs ont su maintenir le niveau de production de lait tout en mettant en place leurs propres mesures de sécurité des employés au sein de leurs exploitations. Les associés-coopérateurs ont également réussi à préserver le caractère démocratique de la coopérative en assistant à des réunions virtuelles au cours de la pandémie.



PRINCIPAUX POINTS FORTS (SUITE)

CROISSANCE DES MARQUES SUR LA PLUPART DES MARCHÉS

En 2020, nos marques ont connu une forte croissance sur presque tous les marchés. Après une année 2019 de tous les records, la marque Lurpak®, en particulier, a augmenté ses ventes de 14,6 % grâce à la hausse de la consommation et de la cuisine domestiques. Les marques Arla® et Puck® ont également enregistré une solide croissance de 3,0 % et 11,7 % respectivement. Les premières inquiétudes quant aux perspectives du café à emporter ont été balayées par Starbucks™, qui a connu une croissance à deux chiffres alimentée par les principaux marchés d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. La marque Castello® a renforcé ses campagnes numériques et a plus que triplé le nombre de ses interactions en 2020.

📄 Pour en savoir plus, voir pages 23-24.



POURSUITE DE NOS ACTIONS DE DURABILITÉ DANS LES EXPLOITATIONS

Nous sommes parvenus à poursuivre la mise en œuvre des mesures favorables à la durabilité au sein des exploitations agricoles tout en maintenant nos activités pendant la pandémie. La nouvelle mise à jour de notre programme complet de gestion des troupeaux Arlagården® impose aux associés-coopérateurs d'évaluer leurs troupeaux et leurs installations tous les trois mois. En parallèle, nous avons lancé

le premier programme d'incitation Check Climat à l'échelle européenne. Forts des 93 % d'agriculteurs ayant soumis des données relatives au climat, nous sommes en train de constituer l'un des plus grands ensembles de données climatiques provenant de l'élevage laitier et ayant été vérifiées par des tiers afin d'atteindre nos objectifs ambitieux de réduction de 30 % des émissions de CO₂e d'ici 2030 et de zéro émissions nettes d'ici 2050.

📄 Pour en savoir plus, voir pages 33-34.



MISE EN ŒUVRE DE LA DURABILITÉ GRÂCE À LA MARQUE ARLA®

La marque Arla® prend continuellement des mesures pour devenir plus durable. Nous avons présenté de nouvelles initiatives concrètes et mené des campagnes de durabilité sous la marque Arla® sur tous nos principaux marchés afin de sensibiliser la population. Par exemple, nous avons proposé plusieurs nouvelles solutions d'emballage, telles qu'un pot de Skyr 100 % recyclable composé de 40 % de plastique en moins et réduisant les émissions de CO₂ de 30 %. Nous avons également lancé du lait biologique à compensation carbone au Danemark à la suite d'un lancement similaire en Suède l'année dernière. Toujours soucieux du bien-être des animaux, nous avons eu le plaisir de voir le lait frais Arla® obtenir 2 cœurs sur 3 attribués par le label de bien-être animal mis en place par le gouvernement danois.

📄 Pour en savoir plus, voir page 23.



PRINCIPAUX POINTS FORTS (SUITE)

DE SOLIDES RÉSULTATS EN CONTINUS POUR LE PROGRAMME CALCIUM

Malgré les perturbations significatives causées par la pandémie de Covid-19 à tous les niveaux ou presque de l'organisation, notre programme de transformation et de rationalisation Calcium a dépassé nos attentes et a permis de réaliser 130 millions EUR d'économies. Ces économies découlent notamment de l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement et de l'optimisation de nos dépenses marketing, mais aussi de la réduction de nos dépenses du fait de la généralisation du télétravail. Depuis sa mise en place il y a trois ans, le programme a permis de générer 354 millions EUR d'économies au total, et nous nous rapprochons de notre objectif de 400 millions EUR pour 2021.

📄 Pour en savoir plus, voir pages 16-17.



PERFORMANCES SOLIDES DE NOTRE MARQUE KRAFT®

La marque Kraft® dont nous avons acquis l'an dernier la licence de production, de commercialisation et de distribution dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, a connu un beau départ et une croissance vertigineuse de 153 %, surpassant toutes nos

attentes. Confiée aux mains expertes de notre équipe des marques, Kraft® a profité de la période du ramadan et de l'augmentation de la consommation de produits laitiers à domicile pendant la pandémie de Covid-19.

📄 Pour en savoir plus, voir page 24.



ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS D'ORIGINE VÉGÉTALE

En réponse au nombre croissant de personnes souhaitant intégrer davantage de produits d'origine végétale dans leur alimentation, Arla a fait son entrée sur le marché des produits laitiers d'origine végétale en proposant une nouvelle gamme de boissons sous la marque JÖRD. Lancée en mai, cette gamme comprend trois boissons à base d'ingrédients nordiques naturels qui sont l'avoine, l'orge et le chanvre. JÖRD a été lancée sur les marchés danois et britanniques en 2020 et fera son entrée sur le marché suédois au troisième trimestre 2021.

ÉVALUATION QUINQUENNALE

CHIFFRES CLÉS	2020	2019	2018*	2017*	2016*	CHIFFRES CLÉS	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Prix de performance (centimes EUR)						Ratios financiers					
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	36,9	36,6	36,4	38,1	30,9	Part des bénéficiaires	3,2 %	3,0 %	2,8 %	2,8 %	3,6 %
Compte de résultat (millions EUR)						Marge EBIT	4,3 %	3,9 %	3,9 %	3,7 %	5,3 %
Chiffre d'affaires	10 644	10 527	10 425	10 338	9 567	Effet de levier	2,7	2,8	2,4	2,6	2,4
EBITDA	909	837	767	738	839	Ratio de couverture de l'intérêt	16,8	12,0	14,9	12,9	13,3
EBIT	458	406	404	385	505	Ratio de capitaux propres	35 %	34 %	37 %	36 %	34 %
Postes financiers, net	-72	-59	-62	-64	-107	Volume de lait cru (millions de kg)					
Résultat de l'exercice	352	323	301	299	356	Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 962	4 940	4 937	4 827	4 728
Répartition du bénéfice pour l'année (millions EUR)						Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 271	3 230	3 196	3 203	3 210
Capital individuel	41	61	0	38	30	Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 826	1 788	1 826	1 855	1 909
Capital collectif	81	123	0	120	193	Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 714	1 700	1 762	1 759	1 758
Versement complémentaire	223	127	290	127	124	Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	742	724	725	729	715
Bilan (millions EUR)						Volume provenant d'autres agriculteurs	1 231	1 323	1 457	1 564	1 554
Actif total	7 331	7 106	6 635	6 442	6 382	Volume total de lait cru	13 746	13 705	13 903	13 937	13 874
Actif non courant	4 413	4 243	3 697	3 550	3 714	Nombre d'associés-coopérateurs					
Actif courant	2 918	2 863	2 938	2 871	2 668	Associés-coopérateurs en Suède	2 374	2 497	2 630	2 780	2 972
Capitaux propres	2 639	2 494	2 519	2 369	2 192	Associés-coopérateurs au Danemark	2 357	2 436	2 593	2 675	2 877
Passif non courant	2 296	2 304	1 694	1 554	1 742	Associés-coopérateurs en Allemagne	1 576	1 731	1 841	2 327	2 461
Passif courant	2 396	2 308	2 422	2 499	2 448	Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 241	2 190	2 289	2 395	2 485
Dette nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 427	2 362	1 867	1 913	2 017	Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	858	905	966	1 085	1 127
Besoin en fonds de roulement	679	823	894	970	831	Nombre total d'associés-coopérateurs	9 406	9 759	10 319	11 262	11 922
Flux de trésorerie (millions EUR)						Données environnementales, sociales et de gouvernance					
Flux de trésorerie d'exploitation	731	773	649	386	806	CO ₂ e scopes 1 et 2 (millions de kg)	751	862	946	930	940
Flux de trésorerie d'investissement	-488	-571	-432	-219	-167	CO ₂ e scope 3 (millions de kg)	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
Flux de trésorerie disponibles	243	202	217	167	639	Moyenne des équivalents temps plein	20 020	19 174	19 190	18 973	18 765
Flux de trésorerie de financement	-293	-136	-191	-155	-624	Conseil de la diversité des genres	20 %**	20 %**	13 %	12 %	7 %
Investissements dans des immobilisations corporelles	-478	-425	-383	-248	-263						
Rachat d'entreprises	-	-168	-51	-7	-						

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

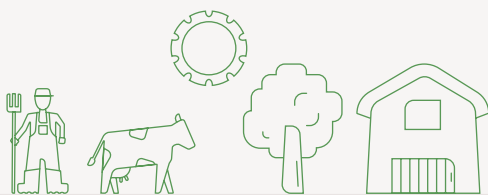
** Le taux englobe tous les membres du CA, y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La répartition hommes-femmes parmi les membres élus est de 13 % de femmes et 87 % d'hommes.

☑ Pour de plus amples informations, veuillez consulter les états financiers consolidés (à partir de la page 63, ainsi que les états environnementaux, sociaux et de gouvernance consolidés à partir de la page 120).



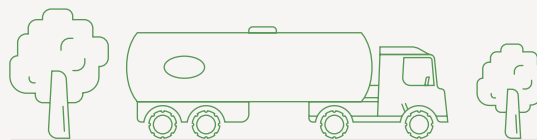
NOTRE STRATÉGIE

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE



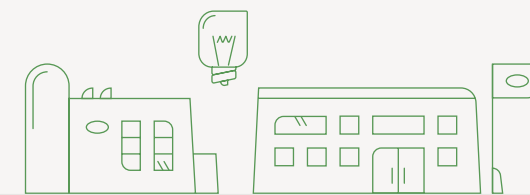
ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET VACHES

- Notre entreprise compte **9 406** associés-coopérateurs, qui sont responsables de plus de **1,5** million de vaches.
- Nos éleveurs laitiers sont parmi les meilleurs au monde pour ce qui est d'innover dans les exploitations laitières en vue de les rendre plus efficaces et plus durables.
- Le bien-être animal est essentiel à notre réussite : nous fournissons des outils numériques à nos associés-coopérateurs pour constamment surveiller le bien-être de leur troupeau.



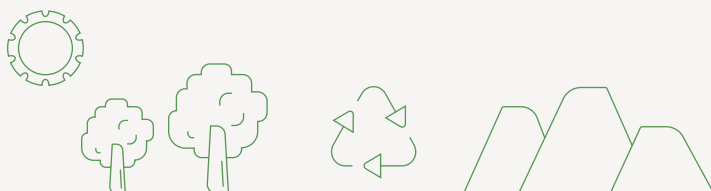
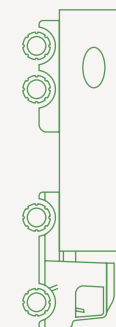
COLLECTE DE LAIT

- Nous collectons chaque année environ **13,7** milliards de kg de lait cru auprès de nos associés-coopérateurs dans sept pays.
- Nous effectuons actuellement un passage à des carburants non fossiles pour nos camions. C'est déjà le cas en Suède.



PRODUCTION DE LAIT, EMBALLAGE ET INNOVATION

- Nous transformons le lait sur nos **60** sites
- Nous produisons chaque année **6,8** milliards de kilos de produits laitiers nourrissants
- Nous développons constamment de nouveaux emballages recyclables et réduisons notre utilisation de plastique vierge



CONSOMMATEURS ET GESTION DES DÉCHETS

- Nous proposons une alimentation accessible à des millions de personnes.
- Nous veillons à ce que nos produits aient le moins d'impact négatif possible sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie et nous travaillons continuellement à réduire nos déchets



CLIENTS

- Nos produits sont commercialisés dans **153** pays différents
- Nous apportons de la valeur à nos associés-coopérateurs grâce à l'innovation, à notre stratégie de marque et au marketing, et lorsque les produits sont vendus, l'argent revient à nos associés-coopérateurs via le prix du lait.

L'année 2020 a signé la conclusion de notre stratégie **Good Growth 2020**.

Cette stratégie nous a permis de renforcer notre compétitivité et notre présence internationale et d'améliorer la qualité de nos activités en déplaçant les volumes des ventes de marques de distributeur et de l'industrie vers nos activités de grande distribution et Arla Food Ingredients. Notre stratégie Good Growth 2020 a été complétée par notre programme de transformation et de rationalisation Calcium (lancé en 2018) ainsi que par notre ambitieuse stratégie de durabilité lancée en 2019.

Ce parcours stratégique a été impacté par des événements externes sans précédent, tels que le vote en faveur du Brexit en 2016, la volatilité des prix des matières premières et, plus récemment, la pandémie de Covid-19 en 2020.

En 2021, nous tirerons parti des succès et des points forts de la stratégie Good Growth 2020, de notre programme de transformation et de rationalisation Calcium et de notre stratégie de durabilité, et nous exploiterons les tendances et les enseignements tirés des récents événements externes. D'ici la fin de l'année 2021, nous lancerons une nouvelle stratégie de groupe pour les prochaines années.

LA STRATÉGIE GOOD GROWTH 2020 A DONNÉ DE SOLIDES RÉSULTATS

NOTRE VISION

Créer l'avenir du secteur laitier avec des produits sains et inspirer le monde, naturellement.

NOTRE MISSION

Garantir la plus grande valeur pour le lait de nos agriculteurs tout en créant des opportunités de croissance.

EXCELLER

dans 8 catégories

SE CONCENTRER

sur 6 régions

ATTEINDRE LES OBJECTIFS

sous la bannière d'Arla



NOTRE ACCÉLÉRATEUR STRATÉGIQUE

Réduction des charges de plus de 400 millions EUR d'ici 2021.

NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ

Une planète plus forte

Protéger l'environnement pour les générations à venir.

Des personnes plus fortes

Faciliter l'accès à des produits laitiers sains et inspirer de bonnes habitudes alimentaires.

LA PHILOSOPHIE GOOD GROWTH

Une croissance saine, naturelle, responsable et coopérative.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

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

4,6 %

Référentiel 2015 : **1-2 %**

CAGR 2015-2020
Objectif : **3 %**

Part de marché des marques

48,9 %

Référentiel 2015 : **42 %**

Objectif 2020 : **>45 %**

Part internationale**

23,6 %

Référentiel 2015 : **17 %**

Objectif 2020 : **~23 %**

Économies générées par le programme Calcium

354 millions EUR

Référentiel 2015 : **0 million EUR**

Objectif 2021 : **400 millions EUR**



SYNTHÈSE DE GOOD GROWTH 2020

Malgré la pandémie de Covid-19 et d'autres événements externes qui ont impacté sa mise en œuvre, notre stratégie Good Growth 2020 a surpassé nos attentes concernant nos quatre ICP et a été renforcée par notre ambitieuse stratégie de durabilité.

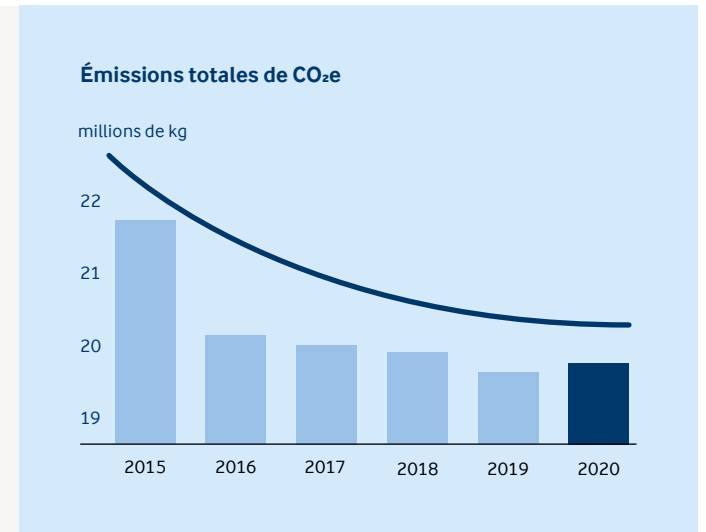
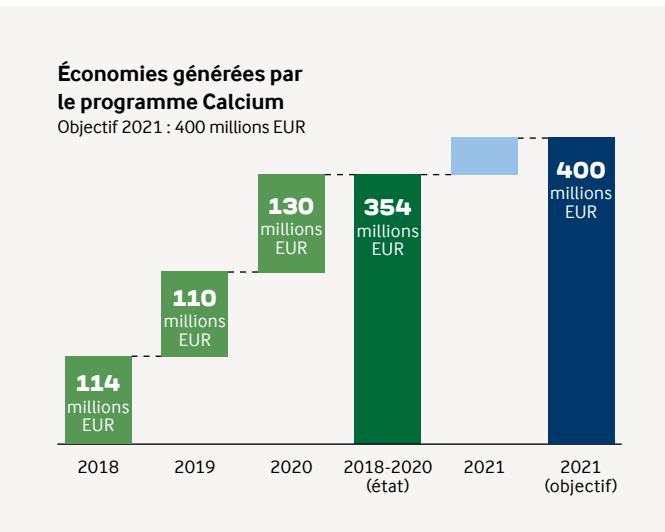
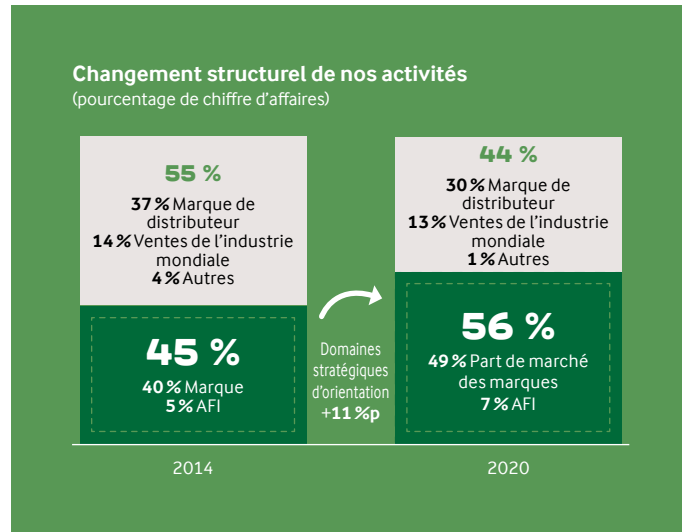
Les tendances et les enseignements tirés des bouleversements causés par la pandémie de Covid-19 se reflètent dans notre business plan pour 2021, qui vise à tirer davantage parti des succès et des points forts de la stratégie Good Growth 2020, de notre programme de transformation et de rationalisation Calcium et de notre stratégie de durabilité.

D'ici la fin de l'année 2021, nous lancerons une nouvelle stratégie pour les prochaines années.

* Nous faisons ici référence aux chiffres CAGR pour la période 2015-2020 d'application de la stratégie Good Growth.

** 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 produits de base.

LA STRATÉGIE GOOD GROWTH 2020 A AMÉLIORÉ LA QUALITÉ DE NOS ACTIVITÉS



ARLA FOODS, PLUS SOLIDE QUE JAMAIS

La stratégie Good Growth 2020 a permis d'améliorer avec succès la qualité de nos activités. Le principal moteur de valeur a été le basculement de volumes de ventes de marques de distributeur et de l'industrie mondiale vers des produits de marque destinés à la grande distribution et des produits à valeur ajoutée destinés à l'activité Arla Foods Ingredients. Cet effet a été renforcé par des acquisitions au Bahreïn et au Royaume-Uni, ainsi que par l'extension de notre coopération stratégique avec Starbucks. Ce changement structurel de 11 points de pourcentage a nettement contribué à améliorer la création de valeur globale de l'entreprise. De plus, nous avons renforcé notre présence internationale, augmentant la part internationale de 7 points de pourcentage, et par conséquent, notre positionnement dans les domaines à forte croissance.

PARCOURS DE TRANSFORMATION MONDIALE

La stratégie a donné des résultats supérieurs à nos attentes malgré des événements externes sans précédent qui l'ont fortement impactée, y compris la dépréciation de certaines devises, en particulier la livre sterling et la couronne suédoise, des sanctions à l'exportation de produits européens en Russie, un volume de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs inférieur à nos estimations, et surtout, l'instabilité des prix des matières grasses et protéines.

Face à l'impact des événements externes imprévus sur nos activités, nous avons lancé notre programme d'économies et de rationalisation Calcium en 2018. Ce programme nous a permis de réaliser d'importantes économies, d'améliorer notre structure de charges et de renforcer notre future compétitivité, exprimée via notre prix de performance.

ENGAGEMENT POUR UN AVENIR DURABLE

Arla s'engage à contribuer à résoudre les problèmes les plus pressants de notre monde. En 2019, nous avons lancé notre nouvelle stratégie de durabilité Stronger Planet - Stronger People (Une planète plus forte - Des personnes plus fortes), qui vise à améliorer l'environnement pour les générations futures ainsi qu'à faciliter l'accès à des produits laitiers sains et à inspirer de bonnes habitudes alimentaires.

Afin de servir nos ambitions environnementales, nous nous sommes fixés comme objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 30 % au cours des dix prochaines années et d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2050. Nous avons déjà réussi à réduire de 24 % les émissions de CO₂e scopes 1 et 2 liées à nos opérations par rapport à 2015.

GAGNER EN EFFICACITÉ GRÂCE AU PROGRAMME CALCIUM



En 2018, nous avons lancé notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, pour accélérer la stratégie d’Arla en transformant nos façons de fonctionner, de dépenser et d’investir. Grâce au programme Calcium, nous avons continué en 2020 de dégager des rendements et ainsi des liquidités à réinvestir dans notre croissance. Le programme nous a permis de réaliser 354 millions EUR d’économies au total.

De nouvelles économies pendant la pandémie de Covid-19

Nous en avons parcouru du chemin grâce à notre programme Calcium. Et nous continuons de réaliser des économies à un rythme soutenu. En parallèle, nos marques ont enregistré une solide croissance et nous avons investi pour l’avenir. Le programme Calcium fait désormais partie intégrante de nos activités. En dépit des circonstances extraordinaires auxquelles nous avons dû faire face en 2020, le programme Calcium a dépassé nos attentes et a permis de réaliser

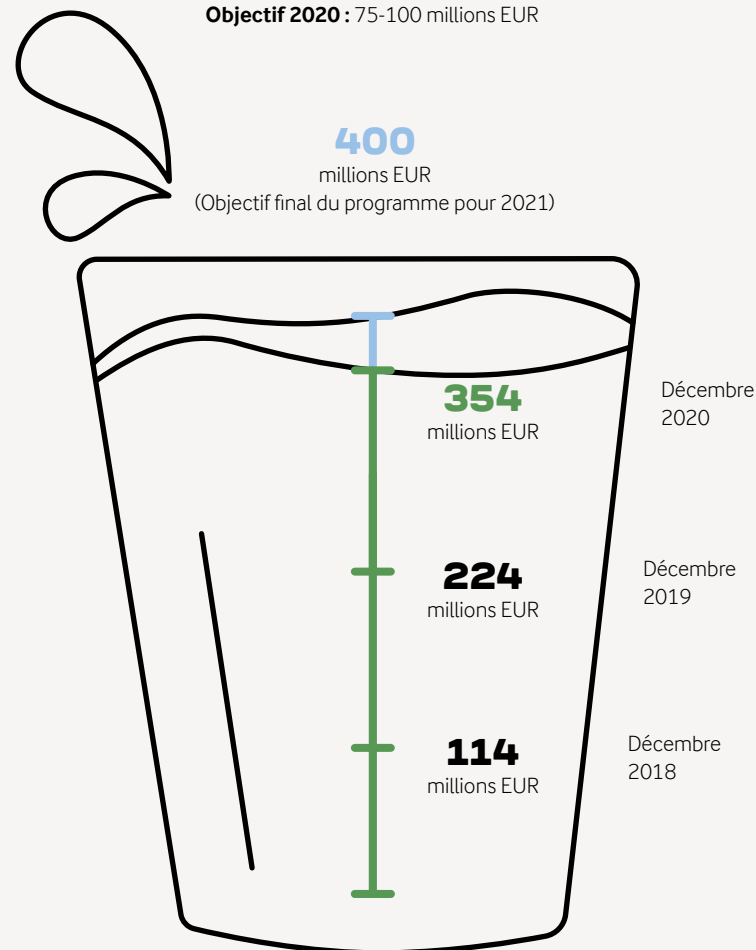
130 millions EUR d’économies, principalement grâce à l’efficacité de notre chaîne d’approvisionnement, à l’optimisation des dépenses marketing et à la réduction des dépenses découlant de la généralisation du télétravail. Depuis sa mise en place il y a trois ans, le programme a permis de générer 354 millions EUR d’économies au total, et nous nous rapprochons de l’objectif de 400 millions EUR pour 2021. L’effet net sur notre structure de charges a été moindre en raison de nos opérations de réinvestissement et des postes non récurrents de l’exercice.

130

millions EUR économisés en 2020
Objectif 2020 : 75-100 millions EUR

400

millions EUR
 (Objectif final du programme pour 2021)



CHAÎNE D’APPROVISIONNEMENT RÉSILIENTE ET EFFICACE

En 2020, notre chaîne d’approvisionnement s’est avérée aussi résiliente qu’efficace dans le cadre de nos activités. En dépit de l’environnement volatil découlant de la pandémie de Covid-19, notre chaîne d’approvisionnement nous a permis de maintenir une productivité nette record et de réaliser de solides économies dans le cadre du programme Calcium. Grâce à la flexibilité, l’agilité et l’esprit de collaboration dont notre organisation a su faire preuve, nous avons réussi à maintenir des niveaux de service élevés pour nos clients, tout en assurant la protection de nos employés.

MISE EN PLACE D’OUTILS NUMÉRIQUES ET DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

La pandémie de Covid-19 nous a incités à adopter des méthodes de travail à distance et virtuelles. Nous avons su tirer profit des nouveaux outils et ressources numériques dans tous les pays, sur tous les sites et dans toutes les équipes. Dans le cadre de notre programme Calcium, nous nous sommes rapidement adaptés aux nouvelles méthodes de travail virtuel et avons organisé avec succès plusieurs sessions de formation en ligne et campagnes multisites.

GAGNER EN EFFICACITÉ GRÂCE AU PROGRAMME CALCIUM



Nous avons économisé au total **105*** millions EUR par le biais d'initiatives logistiques et réduit nos émissions de CO₂.

La transparence des frais logistiques nous permettra de modifier notre infrastructure de gestion de la performance et de prendre des décisions transversales. À titre d'exemple, nous avons réalisé à ce jour 12 millions EUR d'économies en intégrant à nos systèmes des codes renseignant sur la provenance des déchets de produits finis.

En réduisant nos pertes matérielles, nous avons économisé plus de **70** millions EUR au total et diminué nos déchets.

Nous optimisons continuellement nos sites, et malgré l'année éprouvante que nous venons de traverser, nous avons par exemple organisé des ateliers en ligne sur 10 sites britanniques afin de comprendre les opportunités liées à la réduction des pertes matérielles. Nous avons identifié des économies potentielles de 1,1 million EUR réalisables via nos objectifs prioritaires.

Notre nouvel outil de gestion des investissements commerciaux appelé Alice est désormais déployé au Royaume-Uni, en Suède et au Danemark.

Alice optimise la gestion des investissements commerciaux d'Arla et offre à notre organisation commerciale de nombreux avantages : optimisation de la transparence, amélioration de la planification, prévisions plus précises et disponibilité des produits pendant les périodes de promotion.

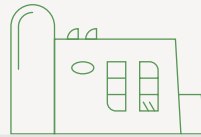
De meilleurs services et des produits plus durables



ASSOCIÉ-COOPÉRATEUR/ÉLEVEUR LAITIÈRE



LOGISTIQUE



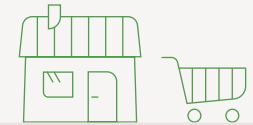
PRODUCTION



FOURNISSEUR



ADMINISTRATION/VENTES ET MARKETING



CLIENTS ET CONSOMMATEURS

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

La réduction de notre nombre de références et l'harmonisation des composants de nos produits (ingrédients et emballage, par exemple) nous permettent de simplifier la chaîne d'approvisionnement et d'assurer une mise en place plus rapide sur le marché.

Nous avons réduit notre nombre de références de 13 % et notre consommation de plastique de plus de **400** tonnes au total.

Nous améliorons la gouvernance et la conformité de nos processus d'achat et avons également réduit notre nombre de fournisseurs. Ainsi, nous avons enregistré une hausse de 6 points de pourcentage de la conformité des bons de commande, contre 2 points de pourcentage pour les dépenses. Ce résultat s'explique notamment par le fait que tous les nouveaux employés cols blancs ont participé à des séances de formation sur la procédure d'achat et de commande chez Arla.

Au total, plus de **560** contrats ont été négociés et signés, générant des économies de **196** millions EUR.

Grâce à l'ajout d'un nouveau marché (Allemagne) à notre agence interne, The Barn, nous continuons d'offrir de solides capacités numériques en interne tout en assurant des dépenses marketing plus efficaces pour financer notre stratégie.

Nous nous sommes fixés comme objectif de faire de The Barn notre première agence numérique en termes de taille et de performance.

FAIRE PLACE AU CHANGEMENT : PRINCIPALES TENDANCES ET RÉPONSES STRATÉGIQUES



COVID-19

INCERTITUDE DES ÉCONOMIES MONDIALES ET PROFONDE RÉCESSION

La pandémie a des répercussions différentes d'un marché à l'autre, provoquant des récessions plus ou moins sévères. Le FMI a estimé la croissance du PIB mondial à -3,5 % en 2020. La zone euro, en particulier, a connu une croissance négative particulièrement forte de -7,2 %, contre -2,4 % pour les marchés émergents et les pays en développement¹⁾. Si la plupart des marchés devraient avoir redressé la barre d'ici 2022, l'incertitude demeure quant au niveau de l'activité économique en 2021 et au-delà²⁾.

MODIFICATION DES COMPORTEMENTS DES CLIENTS ET DES CONSOMMATEURS

En 2020, les comportements d'achats alimentaires des consommateurs ont rapidement évolué dans le contexte de la pandémie de Covid-19, impactant les secteurs de la grande distribution et de la restauration. L'augmentation de la consommation domestique et le développement du commerce électronique ont tiré profit de plusieurs périodes de confinement. En ce début d'année 2021, le monde reste confiné et soumis à des taux de contamination élevés, des tendances amenées à se poursuivre à plus ou moins long terme. Cependant, la consommation hors domicile devrait augmenter de nouveau à mesure que les pays surmontent la pandémie et que nous nous adaptons à la « nouvelle normalité ».

INCERTITUDE POLITIQUE

Du fait de la pandémie de Covid-19, certains pays peuvent imposer des restrictions commerciales dans une volonté de soutenir les entreprises nationales. Malgré l'accord de libre-échange conclu à la suite du Brexit entre le Royaume-Uni et l'UE, les charges de friction et les retards potentiels aux frontières affecteront le commerce avec le Royaume-Uni. Les guerres commerciales en cours entre la Chine et les États-Unis et les conflits au Moyen-Orient continueront de faire planer une certaine incertitude sur les marchés mondiaux pendant l'année 2021, tandis que la nouvelle présidence aux États-Unis pourrait générer de nouvelles opportunités.

TENDANCE

RÉACTION

Compte tenu de notre solide portefeuille de produits et de notre vaste présence internationale, Arla est prête à faire face à la profonde récession en étroite collaboration avec nos clients. Nous l'avons déjà démontré en 2020 : nous avons su détourner des volumes de produits destinés à notre activité Foodservice vers le secteur de la grande distribution afin de répondre à une demande sans précédent, tout en nous adaptant rapidement aux nouvelles conditions du marché. L'agilité et la résilience de nos activités fait notre force en période d'incertitude.



Au cours de l'année 2020, nos solides opérations commerciales et nos collaborateurs de première ligne ont prouvé que nous étions en mesure de nous adapter rapidement à l'évolution de la demande des clients et des consommateurs et à la croissance de nos activités de commerce électronique. Nous avons maintenu un approvisionnement de produits régulier pendant les périodes de confinement et avons réussi à adapter nos activités de marketing numérique et de commerce électronique instantanément, nous permettant d'aller au-devant des besoins de nos clients. En 2020, Arla a enregistré plus de 600 millions d'interactions avec les consommateurs via nos plateformes numériques.



Grâce à notre vaste présence sur le marché mondial et à notre modèle d'entreprise éprouvé et agile, Arla est en mesure de faire face aux impacts de l'incertitude politique sur nos marchés. Si nous sommes de fervents partisans du libre-échange, nous nous sommes préparés à toutes les éventualités dans l'attente des résultats des négociations liées au Brexit depuis qu'il a été voté en 2016 (pour en savoir plus, voir page 20).



FAIRE PLACE AU CHANGEMENT : PRINCIPALES TENDANCES ET RÉPONSES STRATÉGIQUES (SUITE)

TENDANCES À LONG TERME

ACCÉLÉRATION DU PROGRAMME DE DURABILITÉ

Les gouvernements et entreprises du monde entier se sont fermement engagés en faveur des Objectifs de développement durable, et tentent de trouver des solutions aux problèmes les plus pressants de notre monde. Les derniers rapports de l'ONU soulignent la gravité du changement climatique, et le nouveau président des États-Unis a exprimé son intention de réintégrer l'Accord de Paris et de contribuer à la réalisation de l'objectif climatique mondial. Les consommateurs se tournent également de plus en plus vers des produits ayant engagé des processus de production durables. Des études récentes montrent que 35 % des consommateurs mondiaux sont prêts à payer plus pour obtenir des produits plus durables¹⁾.

Chez Arla, nous voulons faire partie de la solution en contribuant à la mise en œuvre du programme de durabilité dans l'industrie laitière et en créant de la valeur via des produits laitiers durables. Nous avons placé la barre haute grâce à notre stratégie Stronger Planet – Stronger People et à notre objectif de zéro émissions nettes d'ici 2050, et nous nous efforçons constamment de trouver de nouvelles façons d'accélérer la réalisation de nos objectifs de durabilité.



AUGMENTATION DE LA POPULATION MONDIALE

D'ici 2050, la population mondiale devrait atteindre 9,7 milliards de personnes²⁾. La moitié de cette croissance devrait se produire en Afrique, l'Asie en étant le deuxième contributeur avec 0,9 milliard de personnes. La classe moyenne, notamment, connaît une croissance rapide en Asie et modérée en Afrique. La croissance rapide de la population mondiale représentera un réel défi pour l'approvisionnement alimentaire mondial.

Dans le cadre de notre stratégie de durabilité Stronger Planet – Stronger People, Arla s'engage à contribuer à nourrir le monde. Dans notre volonté de faciliter l'accès à des produits nutritifs abordables sur certains marchés internationaux, nous avons par exemple lancé sur les marchés émergents du Moyen-Orient notre marque abordable et saine pour les nourrissons et les tout-petits, Baby&Me Organic. Nous soutenons également le développement local des produits laitiers sur les marchés émergents.



AUGMENTATION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET DE LA NUMÉRISATION

La pandémie de Covid-19 a accéléré le développement du commerce électronique et des magasins de hard discount dans tous les pays et toutes les catégories. Le nombre de consommateurs en ligne a augmenté en moyenne de 30 % dans les catégories alimentaire et ménagère sur tous les marchés³⁾. Outre la tendance au commerce électronique, la numérisation touche rapidement tous les autres secteurs d'activité, incitant Arla à s'adapter rapidement pour rester compétitive.

Chez Arla, nous avons réagi rapidement à l'accélération des tendances numériques. Forts de nos solides partenariats dans le secteur de la distribution, nous avons lancé diverses initiatives liées au commerce électronique, y compris des investissements technologiques en faveur de nos activités de commerce électronique et de marketing numérique. Nous visons un objectif de 10 % de ventes réalisées en ligne en Europe d'ici 2025. Nous avons également lancé d'importantes initiatives au sein de la chaîne d'approvisionnement et de nos processus métier fondamentaux (robots numériques et intelligence artificielle, par exemple).



TENDANCE

RÉACTION

1) McKinsey 2017-2020 Global Sentiment Survey

2) Perspectives démographiques mondiales des Nations unies 2019

3) Sondage d'opinion sur la Covid-19 mené auprès des consommateurs par McKinsey & Company, mars-septembre 2020

FAIRE FACE AU BREXIT

Depuis que le Brexit a été voté en 2016, Arla plaide en faveur d'un accord de libre-échange dans le secteur des produits laitiers, et nous sommes ravis que le gouvernement britannique et l'UE soient finalement parvenus à un accord à la toute fin de l'année 2020. Cependant, si l'absence de droits de douane et de quotas sont une bonne nouvelle, les obstacles non tarifaires de l'accord créeront des frictions, qui elles-mêmes généreront une complexité et des charges supplémentaires. Nous nous préparons à ce scénario depuis quatre ans et demi et avons élaboré des stratégies pour atténuer ces impacts en étroite collaboration avec nos clients et nos fournisseurs. La résilience et l'agilité de nos activités au Royaume-Uni nous placent en position de force pour relever les défis posés par le Brexit.

Nos activités au Royaume-Uni

Nos activités au Royaume-Uni représentent actuellement 26 % de notre chiffre d'affaires et l'un des moteurs de croissance de nos marques. Il est donc très important pour Arla que nos produits et nos employés puissent circuler librement depuis et vers le Royaume-Uni. Certaines des marques performantes sur le marché britannique, comme Lurpak®, Arla® Skyr et Lactofree, sont importées au Royaume-Uni, tandis que certains produits Castello® sont exportés depuis le pays.

Impacts du Brexit en 2020

En 2020, les incertitudes causées par le Brexit ont été compensées par la pandémie de Covid-19, l'augmentation de la consommation et de la cuisine domestiques ayant favorisé une solide croissance de nos marques au Royaume-Uni. Nos activités britanniques ont prouvé leur résilience pendant la pandémie et sont opérationnellement prêtes à faire face à la volatilité causée par le Brexit.

Impacts futurs anticipés et plans d'atténuation

Un accord commercial contribue à renforcer les activités d'Arla au Royaume-Uni. Cependant, le Royaume-Uni ayant quitté le marché unique européen et l'union douanière, les importations et exportations de produits britanniques seront soumises à des formalités administratives, à la saisie

de formulaires et à des contrôles supplémentaires. De plus, les éventuels retards aux ports et aux frontières peuvent fortement perturber nos activités. Nous avons élaboré des stratégies pour gérer ces situations et nous examinons continuellement avec nos clients et fournisseurs les mesures d'atténuation supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires.

Notre groupe de travail chargé de suivre le Brexit poursuivra la coordination de notre réponse à mesure que les nouvelles relations commerciales entre l'UE et le Royaume-Uni se dévoilent. Nous allons également observer attentivement les marchés de produits laitiers et la situation monétaire au Royaume-Uni et dans l'UE et nous tenir prêts à réagir si nécessaire.

La pandémie de Covid-19 aura eu le mérite de prouver que notre organisation peut être agile et faire face à l'incertitude, et nous tirerons également parti de notre résilience et de notre agilité pour relever les défis posés par le Brexit.

ARLA AU ROYAUME-UNI

Chiffre d'affaires (milliards EUR)

2,7

Actif total (millions EUR)

958

Part du volume de lait cru des associés-coopérateurs

26 %

Nombre d'exploitants au Royaume-Uni

2 241

Nombre d'employés au Royaume-Uni

3 362¹⁾

Nombre de sites de production et de conditionnement

10

Marques clés

Lurpak®, Arla® Skyr et Lactofree, Castello®





PRIORITÉS ESSENTIELLES POUR 2020

Les priorités essentielles d'ArLa sont examinées chaque année à la lumière de l'initiative Good Growth 2020. Elles sont fixées par notre équipe exécutive de gestion et approuvées par le conseil d'administration. Nous suivons notre progression mois par mois.

CONCRÉTISER LA TRANSFORMATION CALCIUM

- ✓ Conserver la dynamique des projets en cours
- ✓ Continuer de réaliser des économies au niveau de la chaîne d'approvisionnement
- Enraciner la transformation pour qu'elle se poursuive au-delà de 2021

RÉUSSIR DANS LES PRIORITÉS COMMERCIALES

- ✓ Maintenir la dynamique de croissance sur les marchés comme la Chine, le Nigéria, l'Asie du Sud-Est et la région Moyen-Orient et Afrique du Nord
- ✓ Renforcer le marché européen et les positions de nos marques
- Minimiser tout impact négatif du Brexit

CONSTRUIRE UN SOLIDE PARTENARIAT AVEC LA CLIENTÈLE ET LE DÉVELOPPER

- ✓ Offrir des niveaux de service améliorés
- ✓ Augmenter drastiquement les volumes des marques avec nos meilleurs clients

FAIRE PROSPÉRER LES PRINCIPALES MARQUES ET STIMULER L'INNOVATION

- ✓ Améliorer l'impact de l'innovation
- ✓ Miser sur nos marques stratégiques
- ✓ Lancer un concept fondé sur des usines en Europe

ÉVEILLER L'INTÉRÊT DE NOS COLLABORATEURS POUR LA FUTURE ORIENTATION D'ARLA

- ✓ Améliorer l'engagement des employés
- ✓ Intéresser nos collaborateurs à notre stratégie pour l'après 2020

DÉVELOPPER ARLA FOODS INGREDIENTS

- Garantir la croissance des produits de nutrition infantile en Chine
- ✓ Développer le segment à valeur ajoutée

DEVENIR LE CHEF DE FILE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE MENER À BIEN

- ✓ Accélérer les performances en matière de climat au niveau des exploitations grâce au programme Check climat
- ✓ Favoriser la croissance des marques grâce aux innovations de santé et d'emballage

NOUVEAUTÉS FACE À LA COVID-19 DANS LE RAPPORT SEMESTRIEL

- ✓ Maintenir l'activité et obtenir de bons résultats pendant la pandémie de Covid-19
- S'adapter à une nouvelle réalité et se projeter dans l'avenir

✓ Objectif atteint ● Objectif partiellement atteint

NOS MARQUES ET SEGMENTS COMMERCIAUX



MARQUES

Nos marques sont au cœur de nos activités et ont enregistré une forte croissance globale en 2020. Compte tenu des conditions difficiles dues à la pandémie de Covid-19, nos équipes des marques se sont rapidement adaptées à la nouvelle réalité et à l'évolution des comportements des consommateurs. Une forte orientation vers le numérique et des campagnes créatives ont été essentielles pour faire face aux changements et les transformer en opportunités commerciales.



LA SOLIDE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT D'ARLA A SOUTENU LA CROISSANCE DE LURPAK® DE 15 %

L'année 2020 a été une nouvelle année record pour Lurpak®, qui a ajouté au chiffre record de 300 millions de plaquettes de beurre et de produits à tartiner vendus l'an dernier par 45 millions de plaquettes supplémentaires. Cette croissance s'explique principalement par la fidélité des consommateurs envers des marques de confiance et par l'augmentation de la consommation et de la cuisine domestiques due aux restrictions mises en place dans le contexte de la pandémie de Covid-19. L'ensemble de la chaîne d'approvisionnement d'Arla a accompli un travail remarquable pour répondre à cette demande massive. L'équipe de planification mondiale a dû redoubler d'efforts pour s'approvisionner en fromage crémeux danois, l'équipe chargée des achats a dû trouver 15 % de matériaux d'emballage supplémentaires sans préavis, et notre installation Holstebro Dairy a dû augmenter sa production et ses livraisons à un rythme vertigineux. Grâce aux fantastiques efforts déployés par nos équipes, nous avons pu traverser l'année 2020 sans encombre.

LA MARQUE ARLA® S'EST DÉVELOPPÉE ET A RENFORCÉ SA DURABILITÉ

Dans l'ensemble, la marque Arla® a connu une solide année de croissance à hauteur de 3,0 %, stimulée par l'augmentation des ventes de la grande distribution et qui a plus que compensé la chute de l'activité Foodservice. L'engagement continu d'Arla® envers le bien-être des animaux nous a permis de voir le lait Arla 24 obtenir 2 cœurs sur 3 attribués par le label de bien-être animal mis en place par le gouvernement danois. Dans le cadre de notre objectif d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2050, la marque Arla® a lancé des solutions d'emballage recyclables à moindres émissions de CO₂, et a également proposé du lait à compensation carbone au Danemark. En outre, la marque Arla® a continué de développer son positionnement sur le marché du biologique haut de gamme dans des régions telles que la Chine et le Moyen-Orient, tout en gagnant des parts de marché dans la catégorie de produits nutritifs abordable sur des marchés émergents comme le Nigéria, le Sénégal, le Ghana et le Bangladesh.

DIX ANS DE COLLABORATION AVEC STARBUCKS™

En 2020, nous avons fêté 10 ans de collaboration avec la marque de café américaine Starbucks™, dans le cadre de laquelle Arla fabrique, distribue et commercialise des boissons Starbucks™ haut de gamme prêtes à boire en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Ce partenariat fructueux nous a permis de vendre 7 millions d'unités en 2010, pour atteindre près de 150 millions d'unités vendues en 2020. Si nous avons craint que le marché du café à emporter ne pâtisse de la pandémie de Covid-19 et n'affecte la performance de Starbucks™, nous avons été témoins d'une très forte croissance à deux chiffres menée par nos principaux marchés en Europe et au Royaume-Uni. Nous suivons constamment l'évolution des tendances de consommation et, de ce fait, avons ajouté en 2020 deux nouveaux produits à notre gamme de produits d'origine végétale : les cafés réfrigérés classiques Starbucks™ à base d'avoine et de noix de coco.

MARQUES (SUITE)

RENFORCEMENT DU POSITIONNEMENT DE PUCK® EN ARABIE SAOUDITE

Forte d'un chiffre d'affaires supérieur à 400 millions EUR dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en 2020, notre marque Puck® a renforcé son empreinte et sa part de marché au Moyen-Orient. Ce résultat s'explique par la capacité de cette marque vendue en grande distribution à s'adapter rapidement à l'évolution de la demande des consommateurs et à les inspirer via des campagnes en ligne. Visant à soutenir les mamans à organiser les festivités du ramadan en dépit de la pandémie, la marque Puck® a lancé la campagne « Moms CAN » et a su toucher des milliers de femmes.

KRAFT® A CONNU UNE CROISSANCE NOTABLE DANS LA RÉGION MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

En mai 2019, le portefeuille de produits Kraft® a été ajouté aux activités d'Arla dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et a obtenu de solides résultats au cours de la première année. Grâce à notre forte présence dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et aux efforts de nos collaborateurs de première ligne, mais aussi au développement de nos activités en ligne, Kraft® a été relancée dans la région via la campagne « Kraft it! ». Les consommateurs ont bien accueilli la « nouvelle » marque® et les ventes ont vraiment commencé à décoller.

LA CAMPAGNE NUMÉRIQUE « FEED YOUR SENSES » DE CASTELLO A TOUCHÉ PLUS DE 30 MILLIONS DE PERSONNES À TRAVERS LE MONDE

La pandémie de Covid-19 a conduit de plus en plus de personnes à chercher des idées de repas en ligne. Castello® en a donc profité pour lancer la campagne numérique « Feed your senses » et aller au-devant des besoins des consommateurs en leur proposant divers contenus numériques. En parallèle, un nouveau partenariat mondial avec la plateforme de contenus liés à la nourriture « Tastemade » a été lancé sur six marchés, permettant à Castello® d'atteindre un public plus jeune. Ainsi, Castello® a réussi à toucher trois fois plus de personnes que l'année dernière. En un an, la campagne numérique, soutenue par de solides promotions et la présence en magasin, a permis une solide croissance de l'activité liée au fromage préemballé, affichant aujourd'hui un résultat supérieur à 6 %.



EUROPE

Notre segment commercial européen a enregistré une croissance record de 5,9 % au cours d'une année de pandémie de Covid-19 marquée par une volatilité extrême des marchés. La forte augmentation de la consommation domestique et du commerce électronique a permis d'enregistrer une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 9,5 % dans la grande distribution, ce qui a plus que compensé la chute de l'activité Foodservice due aux confinements instaurés pendant l'année. La croissance a notamment été alimentée par les résultats des marques Arla® (3,4 %), Lurpak® (15,9 %) et Starbucks™ (32,4 %). Le programme de transformation Calcium a continué de renforcer notre compétitivité en Europe.

Chiffre d'affaires, milliards EUR

6 413

2019 : 6 353

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

5,9 %

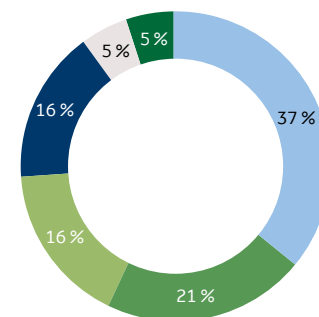
2019 : 2,9 %

Part de marché des marques, millions EUR

54,1 %

2019 : 53 %

Chiffre d'affaires par pays, 2020



	2020	2019
Royaume-Uni	37%	36%
Suède	21%	21%
Allemagne	16%	17%
Danemark	16%	16%
Pays-Bas, Belgique et France	5%	5%
Finlande	5%	5%

« DE FAIT, L'ANNÉE 2020 A ÉTÉ PARTICULIÈRE, MAIS POSITIVE POUR NOS ACTIVITÉS COMMERCIALES EN EUROPE. LA PANDÉMIE DE COVID-19 A EU UN IMPACT CONSIDÉRABLE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS LAITIERS, ET NOUS AVONS SU GÉRER LES CHANGEMENTS IMPORTANTS QU'ELLE A PROVOQUÉS. GRÂCE À L'EXCELLENT TRAVAIL DE NOS EMPLOYÉS TOUTES FONCTIONS CONFONDUES, NOUS AVONS RENFORCÉ NOS ACTIVITÉS ET ASSURÉ UNE CROISSANCE DES MARQUES RECORD, DES GAINS DE PARTS DE MARCHÉ ET UN SERVICE À LA CLIENTÈLE SOLIDE AU COURS D'UNE ANNÉE TRÈS VOLATILE. »

Peter Giørtz-Carlsen
Membre du comité exécutif de gestion et directeur commercial, Europe

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

Royaume-Uni

13,1 %

2019 : 8,8 %

Allemagne

7,1 %

2019 : 2,6 %

Danemark

5,1 %

2019 : 0,4 %

Suède

2,5 %

2019 : 0,7 %

NL, B, F

9,8 %

2019 : 5,2 %

Finlande

-7,3 %

2019 : 3,2 %

EUROPE (SUITE)

DANEMARK

Les produits de marque ont poursuivi leur croissance en 2020, fortes d'un chiffre d'affaires de 998 millions EUR. La pandémie de Covid-19 a eu un impact considérable sur nos activités, marquées par l'augmentation de la consommation dans le secteur de la grande distribution tandis que notre activité Foodservice a chuté. Nous avons renforcé la catégorie lait en lançant notre concept « Bien-être animal », notre lait Arla 24 ayant obtenu 2 cœurs sur 3, et nous avons poursuivi nos efforts en matière de durabilité en mettant en œuvre le programme Check Climat dans toutes les exploitations, en réduisant nos déchets et en proposant du lait biologique neutre en CO₂e. En ces temps d'incertitude due à la pandémie de Covid-19, la solide collaboration établie à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement a permis d'offrir nos produits à nos clients de manière sûre et opportune.

SUÈDE

Dans le contexte de la Covid-19 et malgré ses impacts sur notre activité Foodservice, Arla Suède a obtenu des résultats très satisfaisants en 2020, atteignant un chiffre d'affaires total de 1 361 millions d'euros. Toutes les catégories et toutes les marques ou presque ont enregistré une croissance, notamment les marques Arla Köket®, Svensk Smör® et Starbucks™. Dans cet environnement de travail sans précédent, nous avons réussi à maintenir l'approvisionnement en produits laitiers nutritifs des consommateurs suédois, tout en préservant la santé et le bien-être de nos collaborateurs. Dans le cadre du programme de durabilité d'Arla, nous avons mis en place notre initiative liée au bien-être animal Vision Zéro et avons lancé un lait produit dans le respect du bien-être animal.

FINLANDE

Notre vaste activité finlandaise Foodservice a été sévèrement touchée par la pandémie de Covid-19, les confinements et l'augmentation de la consommation domestique ayant considérablement affecté les ventes. À l'inverse, la plupart de nos grandes marques ont affiché une croissance représentant un chiffre d'affaires total de 314 millions EUR. Arla Lempi®, en particulier, s'est considérablement développée du fait de l'intérêt croissant de nos consommateurs pour des produits naturels et des emballages durables. Les activités finlandaises sont résolument tournées vers l'innovation. De ce fait une nouvelle gamme de yaourts bien-être a été lancée en 2020, appelée Arla Got Guts?.

UK

Notre marché britannique a connu une année exceptionnelle caractérisée par une croissance des marques à deux chiffres et générée par de solides opérations commerciales et l'augmentation de la consommation domestique, elle-même due aux restrictions durables imposées dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Le chiffre d'affaires au Royaume-Uni s'est établi à 2 380 millions EUR. Les marques Arla®, Lurpak® et Starbucks™ se sont développées et ont maintenu leur première place, tandis que l'entreprise a franchi pour la première fois le seuil de 1,0 milliard GBP de ventes de produits de marque dans le secteur de la grande distribution. De plus, nos activités au Royaume-Uni ont fièrement soutenu un certain nombre d'organismes de bienfaisance en fournissant des produits alimentaires au pays en ces temps incertains, tout en mettant en œuvre notre programme de durabilité via diverses solutions prototypes innovantes visant à optimiser le recyclage des déchets agricoles.

ALLEMAGNE

L'Allemagne a connu une nouvelle année de forte croissance des marques par le biais d'initiatives impliquant les principales sous-marques Arla, notamment Arla Bio®, Arla® Kaergarden et Arla® Skyr. Plusieurs de ces initiatives s'inscrivaient dans notre programme de durabilité, par exemple, le retrait des couvercles des gobelets et le lancement d'emballages recyclables à moindres émissions de CO₂. Malgré les impacts de la pandémie de Covid-19, nous avons réussi à faire face à l'augmentation de la demande des clients grâce aux efforts considérables déployés à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le déclin de l'activité Foodservice a été compensé par la forte demande de produits à cuisiner et lait, parmi les marques de distributeur comme nos produits de marque. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1 024 millions EUR.

PAYS-BAS, BELGIQUE ET FRANCE

Malgré les défis à relever en 2020, le chiffre d'affaires d'Arla NL/BE/FR a poursuivi sa forte croissance significative, atteignant 9,8 % (soit un chiffre d'affaires total de 336 millions EUR). Nos principales marques Arla®, dont Organic, Lactofree et Skyr, et Melkunie®, dont Protein et Breaker, ont tous enregistré une croissance exceptionnelle, à deux chiffres pour la plupart. Une solide campagne marketing visant à renforcer le positionnement de Lurpak® en tant que marque leader a été lancée au quatrième trimestre. Arla® Skyr et Melkunie® Protein ont poursuivi leur croissance en Belgique, tandis qu'Arla Pro® a su tirer son épingle du jeu en France en dépit des difficultés du secteur de la restauration liées à la pandémie de Covid-19.



DÉVELOPPEMENT

Au cours d'une année marquée par la pandémie de Covid-19 et la faiblesse des prix du pétrole, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique au sein de notre segment International a obtenu une solide croissance de 11,6 %. L'année a été particulièrement florissante pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, le chiffre d'affaires de nos marques ayant augmenté de 20,1 %. La marque Arla® a connu une croissance modeste de 1,6 %, tandis que Lurpak®, Puck® et Starbucks™ ont affiché des taux de croissance très élevés de 12,2 %, 11,6 % et 20,7 %, respectivement. La marque Kraft® a également connu un démarrage rapide pour sa première année de gestion par Arla, affichant une croissance de 153,4 %. Malgré les impacts de la pandémie de Covid-19, nous avons continué de concentrer nos efforts sur les opérations de première ligne ainsi que de mettre en œuvre le programme de durabilité d'Arla, impliquant nos clients et partenaires à chaque étape.

Chiffre d'affaires, milliards EUR

1 975

2019 : 1 802

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

11,6 %

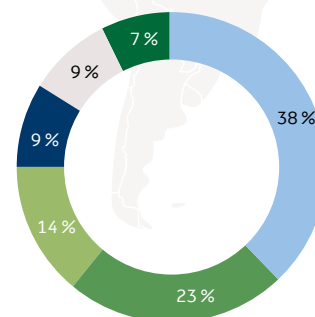
2019 : 10,3 %

Part de marché des marques millions EUR

86,3 %

2019 : 82,7 %

Chiffre d'affaires par pays, 2020



« L'ANNÉE 2020 A ÉTÉ SANS PRÉCÉDENT. LA PANDÉMIE DE COVID-19 A APPORTÉ DE NOUVELLES PERSPECTIVES À NOS MÉTHODES DE TRAVAIL. L'ACCENT MIS SUR NOS OPÉRATIONS DE PREMIÈRE LIGNE ET L'EXTRAORDINAIRE CONTRIBUTION DE NOS EMPLOYÉS NOUS ONT PERMIS DE RENFORCER D'AVANTAGE NOTRE ENTREPRISE GRÂCE À LA SOLIDE CROISSANCE DE NOS PRODUITS DE MARQUE ET À L'AUGMENTATION DE NOS PARTS DE MARCHÉ, LE TOUT SANS SACRIFIER À LA SÉCURITÉ DE NOS COLLABORATEURS. »

Simon Stevens,
Vice-président directeur – International,
et membre de l'équipe exécutive de gestion

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

Moyen-Orient et Afrique du Nord

20,1 %

2019 : 7,0 %

Afrique de l'Ouest

-1,3 %

2019 : 22,6 %

Chine

9,3 %

2019 : 61,9 %

Asie du Sud-Est

-3,3 %

2019 : 24,2 %

Amérique du Nord

7,6 %

2019 : -4,1 %

Reste du monde

9,5 %

2019 : 6,1 %

	2020	2019
Moyen-Orient et Afrique du Nord	38%	36%
Reste du monde	23%	21%
Amérique du Nord	14%	17%
Asie du Sud-Est	9%	16%
Chine	9%	5%
Afrique de l'Ouest	7%	5%

INTERNATIONAL (SUITE)



MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Notre programme stratégique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord nous a permis d'obtenir des résultats dépassant nos attentes en 2020. Le chiffre d'affaires a augmenté de 17,5 %, atteignant une valeur record de 748 millions EUR dans la région. Cette croissance a été principalement portée par nos grandes marques Puck®, Lurpak® et Kraft®. De son côté, notre plus grand marché, l'Arabie saoudite, a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 26,9 %, et nous avons également considérablement augmenté nos parts de marché aux Émirats arabes unis et au Koweït dans nos principales catégories. Tout en préservant la sécurité de notre force de vente de première ligne dans le contexte de la pandémie de Covid-19, nous avons réussi à fonctionner à pleine capacité en continu, un véritable avantage concurrentiel.

AFRIQUE DE L'OUEST

Malgré une année mouvementée marquée par les confinements et le ralentissement économique, nous avons développé nos marques stratégiques à travers l'Afrique de l'Ouest et enregistré une amélioration des bénéfices grâce à une gestion proactive des prix. Le chiffre d'affaires de la région a progressé de 8,6 %, atteignant 133 millions EUR grâce notamment au Ghana et au Sénégal. La faiblesse des prix du pétrole a provoqué une réduction des volumes en vrac, tandis que les produits de consommation ont continué d'augmenter. La dévaluation du Naira nigérian a été neutralisée par une gestion active des prix. Nous sommes entrés avec succès sur le marché du lait concentré au Sénégal après avoir identifié de solides opportunités de développer des produits en dehors de notre principale catégorie de produits en poudre à travers l'Afrique de l'Ouest.

CHINE

Nos activités chinoises ont obtenu de bons résultats en 2020, affichant une croissance du chiffre d'affaires de 24,3 % (soit 190 millions EUR), portée principalement par la catégorie Lait. Comme nous l'avons prévu, l'exportation de produits de nutrition infantile n'a pas augmenté à la suite d'une année de ventes élevées en 2019. Grâce à notre partenariat avec Mengniu, les ventes à l'exportation de fromage et de beurre ont augmenté de 73 %. Le lancement réussi du beurre liquide Lurpak® a contribué aux solides bénéfices et à la croissance de l'activité.

ASIE DU SUD-EST

L'Indonésie a été mise à mal par les impacts de la pandémie de Covid-19 et n'a pas atteint nos objectifs de croissance, tandis que le chiffre d'affaires sur les principaux marchés d'Asie du Sud-Est a augmenté. Le montant total du chiffre d'affaires s'est élevé à 171 millions EUR, un résultat inchangé par rapport à l'année dernière. Au Bangladesh, Dano® est devenue pour la première fois la première marque de produits laitiers sur le marché. Grâce à nos efforts pour offrir des gammes abordables et des méthodes de travail numériques à nos clients de la restauration, nous avons réalisé une croissance bénéficiaire de 18 %. En Indonésie, le lancement de nos produits biologiques de nutrition infantile a été impacté par les opérations de sensibilisation à la marque et à la conversion des consommateurs dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

AMÉRIQUE DU NORD

Malgré la volatilité du prix local du lait et d'importantes hausses des droits de douane aux États-Unis, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,2 %, atteignant 270 millions EUR en 2020. La demande de produits de marque Arla® a fortement augmenté aux États-Unis dans le contexte de la pandémie de Covid-19, tandis que les produits à cuisiner tels qu'Apetina® et la marque locale Tre Stelle® ont connu une forte augmentation au Canada. Ces résultats ont plus que compensé le déclin de l'activité Foodservice dans les deux pays. De plus, les sites de production locaux ont bénéficié d'une utilisation optimale de leurs capacités tout en limitant au minimum les impacts organisationnels de la pandémie.

RESTE DU MONDE

Le reste du monde, y compris l'Australie, la Russie et l'Amérique latine, a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 9,5 %, représentant un total de 463 millions EUR. La pandémie de Covid-19 a influencé négativement notre activité Foodservice, tandis que les ventes liées au secteur de la grande distribution ont augmenté. La croissance a été portée par l'augmentation de la consommation domestique, dont Lurpak® a particulièrement tiré profit, affichant une croissance de 16,8 %. De plus, notre activité de café réfrigéré à emporter Starbucks™ a augmenté de 23 % dans l'ensemble, forte de taux de croissance particulièrement élevés en Pologne, en Italie et en Suisse.

ARLA FOODS INGREDIENTS

L'année 2020 a été définie par une dynamique du marché fluctuante et sans précédent due à la pandémie de Covid-19. Si Arla Foods Ingredients (AFI) a développé son activité liée aux ingrédients à valeur ajoutée grâce à la croissance de nos segments Pédiatrie et Nutrition médicale, le segment alimentaire et l'activité Production de nutrition infantile ont obtenu des résultats légèrement inférieurs aux niveaux de 2019.

Chiffre d'affaires, millions EUR

716

2019 : 710

Croissance des produits à valeur ajoutée

5,3 %

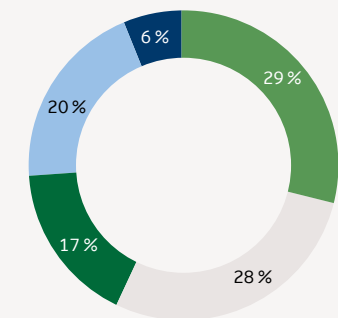
2019 : 9,4 %

Part de la valeur ajoutée

73,7 %

2019 : 68,5 %

Chiffre d'affaires par segments



	2020	2019
Alimentation	29 %	30 %
Nutrition pédiatrique	28 %	25 %
Santé et performance	17 %	17 %
Production de nutrition infantile	20 %	22 %
Autre	6 %	6 %

Performance d'AFI dans le contexte de la pandémie

Malgré la pandémie de Covid-19, nous avons réussi à accroître notre activité liée aux ingrédients à valeur ajoutée par rapport à 2019, grâce notamment à la croissance de nos segments Pédiatrie et Nutrition médicale.

À l'inverse, les ventes d'ingrédients dans la catégorie Nutrition sportive ont été affectées à court terme par la fermeture des salles de sport sur les principaux marchés, réduisant la demande de produits riches en protéines tel que les barres et les boissons prêtes à boire. Notre activité alimentaire a été affectée par l'évolution des conditions du marché liées à la pandémie de Covid-19. L'activité Production de nutrition infantile a obtenu des résultats légèrement inférieurs à ceux de 2019, en grande partie en raison des retards de lancement de nouveaux produits clients.

Du fait de la pandémie, la santé s'est classée au premier rang des priorités mondiales. Les solutions nutritionnelles spécialisées offertes par AFI devraient nous permettre d'assurer une croissance future.

Une différenciation de produits essentielle

Les protéines continueront de s'imposer dans l'industrie alimentaire et nutritionnelle mondiale, soutenues par une meilleure compréhension de l'importance des protéines pour la santé. Des protéines de haute qualité telles que le lactosérum permettront d'assurer un avenir sain, et AFI continuera d'offrir de solides solutions au marché à cet égard.

Principaux points forts d'AFI en 2020

- Une nouvelle installation dédiée aux protéines a été mise en place au sein de l'usine de production Denmark Protein, augmentant considérablement nos capacités de production de protéines.
- La construction de notre nouveau Centre d'innovation à Nr. Virum s'est déroulé comme prévu. Ce Centre d'innovation permettra à AFI de développer de nouvelles générations de produits et technologies. Il agira en étroite coopération avec notre principal site de production, Danmark Protein, ainsi qu'avec les fonctions orientées clients d'AFI. Le Centre d'innovation ouvrira ses portes en septembre 2021.
- Essor des hydrolysats destinés aux marchés de la nutrition médicale et du lait maternisé, et importants projets clients en cours en parallèle de d'autres projets de développement de nouveaux produits. Afin de saisir toutes les opportunités de croissances, nous examinons de nouveaux investissements potentiels dans ce domaine.
- La Chine est et restera un marché très important pour nos activités Ingrédients et Production de nutrition infantile. En 2020, nous avons décidé de renforcer notre présence locale en Chine afin de nous rapprocher de nos clients et des structures décisionnelles clés.
- Nous avons accompli de gros progrès dans plusieurs importants projets visant à accroître notre approvisionnement en matières premières, et certains d'entre eux devraient être mis en œuvre en 2021.

Objectif développement durable

Arla a établi un solide programme de durabilité, et AFI vise à s'y conformer à plusieurs égards, notamment via la réduction de la consommation d'énergie et d'eau.

« DU FAIT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19, LA SANTÉ S'EST CLASSÉE AU PREMIER RANG DES PRIORITÉS MONDIALES. MALGRÉ LES IMPACTS NÉGATIFS À COURT TERME SUR NOTRE ENTREPRISE, DE SOLIDES PROJETS D'INNOVATION DEVRAIENT STIMULER LA CROISSANCE FUTURE DE NOTRE VASTE GAMME DE PRODUITS NUTRITIONNELS SPÉCIALISÉS. »

Henrik Andersen
PDG, Arla Foods Ingredients

VENTES DE L'INDUSTRIE MONDIALE

La flexibilité de notre activité Ventes de l'industrie mondiale nous a permis de déplacer des volumes de lait destinés à cette activité vers le secteur de la grande distribution, permettant ainsi d'une part de répondre à la croissance de la demande générée par la pandémie de Covid-19, et d'autre part d'assurer la livraison des denrées alimentaires. De ce fait, la part des produits laitiers solides vendus dans le cadre de l'activité Ventes mondiales de l'industrie a diminué de 2,3 points de pourcentage par rapport à l'an dernier. Cependant, cette baisse a été compensée par l'augmentation des volumes vendus dans le cadre de notre activité Grande distribution. En 2020, nous avons également réussi à augmenter la proportion de matières premières à valeur élevée vendue.

Chiffre d'affaires, millions EUR

1 541

2019 : 1 662

Volume total de produits en vrac (tonnes)

362

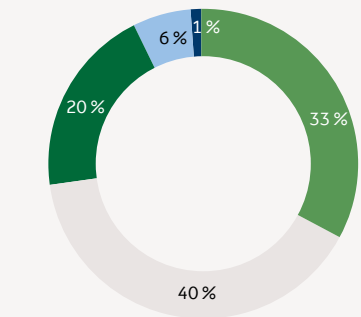
2019 : 385

Ventes de l'industrie mondiale

22,7 %

2019 : 25,0 %

Chiffre d'affaires par segments



	2020	2019
Lait cru	33 %	34 %
Poudre	40 %	36 %
Fromage	20 %	21 %
Beurre	6 %	6 %
Autre	1 %	3 %

Outre ses principaux canaux de vente, Arla se consacre aussi à la vente « business-to-business », c'est-à-dire la vente aux entreprises de produits entrant dans leur propre production, et à la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre. Nous plaçons ces activités sous la bannière Ventes de l'industrie mondiale (anciennement « Ventes industrielles »).

Un modèle d'entreprise flexible et inestimable

Notre activité Ventes de l'industrie mondiale nous permet de gérer la variabilité saisonnière et régionale de la production de lait de nos associés-coopérateurs et de maintenir notre approvisionnement en lait tout au long de l'année, tout en offrant les capacités de croissance nécessaires à nos associés-coopérateurs.

Lorsque les premiers confinements instaurés en réponse à la pandémie de Covid-19 ont entraîné une hausse importante de la demande destinée à la grande distribution dans tous les pays, la flexibilité de notre modèle d'entreprise nous a permis de garantir que nous disposions d'une quantité suffisante de lait pour fabriquer les produits de marque et destinés à la grande distribution nécessaires afin de répondre à cette demande accrue et très volatile.

Réduction du chiffre d'affaires due à l'évolution des conditions du marché

Du fait de l'augmentation de la demande destinée à la grande distribution, la part globale des produits laitiers solides vendus dans le cadre de notre activité Ventes de l'industrie mondiale est passée de 25,0 % l'an dernier à 22,7 % en 2020, soit 360 000 tonnes de produits environ. Du fait de cette réduction en volume et des conditions générales du marché

induites par la pandémie, le chiffre d'affaires est passé de 1 662 millions EUR à 1 541 millions EUR, représentant aujourd'hui 14,2 % du chiffre d'affaires total d'Arla. Malgré ces baisses, notre programme d'investissements stratégiques soutenant l'activité Ventes mondiales de l'industrie a contribué à l'augmentation de la proportion de matières premières à valeur élevée vendues. En 2020, la mozzarella, le premier de nos investissements stratégiques à être mis en œuvre, représentait environ 18,5 % du volume (12,5 % des ventes), soit une hausse de 5,3 points de pourcentage par rapport à l'an dernier.

Des marchés des matières premières instables

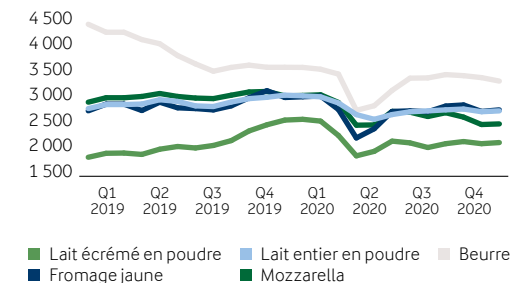
Fortement touchés par la pandémie, les marchés mondiaux des matières premières ont été particulièrement volatils en 2020. Le début de l'année a été marqué par une forte demande mondiale et la hausse des prix dans toutes les catégories. Cependant, cette tendance a été stoppée au mois de mars, lorsque les premiers problèmes logistiques liés aux exportations, suivis des différents confinements instaurés, ont entraîné des perturbations à court terme des chaînes d'approvisionnement. Cette situation a provoqué un net effondrement des prix. Puis, au troisième trimestre 2020, les prix sont remontés pour atteindre un niveau légèrement inférieur à ceux de 2019 et sont restés stables jusqu'au dernier trimestre de l'année.

Vers la fin de l'année 2020, la deuxième série de confinements a provoqué des hésitations compréhensibles sur le marché et les prix ont commencé à faiblir, notamment dans la catégorie Mozzarella, particulièrement impactée par les restrictions imposées au secteur de la restauration.

« LA PANDÉMIE MONDIALE A DÉMONTRÉ L'IMPORTANCE ET L'AGILITÉ DE L'ACTIVITÉ VENTES MONDIALES DE L'INDUSTRIE. EN EFFET, NOUS AVONS SU MAINTENIR NOTRE APPROVISIONNEMENT EN LAIT AFIN DE RÉPONDRE À LA DEMANDE EXTRÊMEMENT VOLATILE DES CONSOMMATEURS, TOUT EN CONTINUANT D'AJOUTER DE LA VALEUR À TOUS LES LAITS PRODUITS PAR NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET LIVRÉS À LA COOPÉRATIVE. »

Thomas Carstensen
Vice-président directeur, Milk & Trading

Prix européens de la matière première en 2019-2020 (millions EUR)





**NOTRE
RESPONSABILITÉ**

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La part de la population mondiale qui a besoin d'une alimentation riche en nutriments ne cesse d'augmenter, et les écosystèmes de la planète sont déjà soumis à une grande pression. Nous prenons la responsabilité de placer la production et la consommation de lait dans une optique de développement durable, pour notre époque et pour les générations à venir.

Nous avons lancé notre nouvelle stratégie de développement durable en 2019, qui a pour but d'améliorer l'environnement pour les générations futures, ainsi que faciliter l'accès à une alimentation laitière saine et inspirer de bonnes habitudes alimentaires. Cette stratégie est fondée sur nos engagements à respecter les droits de l'homme et à garantir des pratiques commerciales responsables sur l'ensemble de nos marchés.

Arla contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Les ODD sont étroitement liés et nous savons que nous avons une influence sur chacun d'eux par le biais de nos pratiques commerciales générales et de nos engagements, tels que définis dans notre Code de conduite. Nous nous concentrons sur les ODD relatifs à l'alimentation, à l'environnement et au climat. Ils sont directement liés à notre chaîne de valeur, car c'est là que nous pouvons avoir l'impact positif le plus important et gérer avec précaution les éventuels effets négatifs.

Dans ce rapport, nous communiquons nos données environnementales, sociales et de gouvernance consolidées liées à certains indicateurs clés de performance. De plus, nous abordons certaines de nos principales réalisations obtenues dans le cadre de notre stratégie Stronger Planet - Stronger People en 2020, notamment les Checks Climat mis en œuvre dans les exploitations, le renforcement de nos programmes en matière de bien-être animal et notre engagement à soutenir la production laitière au sein des marchés émergents.

Concernant le rapport obligatoire lié à l'article 99a, nous nous référons à notre Rapport de responsabilité d'entreprise 2020.

UNE PLANÈTE PLUS FORTE

Protéger l'environnement pour les générations à venir

DES PERSONNES PLUS FORTES

Faciliter l'accès à des produits laitiers sains et inspirer de bonnes habitudes alimentaires

CODE DE CONDUITE

Soutenir la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)

AMBITION ENVIRONNEMENTALE

Avec nos 9 406 associés-coopérateurs, nous avons lancé nos objectifs climatiques ambitieux en mars 2019. Notre ambition est d'atteindre une production laitière de zéro émissions nettes d'ici à 2050 et d'atteindre nos objectifs scientifiques (Science-Based Targets) d'ici à 2030 en réduisant les émissions des scopes 1 et 2 de 30 % en valeur absolue, et les émissions de scope 3 de 30 % par kilogramme de lait. Les objectifs scientifiques s'appuient sur la climatologie et indiquent la voie à suivre pour continuer à améliorer les performances d'Arla en matière d'impact sur le climat.

NOTRE AMBITION COUVRE TROIS THÈMES

Un meilleur climat



Propreté de l'air et de l'eau



Équilibrer les cycles de l'azote et du phosphore

Préservation de la nature



Accroître la biodiversité et faciliter l'accès à la nature

POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS, NOUS NOUS CONCENTRERONS SUR TROIS DOMAINES

Exploitations



- Optimiser l'alimentation des vaches
- Optimiser l'utilisation du lisier et des engrais
- Renforcer le stockage du carbone dans le sol des exploitations

Production



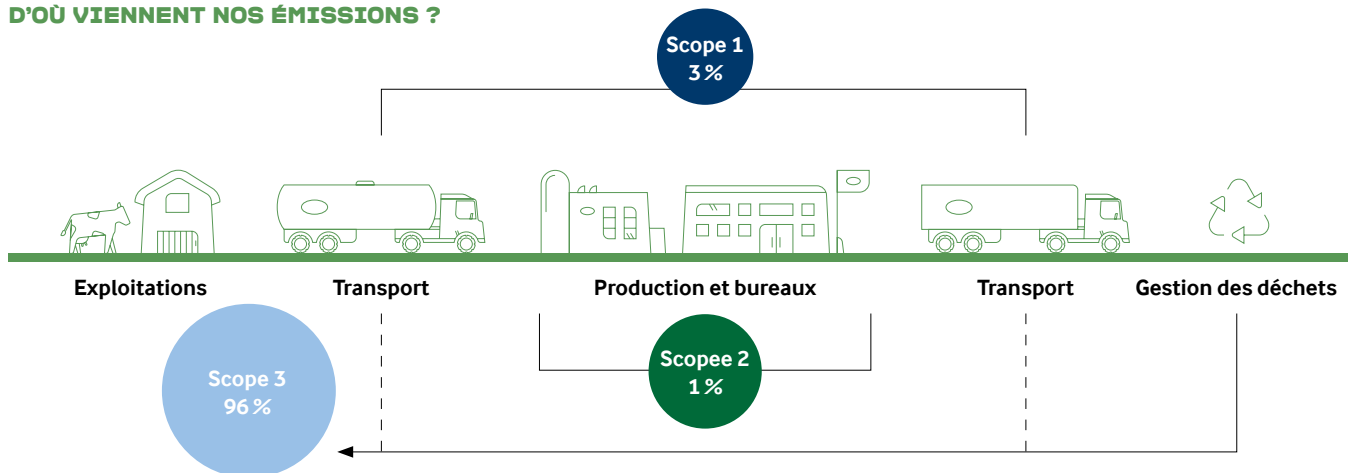
- Améliorer l'efficacité de la consommation d'énergie et de carburant
- Augmenter la part des énergies et carburants renouvelables
- Nouvelles technologies

Emballage et gaspillage alimentaire



- Améliorer la recyclabilité des emballages
- Augmenter l'utilisation de matériaux recyclés et réduire l'utilisation de plastique vierge
- Réduire le gaspillage alimentaire

D'OÙ VIENNENT NOS ÉMISSIONS ?



Les émissions de **scope 1** se rapportent aux activités sur lesquelles nous disposons d'un contrôle direct. Cela comprend le transport avec les véhicules d'Arla et les émissions des installations de production d'Arla.

Les émissions de **scope 2** sont les émissions indirectes causées par l'énergie qu'achète Arla (par ex. électricité, vapeur, chauffage et climatisation).

Les émissions dites de **scope 3** sont des émissions indirectes provenant des biens et services achetés (par ex. lait cru de nos associés-coopérateurs, conditionnement et transport externe), mais aussi du traitement des déchets (par ex. recyclage) sur nos sites.

☑ Pour en savoir plus sur nos efforts visant à réduire notre empreinte carbone, voir page 34.

CHECKS CLIMAT DANS LES EXPLOITATIONS

Chez Arla, nous sommes conscients de notre responsabilité de réduire notre empreinte environnementale dans la mesure du possible. C'est pourquoi nous nous sommes fixés des objectifs de réduction ambitieux pour 2030 et visant zéro émissions nettes pour 2050 en collaboration avec nos associés-coopérateurs et rentrant dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. En 2020, nous avons mis en œuvre notre outil du check climat international auprès de 93 % de nos exploitations d'associés-coopérateurs, nous permettant de constituer l'un des plus grands ensembles de données climatiques provenant de l'élevage laitier et ayant été vérifiées par des tiers.

Nos associés-coopérateurs produisent du lait selon un impact climatique par kilogramme de lait représentant environ la moitié de la moyenne mondiale¹⁾. Cependant, nous nous efforçons continuellement de réduire toujours plus les émissions au niveau des exploitations afin d'atteindre nos objectifs climatiques pour 2030 et 2050, et ce, en collaboration avec nos associés-coopérateurs.

En 2019, nous avons lancé notre nouvel outil du check climat international, que nous avons continué à déployer en 2020. Il est désormais mis en œuvre par 93 % de nos associés-coopérateurs actifs, couvrant 96 % du volume de lait produit par nos associés-coopérateurs. Le Check Climat aide les agriculteurs à identifier les émissions dans l'exploitation et permet de déterminer de façon claire les mesures qu'ils peuvent prendre pour réduire davantage encore les émissions et améliorer leur bilan climatique. Afin d'atteindre notre objectif pour 2030, les associés-coopérateurs doivent réduire leurs émissions de 3 % en moyenne par an.

Tous nos associés-coopérateurs fournissent des informations portant sur des aspects comme la taille du troupeau, la stabulation, les volumes de lait, l'utilisation et la production d'aliments pour animaux, la consommation d'énergie et de carburant ainsi que la production d'énergie renouvelable. Ces données

sont vérifiées par un conseiller externe qui visite l'exploitation pour également identifier les secteurs où l'agriculteur est performant, et pour donner des conseils détaillés sur les plans d'action susceptibles de réduire les émissions et l'impact environnemental.

Grâce à cet ensemble de données climatiques provenant de l'élevage laitier ayant été vérifiées par des tiers, Arla constitue une solide base à des fins de référence et de partage de connaissances à travers l'industrie laitière. Au cours de l'année 2020, nous avons maintenu un dialogue constructif avec nos associés-coopérateurs, ainsi qu'avec des acteurs clés, tels que des conseillers experts en questions agricoles, afin de recueillir des commentaires et des conseils sur la façon d'améliorer et de renforcer davantage les évaluations.

Les associés-coopérateurs qui se sont inscrits au programme Check Climat en 2020 ont reçu une incitation financière de 1,0 centime EUR par kilogramme de lait. La pandémie de Covid-19 a retardé la mise en œuvre des Checks Climat. Cependant, tous les agriculteurs Arla inscrits au programme Check Climat devraient avoir effectué un Check Climat d'ici fin mars 2021.

Pour en savoir plus sur nos émissions de CO₂e, voir page 124. Consultez notre rapport de responsabilité pour en savoir plus sur les Checks Climat.



CHECK CLIMAT

Éléments mesurés lors du Check Climat :

Nombre d'animaux

Composition de l'alimentation

Production agricole

Utilisation d'engrais

Manutention du lisier

Consommation d'électricité, de carburant et d'énergies renouvelables

Arla participe à l'élaboration d'une norme internationale relative au stockage du carbone (captage et stockage du carbone dans le sol), qui sera mise à l'essai dans les exploitations Arla en 2021.

OPTIMISATION DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

Le bien-être de tous les animaux est une priorité pour Arla. Le bien-être animal et une production laitière durable sont étroitement liés : Des vaches bien soignées et en bonne santé produisent du lait de manière plus durable. De ce fait, Arla et nos associés-coopérateurs ont à cœur de constamment surveiller et améliorer la santé et le bien-être de nos vaches.

Nos efforts en vue d'améliorer le bien-être des animaux sont coordonnés via notre portail de données Arlagården®. Ciblant à la base la qualité du lait et la sécurité alimentaire, le programme Arlagården® a été élargi de façon à inclure des normes plus nombreuses et plus claires, notamment en matière de bien-être animal, d'environnement et de gestion du personnel exploitant, afin de refléter nos priorités ainsi que celles de nos clients et consommateurs. Nous avons mis au point un outil numérique complet afin de réaliser et d'harmoniser de manière plus efficace et transparente les évaluations, les rapports et l'utilisation des données dans les sept pays associés-coopérateurs. Les associés-coopérateurs doivent désormais évaluer leurs troupeaux et leurs installations tous les trois mois et consigner les données dans le nouvel outil numérique.

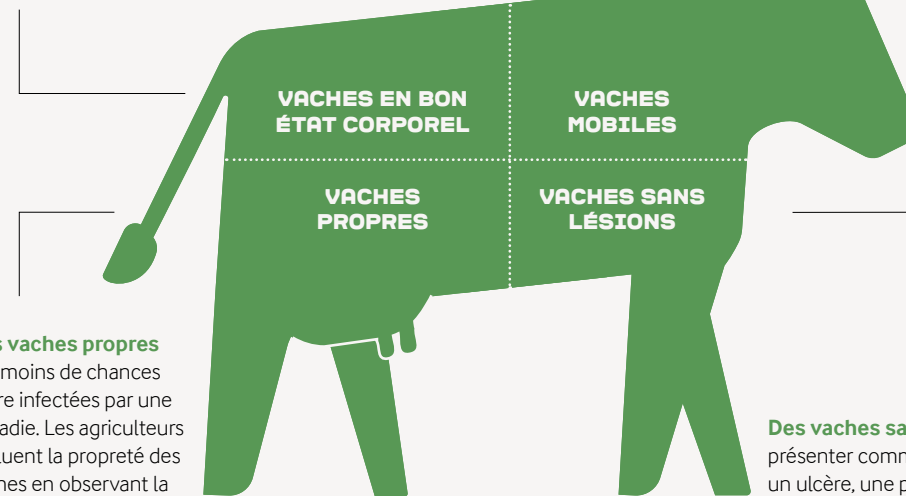
Les 120 questions pour lesquelles l'ensemble de nos 9 406 associés-coopérateurs en 2020 ont soumis des données portaient notamment sur le logement, l'alimentation, le pâturage et le bien-être général des vaches. Afin de disposer d'un aperçu encore plus clair du bien-être animal dans les exploitations, 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.

Les agriculteurs remplissent les questionnaires sur le bien-être animal en se basant sur leur auto-évaluation et reçoivent des visites régulières d'auditeurs destinées à valider l'ensemble des données soumises, y compris les questions relatives au bien-être animal. En 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. Chaque année, 30 % de nos exploitations font l'objet d'un audit. En 2020, nous avons révélé le pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal, d'exploitations auditées et du nombre de cellules somatiques en 2020. Pour en savoir plus, lire la note ESG 1.4. À compter de 2021, nous communiquerons les résultats concrets des questionnaires sur le bien-être animal dans les exploitations auditées, en nous concentrant sur les mesures que nous jugeons les plus importantes pour améliorer le bien-être animal. Nous communiquerons également le ratio d'agriculteurs audités qui se conforment à nos normes 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.

Des vaches en bon état corporel Des vaches en bon état corporel ont une proportion de graisse dans leur corps qui est optimale : ni trop, ni pas assez. Nos agriculteurs évaluent le bon état corporel de leurs vaches à l'aide d'un système de notation de la condition physique consistant en une évaluation visuelle et tactile des vaches. Ceux-ci classent l'animal selon trois catégories : normale, maigre et très maigre.

Des vaches mobiles marchent facilement et n'ont aucune douleur dans les pattes. Lorsqu'elle a un problème de mobilité, la vache boite, ce qui peut être causé par tout un éventail de circonstances telles qu'une maladie, une mauvaise gestion et des facteurs environnementaux. Les agriculteurs classent les vaches selon trois catégories : normale, légèrement boiteuse et visiblement boiteuse.



Des vaches propres ont moins de chances d'être infectées par une maladie. Les agriculteurs évaluent la propreté des vaches en observant la quantité de terre et de boue qu'elles ont sur le corps, et classent ensuite les vaches selon trois catégories : normale (propre), légèrement sale et sale.

Des vaches sans lésions Les vaches peuvent présenter comme lésions une bosse, une éraflure, un ulcère, une plaie ou une tache colorée sur la peau. Les agriculteurs classent les vaches selon trois catégories : normale (sans lésions), présentant des lésions légères et présentant des lésions importantes.

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DES PRODUITS LAITIERS

Arla vise plusieurs objectifs prioritaires, parmi lesquels : contribuer au développement d'un secteur laitier durable et commercialement viable ; améliorer les capacités des associés-coopérateurs ; fournir des aliments nutritifs à une population croissante dans certains marchés émergents. Malgré les retards causés par la pandémie de Covid-19, nous avons continué de renforcer nos partenariats en 2020 et comptons désormais 1 000 associés-coopérateurs inscrits à nos programmes.

Dans le cadre de notre stratégie de durabilité « Stronger Planet – Stronger People », nous établissons des partenariats afin de soutenir le développement du secteur laitier national au sein des marchés émergents. Ces partenariats stratégiques transversaux nous permettent de promouvoir une production laitière durable, d'améliorer la sécurité et la qualité des aliments et de faciliter l'accès à une nutrition abordable pour les consommateurs à faible revenu. Malgré les retards dans la mise en œuvre de nos programmes dans tous les pays, nous avons réussi à atteindre notre objectif pour 2020, à savoir 1 000 agriculteurs inscrits à nos programmes.

PROGRESSION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DES PRODUITS LAITIERS AU NIGÉRIA

D'ici 2050, la population nigériane sera deux fois plus importante qu'elle ne l'est aujourd'hui, comptant près de 400 millions d'habitants. De ce fait, la demande d'aliments nutritifs augmente rapidement. Depuis 2015, Arla est le principal partenaire commercial dans le cadre du projet transversal « Milky Way Partnership in Nigeria ». Parmi les autres partenaires, citons le Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation/ SEGES, CARE Danemark et des ONG basées au Nigéria, avec le soutien du ministère danois des Affaires étrangères.

Le programme Milky Way Partnership a permis d'atteindre plus de 400 agriculteurs, mais l'un des aspects les plus compliqués du projet est de

parvenir à une collecte de lait suffisante. En 2020, nous nous sommes concentrés sur le renforcement des compétences des agriculteurs locaux, ainsi que sur des accords d'exploitation adaptés et de nouveaux partenariats visant à augmenter le nombre d'agriculteurs participants. Le programme Milky Way Partnership s'est notamment étoffé par le biais de la participation au projet « DAMAU Household Milk Farm » en partenariat avec le gouvernement de l'État de Kaduna, visant à installer 1 000 ménages d'agriculteurs dans une zone de 9 000 hectares en fournissant les infrastructures nécessaires et trois vaches importées par agriculteur. Arla a également signé un accord avec SAHEL Consulting dans le cadre de la Fondation Melinda et Bill Gates pour que 600 ménages supplémentaires s'inscrivent, issus de villages d'agriculteurs de l'État de Kaduna.

ACCOMPAGNER L'INDUSTRIE LAITIÈRE LOCALE EN INDONÉSIE

L'un des plus grands défis du secteur laitier indonésien est la pénurie de production laitière en termes de qualité et de quantité, empêchant de répondre à la demande croissante des consommateurs. En 2018, Arla a collaboré avec Indolakto, notre co-entreprise partenaire, ainsi que KPSP Setia Kawan, l'une des plus grandes coopératives laitières d'Indonésie, pour développer un centre d'élevage de veaux dans l'est de Java. Le centre d'élevage élève des veaux afin qu'ils deviennent des vaches laitières de qualité par le biais de bonnes pratiques d'élevage ; ces vaches sont ensuite vendues à un prix équitable aux agriculteurs



locaux, qui sont également formés aux bonnes pratiques d'élevage laitier. Ainsi, les agriculteurs locaux peuvent avoir accès à des vaches de haute qualité, avec la garantie qu'elles produisent du lait en quantité et assurent ainsi de meilleurs revenus.

Aujourd'hui, le centre d'élevage représente une unité opérationnelle distincte de la coopérative, visant à fournir un revenu durable de la vente de vaches. Au cours de l'année 2020, il a fourni plus de 60 vaches de haute qualité à des agriculteurs locaux, qui étaient 15 % moins chères par rapport au prix

habituel sur le marché, tout en créant une entreprise sociale et commerciale durable ne reposant pas sur des financements extérieurs. La baisse du pouvoir d'achat au cours du premier semestre 2020 due à la pandémie de Covid-19 n'a eu aucune incidence à cet égard.

☑ Pour en savoir plus sur nos projets laitiers internationaux au sein des marchés émergents, lisez notre rapport de responsabilité 2020.

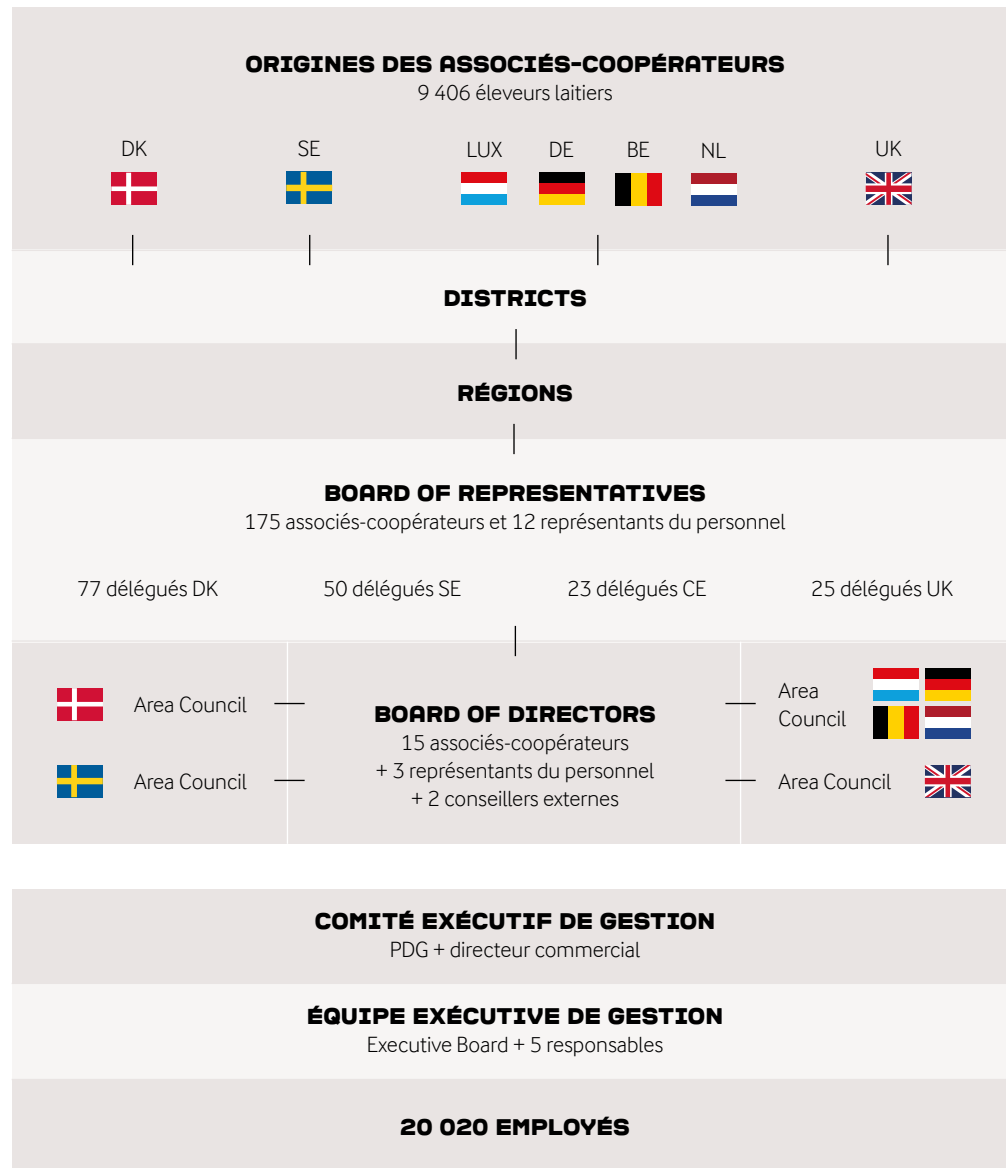


NOTRE GOUVERNANCE

CADRE DE GOUVERNANCE

Arla est une coopérative détenue par 9 406 agriculteurs de 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 et rechercher le consensus. Ceux-ci élisent les membres de l'assemblée des représentants, qui à son tour vote pour le conseil d'administration. Ces deux instances élues partagent la gouvernance de la coopérative avec l'équipe exécutive de gestion.

Les membres du Board of Representatives sont élus pour une période de deux ans. Le processus démocratique ne pouvant être garanti en ligne, le BoR a décidé de reporter les élections de 2021 à 2022.



CADRE DE GOUVERNANCE (SUITE)

GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

Du fait de la structure démocratique d'Arla, le pouvoir de décision appartient au Board of Directors (BoD) et au Board of Representatives (BoR). Leurs tâches principales sont le développement de la base d'associés-coopérateurs, la protection de la démocratie au sein de la coopérative, l'intégration des décisions et le développement de compétences de leadership parmi les associés coopérateurs, et la détermination de l'orientation stratégique globale d'Arla.

Associés-coopérateurs

En 2020, Arla était conjointement détenue par 9 406 producteurs laitiers de Suède, du Danemark, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, du Pays-Bas et du Luxembourg. L'année dernière, la coopérative comptait 9 759 associés-coopérateurs. La diminution du nombre d'éleveurs 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 d'éleveurs 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. Tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes.

Comités de secteur

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 les pays où nous sommes représentés. Les associés-coopérateurs du secteur élisent des membres qui représentent leur région à l'assemblée des délégués.

Board of Representatives

Le Board of Representatives est l'organe décisionnel suprême. Elle compte 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 sont des

représentants des collaborateurs d'Arla. Les représentants des associés-coopérateurs sont élus toutes les années impaires pour une période de deux ans. Le processus démocratique ne pouvant être garanti en ligne, le BoR a décidé de reporter les élections de 2021 à 2022. Cette assemblée prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année et élit le conseil d'administration. L'assemblée des délégués se réunit deux fois par an.

Conseil d'administration

Désigné par l'assemblée des délégués, le conseil d'administration est 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. Le conseil d'administration a également pour mission de veiller à ce qu'Arla soit gérée dans l'intérêt supérieur de ses associés-coopérateurs et de prendre les décisions relatives à la structure de détention de la société. Par ailleurs, il défend aussi les intérêts des partenaires de la société : prêteurs, investisseurs en titres obligataires et salariés, entre autres.

Le conseil d'administration se compose de 15 associés-coopérateurs, de trois représentants des travailleurs et de deux conseillers externes. Durant le cycle des élections de 2019, quatre nouveaux membres ont rejoint le BoD et deux membres externes ont également été nommés afin de garantir que les compétences du BoD couvrent tous les domaines fondamentaux de la direction d'une entreprise internationale. La composition des membres élus du Board of Directors reflète la structure de détention d'Arla des différents pays.

Conseils territoriaux

Arla compte quatre conseils territoriaux qui sont des sous-comités du Board of Directors (BoD). Ils se composent de membres du BoD et du Board of Representatives. Les comités locaux existent dans les quatre domaines 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.

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 conseil d'administration, est responsable de la gestion de

l'entreprise, de garantir sa bonne croissance à long terme dans une perspective mondiale, de conduire l'orientation stratégique, du suivi des objectifs pour l'année et de définir les politiques de l'entreprise, tout en essayant d'atteindre une augmentation durable de la valeur de l'entreprise. En outre, le comité exécutif de gestion assure une gestion du risque et un contrôle des risques appropriés, 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. Depuis le 1^{er} février 2019, le directeur commercial pour l'Europe, Peter Giørtz-Carlson, a été nommé pour faire partie du comité exécutif de gestion.

Executive Management Team (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 quatre 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), 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 leur domaine respectif et alignent leurs activités sur toutes les mesures transversales.

Collaborateurs

Arla emploie 20 020 équivalents temps plein (ETP) à l'échelle mondiale, contre 19 174 l'année précédente. Nos collaborateurs sont représentés par trois membres au conseil d'administration et 12 délégués à l'assemblée des délégués.

DIVERSITÉ ET INTÉGRATION

Chez Arla, nous sommes convaincus que la diversité et l'inclusion jouent un rôle capital dans le succès de notre entreprise et nous savons qu'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive favorise l'innovation et des résultats plus solides. Nous prôtons la diversité au sens large, que ce soit en termes de sexe, de nationalité, d'âge, mais aussi d'idées et de valeurs.

Nos principes stratégiques

Afin de renforcer notre réserve de leaders et d'améliorer les possibilités d'avancement pour tous, nous avons pour ambition qu'une même équipe ne comprend pas plus de 70 % de membres du même sexe, de la même nationalité et du même âge. Si nous mélangeons les générations dans nos effectifs grâce à nos conditions de travail exemplaires, nous reconnaissons que dans certains corps de métier, en particulier chez les cols bleus, nous heurtons souvent à une offre de main-d'œuvre moins diversifiée, ce qui rend difficile la réalisation de notre objectif. Nos principes stratégiques sont intégrés à l'ensemble de nos processus et priorités, nous permettant de reconnaître et de profiter des avantages de la diversité et de l'inclusion.

Développement des compétences

Nous proposons des formations à nos gestionnaires de personnel et à nos partenaires en acquisition de talents en matière de sensibilisation aux préjugés inconscients, afin de promouvoir une sélection et une évaluation impartiales des collaborateurs.

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 tous les cadres soient recrutés au sein d'un vivier de candidats où sont représentés les deux sexes et plus d'une nationalité. 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.

Salaires équitables

Nous nous efforçons d'offrir une rémunération juste et compétitive au niveau du marché et conforme à la législation locale ; nous avons par ailleurs une méthode structurée de rémunération, qui garantit des salaires équitables indépendamment du sexe, de l'âge, de l'ancienneté, de la fonction ou de 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.

Fonder et maintenir une communauté interne

En 2017, nous avons créé une communauté internationale appelée « The Diversity and Inclusion Network » (Réseau Diversité et Inclusion), qui est approuvée et soutenue par la direction générale. Cette communauté propose un large éventail d'activités, y compris des tables rondes avec des intervenants externes, la création d'un forum de discussion interne et des entretiens avec des modèles de référence.

Suivi

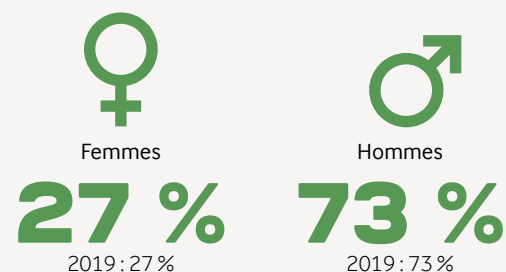
Nous nous engageons à rendre compte régulièrement de nos progrès dans la réalisation de nos objectifs de diversité et d'inclusion à long terme à notre équipe exécutive de gestion ainsi qu'à l'extérieur de l'entreprise.



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 représentation hommes-femmes au sein de la main-d'œuvre total. Représentation hommes-femmes chez les cols bleus : femmes : 18 % ; hommes : 82 % ; et chez les cols blancs : femmes : 42 % ; hommes : 58 %.

Répartition hommes-femmes dans l'encadrement

	Femmes		Hommes	
	2020	2019	2020	2019
EMT	14 %	29 %	86 %	71 %
CA**	20 %	20 %	80 %	80 %
AD	16 %	16 %	84 %	84 %
Niveau Directeur et +	26 %	26 %	74 %	74 %

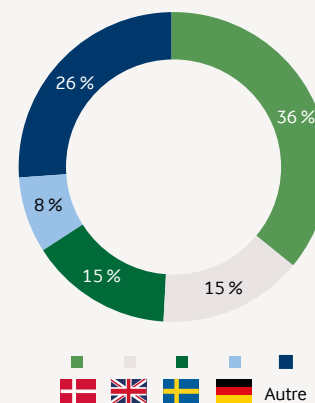
** Le taux indiqué englobe tous les membres du CA (20), y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La représentation hommes-femmes parmi les associés-coopérateurs élus par l'Assemblée générale est de 13 % de femmes et 87 % d'hommes.

Nombre total de nationalités

115



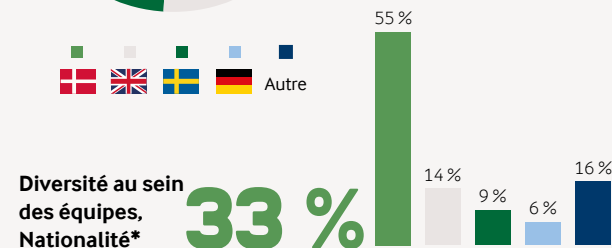
Répartition par nationalités



Nationalités au sein de l'EMT

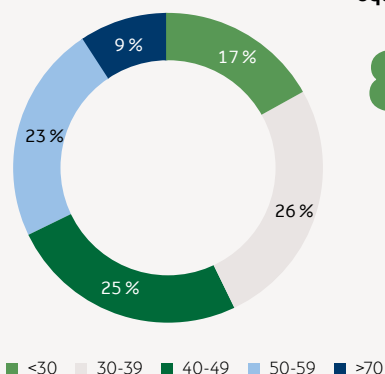


Répartition par nationalité au niveau des directeurs et +



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

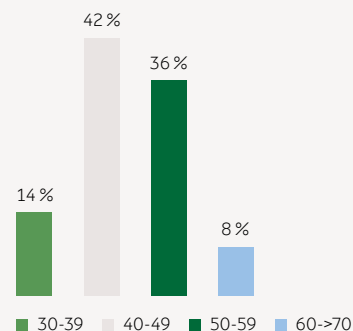
Répartition par tranches d'âge



Diversité au sein des équipes, âge*

86 %

Répartition par tranches d'âge au niveau des directeurs et +



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

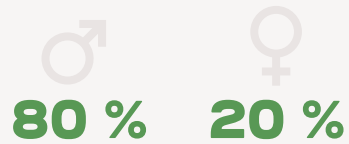
CONSEIL D'ADMINISTRATION



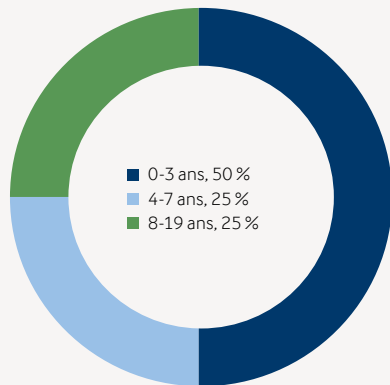
BOARD OF DIRECTORS (SUITE)

Notre Board of Directors (BoD) se compose de 15 associés-coopérateurs élus, de trois représentants d'employés et de deux conseillers externes, dont les compétences et l'expertise se complètent afin d'assurer une gouvernance globale efficace.

Diversité au sein du BoD*



Mandat



*Le taux englobe tous les membres du CA, y compris les représentants du personnel et les conseillers externes. La répartition hommes-femmes parmi les membres élus est de 13 % de femmes et 87 % d'hommes. Conformément à l'article 99b de la loi danoise sur les états financiers, Arla s'est fixé pour objectif en 2019 d'atteindre au moins 13 % de femmes parmi les membres du Board of Directors d'ici quatre ans, afin de refléter la composition de notre Board of Representatives.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Membre depuis : 1998
Nationalité : Danois
Profession : Éleveur laitier
Postes internes : Président du conseil d'administration, Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération
Postes externes : Assemblée consultative du Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation, depuis 2009 -

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Membre depuis : 2008
Nationalité : Suédoise
Profession : Éleveur laitier
Postes internes : Vice-présidente du conseil d'administration, Comité global de formation, Comité Apprentissage et développement, Comité Rémunération
Postes externes : Membre de l'Association suédoise des éleveurs laitiers depuis 2014, membre du conseil d'administration de Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Membre depuis : 2019
Nationalité : Danois
Profession : PDG de Microsoft Danemark & 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
Nationalité : Suédoise
Profession : 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
Nationalité : Britannique
Profession : Éleveur laitier
Postes internes : Président du conseil territorial Arla Royaume-Uni, Comité de recours monde

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Membre depuis : 2015
Nationalité : Suédoise
Profession : Employé du secteur laitier
Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs suédois

MARCEL GOFFINET (1988)

Membre depuis : 2019
Nationalité : Belge
Profession : Éleveur laitier
Postes internes : Membre du Comité de recours monde
Postes externes : Président du conseil d'administration du centre de recherche agricole Agra-Ost, échevin de St. Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Membre depuis : 2012
Nationalité : Allemand
Profession : Éleveur laitier
Postes internes : 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

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Membre depuis : 2019
Nationalité : Danois
Profession : 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 -

BOARD OF DIRECTORS (SUITE)

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Membre depuis : 2018

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Président du comité bio monde

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'Association suédoise des éleveurs laitiers

HARRY SHAW (1952)

Membre depuis : 2013

Nationalité : Britannique

Profession : Agent régulateur

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs britanniques

SIMON SIMONSEN (1970)

Membre depuis : 2017

Nationalité : Danois

Profession : Éleveur laitier

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

Nationalité : Suédoise

Profession : Éleveur laitier

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

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

BJØRN JEPSEN (1963)

Membre depuis : 2011

Nationalité : Danois

Profession : 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

Nationalité : Allemand

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité bio monde

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Danois

Profession : Éleveur laitier

Postes internes : Comité de recours monde

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

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Membre depuis : 2013

Nationalité : Danois

Profession : Agent de production laitière

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs danois

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Membre depuis : 2005

Nationalité : Danois

Profession : Éleveur laitier

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

Postes externes : Vice-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 -

FLORENCE ROLLET (1966)

Membre depuis : 2019

Nationalité : Française

Profession : Conseiller principal de Luxury Tech Fund

Postes externes : Membre de l'International Advisory Board de l'EM Lyon Business School depuis 2018

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Membre depuis : 2012

Nationalité : Britannique

Profession : 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

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION



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

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION (SUITE)

Notre équipe exécutive de gestion se compose du PDG, de quatre experts fonctionnels et d'un responsable commercial pour la zone européenne et les segments commerciaux internationaux respectivement. L'équipe exécutive de gestion est chargée des opérations quotidiennes d'Arla et du développement des stratégies du groupe. En 2020, nous avons accueilli trois nouveaux membres : Torben Dahl Nyholm, David Boulanger et Simon Stevens.

DAVID BOULANGER (1970)

CSO, Vice-président directeur, Chaîne d'approvisionnement

Nationalité : Française

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)

Executive Vice President, International

Nationalité : Britannique

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 Europe nouvellement créée 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.

TORBEN DAHL NYHOLM (1981)

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

Nationalité : Danois

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.

PEDER TUBORGH (1963)

PDG, membre du comité exécutif de gestion, Responsable Lait, membres et ventes industrielles, président d'Arla Foods Ingredients

Nationalité : Danois

Arrivé il y a 32 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 de l'Université d'Odense en économie et gestion des entreprises.

Peder est également :

- Membre de la Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

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

Nationalité : Danois

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. Avant de rejoindre Arla, Peter était vice-PDG de Bestseller Fashion Group China. Il est titulaire d'un Master en administration, organisation et gestion des entreprises de l'école de commerce de l'Université d'Aarhus.

Peder est également :

- Vice-président de l'Association européenne des industries de produits de marque (AIM)
- 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)

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

Nationalité : Suédoise

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.

Ola est également :

- Membre du conseil d'administration d'AP Pension,
- Membre du comité central du syndicat patronal danois Dansk Industri

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communications et Durabilité

Nationalité : Danois

Arrivée chez Arla il y a 30 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-CEO d'Arla Royaume-Uni avant de rentrer au Danemark en 2010. Naturellement douée pour le marketing, Hanne était chargée des différentes marques et catégories avant d'occuper son poste actuel. Elle est diplômée de l'École de commerce de l'Université d'Aarhus et de la Harvard Business School.

Hanne est également :

- Membre du conseil d'administration d'Arla Fonden et de la Danish Technical University

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La politique de rémunération des dirigeants d'Arla est conçue pour favoriser de hautes performances et soutenir la création de valeur. Cette politique garantit l'alignement sur l'orientation stratégique du Groupe et les intérêts de nos associés-coopérateurs. Nous pratiquons une approche structurée de la rémunération afin d'éviter toute discrimination de genre, de nationalité et d'âge au niveau des salaires.

Gouvernance de la rémunération

Les pratiques de rémunération d'Arla sont régies par la politique de rémunération telle que définie par le Board of Directors (BoD) et révisée tous les quatre ans. Le BoD est guidé par des conseillers externes utilisant des sources de données de marché et des références provenant d'industries et d'entreprises comparables. Le BoD évalue chaque année la rémunération versée au comité exécutif de gestion ainsi que les programmes de rémunération variable destinés à d'autres cadres supérieurs et dirigeants. Le Comité de rémunération, composé de six membres du Board of Directors (président inclus) se réunit au moins deux fois par an. Le Comité s'assure du respect de la politique de rémunération et formule des recommandations au BoD.

Le Board of Representatives (BoR) reçoit régulièrement des informations sur la rémunération du BoD et l'évolution de la composante variable de la rémunération des cadres supérieurs.

Nos pratiques de rémunération

L'enveloppe de rémunération est conçue pour garantir le recrutement, l'engagement et la conservation de hauts dirigeants tout en étant destinée à encourager de solides résultats commerciaux aussi bien à court terme qu'à long terme. Conformément aux pratiques scandinaves, la majorité de la rémunération est fixe. Cependant, la part variable de la rémunération a augmenté au cours des dernières années afin de garantir que la rémunération totale dépend également de la réalisation des objectifs financiers d'Arla à court et à

long termes. Tous les dirigeants et cadres supérieurs sont embauchés dans des conditions conformes aux normes internationales et sont notamment soumis à une clause de non-concurrence adéquate ainsi qu'à des clauses de confidentialité et de fidélité.

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 pensons que cela contribue à garantir que le conseil d'administration privilégie 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 en savoir plus sur les montants spécifiques, voir page 114.

Comité exécutif de gestion et équipe exécutive de gestion

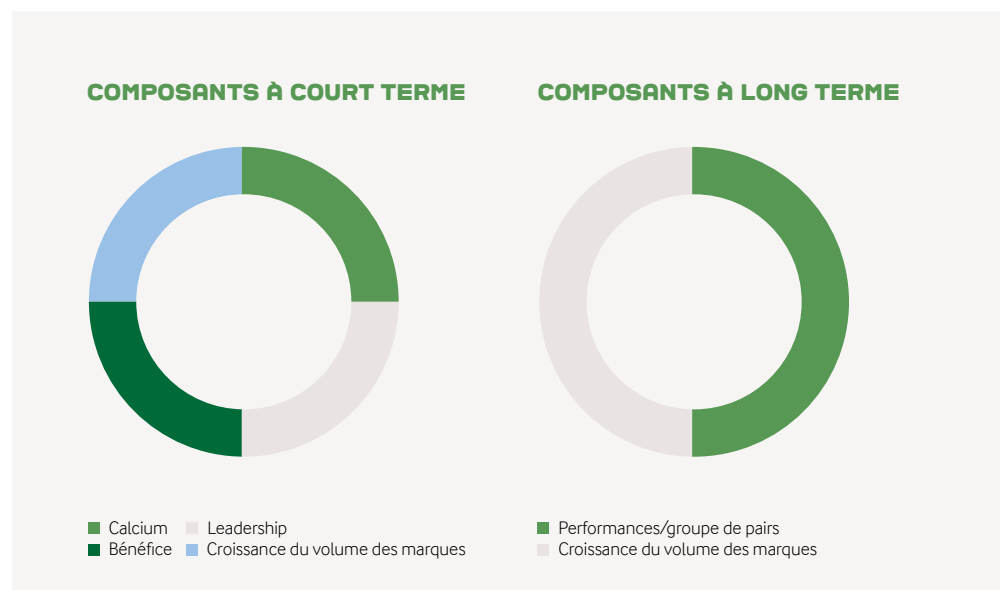
Les éléments de compensation et l'approche en la matière sont les mêmes pour le comité exécutif de gestion et l'équipe exécutive de gestion (collectivement « la direction »). Le BoD évalue chaque année la rémunération perçue par le comité exécutif de gestion, sur la base des recommandations du Comité de rémunération. Pour en savoir plus sur les montants spécifiques, voir page 114.

La rémunération de la direction est calculée en fonction de références externes fixées par rapport aux

sociétés européennes et internationales de FMCG, offrant 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 cadres supérieurs. Les principales composantes du système LTI sont la croissance du volume des marques et les performances du groupe par rapport à l'indice du groupe de pairs (voir graphiques). Le programme LTI a débuté en 2018 et comprend également une composante liée à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium.



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° 16.6 : 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 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 veillons à nous conformer aux exigences législatives dans toutes les régions où 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 à des fins d'évasion fiscale sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi en vue d'é luder 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 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 a mb a 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.

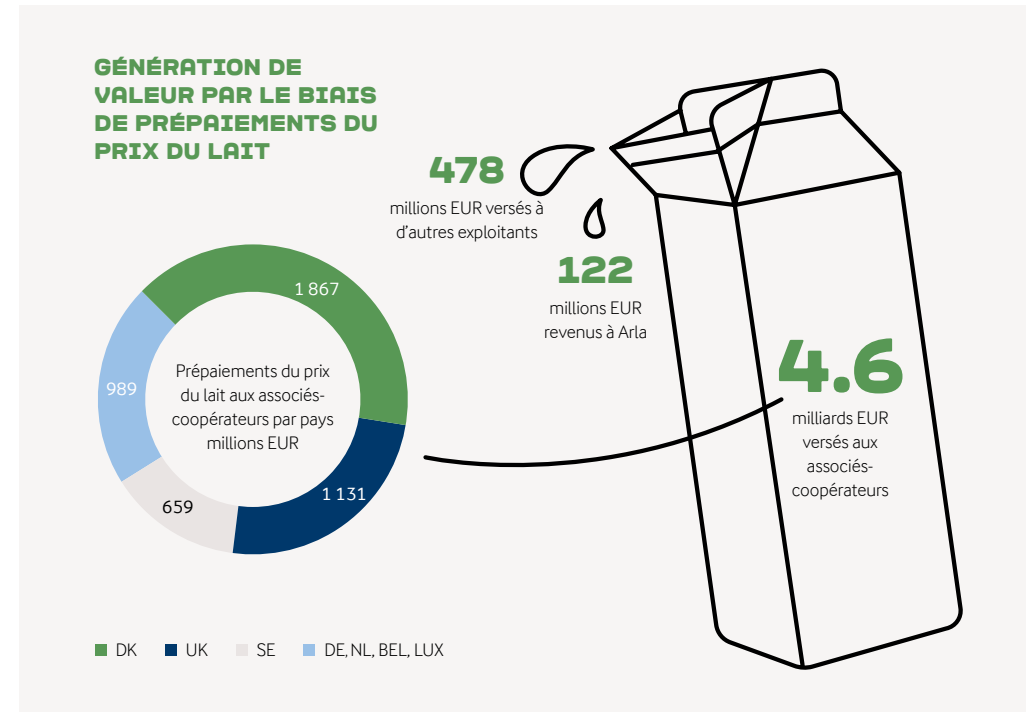
Arla exploite plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont principalement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés.

Génération de valeur par le biais de versements pour le lait

En 2020, Arla a généré une valeur totale d'environ 5,2 milliards EUR* à partir du lait fourni. Le lait produit par nos associés-coopérateurs a généré 4,6 milliards EUR de versements, tandis que d'autres associés-coopérateurs ont reçu des versements de

478 millions EUR pour leur lait, laissant 122 millions EUR à Arla. Par conséquent, la majorité des impôts sont payés au niveau des exploitations, sous réserve des règles fiscales locales.

**Prix d'acompte du lait pour l'année plus un prix supplémentaire estimé à 1,75 centime EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs*



GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

En tant que coopérative propriétaire d'installations 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 entreprise et notre capacité à prépayer un prix du lait concurrentiel à nos associés-coopérateurs. Notre gestion des impacts de la pandémie de Covid-19 2020 et la menace d'un Brexit dur illustre l'importance d'assurer une gestion solide des risques et de la conformité.

La gestion des risques et de la conformité d'Arla vise à réduire 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 prenons des mesures pour identifier, comprendre, analyser et traiter efficacement les risques. Nous concentrons nos actions sur les risques susceptibles de menacer la réussite de notre stratégie, et nous sommes également attentifs aux risques inhérents aux activités de l'entreprise.

Gestion des risques

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 menaces, tendances ou 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.

En 2020, le Board of Directors a régulièrement analysé et débattu des répercussions de la pandémie

de Covid-19, mettant l'accent sur la continuité des activités et la santé et la sécurité de nos employés. Le risque de mise en place d'un Brexit dur et l'effet des charges de friction liées au Brexit ont été surveillés de près par le Board of Directors, et les membres concernés du BoD ont également engagé un dialogue avec des représentants de l'UE et du gouvernement britannique. En interne, un groupe de travail dédié composé de spécialistes des secteurs concernés d'Arla a travaillé d'arrache-pied pour faire face à la pandémie de Covid-19 et nous préparer efficacement au Brexit.

Identification des risques

Nous identifions les risques de conformité 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.

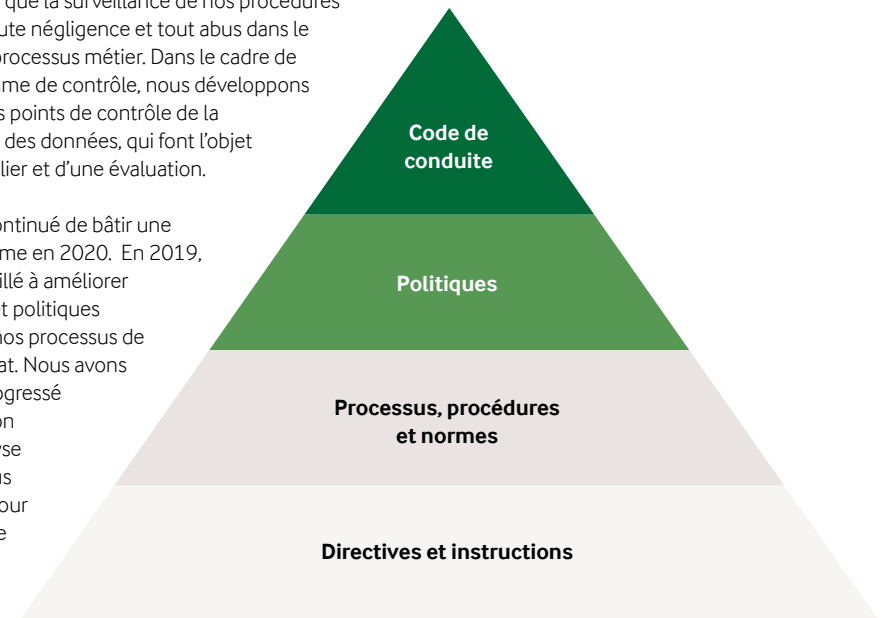
Cadre stratégique

Nous nous efforçons continuellement d'améliorer nos politiques d'entreprise afin qu'elles reflètent nos valeurs et nos engagements tels qu'ils sont 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 ONE Arla.

Contrôles

Nous ne tolérons aucune violation des principes définis par nos politiques, et nous disposons d'un système cohérent de contrôles internes, dont l'efficacité et la pertinence font l'objet d'évaluations régulières, pour nous en assurer. Nous continuons de développer notre environnement de contrôle interne via la mise en place de contrôles intégrés à nos systèmes ainsi que la surveillance de nos procédures afin d'éviter toute négligence et tout abus dans le cadre de nos processus métier. Dans le cadre de notre programme de contrôle, nous développons également des points de contrôle de la confidentialité des données, qui font l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation.

Nous avons continué de bâtir une culture conforme en 2020. En 2019, nous avons veillé à améliorer les contrôles et politiques applicables à nos processus de vente et d'achat. Nous avons également progressé dans l'utilisation d'outils d'analyse et de processus automatisés pour renforcer notre conformité.



Notre cadre de gouvernance

GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ (SUITE)



Éducation et sensibilisation

Notre code de conduite et nos politiques internes sont communiqués à tous les employés, soutenus par un certain nombre d'activités combinant programmes de formation obligatoires et campagnes de sensibilisation. Tous les principes internes régissant nos activités sont accessibles à nos employés via un portail centralisé sur l'Intranet d'ArLa, y compris sur des appareils mobiles. Nous proposons un dispositif mixte de formation comprenant des formations en ligne sur les grands thèmes de conformité (le droit de la concurrence et la sécurité des informations, par ex.) et des ateliers de formation selon les besoins. Nous avons constaté en 2020 une amélioration significative de l'identification des e-mails potentiellement frauduleux après avoir effectué des tests de détection de cybermenaces, et avons par la suite proposé une formation ciblée aux employés qui n'ont pas su identifier ce risque.

Enquêtes

L'ouverture et la confiance font partie de nos valeurs fondamentales et sont intégrées à notre Code de conduite. Les employés estimant que le Code de conduite a été enfreint sont encouragés à signaler tout manquement. Il est possible de soumettre toute préoccupation auprès de la direction, des ressources humaines ou du service de contrôle des risques et de la conformité concerné. Nous proposons également des rapports anonymes par l'intermédiaire de notre système d'alerte, appliquant des principes stricts de confidentialité et veillant à ce qu'aucune mesure de représailles ne soit prise contre la personne qui a signalé une violation quelconque. En 2020, nous avons diminué le nombre de signalements de fraudes

par rapport à 2019. Aucune des enquêtes menées n'a entraîné de pertes financières importantes pour le groupe. Cependant, elles nous ont fourni de précieuses informations sur l'état de notre environnement de contrôle, qui s'est avéré solide.

Rapports

Nous rendons compte de notre conformité à différents niveaux organisationnels tout au long de l'année. Les scores de conformité sont communiqués chaque trimestre à l'équipe exécutive de gestion, les risques propres à chaque pays sont signalés régulièrement à l'équipe de direction intermédiaire, et les préoccupations en matière de conformité sont signalées chaque année au Board of Directors. Les conclusions de toutes les activités et enquêtes de conformité de l'année sont regroupées dans le rapport annuel de conformité transmis au Board of Directors. En 2020, nos rapports sur les ICP de conformité et les échanges constructifs menés au sein de l'entreprise nous ont permis d'améliorer nos contrôles internes et nos processus de conformité.

Rendez-vous sur la page Web de notre entreprise pour lire notre code de conduite.

Principaux changements au niveau du positionnement d'ArLa face aux risques en 2020

- Les impacts de la pandémie de Covid-19 ont généré de la confusion, des préoccupations et de l'incertitude chez la population et les économies du monde entier, ce qui s'est également reflété dans la situation de risque d'ArLa. Nous faisons systématiquement face aux conséquences négatives, tout en essayant de saisir les opportunités et de poursuivre nos opérations.
- La pandémie de Covid-19 a généré des changements à un rythme déstabilisant, de plus en plus de consommateurs se tournant vers le commerce électronique et modifiant leurs habitudes d'achat. Grâce à la diversité et la résilience de nos activités, nous nous sommes rapidement adaptés à la nouvelle demande et travaillons continuellement à renforcer notre présence en ligne.
- Les exigences de la société en faveur d'une production durable à faible impact sur le climat augmentent à un rythme régulier. La durabilité reste une priorité clé pour ArLa, et nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux visant à réduire nos impacts environnementaux et mettre en œuvre des outils nous permettant de constituer l'un des plus grands ensembles de données climatiques provenant de l'élevage laitier et ayant été vérifiées par des tiers.

GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ (SUITE)

 Responsable du risque  Mesures prises

TYPES DE RISQUE

STRATÉGIQUE : risque découlant de tendances ou d'événements internes ou externes pouvant avoir un impact matériel sur la réalisation de nos objectifs stratégiques

OPÉRATIONNEL : risque susceptible de compromettre l'exécution des fonctions de l'entreprise

FINANCIER : risque susceptible de causer une instabilité imprévue des prix du lait, des ventes nettes, des marges ou des parts de marché

JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE : risque lié à l'évolution du cadre juridique ou réglementaire et susceptible d'impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise

IMPACT

Nous classons les risques de chaque grande catégorie 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.


▲▼ **Probabilité** : le mouvement du risque fait référence à la variation de la probabilité de concrétisation du risque, en sachant que les mesures de lutte et de contrôle permettent de réduire cette probabilité.

Risques stratégiques

Conséquences négatives du Brexit

Le Royaume-Uni est un marché important pour Arla, représentant 26 % des ventes. L'accord de libre-échange conclu entre le Royaume-Uni et l'Europe est une bonne nouvelle. Cependant, les obstacles non tarifaires de l'accord créeront des frictions, qui elles-mêmes généreront une complexité et des charges supplémentaires.

 : Peter Giørtz-Carlsen, Directeur commercial


 : Depuis que le Brexit a été voté en 2016, nous avons élaboré des scénarios détaillés et des stratégies d'atténuation, et nous n'avons cessé de réaliser une cartographie des impacts potentiels des différents résultats des négociations liées au Brexit. Malgré l'accord de libre-échange mis en place, le Brexit occupe une place centrale dans notre business plan pour 2021, et nous nous tenons prêts à gérer les impacts du Brexit sur nos activités au Royaume-Uni. Pour en savoir plus, voir page 20.

Impact : ■ **Mouvement 2020** : ▼

Instabilités politique et économique (impact de la pandémie de Covid-19)

L'instabilité politique dans les pays où Arla exerce ses activités représente un risque majeur susceptible d'affecter considérablement nos ventes et notre rentabilité. L'incertitude politique a une incidence sur les taux de change, les taux d'intérêt, les relations commerciales internationales, la « libre » circulation des biens et des services, la production, etc.

 : Peder Tuborgh, Président-directeur général

 : En 2020, l'incertitude politique a eu un impact sur nos activités dans plusieurs régions, du Liban au Moyen-Orient, en passant par l'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud-Est. Sans parler du récent Brexit en


Europe. Grâce à notre vaste présence internationale et à notre chaîne d'approvisionnement agile, notre organisation est parée pour faire face à l'incertitude, tandis que notre résilience et notre agilité nous permettront de relever tous les défis. À l'échelle mondiale, la pandémie de Covid-19 a également accru l'incertitude quant aux perspectives économiques. Cependant, en tant qu'entreprise internationale, nous avons élaboré des stratégies applicables à divers scénarios.

Impact : ■ **Mouvement 2020** : nouveaux

Mutation des préférences des consommateurs (impact de la pandémie de Covid-19)

L'augmentation de la demande de produits plus durables marque un changement dans les préférences des consommateurs. Des études récentes montrent que 35 % des consommateurs mondiaux souhaitent des produits plus durables. Il s'agit là d'une opportunité à saisir, mais qui n'est pas sans risque en raison des émissions importantes de GES découlant de la production laitière et qui pourraient potentiellement amener les consommateurs à se tourner vers des alternatives aux produits laitiers.

 : Hanne Søndergaard, Directrice marketing

 : Dans le cadre de notre stratégie de durabilité « Stronger Planet - Stronger People », nous travaillons continuellement au développement d'emballages et de produits plus durables. En 2021, nous prévoyons d'intensifier nos efforts de santé et de durabilité par le biais de projets d'envergure pour la marque Arla, tout en informant les consommateurs des nombreuses étapes mises en œuvre pour réaliser notre objectif de durabilité. Nous continuerons également de développer des produits qui répondent à la demande d'offre de valeur des consommateurs. Pour en savoir plus, lisez notre rapport de responsabilité.

Impact : ■ **Mouvement 2020** : Stable

GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ (SUITE)

 Responsable du risque  Mesures prises

Réaction insuffisante en faveur d'une production plus durable et/ou face au non-respect de la réglementation climatique

Les ambitions climatiques de l'UE représentent un risque potentiel pour Arla, car elles pourraient conduire à la mise en place de restrictions que nous ne sommes pas en mesure de respecter, nous obligeant à réduire la production de lait ou à augmenter les charges imposées à Arla ou à nos associés-coopérateurs.

 : Hanne Søndergaard, Directrice marketing


 : Dans le cadre de notre stratégie de durabilité, nous nous sommes fixés des objectifs environnementaux qui rentrent dans le cadre de l'initiative Science Based Targets, et nous mettons tout en œuvre pour réduire notre empreinte carbone. Nos agriculteurs procèdent à des Checks Climat qui fournissent des données permettant d'analyser leur impact. Nous continuerons de déployer les Checks Climats auprès de nos agriculteurs en 2021 et examinerons les données relatives au stockage du carbone afin de surveiller l'empreinte carbone. Nous surveillerons également l'évolution de la stratégie Farm to Fork (De la ferme à la table) afin d'assurer une réaction rapide en cas de modification de la réglementation. Pour en savoir plus, voir page 34.


Impact : ■ **Mouvement 2020 :** Stable

Rythme déstabilisant du changement de canal de ventes dû aux nouvelles habitudes d'achat des consommateurs (impact de la pandémie de Covid-19)

De plus en plus de consommateurs ont opté pour les courses en ligne pendant la crise de la Covid-19. De ce fait, le commerce électronique s'est développé à un rythme normalement observé sur une période de cinq ans. Du fait de l'essor des services de livraison des courses alimentaires en cette période de

changement majeur, les entreprises multicanal ont développé leurs activités de commerce électronique, tandis que les entreprises exclusivement tournées vers le numérique ont attiré de nouveaux clients. Le secteur du commerce numérique a connu une période d'innovation rapide, marquée par les efforts des détaillants (via des paniers-repas) et des partenariats d'approvisionnement alimentaire visant à répondre à la demande des consommateurs en services de livraison de courses alimentaires.

 : Peter Giørtz-Carlsen, Directeur commercial

 : En 2020, nous avons profité de nos partenariats dans le secteur de la distribution pour réaliser des investissements en termes de personnel et de technologie, tirer parti de l'évolution des comportements d'achat et capitaliser sur ce secteur en pleine croissance. En 2021, nous continuerons de suivre le rythme de l'évolution des comportements des consommateurs et de rechercher de nouvelles opportunités de croissance au niveau du commerce électronique, afin de maintenir notre position de leader dans le secteur des produits laitiers et d'asseoir notre position sur le marché numérique. Les efforts déployés à ces égards comprennent des investissements technologiques (ventes électroniques et marketing numérique) ainsi que le renforcement des capacités à travers l'organisation pour exploiter les points forts du marché local. À mesure que les effets de la pandémie de Covid-19 se font ressentir au niveau des économies des pays européens, les consommateurs recherchent avant tout des offres de valeur et pratiques, tandis que le secteur de la distribution devient de plus en plus concurrentiel tandis que les détaillants améliorent leur proposition de valeur pour les consommateurs.


Impact : ■ **Mouvement 2020 :** ▲

Risques opérationnels

Risques de santé et de sécurité liés à la poursuite de nos activités dans le contexte de la pandémie de Covid-19

Nous avons conscience du risque de propagation du virus parmi nos employés qui, outre la menace qu'il fait planer sur la santé et la sécurité de nos collaborateurs, pourrait avoir une incidence sur la réputation de la marque Arla ainsi que sur la poursuite de nos activités du fait de taux d'absence élevés.

 : Ola Arvidsson, Directeur des ressources humaines


 : Au cours de l'année 2020, nous avons procédé à des évaluations des risques sur tous nos sites et avons appliqué les mesures qui s'imposaient (distanciation sociale, nettoyage, télétravail, limitation des déplacements, etc.) afin d'éviter la propagation du virus. Ces mesures continueront de s'appliquer en 2021.

Impact : ■ **Mouvement 2020 :** nouveaux

Volatilité des prix du lait et des volumes (impact de la pandémie de Covid-19)

Les marchés des produits laitiers sont particulièrement volatils du point de vue des prix, et les entreprises laitières comme les éleveurs laitiers ont dû y faire face depuis la libéralisation des marchés du lait européens en 2007. Les prix de matières premières reflètent rapidement l'équilibre mondial et européen en matière d'offre et de demande. De ce fait, le moindre changement au niveau de la demande des consommateurs ou de l'offre des agriculteurs, même mineur, a tendance à entraîner des corrections des prix non négligeables. La pandémie de Covid-19 a eu un impact sur la consommation de produits laitiers et provoqué une certaine volatilité des prix au cours de l'année 2020.

 : Peder Tuborgh, Président-directeur général


 : Chez Arla, nous surveillons constamment l'évolution du prix des matières premières et ajustons nos activités en conséquence. Mais surtout, nous continuons de nous concentrer sur notre portefeuille de marques et de produits destinés à la grande distribution, qui a toujours garanti la valeur la plus élevée pour le lait de nos agriculteurs, tout en assurant une création de valeur stable tout au long des cycles de prix des matières premières. Nous avons également réussi à augmenter la part de marché de nos marques en 2020. Pour en savoir plus, voir pages 54-62.

Impact : ■ **Mouvement 2020 :** ▲



Sécurité des informations et cyberattaques (impact de la pandémie de Covid-19)

L'importance croissante du commerce électronique et l'évolution des méthodes de travail découlant de la pandémie de Covid-19 augmentent davantage le risque de cyberattaques majeures visant nos systèmes financiers logistiques ou administratifs intégrés, affectant potentiellement à terme la fabrication, la vente ou la livraison de produits.

 : Torben Dahl Nyholm, Directeur financier

 : En 2020, nous avons mené un vaste projet d'analyse périodique des vulnérabilités de sécurité. Le réseau a été renforcé par des pare-feux et la mise en place des toutes dernières technologies de prévention des menaces et de sécurité. Nous avons créé une plateforme de formation à la sécurité visant à informer les utilisateurs des cyber-risques, ainsi qu'à tester et renforcer leur sensibilisation par le biais de campagnes de simulation d'hameçonnage. En 2021, nous continuerons de corriger les vulnérabilités de sécurité identifiées lors des analyses effectuées en 2020. Nous améliorerons davantage nos capacités de détection et de prévention des menaces, y compris

GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ (SUITE)

 Responsable du risque  Mesures prises


les technologies de protection du cloud, du réseau, des systèmes de messagerie et des points de terminaison. De plus, un programme de formation avancée destiné aux fonctions à haut risque sera mis en place.


Impact : ■ **Mouvement 2020 :** Stable

Risques financiers

Variation des taux de change

Dans la mesure où 58 % des recettes d'Arla sont générées dans des devises autres que l'EUR ou la DKK, la variation des taux de change sur nos marchés mondiaux représente notre principal risque financier.

 **Torben Dahl Nyholm, Directeur financier**


 : Nous disposons d'un système centralisé de gestion du risque de change, et nous réduisons le risque à court terme par des activités de couverture pour nos devises principales.


Impact : ■ **Mouvement 2020 :** Stable

Risques juridiques et réglementaires

Problèmes majeurs de qualité et/ou de sécurité produit entraînant un rappel de produits

La sécurité alimentaire et le respect de la réglementation sanitaire sont primordiaux à tous les stades de notre chaîne de transformation et de notre activité commerciale. Ils font également partie des engagements en matière de responsabilité sociale listés dans notre Code de conduite. Toute variation importante de la qualité de nos produits et/ou de la sécurité de nos aliments peut nuire à la réputation de notre marque et affecter la confiance que les clients et consommateurs d'Arla portent à nos produits. De plus, la perte de qualité des produits peut entraîner des pertes financières.


 **David Boulanger, Directeur de la chaîne d'approvisionnement**


 : Nous améliorons et développons constamment notre programme d'assurance qualité. Nous avons mis en place des programmes de gestion de la sécurité alimentaire pilotés par un service QEHS central, et nous assurons un suivi mensuel de nos principaux indicateurs de performance de production. En 2021, nous nous attacherons à poursuivre la mise en œuvre du manuel Arla QEHS (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité) ainsi que des normes obligatoires d'Arla en matière de sécurité alimentaire. Nous veillerons également à obtenir une certification de sécurité alimentaire auprès d'un organisme de certification tiers, et poursuivrons nos vérifications sur la base des exigences des clients.

Impact : ■ **Mouvement 2020 :** Stable

Non-respect de la législation, corruption, fraude et pratiques commerciales douteuses

Tous les cas de corruption ou de pratique commerciale contraire à la déontologie risquent de donner lieu à des amendes et des poursuites judiciaires, et de nuire à notre réputation. Tous les processus centraux de l'entreprise comportent un risque d'abus qui doit être combattu. Par exemple, nous devons assurer la conformité au droit de la concurrence dans tous les domaines, sur tous les marchés et à travers toutes les fonctions. Pour ce faire, nous nous devons de respecter la législation lorsque nous concluons des accords avec des fournisseurs et des clients. Les infractions au droit de la concurrence sont passibles d'amendes réglementaires importantes, et comportent également le risque de nuire à notre réputation. Nous sommes également tenus de garantir la confidentialité des données à caractère personnel de nos employés, de nos clients et de nos partenaires en vertu du RGPD. Les violations réelles ou perçues comme telles du RGPD ou de toute autre réglementation relative à la confidentialité des données et à la sécurité des systèmes peuvent entraîner des amendes substantielles et un préjudice important à notre réputation.

 **Torben Dahl Nyholm, Directeur financier**

 : Nous ne tolérons aucun comportement susceptible de nuire à notre réputation ou à l'intégrité de l'entreprise. Nous sensibilisons constamment nos employés aux principes du Code de conduite et aux politiques internes (lutte contre le harcèlement, la corruption et la fraude et politique relative aux dons de tiers). Nous surveillons les abus éventuels à l'aide d'un système de contrôles internes dans tous les processus de l'entreprise, et diverses structures de signalement, dont un programme de lanceur d'alerte couvrant l'ensemble du groupe, permettent de détecter les irrégularités. Nous avons pris d'importantes mesures afin d'assurer le respect du droit de la concurrence. Le message de la direction est sans ambiguïté et est communiqué régulièrement aux employés concernés sur les marchés où nous exerçons nos activités. À cet effet, des sessions de formation en personne obligatoires sont généralement organisées. Nous avons également rédigé un vaste programme de conformité ainsi qu'une politique de droit de la concurrence que nous mettons régulièrement à jour. Des formations en ligne sont également accessibles à tous les collaborateurs du monde entier. Nous réalisons tous les ans un examen des processus de l'entreprise et de nos systèmes informatiques afin de renforcer nos politiques et procédures internes. Nous mettons en œuvre un cadre de contrôle accompagné par de la formation continue auprès des employés et par des audits menés par les partenaires concernés. Nous avons également amélioré nos processus, politiques et procédures de ressources humaines afin de garantir la confidentialité des données relatives aux employés. Pour en savoir plus, voir pages 49-50.

Impact : ■ **Mouvement 2020 :** Stable



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Dans un contexte inédit marqué par la pandémie de Covid-19, Arla a su gérer ses ventes et ses opérations, lui permettant d'obtenir de solides résultats par rapport à nos indicateurs clés de performance (ICP). Malgré l'environnement de marché difficile et la volatilité des prix du marché et des devises, Arla a réussi à passer le prix de performance à **36,9 centimes EUR/kg** en 2020, contre 36,6 centimes EUR/kg en 2019. Dans un environnement de grande distribution et de restauration hautement évolutif et volatile, Arla a enregistré une solide croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque (**7,7 %**), ainsi qu'un bénéfice net de **3,2 %**. En parallèle, notre programme de transformation et de rationalisation Calcium a permis de réaliser **130 millions EUR** d'économies, et notre effet de levier financier a fini l'année à un niveau ferme de **2,7**.



Torben Dahl Nyholm
Directrice financière




ÉVALUATION DES MARCHÉS

L'environnement macroéconomique mondial en 2020 a été caractérisé par une incertitude générale due à la Covid-19, à des récessions anticipées sur la plupart des marchés, ainsi que des incertitudes persistantes au niveau des relations politiques et commerciales mondiales, illustrées notamment par la préparation du Brexit. Les confinements, couvre-feux et autres mesures restrictives ont eu des répercussions sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement mondiale de l'industrie laitière, de l'agriculteur au consommateur, et la crise a provoqué l'instabilité des prix du lait au cours du premier semestre de l'année.

UN ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE TEINTÉ D'INCERTITUDE

Lorsque la pandémie a frappé le monde occidental au début du printemps 2020, les analystes avaient déjà anticipé un ralentissement économique, et d'après les dernières prévisions du FMI, la croissance du PIB de la zone euro devrait s'élever à -7,2 % en 2020. La crise du Covid-19 a touché de plein fouet les économies de nombreux pays. L'ampleur de la crise et le rythme de la reprise revêtent encore une grande part d'inconnu, en partie en raison des mesures destinées à atténuer les effets prises par les gouvernements dans la majorité des pays. L'incertitude provoquée par les négociations en cours sur le Brexit a également impacté l'environnement macroéconomique.

Taux de change moyens, 2019-2020

Devise	2019	2020	Évolution par rapport à 2019
EUR/USD			
	1 119	1 140	-1,8 %
EUR/GBP			
	0,877	0,889	-1,3 %
EUR/SEK			
	10 587	10,483	1,0 %

Les perturbations découlant de la pandémie ont provoqué une volatilité des taux de change sur les marchés traditionnels d'ArLa. L'incertitude liée au Brexit a également impacté le cours de la livre sterling. Ayant baissé et fluctué en dessous des niveaux pré-Covid-19, elle affiche en 2020 un taux de change EUR/GBP moyen inférieur de 1,3 % par rapport à 2019. Le cours du dollar américain a légèrement baissé en 2020, reculant de 1,8 % par rapport à 2019. Le taux de change SEK/EUR a augmenté de 1,0 % en 2020 par rapport à 2019. Enfin, la pénurie de dollars a entraîné la dévaluation des monnaies locales de certains marchés émergents.

ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT DES CLIENTS ET DES CONSOMMATEURS INDUITE PAR LA COVID-19

Le comportement des clients et des consommateurs a considérablement évolué en 2020, générant une volatilité de la demande de produits laitiers des secteurs de la grande distribution et de la restauration collective. Face à la fermeture des restaurants, des cafés et des cantines due aux confinements, la consommation domestique a augmenté et les consommateurs ont limité leurs déplacements pour faire leurs courses, avec pour conséquence des caddies plus remplis et l'essor des services de courses en ligne. Le commerce électronique et la consommation de produits laitiers au détail ont connu une croissance sans précédent lors des premiers confinements au printemps, alimentés par l'incertitude et l'anxiété ambiantes. À l'inverse, le secteur de la restauration a été rudement touché par les confinements et les couvre-feux. Au Royaume-Uni,

14 % des ventes de produits laitiers sont désormais effectuées en ligne, et ce secteur compte pour beaucoup dans l'augmentation du volume d'achats alimentaires en ligne. Les ventes de produits laitiers en ligne ont augmenté de 89 % sur une période de 12 semaines à l'automne 2020, les détaillants enregistrant une solide croissance à deux chiffres.

APPROVISIONNEMENT STABLE EN LAIT DES ÉLEVEURS LAITIERS EUROPÉENS

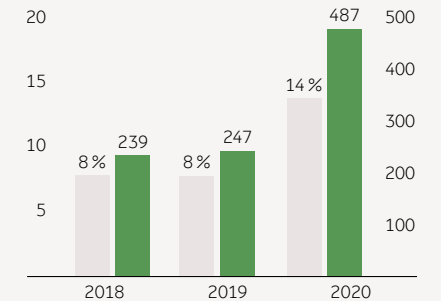
La production de lait en Europe est restée stable malgré la crise affectant les marchés et la volatilité de la demande causée par la pandémie de Covid-19. Les volumes de lait en Europe ont augmenté de 1,7 %. Les producteurs de lait de toute l'Europe ont pu maintenir leur approvisionnement sans interruption ou presque, contribuant à fournir les denrées alimentaires essentielles pendant la pandémie.

VOLATILITÉ DES PRIX DU MARCHÉ DU LAIT

L'année 2020 a été caractérisée par des déséquilibres du marché causés par de soudaines fluctuations de la demande, provoquant la volatilité et une faible prévisibilité des prix du lait sur le marché européen. Au deuxième trimestre, les prix du lait ont chuté de 20 à 25 % à travers l'ensemble de l'offre de produits laitiers, avant de se stabiliser de nouveau au troisième trimestre. Cependant, la deuxième série de confinements au cours du dernier trimestre a fragilisé le marché, provoquant une nouvelle diminution des prix, notamment dans la catégorie Mozzarella.

Développement des ventes en ligne au Royaume-Uni*

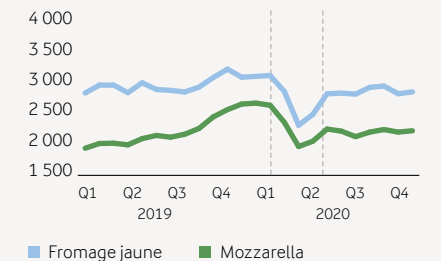
(en %/millions EUR)



Source : Kantar, novembre 2020

Prix européens de la matière première en 2020

(en millions EUR)



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Notre capacité à maintenir nos activités pendant la pandémie de Covid-19 et à réagir rapidement à l'évolution des tendances et des demandes du marché a été déterminante en 2020. Dans ce contexte, nous avons augmenté notre chiffre d'affaires lié aux volumes de nos produits de marque stratégique de 7,7 % à travers l'ensemble de nos marques et segments commerciaux, tout en renforçant nos opérations grâce à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium qui nous a permis de réaliser 130 millions EUR d'économies supplémentaires. Ce résultat nous place sur la bonne voie pour atteindre notre objectif de 400 millions EUR d'économies pour 2021. Nous avons également poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie de durabilité et réduit davantage nos émissions de CO₂e scopes 1 et 2, atteignant -24 % par rapport à 2015 (année de référence).

STABILITÉ ET COMPÉTITIVITÉ DU PRIX DU LAIT PRÉPAYÉ

Arla vise une part annuelle des bénéfices nets de l'ordre de 2,8 à 3,2 % du chiffre d'affaires, nous permettant d'équilibrer activement le capital destiné aux investissements futurs et d'offrir un versement supplémentaire concurrentiel à nos associés-coopérateurs. Cela nous a également permis de verser la plus grande part possible de nos bénéfices à nos associés-coopérateurs au cours de l'année via

le prix du lait prépayé. En 2020, nous avons réalisé un bénéfice net compris dans la fourchette cible de 345 millions EUR, soit 3,2 % du chiffre d'affaires et 0,2 point de pourcentage de plus qu'en 2019. Ce résultat est plus que positif pour notre coopérative. Le prix moyen du lait prépayé était de 34,1 centimes EUR/kg, ce qui reste stable par rapport à l'année précédente. Le prix de performance a augmenté de 0,8 % en 2020, atteignant 36,9 centimes EUR/kg, contre 36,6 centimes EUR/kg en 2019.

MODESTE CROISSANCE DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

En dépit de la situation de crise causée par la pandémie de Covid-19, Arla a préservé la stabilité du prix moyen du lait prépayé en 2020. Cependant, la baisse des prix mondiaux des matières premières due à l'incertitude qui régnait sur le marché a provoqué la baisse du prix du lait prépayé d'Arla en mai. Ce prix a augmenté de nouveau en octobre et en novembre du fait de l'amélioration des perspectives de la fin de l'exercice 2020.

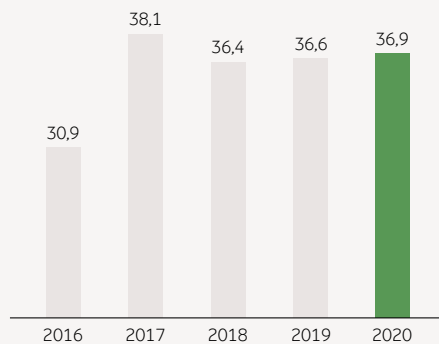
Nous avons constaté en 2020 une légère augmentation de la production de lait de la part de nos associés-coopérateurs (+1,1 % par rapport à 2019). Cette croissance s'est observée dans nos principaux pays associés-coopérateurs, le Royaume-Uni et la Suède enregistrant la plus forte augmentation en volumes.

En Suède, la production de lait a augmenté de 2,1 %, affichant une croissance inédite depuis plus de 5 ans. Cette croissance s'explique en partie par la qualité des conditions de production en 2020 après deux années de sécheresse, ainsi que par l'augmentation des volumes de lait au sein des exploitations, compensant ainsi la perte engendrée par la réduction des volumes produits par certaines fermes ou l'arrêt de la collaboration d'Arla avec d'autres.

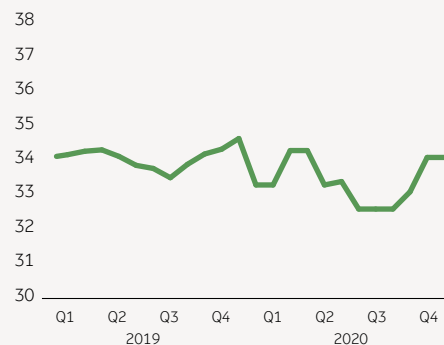


« LA MISSION D'ARLA EST DE GARANTIR LA VALEUR LA PLUS ÉLEVÉE POUR LE LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS TOUT EN CRÉANT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE. »

Prix de performance
(centimes EUR/kg)



Prix du lait prépayé standard 2019-2020
(centimes EUR/kg)



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE À LA CROISSANCE DES MARQUES

Notre chiffre d'affaires total s'élevait à 10,6 milliards EUR (moitié moins que nos prévisions pour 2020) contre 10,5 milliards EUR en 2019, soit une augmentation de 0,1 milliard EUR représentant 1,1 % de plus par rapport à 2019. Diverses raisons expliquent cette hausse du chiffre d'affaires : évolution des volumes et de la gamme de produits, prix de vente, taux de change et M&A. Nous avons connu en 2020 une augmentation de notre chiffre d'affaires de 270 millions EUR due au succès de nos marques et à notre capacité d'adaptation à l'évolution des comportements des consommateurs dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Voir la note 1.1 pour en savoir plus. La baisse des prix de vente a entraîné une perte de 133 millions EUR, tandis que les taux de change ont eu un impact négatif représentant 85 millions EUR. Enfin, les M&A ont permis de générer 65 millions EUR, en raison notamment de l'impact de l'accord de licence lié à la fabrication, la commercialisation et la distribution de la marque de fromage Kraft® dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

CROISSANCE DE LA MARQUE LIÉE À LA CONSOMMATION DOMESTIQUE ET À DE SOLIDES OPÉRATIONS COMMERCIALES

L'objectif ambitieux de la stratégie Good Growth 2020 visait à améliorer la qualité et la valeur globales de notre chiffre d'affaires en détournant des volumes des ventes de marques de distributeur et de l'industrie vers notre portefeuille de produits de marque à forte valeur ajoutée. Nous avons réalisé en 2020 une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 7,7 %, contre 5,1 % en 2019. Ce résultat représente la plus forte croissance de nos produits de marque jamais obtenue, due en partie à notre rapidité d'adaptation aux tendances des consommateurs et de consommation dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Notre marque mondiale de beurre et de produits à tartiner Lurpak® a été le principal moteur de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de nos produits de marque, atteignant +14,6 %. Les marques Arla®, Puck® et Starbucks™ ont également réalisé une croissance supérieure au résultat visé de 3,0 %, atteignant respectivement 11,7 % et 27,9 %. Pour sa première année sous la gestion d'Arla, la marque Kraft® a su tirer son épingle du jeu en affichant une croissance de 153 % grâce aux solides opérations commerciales menées tout au long de l'année dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Le développement des repas et de la cuisine à domicile résultant des couvre-feux instaurés face à la Covid-19 conjugué à de solides opérations commerciales ont contribué à la croissance globale des marques. À l'inverse, les confinements ont affecté notre activité Foodservice.
 ☑ Pour en savoir plus sur nos marques, consultez les pages 23-24.

PERFORMANCES SOLIDES SUR L'ENSEMBLE DES SEGMENTS COMMERCIAUX

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique au sein de notre segment International a obtenu une solide croissance de 11,6 % dans la plupart des pays. La région Moyen-Orient et Afrique du Nord a particulièrement contribué à cette croissance, affichant un chiffre d'affaires lié aux marques en hausse de 20,1 %. Les ventes réparties dans le reste du monde ont également obtenu de bons résultats. La marque Arla® a connu une croissance modeste de 1,6 %, tandis que Lurpak®, Puck® et Starbucks™ ont affiché des taux de croissance très élevés de 12,2 %, 11,6 % et 20,7 %, respectivement. La marque Kraft® a également connu un excellent démarrage pour sa première année de gestion par Arla, affichant une croissance de 153 %.

☑ Pour en savoir plus sur notre segment International, consultez les pages 27-28.

Notre segment commercial Europe, qui représente 60 % du chiffre d'affaires d'Arla, a réalisé une forte

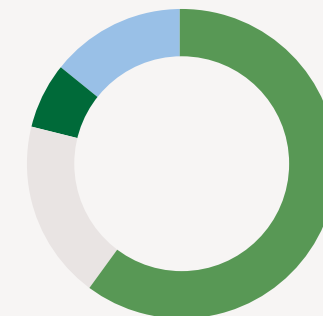
croissance de 5,9 % malgré la volatilité du marché. Cette croissance s'explique par l'augmentation de la consommation domestique et des ventes électroniques. Elle a également permis de largement compenser la chute des ventes liées à l'activité Foodservice et due aux confinements instaurés pendant l'année. La croissance a été alimentée par les résultats des marques Arla® (3,4 %, Lurpak® (15,9 %) et Starbucks™ (32,4 %).
 ☑ Pour en savoir plus sur notre segment Europe, consultez les pages 25-26.

Grâce à Arla Foods Ingredients (AFI), l'activité liée aux ingrédients à valeur ajoutée a augmenté de 73,7 % en 2020, stimulée par la croissance des segments

de la nutrition pédiatrique et médicale. Cependant, le segment alimentaire et l'activité de production de nutrition infantile ont été négativement impactés par les confinements et les retards de lancement de nouveaux produits clients.

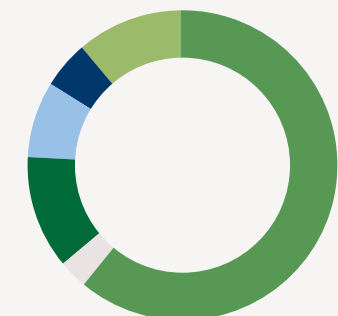
La proportion de lait vendue par notre activité Ventes de l'industrie mondiale a diminué de 2,3 points de pourcentage par rapport à l'an dernier. En effet, de grandes quantités de lait ont été réorientées vers la grande distribution afin de répondre à la demande croissante pendant la pandémie. Cette approche a réellement permis de prouver la flexibilité de notre activité Ventes de l'industrie mondiale.

Chiffre d'affaires par segment commercial



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

Chiffre d'affaires lié aux marques, réparti par marques



■ Arla® 61 %
 ■ Lurpak® 12 %
 ■ Puck® 8 %
 ■ Boissons lactées 5 %
 ■ Autres marques soutenues 11 %
 ■ Castello® 3 %

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



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

TROISIÈME ANNÉE D'EFFICACITÉ DU PROGRAMME CALCIUM

Notre programme de transformation et de rationalisation Calcium a été lancé dans le cadre de la stratégie visant à accroître notre efficacité et notre exécution opérationnelle à travers l'ensemble de nos activités tout en renforçant la position d'Arla pour l'avenir. Au terme de sa troisième année d'application en 2020, le programme Calcium a permis d'obtenir de solides résultats marqués par des économies de 130 millions EUR, dépassant largement notre objectif annuel cible de 75 à 100 millions EUR. Les économies cumulées réalisées depuis le début du programme Calcium en 2018 s'élèvent à 354 millions EUR, un résultat qui nous rapproche de notre objectif de 400 millions EUR pour 2021. Ces économies découlent principalement du renforcement de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement ainsi que d'une diminution des dépenses marketing et de l'optimisation des frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux, soutenus par la réduction des dépenses liées au télétravail et la limitation des déplacements professionnels dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

📄 Pour en savoir plus sur notre programme Calcium, consultez les pages 16-17.

EFFET DE LEVIER SUPÉRIEUR À LA PLAGE CIBLÉE

L'effet de levier d'Arla se calcule comme le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts, engagements de retraite inclus, et le bénéfice d'exploitation, c'est-à-dire l'EBITDA. Il mesure la capacité d'Arla à générer des bénéfices par rapport à sa 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. L'effet de levier est passé de 2,8 en 2019 à 2,7 en 2020, malgré des investissements considérables. Ce chiffre s'explique par la vigueur des opérations génératrices de trésorerie ainsi qu'une solide gestion de cette trésorerie tout au long de l'année.

La dette nette porteuse d'intérêts, comprenant les retraites, a augmenté pour atteindre 2 427 millions EUR, contre 2 362 millions EUR en 2019. Cette augmentation est principalement attribuable à un niveau élevé d'investissement. L'EBITDA a accusé une hausse de 72 millions pour atteindre 909 millions EUR, contre 837 millions EUR l'exercice précédent.

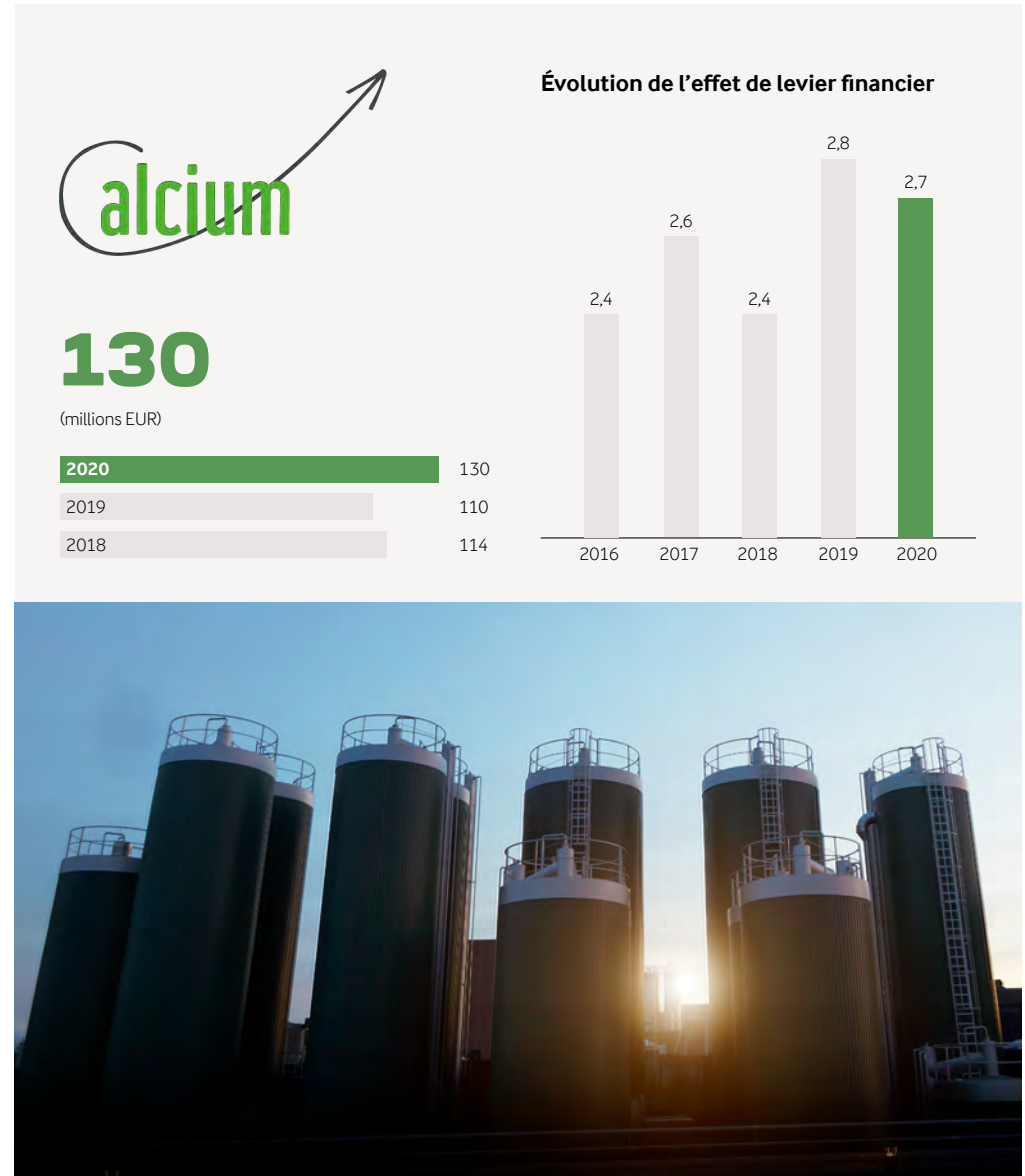
La situation financière globale d'Arla est solide et nous confère la flexibilité nécessaire pour financer notre stratégie et poursuivre notre objectif de façonner l'avenir des produits laitiers. Arla ne dispose pas de notation publique ; cependant, compte tenu du prix de marché de nos émissions obligataires et des commentaires de plusieurs partenaires financiers externes, Arla est considérée comme une société solide de qualité et s'engage à maintenir ce statut à l'avenir.

SOLIDES FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Les flux de trésorerie des activités d'exploitation d'Arla sont passés de 773 millions EUR en 2019 à 731 millions EUR en 2020. La hausse de l'EBITDA a été largement compensée par l'amélioration des situations d'autres éléments constitutifs du fonds de roulement, tels que la TVA à l'importation, les taxes et droits divers et les passifs liés aux RH.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

La situation des besoins en fonds de roulement est tombée à 679 millions EUR, contre 823 millions EUR l'exercice précédent. Cette diminution s'explique principalement par la chute de la valeur des créances clients et l'augmentation des dettes fournisseurs. L'augmentation des besoins en fonds de roulement, liée principalement à la consolidation des ventes, a été compensée par l'effet de l'utilisation des programmes de financement des créances et de l'amélioration des processus internes. Le nombre de jours de roulement s'est amélioré de 1,6 jour en 2019 par rapport à 2020.



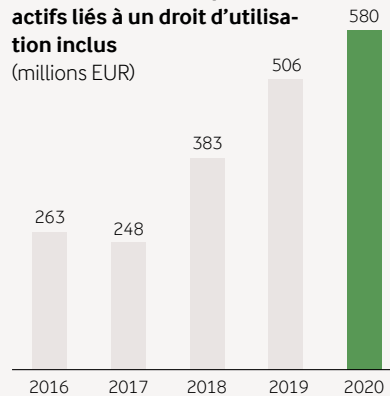
ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

INVESTISSEMENTS

En 2020, Arla a considérablement investi dans notre chaîne d'approvisionnement mondiale et notre infrastructure informatique. Nos investissements CAPEX, les actifs liés à un droit d'utilisation compris, ont atteint, au total, 580 millions EUR. Les principaux projets CAPEX comprenaient la poursuite des activités liées à la construction de notre usine de poudre à Pronsfeld en Allemagne, une augmentation de la capacité de production de mozzarella sur notre site de Branderup au Danemark, ainsi que des investissements dans notre usine récemment acquise au Bahreïn. Ces projets se poursuivront en 2021.

En 2020, nous avons également renforcé notre processus d'investissement en officialisant l'utilisation d'un indicateur d'amortissement indexé sur le climat afin d'intégrer l'empreinte carbone des investissements CAPEX et des M&A dans notre processus d'approbation et de hiérarchisation des investissements, soulignant notre engagement à investir dans l'avenir durable des produits laitiers.

Investissements dans les immobilisations corporelles, actifs liés à un droit d'utilisation inclus
(millions EUR)



MESURE ET REPORTING DE NOTRE IMPACT POUR UNE PLANÈTE PLUS FORTE (STRONGER PLANET) ET DES PERSONNES PLUS FORTES (STRONGER PEOPLE)

En 2020, nous avons poursuivi nos efforts pour réduire notre impact environnemental et avons réussi à réduire les émissions de CO₂e de nos opérations (scopes 1 et 2) de 24 % par rapport à 2015. La réduction de notre empreinte climatique passe par notre compréhension et la mesure efficace de notre impact sur le climat. Au cours de cette année difficile, Arla a réussi à franchir deux étapes importantes de cet objectif. Grâce à l'effort conjoint de 9 406 associés-coopérateurs, les 96 % d'émissions de CO₂ du volume de lait d'Arla ont été mesurés pour la première fois à l'aide de notre questionnaire Check Climat. La vérification externe des données de l'étude a commencé en 2020 et devrait être terminée d'ici fin mars 2021.

📄 Pour en savoir plus, consultez la page 34.

IMPACT SUR LE CLIMAT

Réduction des émissions de CO₂e, scopes 1 et 2

24 %

Référentiel : 2015

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30 %

Réduction des émissions d'équivalent CO₂e, scope 3 par kilo de lait et de lactosérum

7 %

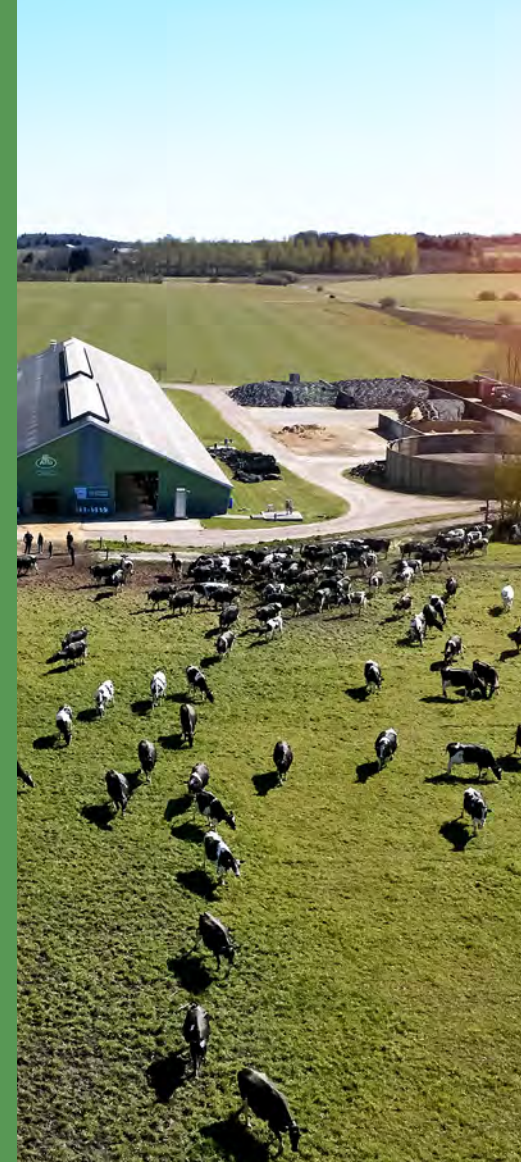
Référentiel : 2015

Objectifs reposant sur la science 2030 : 30 %



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



PERSPECTIVES FINANCIÈRES

En 2021, nous poursuivrons notre adaptation aux changements importants survenus en 2020, notamment en raison de la poursuite de la pandémie de Covid-19. Cependant, nous profiterons également de l'année 2021 pour renforcer notre stratégie actuelle, maintenir la croissance de notre chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque, assurer à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium une solide dernière année et appliquer de nouvelles mesures importantes dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie de durabilité.

INCERTITUDES FACE À 2021 ET LEÇONS TIRÉES DE 2020

Les perspectives macroéconomiques et politiques pour 2021 restent difficiles, notamment du fait de la pandémie de Covid-19 persistante. Comme indiqué par le FMI, la croissance du PIB mondial pour 2021 est estimée à 5,5 %, sans toutefois revenir aux niveaux de 2019. La croissance anticipée des économies émergentes et en voie de développement s'élève à 6,3 % (contre -2,4 % en 2020), et à 4,3 % pour les économies des pays avancés (contre -4,9 % en 2020). Ces chiffres pourraient avoir un impact sur le pouvoir d'achat et la croissance de la demande de produits laitiers.

Les conséquences de la pandémie de Covid-19 continueront d'avoir un impact considérable sur nos activités en 2021. Dans ce contexte, nous visons à poursuivre nos solides opérations commerciales grâce à l'agilité et à la résilience de notre chaîne d'approvisionnement et de nos associés-coopérateurs afin de nous adapter rapidement aux nouvelles

demandes et exigences dans cet environnement incertain. L'année 2020 nous aura appris que l'agilité et la rapidité d'adaptation sont essentielles pour faire face à ce genre de situation.

Le Brexit a débouché sur un accord de libre-échange. Ainsi, les perspectives pour notre principal marché britannique restent relativement stables, malgré le montant des charges de friction anticipé et l'incertitude concernant les délais de dédouanement, etc.

Nos perspectives financières et nos prévisions pour 2021 sont soumises à ces incertitudes.

TENDANCES DE CONSOMMATION EN PÉRIODE D'INCERTITUDE

Le commerce électronique, la croissance de la consommation domestique et l'incertitude planant sur le secteur de la restauration comptent parmi les principales tendances de consommation susceptibles d'avoir un impact sur les produits laitiers en 2021, en particulier à travers les marchés occidentaux. Cela

s'explique notamment par l'incertitude persistante causée par la pandémie et par la rapidité du retour à la « nouvelle normalité ». Malgré les répercussions de la pandémie de Covid-19, nous restons convaincus que les exigences de la société et de consommation en matière de production durable d'aliments se feront toujours plus pressantes, que la demande de produits et de directives nutritifs continuera d'augmenter et que les ventes à emporter poursuivront leur développement. À cela s'ajoutent les exigences de transparence et de responsabilité émanant des consommateurs et de la société.

AMÉLIORER ENCORE LA QUALITÉ DE NOS ACTIVITÉS GRÂCE À UNE CROISSANCE DES MARQUES STRATÉGIQUES

En dépit de la très forte croissance obtenue en 2020, nous comptons poursuivre le développement de la position de nos marques en 2021. Nous prévoyons d'accroître les volumes des ventes de produits de marque de l'ordre de 1 à 3 % et, d'améliorer encore la qualité de nos revenus et la compétitivité de notre

portefeuille d'activités. L'objectif de croissance de nos marques en 2021 devrait faire passer la part de notre chiffre d'affaires lié aux marques à 50 %, et notre part internationale au-dessus de 23,5 %. En 2021, la croissance continue des marques stratégiques devrait être nourrie par de solides opérations commerciales à travers nos segments commerciaux européens et internationaux.

RÉSULTAT FINAL DE 400 MILLIONS EUR D'ÉCONOMIES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PROGRAMME CALCIUM

Nous espérons renforcer encore la compétitivité d'Arla grâce à notre programme de transformation et de rationalisation Calcium, dans le cadre duquel notre ambition pour 2021 est de réaliser plus de 45 millions EUR d'économies, nous permettant ainsi de franchir la dernière étape vers notre objectif de 400 millions EUR à réaliser dans le cadre du programme. En 2021, les économies réalisées dans le cadre du programme Calcium devraient découler en grande partie de l'efficacité de nos activités de

OBJECTIFS, RÉALISATIONS, PERSPECTIVES

Chiffre d'affaires	Part des bénéfices	Économies générées par le programme Calcium	Effet de levier	Part internationale	Part de marché des marques	Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique
10,3 - 10,6	2,8 - 3,2 %	> 45	2,8 - 3,4	> 23,5 %	> 50 %	1 - 3 %
2020 : 10,6 milliards EUR	2020 : 3,2 % du chiffre d'affaires	2020 : 130 millions EUR	2020 : 2,7	2020 : 23,6 %	2020 : 48,9 %	2020 : 7,7 %

PERSPECTIVES FINANCIÈRES (SUITE)

production, de logistique et d'approvisionnement. Cependant, nous anticipons un certain ralentissement des économies en raison du niveau sans précédent observé en 2020.

BÉNÉFICE NET ATTENDU D'AU MOINS 2,8 %

Tout en restant attachés à reverser une part aussi grande que possible de nos bénéfices via le prix du lait payé d'avance à nos éleveurs laitiers propriétaires, pour 2021, nous continuons de viser notre fourchette de 2,8-3,2 % du chiffre d'affaires pour la part des bénéfices nets. Notre fourchette de bénéfice net visée est un objectif pour un exercice complet, et les résultats au premier semestre 2021 devraient être inférieurs à l'objectif annuel en raison du caractère saisonnier de la réalisation de bénéfices.

INVESTISSEMENTS IMPORTANTS EN 2021

Arla compte poursuivre ses investissements en 2021, visant des financements à hauteur de 700 millions EUR répartis entre des investissements structurels, des initiatives de rationalisation dans le cadre du programme Calcium et des activités en matière de durabilité.

Nos principaux projets visent à finaliser notre usine de poudre à Pronsfeld en Allemagne et à augmenter la capacité de production de mozzarella à Branderup au Danemark. Parmi nos autres projets clés d'investissement, citons l'expansion de notre site de production au Bahreïn, ainsi que les investissements consacrés à notre site de production à Riyadh en Arabie saoudite. L'activité AFI reste également un domaine d'investissement essentiel en 2021, notamment les sites Protéine et ARINCO au Danemark. Notre situation financière solide et stable nous permet d'investir dans les capacités et technologies nécessaires pour assurer l'avenir des produits laitiers, tout en poursuivant nos efforts en matière d'efficacité énergétique et

nos investissements motivés par notre stratégie de durabilité ambitieuse.

EFFET DE LEVIER SUBSTANTIEL ATTENDU EN 2021

Il est important pour Arla de disposer d'une marge de manœuvre financière suffisante afin de nous assurer une position stratégique en vue de notre croissance future. Sur la base de nos plans d'investissement ambitieux pour 2021, nous prévoyons une légère augmentation de l'effet de levier par rapport à 2020. Toutefois, l'amélioration continue de nos besoins en fonds de roulement et un solide flux de trésorerie d'exploitation devraient produire un effet de levier correspondant au plus bas niveau de notre fourchette visée (entre 2,8 et 3,4).

POURSUITE DE NOS ACTIVITÉS CONFORMÉMENT À LA STRATÉGIE GOOD GROWTH 2020 ET AUX LEÇONS TIRÉES DE 2020

Nous continuerons d'appliquer en 2021 nos efforts dans le cadre de la stratégie Good Growth 2020 et tiendrons compte des leçons tirées de la première année de pandémie de Covid-19.

Comme en témoignent nos priorités essentielles pour 2021, nous poursuivrons nos solides opérations dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et assoirons davantage la position de nos marques sur le marché, tout en préservant et développant des positions stratégiques avec nos principaux clients et en renforçant nos activités de commerce électronique. En parallèle, nous nous concentrerons sur la dernière étape de notre programme Calcium et sur l'accélération de notre programme de durabilité. Nous continuerons de mettre en œuvre notre programme Check Climat, de renforcer l'efficacité de notre programme Arlagården® et de garantir un revenu de subsistance sur certains marchés en expansion. Une nouvelle stratégie sera définie afin de fixer la future orientation d'Arla au-delà de 2021.

PRIORITÉS ESSENTIELLES POUR 2021

MAINTENIR LA SOLIDITÉ DE NOS OPÉRATIONS DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Maintenir la stabilité opérationnelle et l'approvisionnement de nos clients. Maintenir et développer davantage la position obtenue par nos marques sur le marché au cours de la pandémie de Covid-19, tout en veillant à la sécurité de nos employés.

DÉVELOPPER LES CANAUX À POTENTIEL DE CROISSANCE ET LES PRINCIPAUX CLIENTS

Maintenir et développer des positions stratégiques auprès de nos principaux clients, intensifier le commerce électronique et mettre en place de nouveaux concepts pour la restauration.

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES TENDANCES DE CONSOMMATION

Intensifier nos efforts de santé et de durabilité par le biais de projets d'envergure pour la marque Arla, tout en développant nos marques stratégiques afin de répondre à la demande des consommateurs en matière de valeur ajoutée.

PROMOUVOIR ET ACCÉLÉRER LA DURABILITÉ

Accélérer la mise en œuvre de notre programme de durabilité et promouvoir nos résultats à cet égard, tout en capitalisant sur l'engagement et les progrès solides de nos associés-coopérateurs.

FINALISER LE PROGRAMME CALCIUM ET METTRE EN ŒUVRE DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

Réaliser les plus de 45 millions EUR d'économies manquants pour atteindre notre objectif de 400 millions EUR d'économies pour 2021 en matière de développement durable, et poursuivre nos initiatives tout en intégrant la transformation et les leçons tirées de la pandémie de Covid-19 à travers l'ensemble de l'organisation.

RÉALISER DES PROJETS ESSENTIELS

Faire face aux conséquences du Brexit et minimiser les charges de friction, obtenir plus de lactosérum pour l'activité AFI et réaliser des projets d'investissement clés.

ASSURER NOTRE AVENIR

Établir des relations toujours plus solides entre nos membres afin de renforcer leur confiance dans la coopérative, tout en définissant la nouvelle stratégie d'Arla pour l'avenir.

Les états financiers prospectifs figurant dans le présent rapport financier traduisent nos prévisions actuelles pour les événements et les résultats financiers à venir. Ces états financiers sont intrinsèquement sujets à l'incertitude et les résultats réels peuvent par conséquent s'avérer différents des prévisions. Les facteurs qui peuvent entraîner un écart entre les résultats réels et les prévisions comprennent, en règle générale, l'évolution économique et des marchés financiers, des modifications ou amendements apportés à la législation et aux réglementations de nos marchés, des évolutions de la demande de produits, des prix des matières premières et intervenant au sein de la concurrence. Voir également la section consacrée au risque (à partir de la page 49).



**NOS 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 **Introduction aux notes annexes**

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 de performance clés

Besoin en fonds de roulement net

- 80 2.1 Besoin en fonds de roulement net, autres créances et passif courant

Capitaux engagés

- 83 3.1 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition
- 86 3.2 Immobilisations corporelles
- 89 3.3 Entreprises associées et co-entreprises
- 90 3.4 Provisions pour risques et charges
- 91 3.5 Achat et vente d'entreprises et d'activités

Financement

- 92 4.1 Risques financiers
- 99 4.2 Postes financiers
- 100 4.3 Dette nette porteuse d'intérêt
- 105 4.4 Dérivés
- 106 4.5 Instruments financiers
- 107 4.6 Conventions de vente et de rachat
- 108 4.7 Engagements de retraite

Divers

- 112 5.1 Impôt
- 113 5.2 Honoraires des auditeurs désignés par le Board of Representatives
- 114 5.3 Rémunération des dirigeants et transactions
- 114 5.4 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels
- 114 5.5 Événements ultérieurs à la clôture
- 115 5.6 Méthodes comptables générales
- 116 5.7 Organigramme du groupe

RAPPORTS

- 118 **Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion**
- 119 **Rapport de l'auditeur indépendant**

COMPTE DE RÉSULTAT

(millions EUR)	Note	2020	2019	Évolution (en %)
Chiffre d'affaires	1.1	10 644	10 527	1
Coûts de production	1.2	-8 301	-8 325	0
Résultat brut		2 343	2 202	6
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 483	-1 416	5
Charges administratives	1.2	-439	-389	13
Autres charges d'exploitation	1.3	-52	-64	-19
Autres produits d'exploitation	1.3	61	39	56
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.4	28	34	-18
Résultat d'exploitation (EBIT)		458	406	13
<i>Spécifications :</i>				
<i>EBITDA</i>		909	837	9
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	1.2	-451	-431	5
Résultat d'exploitation (EBIT)		458	406	13
Produits financiers	4.2	7	10	-30
Charges financières	4.2	-79	-69	14
Résultat avant impôt		386	347	11
Impôt	5.1	-34	-24	42
Résultat de l'exercice		352	323	9
Intérêts minoritaires		-7	-12	-42
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		345	311	11

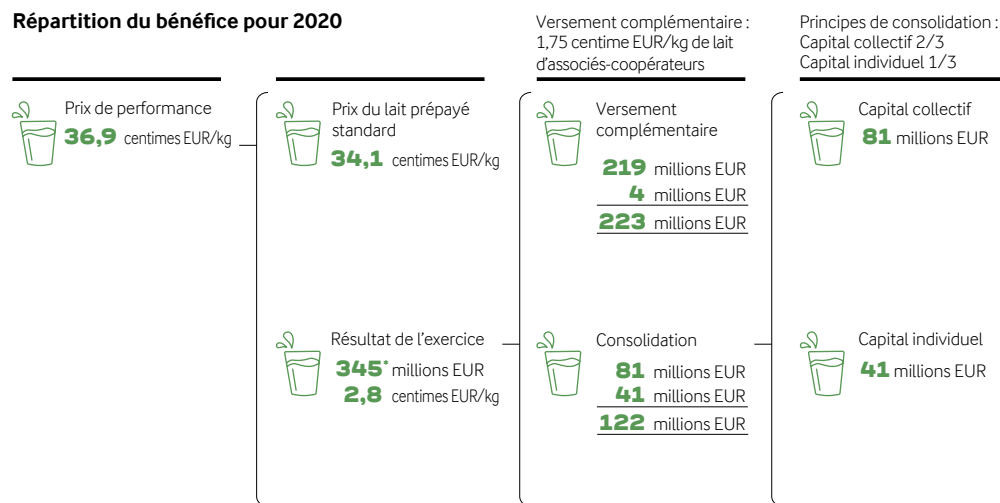
RÉSULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2020	2019
Résultat de l'exercice		352	323
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Réévaluations des régimes à prestations définies	4.7	5	-50
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		4	11
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4.4	41	-22
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-3	-2
Corrections liées aux taux de change		-84	42
Impôt sur éléments éventuellement non reclassés ultérieurement en résultat net		0	-1
Autres éléments du résultat global, hors impôt		-37	-22
Résultat global total		315	301
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		308	289
Intérêts minoritaires		7	12
Total		315	301

RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

(millions EUR)	2020	2019
Résultat de l'exercice	352	323
Intérêts minoritaires	-7	-12
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	345	311
<i>Répartition du bénéfice :</i>		
Versements complémentaires pour lait	219	124
Intérêts sur le capital d'apport individuel	4	3
Total des versements complémentaires	223	127
<i>Report aux capitaux propres :</i>		
Réserves pour fins spéciales	81	123
Capital d'apport individuel	41	61
Report total aux capitaux propres	122	184
Bénéfice réparti	345	311

Répartition du bénéfice pour 2020



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

Répartition du bénéfice

Le versement complémentaire proposé pour 2020 est de 223 millions EUR, intérêts compris, soit 1,75 centime EUR par kilo 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 1,60 % en 2020.

En outre, 122 millions EUR sont affectés aux capitaux propres et répartis à raison de 1/3 alloué au capital individuel (capital d'apport individuel), soit 41 millions EUR, et de 2/3 alloués au capital collectif (réserve spéciale), soit 81 millions EUR.

BILAN

(millions EUR)	Note	2020	2019	Évolution (en %)	(millions EUR)	Note	2020	2019	Évolution (en %)
Actif					Capitaux propres et passif				
Actif non courant					Capitaux propres				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3.1	931	982	-5	Capital collectif		1 968	1 894	4
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	2 915	2 710	8	Capital individuel		513	498	3
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	470	468	0	Autres comptes de capitaux propres		-118	-72	64
Impôts différés	5.1	29	43	-33	Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		223	127	76
Actifs de retraite	4.7	40	16	150	Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		2 586	2 447	6
Autres éléments d'actif non courant		28	24	17	Intérêts minoritaires		53	47	13
Total de l'actif non courant		4 413	4 243	4	Total des capitaux propres		2 639	2 494	6
Actif courant					Passif				
Stocks	2.1	1 080	1 092	-1	Passif non courant				
Créances clients	2.1	811	889	-9	Engagements de retraite	4.7	247	249	-1
Dérivés	4.5	57	20	185	Provisions pour risques et charges	3.4	21	23	-9
Autres créances	2.1	424	240	77	Impôts différés	5.1	64	81	-21
Valeurs mobilières	4.6	420	435	-3	Prêts	4.3	1 964	1 951	1
Trésorerie		126	187	-33	Total du passif non courant		2 296	2 304	0
Total de l'actif courant		2 918	2 863	2	Passif courant				
Actif total		7 331	7 106	3	Prêts	4.3	695	776	-10
					Dettes fournisseurs et autres dettes	2.1	1 212	1 158	5
					Provisions pour risques et charges	3.4	25	9	178
					Dérivés	4.5	66	86	-23
					Impôt courant		11	5	120
					Autres éléments de passif courant		387	274	41
					Total du passif courant		2 396	2 308	4
					Passif total		4 692	4 612	2
					Total des capitaux propres et du passif		7 331	7 106	3

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)	Capital collectif		Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres			Total avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres après intérêts minoritaires
	Compte de capital	Réserves pour fins spéciales	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Versement complémentaire	Réserves pour corrections de valeur des instruments de couverture	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion			
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
Versements complémentaires pour lait	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Réserves pour fins spéciales	-	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
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaction avec les intérêts minoritaires	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Versements complémentaires se rapportant à 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Corrections de taux de change	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 au 1^{er} janvier 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Versements complémentaires pour lait	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Intérêts sur le capital d'apport individuel	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Réserves pour fins spéciales	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Capital d'apport individuel	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Résultat de l'exercice	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Autres éléments du résultat global	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Résultat global total	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Transaction avec les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Versements complémentaires se rapportant à 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Corrections de taux de change	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Capitaux propres au 31 décembre 2019	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494

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 des représentants (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 versement complémentaire 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 35 %

En 2020, les capitaux propres ont augmenté de 145 millions EUR par rapport à l'année dernière et totalisaient 2 639 millions EUR au 31 décembre 2020.

Transactions avec les associés-coopérateurs

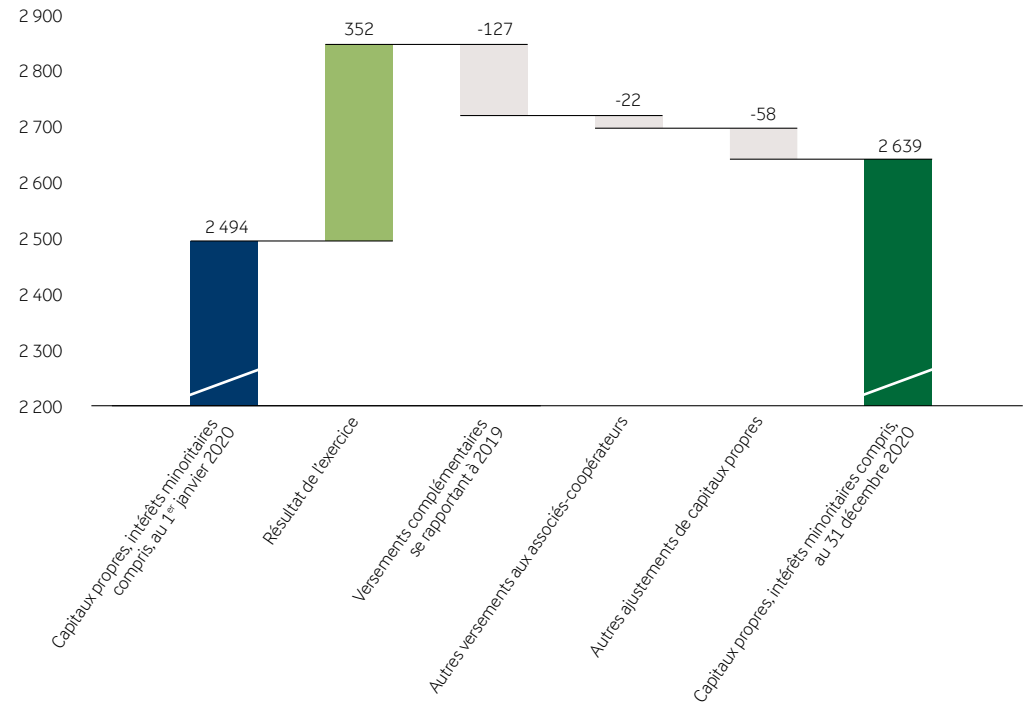
Un versement complémentaire extraordinaire de 127 millions EUR relatif à 2019 a eu lieu en mars 2020 et 22 millions EUR ont été versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative. Le Board of Directors propose de verser 223 millions d'euros en mars 2021 sous forme de paiement supplémentaire incluant les intérêts sur les instruments de fonds propres individuels pour 2020. En outre, 18 millions EUR devraient être versés aux associés-coopérateurs prenant leur retraite ou quittant la coopérative en 2021.

Autres ajustements de capitaux propres

Les autres ajustements de capitaux propres de -58 millions EUR comprennent d'autres éléments du résultat global représentant -37 millions EUR et la variation des intérêts minoritaires pour -21 millions EUR. Les autres éléments du résultat global comprennent le revenu, les charges ainsi que les gains et pertes exclus du compte de résultat. Généralement, ces éléments n'ont pas encore été réalisés. Les charges nettes de 37 millions EUR, qui étaient attribuables aux ajustements négatifs de valeur des actifs nets évalués en devises étrangères, ont été partiellement compensées par les ajustements de valeur positifs sur les instruments de couverture et les gains actuariels sur les actifs et engagements de retraite. La charge nette de -21 millions d'euros liée aux intérêts minoritaires est liée à l'achat de titres de participation dans des filiales et à l'effet net des dividendes et des augmentations de capital.

La part des capitaux propres de 35 % se calcule en divisant le montant des capitaux propres hors intérêts minoritaires de 2 586 millions d'euros par l'actif total de 7 331 millions d'euros.

Évolution des capitaux propres (millions EUR)



CAPITAUX PROPRES (SUITE)



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 conseil d'administration, la réserve peut être utilisée par l'assemblée des représentants 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 de CIBOR 12 mois + 1,5 %, approuvés et payés avec le versement complémentaire 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 de l'assemblée des représentants. 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 *versements complémentaires proposés* aux associés-coopérateurs sont comptabilisés séparément dans les capitaux propres jusqu'à l'approbation de l'assemblée des représentants.

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.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Note	2020	2019	(millions EUR)	Note	2020	2019
EBITDA		909	837	Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-127	-289
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3,3	-28	-34	Entrées et sorties de capitaux propres relatifs aux instruments de fonds propres individuels		-22	-24
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		53	16	Versements aux intérêts minoritaires		-18	-15
Variation du besoin en fonds de roulement	2.1	4	79	Emprunts contractés nets	4.3.c	-24	295
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		-137	-37	Paiement de la dette de leasing	4.3.c	-66	-66
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		8	8	Paiement pour les régimes de retraite	4.3.c	-36	-37
Intérêts payés		-53	-69	Flux de trésorerie de financement		-293	-136
Intérêts reçus		3	3	Flux de trésorerie nets		-50	66
Impôts payés	5,1	-28	-30	Disponibilités au 1 ^{er} janvier		187	119
Flux de trésorerie d'exploitation		731	773	Corrections de taux de change sur disponibilités		-11	2
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-53	-52	Disponibilités au 31 décembre		126	187
Investissements en immobilisations corporelles	3,2	-478	-425				
Vente d'immobilisations corporelles	3,2	19	21				
Activités d'investissements d'exploitation		-512	-456				
Vente d'actifs financiers		17	37				
Rachat d'entreprises	3,5	0	-168	<i>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</i>		731	773
Vente d'entreprises	3,5	7	16	<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>		731	773
Activités d'investissements financiers		24	-115	<i>Activités d'investissements d'exploitation</i>		-512	-456
Flux de trésorerie d'investissement		-488	-571	Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		219	317
				<i>Flux de trésorerie disponibles</i>			
				<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>		731	773
				<i>Flux de trésorerie d'investissement</i>		-488	-571
				Flux de trésorerie disponibles		243	202

FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)



Une trésorerie d'exploitation solide accompagnée d'une hausse des investissements

Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles renseignent sur la quantité de liquidité générée par l'exploitation normale. Les flux de trésorerie d'exploitation ont diminué de 5 %, passant à 731 millions EUR (contre 773 millions EUR l'an dernier), en raison principalement du report de déclaration de TVA et des taxes et droits, compensé par des délais de paiement prolongés de l'impôt sur le revenu des employés au Danemark. L'amélioration du besoin en fonds de roulement net a contribué à un modeste dégagement de trésorerie positive nette de 4 millions EUR tout en maintenant la tendance à la hausse du besoin en fonds de roulement net des années précédentes.

Les flux de trésorerie d'investissement s'élevaient à 488 millions EUR, contre 571 millions EUR l'année dernière. Les niveaux d'investissement globaux ont été plus élevés l'année dernière du fait de l'acquisition d'activités fromagères au Bahreïn. Cependant, l'année 2020 a connu un investissement CAPEX record de 478 millions EUR. Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles se sont élevés à un total de 219 millions EUR.

Les flux de trésorerie découlant des activités de financement s'élevaient à -293 millions EUR. Un versement complémentaire de 127 millions EUR a été effectué suite à la répartition du bénéfice de 2019 et 22 millions EUR de fonds propres individuels ont été versés aux associés-coopérateurs qui ont pris leur retraite ou quitté la coopérative. Les flux de trésorerie provenant d'autres activités de financement se sont élevés à 144 millions EUR et étaient répartis entre le remboursement de la dette nette porteuse d'intérêt de 90 millions EUR, le versement de 36 millions EUR dans le cadre des régimes de retraite et des transactions avec les intérêts minoritaires de 18 millions EUR.

Les disponibilités au 31 décembre 2020 s'élevaient à 126 millions EUR, contre 187 millions EUR l'année précédente. Cette baisse s'explique par un décaissement net de 50 millions d'euros en 2020 et à des corrections des taux de change sur disponibilités de 11 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, les dépôts versés sur des comptes bloqués représentaient une valeur insignifiante en termes de trésorerie.

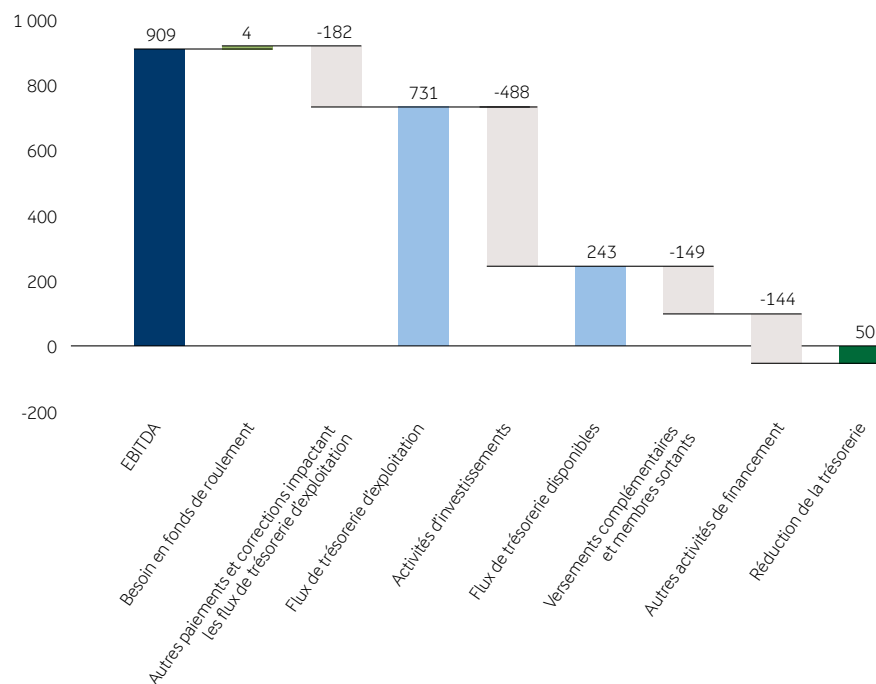


Méthodes comptables

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 pages suivantes apportent un complément d'information sur les états financiers de base.

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

Les détails sur la performance et la rentabilité du groupe sont communiqués dans la note 1.

NOTE 2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

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 la capacité 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 DIVERS

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

ÉLÉMENTS DE PRÉPARATION

Le rapport annuel s'appuie 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 jugés essentiels pour comprendre la performance et la situation financières 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.

Pour plus d'informations sur les éléments servant de base à la préparation des états financiers et les méthodes comptables générales appliquées, voir la note 5.6.

RISQUE DE CHANGE

La situation financière du groupe est exposée de façon significative au risque de change en raison du volume des transactions réalisées dans des devises autres que l'euro et de la conversion de l'information financière des entités situées hors 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. Voir la note 4.1.2 pour en savoir plus sur nos méthodes de gestion du risque.

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, et 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. De ce fait, la détermination de la réalisation des obligations de performance repose en partie sur des évaluations. Ces évaluations se fondent sur les tendances historiques et les informations sur les prévisions de ventes ou d'achat. Plus d'infos en 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 fondé sur des prévisions approuvées et les données du marché. La majeure partie des écarts d'acquisition est affectée aux activités au Royaume-Uni. Plus d'infos en 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 conseil d'administration. Pour plus d'informations, voir la note 3.3.

Évaluation des stocks

Les valeurs nettes de réalisation des stocks sont calculées en se basant sur des 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. Plus d'infos en note 2.1.

Classification des pièces de rechange

Des estimations comptables sont appliquées à la classification des pièces de rechange pour l'équipement de production. Le groupe a mis à jour les estimations comptables en 2020, conduisant à une reclassification partielle des pièces de rechange provenant des stocks et des immobilisations corporelles. Voir la note 2.1 pour en savoir plus.

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. Cependant, la pandémie de Covid-19 a mis à mal le secteur de la restauration au cours de l'année et a exigé de se concentrer davantage sur les estimations comptables liées aux positions des créances clients au sein de ce secteur.

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 la mortalité. 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. Plus d'infos en note 4.7.

Chiffre d'affaires et charges

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES



L'adaptation à l'évolution du comportement des consommateurs a entraîné un accroissement des ventes et une amélioration du positionnement des marques

Le chiffre d'affaires a lui augmenté de 1,1 % pour atteindre 10 644 millions EUR, contre 10 527 millions EUR l'année précédente. L'augmentation reflète un accroissement des ventes au détail des volumes de produits de marque en Europe et à l'international, ainsi que l'effet des activités de M&A en 2019. Ces activités ont été partiellement compensées par la baisse des volumes des ventes dans le secteur de la restauration et au niveau de l'industrie mondiale, ainsi que l'effet négatif de la baisse des prix de vente et des taux de change.

Le volume des ventes des marques stratégiques a augmenté de 7,7 %, contre 5,1 % lors de l'exercice précédent, grâce aux marques Lurpak®, Puck®, Arla® et d'autres marques soutenues. Les prix ont diminué de 1,2 % par rapport à l'année dernière.

L'Europe constituait le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 60,2 % du chiffre d'affaires total, un résultat stable par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires en Europe a augmenté de 66 millions EUR, découlant de l'augmentation des volumes partiellement compensée par la baisse des prix et une conjoncture de change défavorable. Le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque stratégique en Europe a augmenté de 5,9 % malgré la volatilité du marché. Les ventes des produits de marque ont atteint 53,0 % du chiffre d'affaires, contre 50,4 % l'exercice précédent.

Le segment International représentait quant à lui 18,6 % du chiffre d'affaires total, contre 17,1 % l'an passé. Le chiffre d'affaires des marques stratégiques à l'international représentait 86,0 % du chiffre d'affaires total, contre 82,7 % l'année précédente.

Le chiffre d'affaires à l'international a augmenté de 174 millions EUR grâce à l'acquisition de l'activité fromagère dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord effectuée au cours de l'exercice précédent, ainsi qu'à l'augmentation générale des volumes dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Cette augmentation a été compensée en partie par les fluctuations défavorables du taux de change du dollar américain.

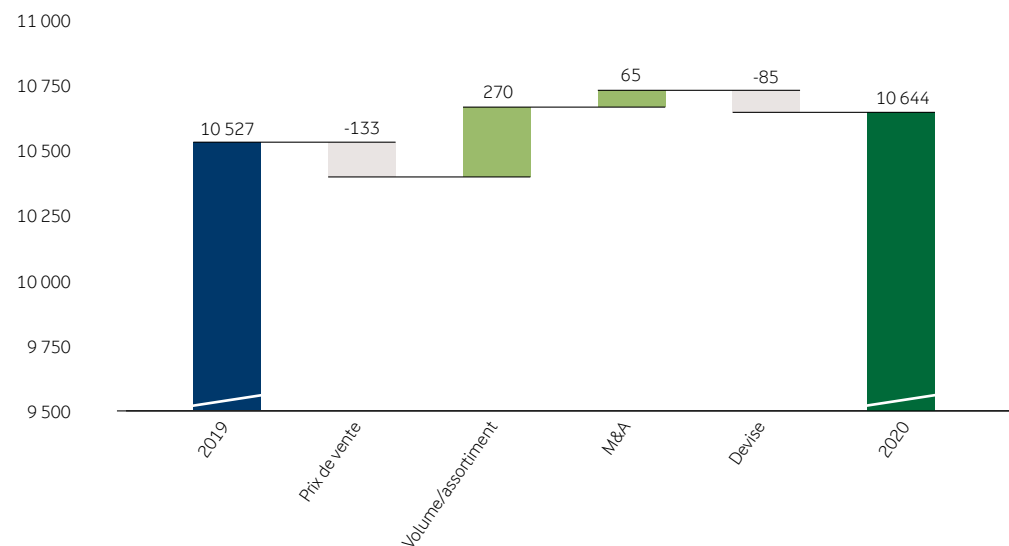
Arla Foods Ingredients représentait 6,7 % du chiffre d'affaires total, un résultat stable par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires a augmenté grâce aux ventes de produits à valeur ajoutée dans le segment Ingrédients.

Les ventes de l'industrie mondiale et autres segments représentaient 14,5 % du chiffre d'affaires total et ont diminué de 1,3 %, pour atteindre 1 541 millions EUR, contre 1 662 millions EUR l'année dernière. Cette baisse découle de volumes inférieurs dus à la forte croissance des segments de la grande distribution.

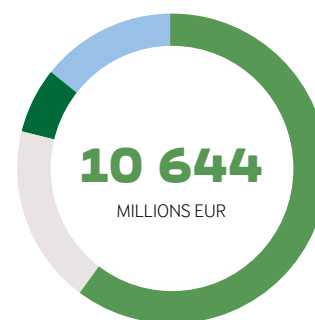
Les activités M&A effectuées en 2019, notamment l'achat de l'activité fromagère de la marque Kraft dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et la cession des activités restantes d'Allgäu en Allemagne, ont contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 65 millions EUR en 2020.

Le chiffre d'affaires a été impacté négativement par des fluctuations défavorables des taux de change, notamment du dollar américain et de la livre anglaise, représentant 85 millions EUR.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)

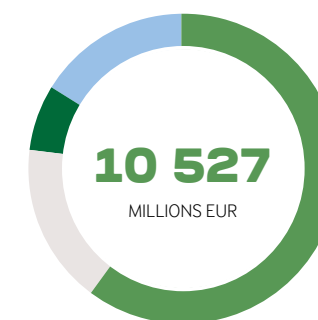


Chiffre d'affaires par segment commercial, 2020



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

Chiffre d'affaires par segment commercial, 2019



■ Europe 60 %
 ■ International 17 %
 ■ Arla Foods Ingredients 7 %
 ■ Ventes de l'industrie mondiale et autres 16 %

Chiffre d'affaires et charges

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Tableau 1.1.a Chiffre d'affaires par pays 2020 2019 Part du chiffre d'affaires en 2020
(millions EUR)

	2020	2019	Part du chiffre d'affaires en 2020
Royaume-Uni	2 740	2 716	26 %
Suède	1 478	1 464	14 %
Allemagne	1 267	1 343	12 %
Danemark	1 031	1 054	10 %
Pays-Bas	526	507	5 %
Chine	368	331	3 %
Arabie saoudite	352	282	3 %
Finlande	316	324	3 %
Oman	194	167	2 %
États-Unis	177	176	2 %
Autres*	2 195	2 163	21 %
Total	10 644	10 527	

*Les autres pays comprennent, entre autres, la Belgique, le Canada, les Émirats arabes unis, l'Espagne, 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 25 à 30.

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

	2020	2019
Arla®	3 116	3 033
Lurpak®	638	588
Puck®	427	363
Castello®	177	179
Marques de boissons lactées	232	207
Autres marques soutenues	566	452
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	5 156	4 822
AFI	716	710
Marques non stratégiques et autres	4 772	4 995
Total	10 644	10 527



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 du secteur 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 une information comptable dédiée.

Si l'on prend en compte le prix actuel du lait, Arla a obtenu contractuellement quelque 295 millions EUR de ventes de lait cru pour 2020 et environ 234 millions EUR pour 2021 et les années suivantes.

Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION



Le programme Calcium contribue à réduire les charges

Les charges d'exploitation se sont élevées à 10 223 millions EUR, représentant une hausse de 0,9 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges de production ont diminué de 0,3 % pour atteindre 8 301 millions EUR, contre 8 325 millions EUR l'exercice précédent. Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont diminué pour s'établir à 3 459 millions EUR cette année contre 3 499 millions EUR l'exercice précédent. L'augmentation des charges liées à l'accroissement des ventes de produits de marque et à l'effet des activités M&A réalisées en 2019 a été compensée par les économies réalisées grâce aux initiatives Calcium. Les économies réalisées dans le cadre du programme Calcium se sont élevées à 130 millions EUR en 2020. Les charges nettes par rapport à l'exercice précédent se sont élevées à 84 millions EUR et comprenaient les réinvestissements et les postes non récurrents de l'exercice. Pour de plus amples informations concernant les initiatives Calcium, voir pages 16-17.

Les frais de vente et de distribution ont augmenté de 4,7 % pour atteindre 1 483 millions EUR contre 1 416 millions EUR l'exercice précédent, en raison principalement d'une augmentation des ventes et des charges salariales dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 72 millions EUR, contre 66 millions EUR l'exercice précédent. 13 millions EUR étaient en outre en lien avec les activités de développement capitalisées.

Les charges administratives ont augmenté de 12,9 % pour s'élever à 439 millions EUR (contre 389 millions d'euros l'an dernier) en raison de l'augmentation des charges de personnel, des charges d'exploitation au niveau du service informatique, des dépréciations et des charges liées aux effets des M&A effectuées en 2019.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté pour atteindre 4 842 millions EUR contre 4 826 millions EUR. Cette augmentation résultait de la hausse des volumes de lait collectés auprès des associés-coopérateurs, compensée en partie par la diminution des volumes d'autres laits achetés.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 46 millions EUR en raison de la hausse des volumes. Le prix moyen du lait prépayé était au même niveau que l'an dernier.

Autre lait

Les charges liées à l'autre lait ont diminué de 30 millions EUR en raison d'une baisse des volumes. L'autre lait comprend 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 5,4 % pour atteindre 1 345 millions EUR, contre 1 276 millions EUR l'année précédente. Les charges de personnel ont augmenté en raison d'ETP supplémentaires découlant des activités d'internalisation des services informatiques et de transport, notamment, ainsi qu'en raison de l'inflation.

Le nombre total d'ETP est passé à 20 020, contre 19 174 l'an dernier.

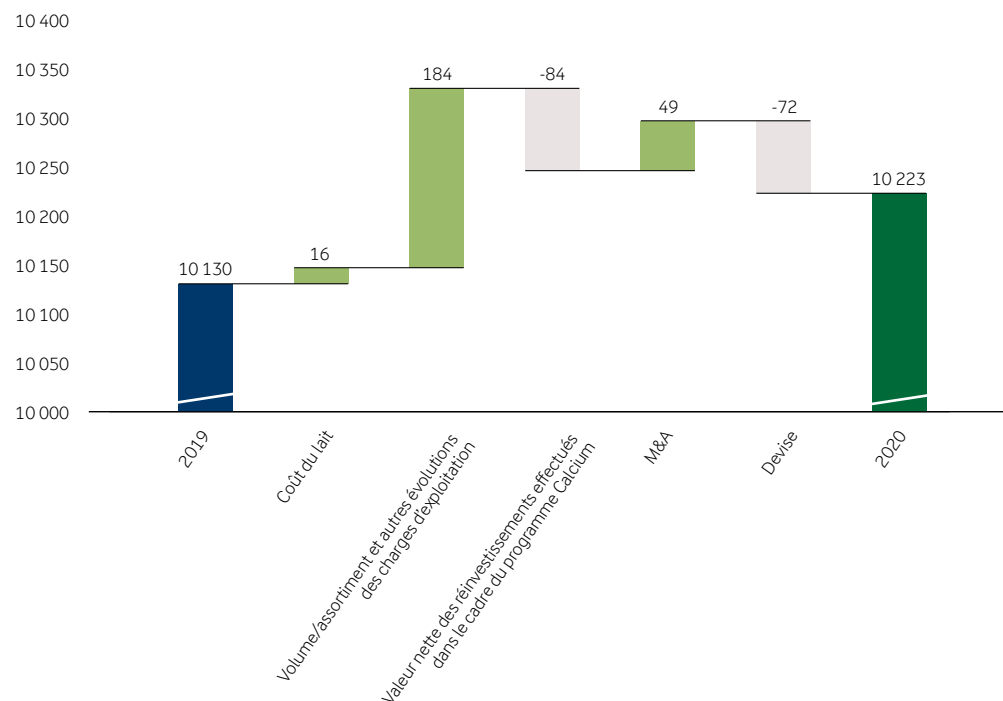
Dépenses marketing

Les dépenses marketing sont restées stables par rapport à l'année dernière, s'élevant à 248 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 4,9 % pour atteindre 451 millions EUR, contre 431 millions EUR l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation des investissements CAPEX.

Évolution des charges d'exploitation (millions EUR)



Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION

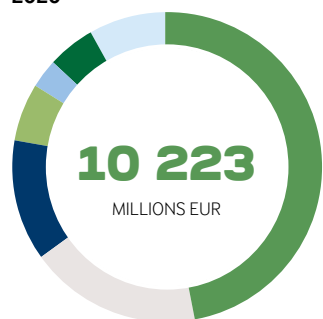
Tableau 1.2.a Charges d'exploitation par fonction et par type
(millions EUR)

	2020	2019
Coûts de production	8 301	8 325
Frais de vente et de distribution	1 483	1 416
Charges administratives	439	389
Total	10 223	10 130
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	4 842	4 826
Autres matériaux de production*	1 860	1 836
Charges de personnel	1 345	1 276
Frais de transport	640	645
Dépenses marketing	248	250
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	451	431
Autres charges**	837	866
Total	10 223	10 130

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

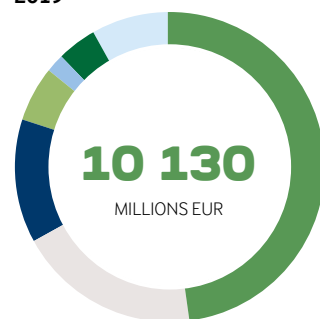
**Les autres charges comprennent principalement la maintenance, les commodités et l'infrastructure informatique.

Charges ventilées 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 %

Charges ventilées par type, 2019



- Lait cru collecté 48 %
- Autres matériaux de production* 19 %
- Charges de personnel 13 %
- Frais de transport 6 %
- Dépenses marketing 2 %
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 4 %
- Autres charges** 8 %

Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2020		2019	
	Collecté en millions de kg	millions EUR	Collecté en millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 515	4 364	12 382	4 318
Autre lait	1 231	478	1 323	508
Total	13 746	4 842	13 705	4 826

Tableau 1.2.c Charges de personnel
(millions EUR)

	2020	2019
Rémunérations, salaires et honoraires	1 166	1 089
Retraite - régimes à cotisations définies	83	79
Retraite - régimes à prestations définies	4	3
Autres charges au titre de la sécurité sociale	92	105
Total des charges de personnel	1 345	1 276
Charges de personnel liées à :		
Coûts de production	729	722
Frais de vente et de distribution	383	355
Charges administratives	233	199
Total des charges de personnel	1 345	1 276
Moyenne de l'effectif à temps plein	20 020	19 174

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

	2020	2019
Immobilisations incorporelles, amortissements	70	64
Immobilisations corporelles, actifs liés à un droit d'utilisation inclus, dépréciations	381	367
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	451	431
<i>Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liées aux :</i>		
Coûts de production	316	310
Frais de vente et de distribution	80	74
Charges administratives	55	47
Total des dépréciations, amortissements et pertes de valeur	451	431

Chiffre d'affaires et charges

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION



Méthodes comptables

Coûts de production

Les charges de production comprennent les coûts directs et indirects liés à la production, dont les mouvements des volumes en stocks et la réévaluation des stocks. Les coûts directs 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 coûts indirects comprennent quant à eux 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 de transformation. 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 versements complémentaires, lesquels sont classés à titre de dividendes distribués aux associés-coopérateurs et comptabilisés directement en capitaux propres.

Frais de vente et de distribution

Les coûts liés à la force de vente, la dépréciation des créances clients, les coûts liés aux parrainages, recherche et développement, ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont comptabilisés 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 ont enregistré une augmentation positive nette de 34 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette augmentation s'explique principalement par un effet de couverture positif net de 26 millions EUR dû à l'évolution négative des taux de change, notamment celui du dollar américain.

Les autres postes comprennent le produit net de la vente d'énergie excédentaire et d'autres postes hors activités laitières habituelles.



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)

	2020	2019
Vente d'électricité	24	22
Produits des instruments de garantie reportés des capitaux propres	14	3
Bénéfices sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	15	14
Autres produits d'exploitation	8	0
Total des autres produits d'exploitation	61	39
Charges liées à la vente d'électricité	-29	-29
Dépenses liées aux instruments de garantie reportés des capitaux propres	-12	-27
Autres charges d'exploitation	-11	-8
Total des autres charges d'exploitation	-52	-64

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



Des prix du lait stables et une réduction des charges ont entraîné une hausse du prix de performance

Le prix de performance d'ArLa représente un indicateur clé de performance globale, exprimant la valeur ajoutée à chaque kilo de lait fourni par nos associés-coopérateurs. Le prix de performance est calculé comme le prix du lait prépayé standardisé (inclus dans les charges de production) majoré de la part d'ArLa

Foods amba sur le résultat de l'exercice, divisé par le volume de lait collecté en 2020. Le prix de performance était de 36,9 centimes EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre 36,6 centimes EUR/kg l'exercice précédent.

Tableau 1.4.1 Prix de performance

	2020			2019		
	millions EUR	Volume en millions de kg	centimes EUR/kg	millions EUR	Volume en millions de kg	centimes EUR/kg
Lait des associés-coopérateurs	4 364	12 515	34,9	4 318	12 382	34,9
Ajustement apporté au lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines)			-0,8			-0,8
Part d'ArLa Foods amba sur le résultat de l'exercice	345		2,8	311		2,5
Total		12 515	36,9		12 382	36,6

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



Commentaires financiers

Par « croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes » (VDRG), on entend la croissance du chiffre d'affaires dérivée de la croissance des volumes, à prix constants.

La VDRG liée aux marques stratégiques représente une autre mesure de performance permettant de soutenir et de comprendre la croissance du chiffre d'affaires non liée aux prix ainsi que la performance de nos produits de marque.

La VDRG liée aux marques stratégiques a considérablement augmenté en 2020, atteignant 7,7 % contre 5,1 % l'an dernier. La hausse de la demande de produits de marque dans le secteur de la grande distribution a été le principal moteur de cette augmentation.

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

	2020	2019
Chiffre d'affaires des marques stratégiques l'année dernière*	4 867	4 591
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	378	236
Corrections de prix et de taux de change	-89	-5
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	5 156	4 822
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique (en %)	7,7 %	5,1 %

*2020 comprend une correction de 45 millions EUR due aux changements survenus dans la catégorie Autres marques soutenues.

La VDRG des marques stratégiques représente la croissance du volume de 378 millions EUR divisée par 4 867 millions EUR, ce qui représente 7,7 % en 2020.

Note 1.4.3 Part des bénéfices



Commentaires financiers

La part des bénéfices d'ArLa visée se situe entre 2,8 et 3,2 % du chiffre d'affaires, et est calculée sur la base du bénéfice attribuable à nos associés-coopérateurs.

Les bénéfices reversés aux associés-coopérateurs s'élevaient en 2020 à 345 millions EUR, contre 311 millions EUR l'exercice précédent.

Ce montant représentait 3,2 % du chiffre d'affaires, ou 2,8 centimes EUR par kilo de lait livré, et a été distribué sous forme de versement complémentaire et de consolidation, tel qu'indiqué dans les états de répartition du bénéfice.

Tableau 1.4.3 Part des bénéfices (millions EUR)

	2020	2019
Chiffre d'affaires	10 644	10 527
Résultat de l'exercice	352	323
Bénéfice lié aux intérêts minoritaires	-7	-12
Bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs	345	311
Part des bénéfices	3,2 %	3,0 %

La part des bénéfices s'élève à 345 millions EUR divisés par 10 644 millions EUR, soit 3,2 % en 2020.

Besoin en fonds de roulement

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



Amélioration de la position nette du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 144 millions EUR pour atteindre 679 millions EUR, soit une amélioration de 17,5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est le résultat des efforts constants déployés pour optimiser le besoin en fonds de roulement, via des initiatives comme le renforcement de l'utilisation d'accords généraux d'approvisionnement, l'amélioration des conditions de paiement et l'utilisation des programmes de financement auprès de nos clients et fournisseurs. Le niveau plus élevé des stocks a été partiellement compensé par la reclassification des pièces de rechange au niveau des installations et des machines et par des amortissements.

Stocks

Les stocks ont accusé une baisse de 12 millions EUR pour atteindre 1 080 millions EUR, contre 1 092 millions EUR l'exercice précédent. Les stocks sous-jacents ont augmenté de 10 %, principalement en raison de la hausse des volumes à l'international, notamment dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, et d'un changement de composition des stocks par rapport à l'an dernier. Ce résultat a été compensé par la reclassification des pièces de rechange au niveau des installations et des machines, par des amortissements et par les taux de change.

Créances clients

Les créances clients sont passées de 889 millions EUR l'exercice précédent à 811 millions EUR, soit une baisse de 78 millions EUR. Sans tenir compte de l'effet des taux de change et autres, les créances clients ont diminué de 51 millions EUR. Cette diminution est attribuable à l'accent mis sur la collecte de trésorerie et l'utilisation de 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 2020, 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 le secteur du commerce de détail. Pour en savoir plus sur le risque de crédit, voir la note 4.1.5.

Historiquement, les montants dépréciés parce que jugés irrécouvrables étaient relativement faibles. Cela a également été le cas en 2020 : le compte de résultat fait état de 3 millions EUR de pertes sur débiteurs, contre 6 millions EUR l'an dernier.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes ont augmenté de 54 millions EUR pour atteindre 1 212 millions EUR, contre 1 158 millions EUR l'exercice précédent. Le recours régulier à des contrats globaux, l'accent mis sur les conditions de paiement ainsi que le recours à des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement ont mené à une augmentation des dettes fournisseurs et autres dettes de 66 millions EUR, en partie compensée par les effets du taux de change défavorable (11 millions EUR).

Plusieurs fournisseurs stratégiques d'Arla prenaient part à des programmes de financement de la chaîne de transformation en vertu desquels le prestataire de financement de chaîne de transformation 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 de transformation.

Pour Arla, l'engagement que représente la facture est pris en compte jusqu'à échéance dans les dettes

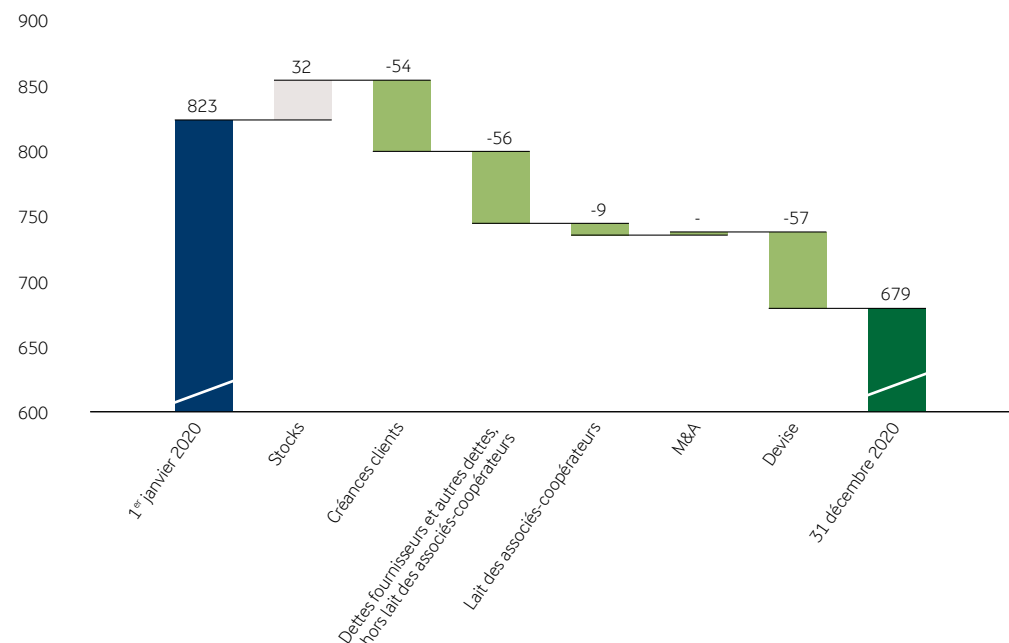
fournisseurs et autres. Ce programme fait partie des nombreux éléments mis en place pour améliorer la situation de trésorerie d'Arla et de ses fournisseurs stratégiques. L'allongement des délais de paiement n'est pas inscrit dans les programmes à proprement parler, mais fait l'objet d'un accord directement 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 augmenté de 184 millions EUR, atteignant 424 millions EUR contre 240 millions d'euros l'an dernier, en raison notamment du report de la déclaration de TVA et des créances de droits au Danemark.

Les autres éléments de passif courant ont augmenté de 113 millions EUR, atteignant 387 millions EUR contre 274 millions EUR l'exercice précédent, notamment en raison de la prolongation des délais de paiement de l'impôt sur le revenu des employés dans le cadre des programmes de financement liés à la pandémie de Covid-19 et mis en place par le gouvernement danois.

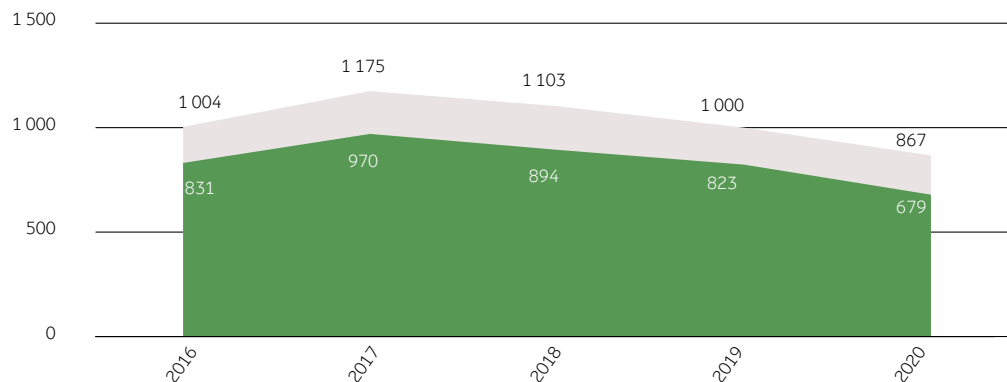
Évolution du besoin en fonds de roulement (millions EUR)



Besoin en fonds de roulement

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

Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)



■ Besoin en fonds de roulement hors dettes liées au lait des associés-coopérateurs ■ Besoin en fonds de roulement net

Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement
(millions EUR)

	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre
	1 ^{er} janvier	Inclus dans les flux de trésorerie d'exploitation	Acquisitions	Amortissements	Devise	Reclassements	
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
2019							
Stocks	1 074	-13	18	4	14	-5	1 092
Créances clients	989	-96	-	2	15	-21	889
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 169	30	-	-	-9	-10	-1 158
Besoin en fonds de roulement net total	894	-79	18	6	20	-36	823

Tableau 2.1.b Stocks
(millions EUR)

	2020	2019
Stocks avant amortissements	1 119	1 112
Amortissements	-39	-20
Total des stocks	1 080	1 092
Matières premières et consommables	174	223
En-cours	324	346
Produits finis et marchandises	582	523
Total des stocks	1 080	1 092

Tableau 2.1.c Créances clients
(millions EUR)

	2020	2019
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	825	904
Provision pour pertes anticipées	-14	-15
Total des créances clients	811	889

Tableau 2.1.d Profile d'âge des créances clients
(millions EUR)

	2020		2019	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
À temps	682	0 %	703	0 %
Retard inférieur à 30 jours	93	0 %	130	0 %
Retard de 30 à 89 jours	26	4 %	39	5 %
Retard supérieur à 90 jours	24	54 %	32	41 %
Total des créances clients	825		904	

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

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 éleveurs laitiers 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, tel 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.

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 931 millions EUR, soit une hausse de 51 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition s'élevait à 667 millions EUR, contre 700 millions EUR l'exercice précédent. Cette baisse est due aux fluctuations des taux de change. Sur la valeur comptable totale des écarts d'acquisition, 462 millions EUR sont liés aux activités au Royaume-Uni, contre 489 millions EUR l'année dernière. Pour plus d'informations, voir la note 3.1.1.

Licences et marques

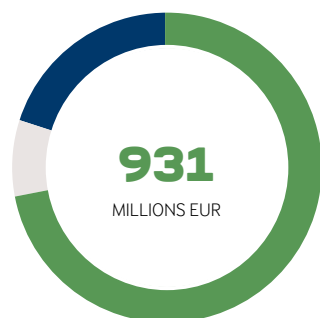
La valeur comptable des licences et marques s'élevait à 81 millions EUR en fin d'année, contre 90 millions EUR l'exercice précédent. La valeur comptable se rapporte principalement à la comptabilisation des marques dans le cadre de regroupements d'entreprises et comprend des marques telles que Yeo Valley®, Anchor® et Hansano®. La chute de valeur par rapport à l'an dernier est attribuable à 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 de la licence de produire, distribuer et commercialiser 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

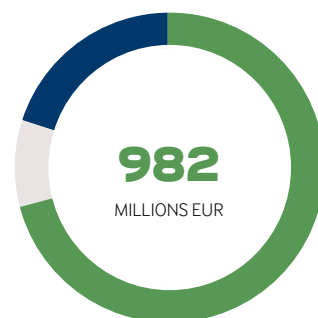
La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 183 millions EUR, contre 192 millions EUR l'année dernière. Le groupe a continué d'investir dans le développement informatique. En 2020, les investissements informatiques ont été liés à Focus Trade Investment, une solution 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 en 2020



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

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition en 2019



■ Écarts d'acquisition 71 %
■ Licences et marques 9 %
■ 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
2020				
Coût au 1 ^{er} janvier	700	173	472	1 345
Corrections de taux de change	-33	-2	1	-34
Acquisitions	-	-	53	53
Reclassement	-	-	-	-
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
Reclassement	-	-	-	-
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
2019				
Coût au 1 ^{er} janvier	598	170	431	1 199
Corrections de taux de change	25	3	-	28
Acquisitions	-	-	52	52
Fusions et acquisitions	80	-	-	80
Reclassement	-1	-	1	0
Cessions	-2	-	-12	-14
Coût au 31 décembre	700	173	472	1 345
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-1	-74	-237	-312
Corrections de taux de change	-	-1	-	-1
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-1	-	-55	-64
Amortissements sur cessions	2	-8	12	14
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-83	-280	-363
Valeur comptable au 31 décembre	700	90	192	982

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)	2020	2019
UK	462	489
Finlande	40	40
Suède	22	21
Autres *	63	61
Total Europe	587	611
MENA	72	80
Développement	72	80
Argentine	8	9
Arla Foods Ingredients	8	9
Total	667	700

*La catégorie « Europe, autres » comprend un montant non significatif d'écarts d'acquisition liés à la Russie

3.1.1 Test de dépréciation des écarts d'acquisition



Écarts d'acquisition soutenus par de solides résultats

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. Les taux de croissance du chiffre d'affaires sont estimés pour chaque marché en fonction des évolutions attendues et passées. Les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance du chiffre d'affaires dans la valeur finale. Une nouvelle stratégie devrait être lancée début 2021, mais elle ne devrait pas avoir de répercussions délétères d'après les tests de dépréciation.

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 est comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test. Dans les prévisions appliquées, 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 et sur des marchés plus rentables.

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 pouvait augmenter de 5 points de pourcentage avant que les écarts d'acquisition en Grande-Bretagne ne présentent un risque de dépréciation. Les écarts d'acquisition attribués à d'autres marchés ont été testés en appliquant les mêmes hypothèses.

Tableau 3.1.1 Tests de dépréciation

(millions EUR)

2020

UK	
Finlande	
Suède	
Europe, autres*	
MENA	
Arla Foods Ingredients	

2019

UK	
Finlande	
Suède	
Europe, autres*	
Arla Foods Ingredients	

Préalables clés

	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
2020		
UK	6,1 %	6,8 %
Finlande	5,5 %	6,0 %
Suède	5,9 %	6,6 %
Europe, autres*	5,4 %	6,0 %
MENA	11,6 %	13,0 %
Arla Foods Ingredients	6,0 %	6,7 %
2019		
UK	7,0 %	7,8 %
Finlande	6,0 %	6,7 %
Suède	6,3 %	7,0 %
Europe, autres*	5,9 %	6,6 %
Arla Foods Ingredients	7,0 %	7,8 %

* La catégorie « Europe, autres » comprend un montant non significatif d'écarts d'acquisition liés à la Russie

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 futurs disponibles attendus sont basés sur les prévisions actuelles et les objectifs définis pour 2021. 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 tiennent compte notamment des attentes en termes de croissance du chiffre d'affaires, de marges EBIT et de CAPEX. L'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée et sur des marchés plus rentables ainsi que des initiatives de réduction des coûts font partie des hypothèses envisagées. 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 segments spécifiques sur la base d'hypothèses relatives aux taux d'intérêt, aux taux d'imposition 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 facteur d'actualisation appliqué peut entraîner des valeurs comptables largement différentes.

Capitaux engagés

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

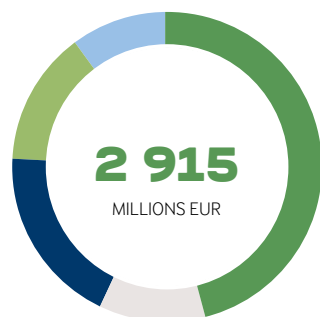


Développement des capacités de production

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 2 915 millions EUR, contre 2 710 millions EUR l'année dernière. Les niveaux d'investissement CAPEX ont de nouveau atteint un chiffre record, affichant 580 millions EUR contre 506 millions EUR l'an dernier, soit une augmentation totale de 14,6 %.

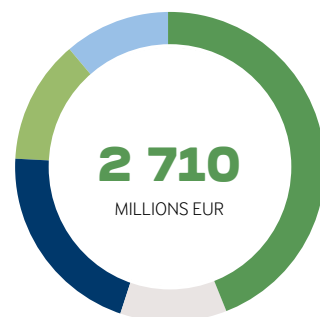
Les principaux investissements réalisés en 2020 comprenaient la poursuite de l'expansion de notre capacité de production de poudre en Allemagne, l'expansion de la capacité de production de mozzarella au Danemark et d'autres investissements dans nos installations de production récemment acquises au Bahreïn.

Immobilisations corporelles par pays, 2020



■ Danemark 46 %
 ■ Suède 11 %
 ■ Royaume-Uni 19 %
 ■ Allemagne 14 %
 ■ Autres 10 %

Immobilisations corporelles par pays, 2019



■ Danemark 44 %
 ■ Suède 11 %
 ■ Royaume-Uni 21 %
 ■ Allemagne 13 %
 ■ Autres 11 %

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
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
2019					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 461	2 907	552	289	5 209
Modification des méthodes comptables	95	27	77	-	199
Coût ajusté au 1 ^{er} janvier	1 556	2 934	629	289	5 408
Corrections de taux de change	18	15	10	2	45
Acquisitions	47	78	45	336	506
Fusions et acquisitions	23	23	2	-	48
Report des en-cours	36	162	22	-220	-
Cessions	-14	-60	-23	-	-97
Coût au 31 décembre	1 666	3 152	685	407	5 910
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Corrections de taux de change	-4	-7	-7	-	-18
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-70	-223	-74	-	-367
Dépréciations sur cessions	8	56	22	-	86
Reclassement	6	-6	-	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Valeur comptable au 31 décembre	961	1 131	211	407	2 710
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable	109	21	78	-	208

Capitaux engagés

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation
(millions EUR)

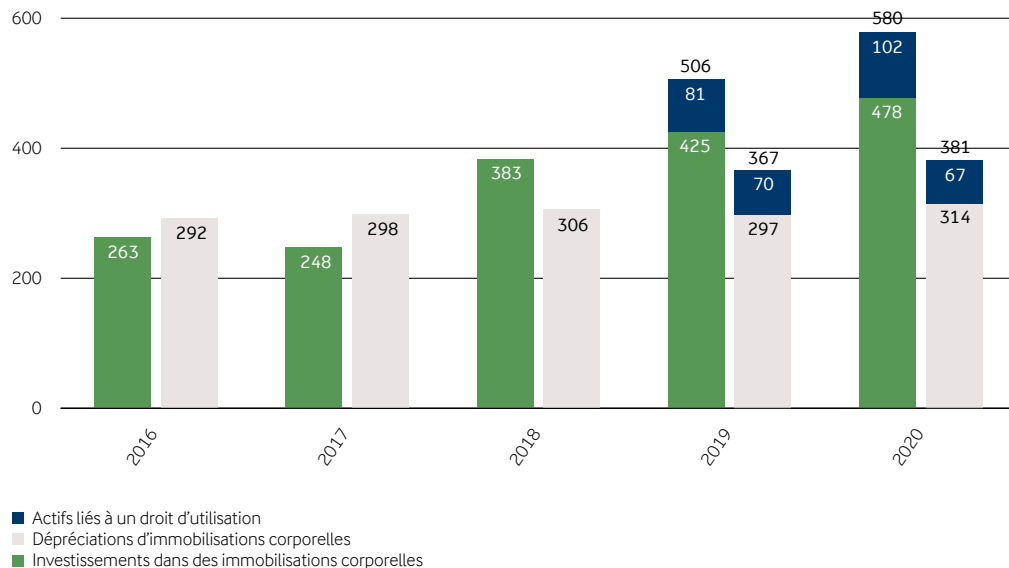


Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années
(millions EUR)

	2020	2019
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 102 millions EUR, contre

81 millions EUR l'an dernier. Outre le renouvellement standard des contrats de location, les nombreux ajouts observés en 2020 s'expliquent principalement par l'internalisation des activités de distribution au Royaume-Uni, débouchant sur de nombreux nouveaux contrats de location de camions et de remorques. La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation était de 229 millions EUR, contre 208 millions EUR l'an dernier, comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les engagements de leasing sont précisés dans la note 4.3.

Le total des sorties de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation s'élevait à 114 millions EUR, contre 116 millions EUR l'an dernier. Étaient inclus les paiements de la dette de leasing (67 millions EUR, contre 66 millions l'année dernière), les charges des contrats de location de faible valeur et à court terme non capitalisées (39 millions EUR, contre 43 millions EUR l'année dernière) et les charges d'intérêt sur les engagements de leasing (8 millions EUR, contre 7 millions EUR l'année dernière).

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

2020

	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Total
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

2019

Valeur comptable au 1 ^{er} janvier	95	27	77	199
Acquisitions	38	7	36	81
Cessions	-6	-1	-9	-16
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-22	-13	-35	-70
Dépréciations sur cessions	3	1	9	13
Corrections de taux de change	1	-	-	1
Valeur comptable au 31 décembre	109	21	78	208



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 contrat 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 contrat 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 effectué au titre du leasing au moment ou avant la date de début, déduction faite de toute incitation reçue ;
- toute charge initiale directe ; et
- les frais 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 sont ceux d'une durée inférieure à 1 an. Les contrats de location d'actifs de faible valeur sont ceux dont la valeur de l'actif sous-jacent est 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 baissé de 18 % pour atteindre 28 millions EUR, contre 34 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 343 millions EUR, contre 340 millions EUR l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans CDH comprend un écart d'acquisition de 138 millions EUR, contre 151 millions EUR l'année dernière, dû à l'évolution de l'USD et du CNY.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 1 024 millions EUR, contre 755 millions EUR pour l'exercice précédent, sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2020.

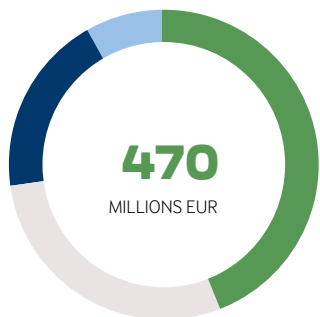
Faisant partie de l'unité opérationnelle chinoise, l'investissement dans CDH est actuellement géré en Chine parallèlement aux activités de vente présentant des caractéristiques semblables. Cet investissement est soumis à un test de dépréciation potentielle, réalisé

au niveau de l'unité opérationnelle chinoise 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 10 221 millions EUR et un résultat de 530 millions EUR en 2019. 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 plus d'informations sur CDH, voir le tableau 3.3.b.

Co-entreprises

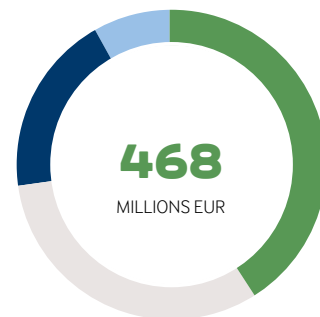
La valeur comptable des co-entreprises a augmenté pour s'établir à 40 millions EUR, contre 38 millions EUR l'année précédente. Cette valeur est essentiellement liée aux co-entreprises allemandes Biolac et ArNoCo. La valeur comptable n'inclut pas les écarts d'acquisition.

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 %

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises, 2019



- Part de capitaux propres dans CDH/Mengniu 41 %
- Écarts d'acquisition dans CDH/Mengniu 32 %
- 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

Entreprises associées et co-entreprises (millions EUR)	2020	2019
Part de capitaux propres dans CDH/Mengniu	205	189
Écarts d'acquisition dans CDH/Mengniu	138	151
Part de capitaux propres dans des entreprises associées autres	87	90
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	430	430
Part de capitaux propres dans des autres co-entreprises	40	38
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	470	468

Tableau 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited

Divulgarion d'informations financières* (millions EUR)	2020	2019
Chiffre d'affaires	16	11
Résultat après impôt	16	11
Actif non courant	702	683
Dividendes perçus	0	5
Participation	30 %	30 %
Part du groupe sur le résultat après impôt	21	28
Valeur comptabilisée	343	340
CDH ne dispose pas d'autres actifs ou engagements importants. *Sur la base des tout derniers rapports financiers disponibles		
Juste valeur basée sur le cours des actions cotées	1 024	755

Tableau 3.3.c Transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises (millions EUR)

	2020	2019
Vente de marchandises	109	55
Achat de marchandises	68	65
Créances clients*	30	10
Dettes fournisseurs*	-7	-10

* 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 contraint 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 conseil d'administration, 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 conseil d'administration. 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 le secteur laitier 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 secteurs 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.

Capitaux engagés

3.4 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES



Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'élevaient à 46 millions EUR en 2020, contre 32 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).

Les provisions pour assurances portent avant tout sur les accidents du travail. Aucun accident de travail majeur n'a eu lieu au cours de l'année. Des provisions générales pour accidents de travail de 9 millions EUR ont été enregistrées à titre de provisions à long terme.



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 la valeur des contrats déficitaires sont également estimées.

Capitaux engagés

3.5 ACHAT ET VENTE D'ENTREPRISES ET D'ACTIVITÉS



Acquisitions et cessions

Arla n'a procédé à aucune acquisition ou cession importante en 2020.

Acquisitions de l'exercice précédent

En mai 2019, Arla a acquis l'activité fromagère de Mondeléz International dans la région MENA, dont des installations de production à Bahreïn ainsi que des éléments relevant du besoin en fonds de roulement. Cette acquisition s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie visant à élargir la production fromagère de marque en région MENA et à améliorer l'efficacité globale de la chaîne de transformation du groupe.

La juste valeur des actifs nets acquis était de 66 millions EUR et ceux-ci consistaient en installations de production et en stocks. Les écarts d'acquisition s'élevaient au total

à 80 millions EUR et présentent l'avantage d'offrir un accès aux installations de production à Bahreïn, un lieu bien placé pour servir notre ambition stratégique dans la région MENA et offrant la possibilité de renforcer l'optimisation de la structure de la chaîne de transformation d'Arla.

En 2019, la contribution de l'acquisition de Mondeléz au chiffre d'affaires était de 51 millions EUR.

Cessions de l'exercice précédent

En mars 2019, Arla a cédé ses intérêts minoritaires détenus dans NGF Nature Energy Videbæk A/S, Danemark, et Martin Sengele Produits Laitiers SAS, France (l'entreprise Allgäu business), pour un produit total de 16 millions EUR.



Méthodes comptables

Date de comptabilisation et contrepartie

Les sociétés récemment acquises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés à la date où le groupe en obtient le contrôle. La contrepartie de l'acquisition est généralement évaluée à la juste valeur. Si un accord lié à un regroupement d'entreprises exige que la contrepartie de l'acquisition soit ajustée dans le cadre d'événements futurs ou de l'exécution de certaines obligations (contrepartie conditionnelle), cette partie des contreparties de l'acquisition est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Toute modification des estimations liées à une contrepartie conditionnelle est comptabilisée en résultat. Les coûts directement imputables à l'acquisition sont comptabilisés en résultat à mesure qu'ils sont encourus.

Les éléments d'actif, de passif et de passif éventuel acquis sont généralement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes (acquisition progressive), la part du capital détenue immédiatement avant l'acquisition qui permet de prendre le contrôle est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. Tout gain ou perte découlant d'une telle évaluation est imputé au compte de résultat. La juste valeur totale de la participation détenue immédiatement après l'acquisition progressive est estimée et comptabilisée en tant que coût de participation totale dans la société.

Des écarts d'acquisition se produisent lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations antérieures et de la valeur attribuée aux détenteurs d'intérêts minoritaires dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables de la société acquise. Tout écart d'acquisitions identifié n'est pas sujet à l'amortissement, mais il est soumis tous les ans aux tests de dépréciation. La méthodologie décrite ci-avant s'applique également aux fusions avec d'autres coopératives, dans le cadre desquelles

les associés-coopérateurs de la société acquise deviennent des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba. La contrepartie de l'acquisition est calculée à la juste valeur des actifs transférés et des titres de participation émis à la date d'acquisition. Les différences positives entre la contrepartie et la juste valeur sont comptabilisées en écarts d'acquisition.

Cessions

Tout changement quant à la participation du groupe dans une filiale n'entraînant pas une perte de contrôle est comptabilisé à titre de transaction sur les capitaux propres.

Les entreprises cédées sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé jusqu'à la date de cession. Les chiffres comparatifs n'ont pas été retraités pour refléter les cessions. Les bénéfices ou pertes sur la cession de filiales et d'entreprises associées sont déterminés comme la différence entre le prix de vente et la valeur comptable des actifs nets, y compris les écarts d'acquisition, à la date de cession et les coûts nécessaires pour exécuter la vente.



Incertitudes et estimations

Pour déterminer le classement des investissements, il faut procéder à une évaluation discrétionnaire du niveau d'influence.

Les acquisitions permettant au groupe de prendre le contrôle d'une entité nécessitent d'effectuer des estimations, du fait des incertitudes existantes quant à l'identification et à la mesure de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels.

Tableau 3.5.a Fusions et acquisitions

(millions EUR)

	2020	2019
Immobilisations corporelles	0	48
Stocks	0	18
Total des éléments d'actif nets acquis	0	66
Écarts d'acquisition	0	80
Prix d'acquisition, net	0	146
Paiement différé	0	22
Paiements au comptant durant l'exercice	0	168

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 volatiles, 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.

Tableau 4.1.1.a Réserves liquides
(millions EUR)

	2020	2019
Trésorerie	126	187
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	18	6
Facilités de prêt engagées non utilisées	326	355
Autres facilités de prêt non utilisées	12	97
Total	482	645

4.1.1 Risque de liquidité



Réserves liquides adéquates

Les réserves liquides ont diminué de 163 millions EUR, atteignant 482 millions EUR en 2020. Au vu de l'échéance de la dette du groupe et des flux de trésorerie anticipés, les réserves liquides sont toujours considérées comme suffisantes.

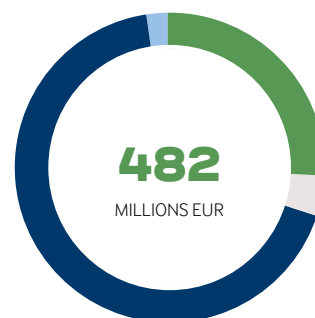
Les risques de liquidité sont principalement gérés en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Selon des modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves liquides d'Arla ont été considérées comme adéquates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

Les programmes de financement de la chaîne de transformation 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 de transformation, ce qui leur permet de bénéficier du profil de crédit du groupe.

Plus de 95 % des flux de liquidités quotidiens du groupe sont gérés par le service financier et la banque interne, par le biais d'accords de gestion centralisée de la trésorerie. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible. Ce faisant, le groupe a pu exploiter de manière rentable ses facilités de crédit.

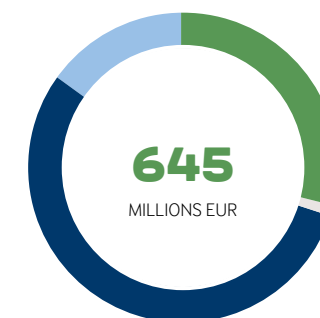
Arla exerce ses activités dans plusieurs pays imposant des restrictions quant à la transférabilité de la trésorerie. Toutefois, les soldes de trésorerie considérés comme bloqués sont insignifiants.

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 %

Réserves liquides, 2019



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 29 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 1 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 55 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 15 %

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	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 du passif à long terme	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	

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuel non actualisé										
		Total	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Après 2029	
2019												
Obligations émises	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-	
Établissements de crédit hypothécaire	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610	
Établissements de crédit	1 175	1 176	717	21	125	101	212	-	-	-	-	
Engagements de Leasing	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13	
Autres éléments du passif à long terme	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-	
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36	
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 158	1 158	1 158	-	-	-	-	-	-	-	-	
Instruments dérivés	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8	
Total	3 984	4 114	2 004	191	188	297	391	101	62	213	667	

Hypothèses

Les flux de trésorerie contractuels se basent sur la première date possible à laquelle le groupe peut être contraint de liquider le passif financier et les flux de trésorerie liés aux taux d'intérêt reposent 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

	2020	2019	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,0 ans	5,2 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	84 %	93 %	50 %	-

Comment nous agissons et opérons

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.

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. Un gain net de 17 millions EUR a été comptabilisé en autres charges, contre une perte de 24 millions EUR l'année dernière. 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'EUR, et plus particulièrement dans les devises GBP, DKK, SEK, CNY et USD. Le chiffre d'affaires a baissé de 73 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison d'effets de conversion. En parallèle, les charges ont diminué de 80 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'EUR. Les effets des conversions sur l'actif net sont comptabilisés sous autres éléments du résultat global en tant qu'écarts de conversion. En 2020, une perte nette de 84 millions EUR a été comptabilisée sous d'autres

éléments du résultat global, contre un gain net de 42 millions EUR l'an dernier.

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'EUR par rapport à la GBP, la SEK et la DKK.

Par rapport à l'année précédente, le taux moyen du USD a baissé de 2 %, celui de la GBP de 1 % et celui de la SEK a augmenté de 1 %.

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 soumis à des restrictions en matière de change représentaient 4 % du chiffre d'affaires du groupe en 2020.

4.1.2 Risque de change



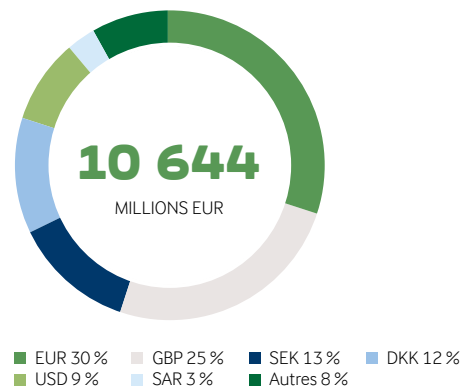
Incidence des taux de change sur le chiffre d'affaires, les charges et la situation financière

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

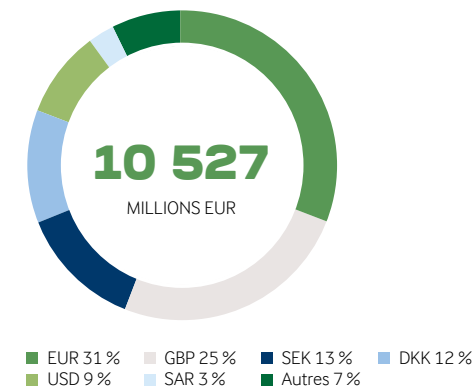
Les effets des transactions sont liés aux ventes réalisées en devises autres que la devise fonctionnelle des entités individuelles. Le groupe est principalement exposé au dollar américain (USD) et aux devises rattachées à l'USD ainsi qu'à la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires a baissé de 12 millions EUR par rapport à l'année dernière 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 25 millions EUR a été comptabilisée en charges financières, contre une perte de 3 millions EUR l'année dernière. Les pertes de change sont principalement liées aux dévaluations des monnaies libanaise, nigériane et argentine, représentant 20 millions EUR.

Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2020



Répartition du chiffre d'affaires par devise, 2019



Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS

Tableau 4.1.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2020	2019	Évolution	2020	2019	Évolution
EUR/GBP	0,903	0,854	-5,7 %	0,889	0,877	-1,3 %
EUR/SEK	10,081	10,470	3,7 %	10,483	10,587	1,0 %
EUR/DKK	7,441	7,472	0,4 %	7,454	7,466	0,2 %
EUR/USD	1,230	1,120	-9,8 %	1,140	1,119	-1,8 %
EUR/SAR	4,616	4,201	-9,9 %	4,279	4,199	-1,9 %

Tableau 4.1.2.b Risque de change

	Bilan des risques			Impact comptable potentiel		
	Positions ouvertes	Couverture des flux de trésorerie futurs	Exposition externe	Sensibilité	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
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
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1 %	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-57	5 %	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-272	5 %	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5 %	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5 %	-8	-1

*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 DKK, 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

Le groupe exerce ses activités dans de nombreux pays et réalise des investissements significatifs à l'extérieur du Danemark, comme au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède, où le groupe réalise la majeure partie de ses opérations en termes de chiffre d'affaires net, de bénéfice et d'actif. Une grande partie des risques de change liés au chiffre d'affaires net libellé dans des devises étrangères est compensée par des approvisionnements dans les mêmes devises.

Politique

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'EUR est évalué de la même manière que pour la DKK. 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 conseil d'administration 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 baisse 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 0,2 pour passer à 2,6. 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
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
2019				
Actif financier	-627	1 %	5	-2
Dérivés	-	1 %	4	31
Passif financier	2 740	1 %	-23	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 113		-14	29



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 bénéfiques et les autres éléments du résultat global. L'exposition sur les bénéfiques 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 2020. 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.

Durée	2020	2019	Politique	
			Minimum	Maximum
	2.6	2.4	1	7

Comment nous agissons et opérons

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 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 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 mandat du conseil d'administration 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, avoisinent les 70 millions EUR.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2020, les activités de couverture ont engendré une perte de 15 millions EUR contre un gain de 6 millions l'année précédente. Cependant, la perte subie en 2020 a été largement compensée par une baisse physique des coûts énergétiques de 24 millions EUR. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2020, 35 % des dépenses énergétiques pour 2021 étaient couvertes. Une hausse de 25 % des prix des matières premières aurait un effet négatif sur les bénéfices d'environ 11 millions EUR. Inversement, les autres éléments du résultat global subiraient un effet positif de 10 millions EUR.



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.

Comment nous agissons et opérons

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.

Tableau 4.1.4 Matières premières couvertes
(millions EUR)

	Sensibilité	Valeur contractuelle	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2020				
Diesel / gaz naturel	25 %	2	-7	6
Électricité	25 %	-	-4	4
		2	-11	10
2019				
Diesel / gaz naturel	25 %	-4	-8	6
Électricité	25 %	-1	-6	4
		-5	-14	10

Financement

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.5 Risques de crédit



Des pertes limitées

En 2020, 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.

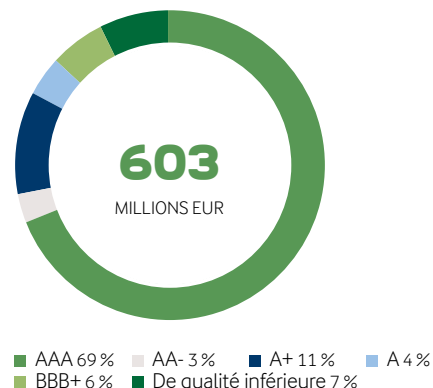
De plus amples informations sur les créances clients sont fournies à la note 2.1.c.

L'exposition maximale au risque de crédit équivaut approximativement à la valeur comptable.

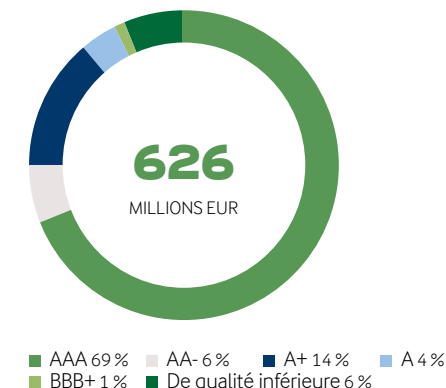
Comme les années précédentes, le groupe s'est concentré sur son exposition au risque de crédit et a enregistré un très bas niveau de pertes liées aux clients

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, 2020



Notation externe des contreparties financières, 2019



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.

Comment nous agissons et opérons

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	
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
2019							
Valeurs mobilières	435	-	-	-	-	-	435
Disponibilités	-	30	78	19	7	37	171
Dérivés	-	7	7	5	-	1	20
Total	435	37	85	24	7	38	626

Financement

4.2 POSTES FINANCIERS



Compensation de la baisse des frais d'intérêt par des pertes de change supérieures

Les charges financières nettes ont augmenté de 13 millions EUR, pour s'établir à 72 millions EUR, principalement en raison de pertes de change, partiellement compensées par la diminution des charges d'intérêts.

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 54 millions EUR, soit une baisse de 15 millions EUR par rapport à l'année dernière en raison du niveau inférieur

des taux d'intérêt et de l'expiration des couvertures d'intérêts. La charge d'intérêt moyenne, intérêts liés aux actifs et engagements de retraite non compris, était de 2,3 % contre 3,0 % l'année précédente. La couverture de l'intérêt est passée à 17,0, contre 12,0 l'an dernier.

Les pertes de change sont principalement liées à la dévaluation des monnaies libanaise, nigériane et argentine, représentant 20 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 liés à un leasing financier. 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 2020. 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)

	2020	2019
<i>Produits financiers :</i>		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	2	3
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	5	7
Total des produits financiers	7	10
<i>Charges financières :</i>		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-54	-69
Pertes de change (net)	-25	-3
Intérêts sur engagements de retraite	-2	-4
Intérêts transférés aux actifs corporels	8	8
Ajustements de juste valeur et autres charges financières, nets	-6	-1
Total des charges financières	-79	-69
Charges financières nettes	-72	-59

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 2 180 millions EUR, contre 2 113 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation découle d'une modification des règles de cumul de congés au Danemark, générant une dette porteuse d'intérêt de 60 millions EUR fin septembre 2020.

Les engagements de retraite ont diminué de 2 millions EUR, s'élevant à 247 millions EUR. La dette nette porteuse d'intérêts, y compris les engagements de retraite, s'élevait à un total de 2 427 millions EUR, contre 2 362 millions EUR l'année précédente. Les actifs nets du régime de retraite britannique s'élevaient à 40 millions EUR en 2014, contre 16 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 2,7, 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 diminué de 0,2 an pour atteindre 5,0 ans. L'échéance moyenne est affectée par les périodes d'arrivée à échéance, le refinancement ou l'obtention des nouvelles facilités engagées et le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts.

Le ratio de capitaux propres était de 35 %, contre 34 % 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'intérêts indépendamment de chacun des prêts.

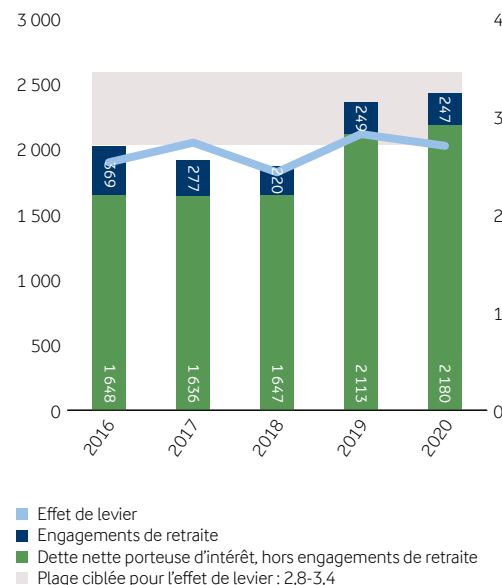
Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers basés sur les capitaux propres, sur l'actif total et le montant minimum de capitaux propres ainsi qu'à des conditions non financières standard. Le groupe a honoré tous ses contrats de prêt en 2020.

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 2020. Les activités de financement les plus importantes au cours de l'année ont été les suivantes :

- Un prêt hypothécaire de 80 millions EUR
- La mise en place d'un nouveau programme d'« effets de commerce » de 500 millions EUR et, à ce titre, l'établissement par la Banque d'Angleterre d'une installation d'urgence à 300 millions GBP dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et qui n'a jamais été utilisée
- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en SEK et en EUR. Ce programme reste inutilisé à la fin de l'année en raison d'une solide position de trésorerie. Le niveau d'utilisation en 2020 était de 75 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 plus d'informations, voir la note 4.6.

Dettes 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

2,7

2019 : 2,8

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

	2020	2019
Emprunts à long terme	1 964	1 951
Emprunts à court terme	766	789
Valeurs mobilières, disponibilités	-546	-622
Autres actifs producteurs d'intérêt	-4	-5
Dettes nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 180	2 113
Engagements de retraite	247	249
Dettes nette porteuse d'intérêts, y compris engagements de retraite	2 427	2 362

Financement

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT

Tableau 4.3.b Emprunts
(millions EUR)

Emprunts à long terme :

	2020	2019
Obligations émises	299	382
Établissements de crédit hypothécaire	1 033	957
Emprunts bancaires	455	458
Engagements de Leasing	177	154
Total des emprunts à long terme	1 964	1 951

Emprunts à court terme :

Obligations émises	100	-
Effets de commerce	-	192
Établissements de crédit hypothécaire	9	-
Emprunts bancaires	531	525
Engagements de Leasing	56	59
Autres éléments de passif courant	70	13
Total des emprunts à court terme	766	789

Total des emprunts à court et long termes	2 730	2 740
--	--------------	--------------

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

	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre
	1 ^{er} janvier	Inclus dans les activités de financement	Acquisitions et entrées	Reclassements	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	
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
Dettes totales porteuses d'intérêt	2 989	-100	70	-	-5	23	2 977
Actifs de retraite UK	-	-26	-	25	2	-1	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-440	17	-	-	-2	1	-424
Disponibilités	-187	50	-	-	11	-	-126
Dettes nettes porteuses d'intérêt	2 362	-59	70	25	6	23	2 427
2019							
Engagements de retraite	224	-10	-	-1	-5	41	249
Emprunts à long terme	1 510	408	57	-38	-8	22	1 951
Emprunts à court terme	930	-179	-	38	-	-	789
Dettes totales porteuses d'intérêt	2 664	219	57	-1	-13	63	2 989
Actifs de retraite UK	-4	-27	-	16	-2	17	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-475	37	-	-3	1	-	-440
Disponibilités	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Dettes nettes porteuses d'intérêt	2 066	163	57	12	-16	80	2 362

On peut rapprocher les paiements liés aux emprunts à court et long terme d'un montant total de 90 millions EUR (respectivement 0 million EUR et 90 millions EUR) de l'état des flux de trésorerie, représentant 24 millions EUR nets d'emprunts contractés et 66 millions EUR de paiements effectués au titre de leasing.

2019

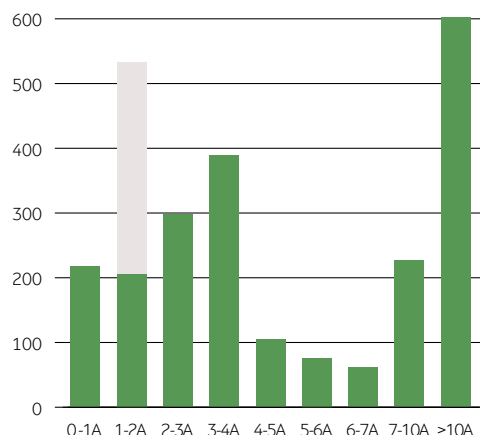
Engagements de retraite	224	-10	-	-1	-5	41	249
Emprunts à long terme	1 510	408	57	-38	-8	22	1 951
Emprunts à court terme	930	-179	-	38	-	-	789
Dettes totales porteuses d'intérêt	2 664	219	57	-1	-13	63	2 989
Actifs de retraite UK	-4	-27	-	16	-2	17	-
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-475	37	-	-3	1	-	-440
Disponibilités	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Dettes nettes porteuses d'intérêt	2 066	163	57	12	-16	80	2 362

Sont à mettre en correspondance des paiements liés aux emprunts à court et long terme pour un montant total de 229 millions EUR (respectivement 408 millions EUR et -179 millions EUR) d'une part, et l'impact net du flux de trésorerie provenant des nouveaux prêts, soit 295 millions EUR ainsi que des paiements au comptant liés aux contrats de leasing, soit -66 millions EUR d'autre part.

Financement

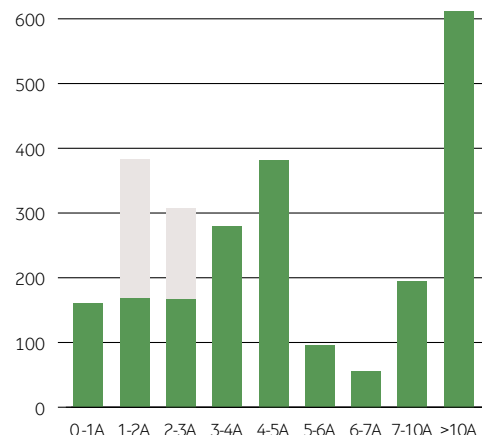
4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊT

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite en décembre 2020
(millions EUR)

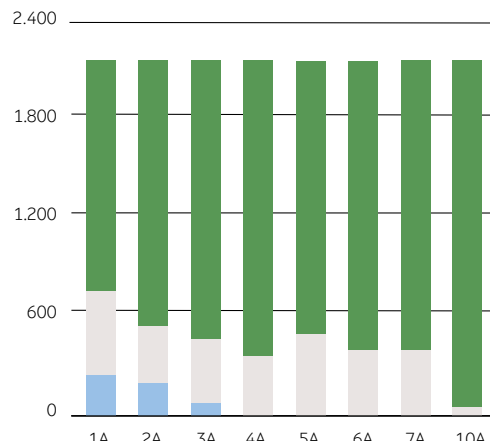


Facilités engagées non utilisées Dette

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite en décembre 2019
(millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2020
(millions EUR)



Variable Taux fixe via swaps Taux fixe

Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2019
(millions EUR)

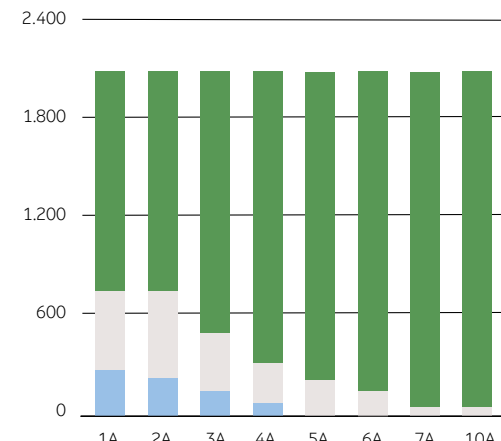


Tableau 4.3.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite et effets de couverture, échéance
(millions EUR)

2020	Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Après 2030
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

2019	Total	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Après 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Autre	83	-43	5	4	3	113	1	-	-	-
Total	2 113	159	168	167	279	382	95	56	195	612

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

2020	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Autre	123	-	123
Total	2 180	-	2 180

2018	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Autre	83	-	83
Total	2 113	-	2 113

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
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
Effets de commerce	Fixe	-	0-1 an	0	Juste valeur
Total des obligations émises		1,40 %		399	

Établissements de crédit hypothécaire :

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	
--	--	---------------	--	--------------	--

Emprunts bancaires :

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	
-------------------------------------	--	---------------	--	------------	--

Autres emprunts :

Engagements de Leasing	Variable	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	
----------------------------------	--	---------------	--	------------	--

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2019					
<i>Obligations émises :</i>					
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Fixe	1,88 %	1-2 ans	48	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Fixe	1,51 %	3-4 ans	72	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03.04.2024	Fixe	1,58 %	4-5 ans	71	Juste valeur
500 millions SEK, échéance 31.05.2021	Variable	1,76 %	0-1 an	48	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03.07.2023	Variable	1,11 %	0-1 an	71	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03.04.2024	Variable	0,88 %	0-1 an	72	Flux de trésorerie
Effets de commerce	Fixe	0,32 %	0-1 an	192	Juste valeur
Total des obligations émises		1,04 %		574	

Établissements de crédit hypothécaire :

Taux fixe	Fixe	0,82 %	1-2 ans	78	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,56 %	0-1 an	879	Flux de trésorerie

Total des établissements de crédit hypothécaire		0,58 %		957	
--	--	---------------	--	------------	--

Emprunts bancaires :

Taux fixe	Fixe	-0,39 %	0-1 an	431	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,79 %	0-1 an	552	Flux de trésorerie

Total des emprunts bancaires		0,27 %		983	
-------------------------------------	--	---------------	--	------------	--

Autres emprunts :

Engagements de Leasing	Fixe	3,16 %	0-20 ans	213	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,59 %	0-1 an	13	Flux de trésorerie

Total des autres emprunts		3,18 %		226	
----------------------------------	--	---------------	--	------------	--

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 restants 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 INSTRUMENTS FINANCIERS 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.

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.

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

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 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

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue dans le compte de résultat				Après 2023
			2020	2021	2022	2023	
2019							
Contrats sur devises	-14	-14	-14	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Contrats sur matières premières	-4	-4	-4	-	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture
(millions EUR)

	2020	2019
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	38	-21
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en autres produits et charges d'exploitation	-5	-22
Corrections de valeur des instruments de garantie reclassés dans les postes financiers	8	21
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	41	-22



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)

	2020	2019
Dérivés	38	18
Actions	9	9
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	47	27
Valeurs mobilières	420	435
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	420	435
Instruments de couverture du risque de change	14	1
Instruments de taux d'intérêt	1	-
Instruments sur matière première	4	1
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	19	2
Créances clients	811	889
Autres créances	424	240
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 235	1 129
Dérivés	19	22
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	19	22
Instruments de couverture du risque de change	3	15
Instruments de taux d'intérêt	42	44
Instruments sur matière première	2	5
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	47	64
Emprunts à long terme*	1 964	1 951
Emprunts à court terme*	766	789
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 212	1 158
Passifs financiers évalués au coût amorti	3 942	3 898

* Leasing financier compris

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable
(millions EUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2020				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	420			420
Actions	9			9
Dérivés		57		57
Total de l'actif financier	429	57	-	486
<i>Passif financier :</i>				
Obligations émises		399		399
Établissements de crédit hypothécaire	1 042			1 042
Dérivés		66		66
Total du passif financier	1 042	465	-	1 507
2019				
<i>Actif financier :</i>				
Obligations	435	-	-	435
Actions	9	-	-	9
Dérivés		20	-	20
Total de l'actif financier	444	20	-	464
<i>Passif financier :</i>				
Dérivés	-	86	-	86
Total du passif financier	-	86	-	86

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
2020			
Obligations hypothécaires	409	405	409
Engagements de rachat	-398	-397	-398
Position nette	11	8	11
2019			
Obligations hypothécaires	430	425	430
Engagements de rachat	-429	-424	-429
Position nette	1	1	1

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE



40 millions EUR d'actifs de retraite nets au Royaume-Uni

Les actifs et engagements de retraite englobent principalement des régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède. Les régimes à prestations définies assurent les versements d'une retraite aux employés bénéficiaires sur la base de leur ancienneté et de leur salaire en fin de carrière. Les actifs de retraite s'élevaient à 40 millions EUR, contre 16 millions EUR l'année précédente. Les engagements de retraite s'élevaient à 247 millions EUR, contre 249 millions EUR l'année précédente. L'amélioration est attribuable principalement aux versements liés aux régimes de retraite au Royaume-Uni. Les réévaluations des régimes de retraite ont permis d'enregistrer un gain net de 5 millions EUR et consistaient en un gain de réévaluation lié à des actifs de retraite à hauteur de 141 millions EUR, compensé par des pertes actuarielles de 136 millions EUR.

Régimes de retraite en Suède

À l'heure actuelle, le régime à prestations définies en Suède n'exige aucune cotisation en espèces supplémentaire du groupe. Les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 221 millions EUR, soit une diminution de 2 millions EUR par rapport à l'année dernière.

Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les cotisations sont versées par le groupe. Les régimes ne fournissent pas d'assurance en cas d'invalidité. 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 engagements de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 40 millions EUR, soit une augmentation de 24 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette amélioration s'explique principalement par les contributions d'Arla à hauteur de 26 millions EUR. Le gain obtenu à la suite de la réévaluation par rapport aux actifs de retraite s'élevait à 141 millions EUR, compensé par des pertes actuarielles de 140 millions EUR.

Le régime à prestations définies du Royaume-Uni est régi par un fonds de pension en fiducie indépendant qui supervise les intérêts des adhérents au régime, y compris l'investissement des actifs du régime pour couvrir les futurs versements de pension. L'actif sous gestion s'élevait à 1 456 millions EUR fin 2020, contre 1 420 millions EUR l'année précédente.

Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies basées sur le dernier salaire. Ce régime n'est plus accessible aux nouveaux salariés et est fermé à l'acquisition de nouveaux droits. Le régime ne fournit pas d'assurance en cas d'invalidité. Toutefois, les adhérents au régime au moment de son interruption bénéficient d'un maintien de leur salaire s'ils sont absents à long terme.

Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuaire indépendant sur la base de négociations triennales 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.

Le régime de retraite est légalement structuré en plusieurs fonds de pension indépendants. Le groupe exerce un contrôle limité sur la gestion du régime et ses investissements. Les administrateurs du régime (nommés en majorité par Arla à hauteur de 4 sur 6) définissent la stratégie d'investissement et ont établi une politique en matière d'allocation des actifs afin d'aligner du mieux possible les actifs sur les passifs du régime de retraite. Les administrateurs ont désigné un conseiller indépendant externe chargé d'orienter le fonds sur sa stratégie d'investissement et d'investir les actifs. Le régime est géré en vertu d'une stratégie de placement à risque contrôlé, qui comprend une méthode d'investissement guidé par le passif qui s'efforce de correspondre, le cas échéant, au profil du passif.

Au cours de l'année, la gestion des actifs et des engagements de retraite britanniques a fait preuve d'une solide résilience face à la volatilité des conditions du marché, et une nouvelle opération de réduction des risques a été mise en place. Le niveau de couverture des intérêts des dettes avait augmenté de 80 % (contre 65 % l'an dernier), alors que la couverture de l'inflation était de 67,5 %, contre 65 % à la même période. Ainsi,

le niveau de risque global au sein du régime a diminué, réduisant la probabilité d'une augmentation des cotisations de l'employeur.

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	UK	Autre	Total
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

Présenté comme :

Actifs de retraite	-	-40	-	-40
Engagements de retraite	221	-	26	247
Engagements de retraite nets	221	-40	26	207

2019

Valeur actuelle des engagements financés	232	1 420	46	1 698
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-1 436	-27	-1 475
Déficit des régimes financés	220	-16	19	223
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	223	-16	26	233

Spécifications du total des engagements :

Valeur actuelle des engagements financés	232	1 420	46	1 698
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	7	10
Passif total	235	1 420	53	1 708

Présenté comme :

Actifs de retraite	-	-16	-	-16
Engagements de retraite	223	-	26	249
Engagements de retraite nets	223	-16	26	233

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite

(millions EUR)

	2020	2019
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 708	1 485
Coûts des services actuels	4	3
Charges d'intérêt calculées	30	40
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	153	177
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-17	3
Prestations versées	-63	-70
Correction de taux de change	-70	70
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 745	1 708

Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes

(millions EUR)

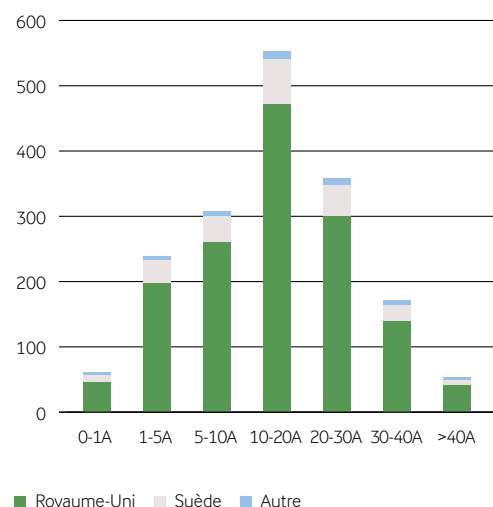
	2020	2019
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 475	1 265
Produits d'intérêt	28	36
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net des régimes à prestations définies	141	130
Cotisations aux régimes	26	27
Prestations versées	-53	-60
Corrections de taux de change	-79	77
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	1 538	1 475

Le groupe s'attend à contribuer à hauteur de 15 millions EUR aux actifs de régimes en 2021 et de 59 millions EUR entre 2022 et 2025.

Retour réel sur les actifs de régimes :

	2020	2019
Produits d'intérêt calculés	28	36
Retour, hors intérêts calculés	141	130
Retour réel	169	166

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2020
(millions EUR)



Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2019
(millions EUR)

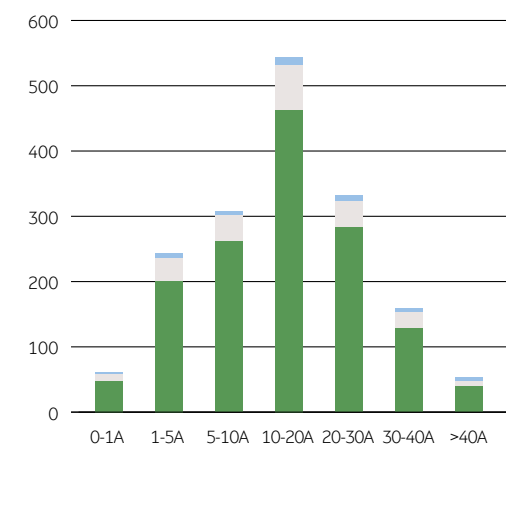


Tableau 4.7.d Sensibilité des engagements à prestations définies à des préalables clés
(millions EUR)

	2020	2020	2019	2019
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Facteur d'actualisation +/- 10 bps	-28	28	-27	27
Hausse des salaires attendues +/- 10 bps	3	-3	3	-3
Espérance de vie +/- 1 an	84	-84	77	-77
Inflation +/- 10 bps	17	-17	18	-17

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.e Actifs de retraite comptabilisés
(millions EUR)

	2020	%	2019	%
Portefeuille de couverture du passif	485	32	296	20
Véhicules de dette	434	28	412	28
Obligations	208	14	239	16
Instruments de capitaux propres	116	8	214	15
Biens immobiliers	126	8	138	9
Infrastructure	69	4	80	5
Autres éléments d'actif	100	6	96	7
Actif total	1 538	100	1 475	100

Tableau 4.7.g Comptabilisé en autres éléments du résultat global
(millions EUR)

	2020	2019
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	-153	-177
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	17	-3
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net des régimes à prestations définies	141	130
Réévaluations des régimes à prestations définies	5	-50

Tableau 4.7.f Comptabilisé dans le compte de résultat de l'exercice
(millions EUR)

	2020	2019
Coûts des services actuels	4	3
Charges administratives	-	-
Comptabilisé en charges de personnel	4	3
Charges d'intérêt sur engagements de retraite	30	40
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-28	-36
Comptabilisé en charges financières	2	4
Montant total comptabilisé en résultat	6	7

Tableau 4.7.h Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

	2020 %	2019 %
Taux d'actualisation, Suède	1.3	1.5
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	1.4	2.1
Hausse des salaires attendue, Suède	2.0	2.3
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	2.6	2.3
Inflation (IPC), Suède	1.5	1.8
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2.1	1.8

Financement

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE



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 versements complémentaires au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc aux membres du plan 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 membre du régime et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du membre. 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.

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 préétablis 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.



Incertitudes et estimations

La valeur comptable des régimes de retraite à prestations définies est évaluée sur la base d'une série d'hypothèses, incluant notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de

vie. Une légère différence des variables actuelles par rapport aux hypothèses et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la valeur comptable des engagements nets.

Divers

5.1 IMPÔT



Impôt courant et impôt différé

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont augmenté de 34 millions EUR contre 24 millions EUR l'exercice précédent, essentiellement en raison d'une augmentation des charges fiscales pour l'impôt exigible.

Impôt exigible

Les charges liées aux impôts exigibles ont augmenté de 35 millions EUR contre 28 millions EUR l'exercice précédent, essentiellement en raison de bénéfices plus élevés. Le montant des acomptes d'impôt exigibles et des paiements liés à l'impôt courant des exercices précédents s'élevait au total à 28 millions EUR, soit un niveau proche de celui de l'année dernière.

Impôts différés

Le passif d'impôt différé net était de 35 millions EUR, soit une baisse de 3 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, dont 1 million EUR a impacté le compte de résultat. 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 29 millions EUR liés aux immobilisations corporelles et, aux pertes fiscales reportées.

Tableau 5.1.a Impôt comptabilisé en résultat
(millions EUR)

	2020	2019
Impôt exigible		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	9	8
Impôt sur les sociétés	26	19
Correction de l'impôt exigible pour les exercices précédents	-	1
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	35	28
Impôts différés		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	-	-6
Correction de l'impôt différé pour les exercices précédents	-2	2
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	1	-
Impôts/charges différés totaux	-1	-4
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	34	24

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif
(millions EUR)

	2020		2019	
Résultat avant impôt		386		347
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0 %	85	22,0 %	76
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-1,8 %	-7	-0,9 %	-3
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-8,8 %	-34	-9,2 %	-32
Revenu exonéré d'impôt, minoré des charges non déductibles	-0,5 %	-2	-1,4 %	-5
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	0,2 %	1	0,0 %	-
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	-0,5 %	-2	0,9 %	3
Autres corrections	-1,8 %	-7	-4,4 %	-15
Total	8,8 %	34	6,9 %	24

Tableau 5.1.c. Impôts différés
(millions EUR)

	2020	2019
Actif/(passif) d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-38	-54
Impôt différé comptabilisé en résultat	2	4
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	4	10
Incidence des variations du taux d'imposition	-1	-
Corrections de taux de change	-2	2
Actif/(passif) d'impôt différé net au 31 décembre	-35	-38
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-9	-8
Immobilisations corporelles	22	25
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-21	-12
Pertes fiscales reportées	9	12
Autre	-36	-55
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-35	-38
Comptabilisé au bilan en tant que :		
Actifs d'impôt différé	29	43
Passif d'impôt différé	-64	-81
Total	-35	-38

Divers

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.

Le groupe a comptabilisé des actifs d'impôt différé au titre de pertes fiscales reportées pour un montant total de 9 millions EUR. Les écarts temporaires pour lesquels les actifs d'impôt différé n'ont pas été comptabilisés s'élevaient à 29 millions EUR, un résultat similaire à celui de l'année dernière. Les actifs d'impôt différé non comptabilisés sont liés aux pertes fiscales reportées.



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 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 bénéfiques, 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 bénéfiques 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.

Divers

5.2 HONORAIRES DES AUDITEURS DÉSIGNÉS PAR LE BOARD OF REPRESENTATIVES



Honoraires réglés à EY

Les honoraires des commissaires aux comptes sont liés à EY.

Tableau 5.2 Honoraires des commissaires aux comptes élus par l'assemblée des représentants (millions EUR)

	2020	2019
Contrôle légal des documents comptables	1,5	1,5
Autres déclarations	0,2	0,1
Assistance fiscale	0,6	0,7
Autres services	0,4	0,9
Rémunération totale du commissaire aux comptes	2,7	3,2

Divers

5.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC DES TIERS LIÉS



Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération des 18 membres inscrits au conseil d'administration (CA) est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par l'assemblée des représentants. Le dernier ajustement de la rémunération du conseil d'administration a été effectué en 2019. Les principes appliqués à la rémunération du CA sont décrits page 47. Les membres du conseil d'administration sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba, tout comme n'importe quel autre associé-coopérateur. De même, des instruments de fonds propres individuels sont émis en faveur du CA, 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 5.3.a Rémunération des dirigeants
(millions EUR)

	2020	2019
Conseil d'administration		
Rémunérations, salaires et honoraires	1,3	1,3
Total	1,3	1,3
Executive Board (Comité exécutif de gestion)		
Rémunération fixe	2,4	2,3
Retraite	0,3	0,3
Primes variables à court terme	1,0	0,5
Primes variables à long terme	0,9	0,4
Total	4,6	3,5

Le tableau ci-dessus reprend les montants payés pendant les périodes considérées respectives. L'enveloppe de rémunération du comité exécutif de gestion comprend des plans d'incitation, tels que décrits page 47. En 2020, le montant cumulé était de 6,1 millions EUR (contre 3,5 millions EUR l'exercice précédent). 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 5.3.b Transactions avec le conseil d'administration
(millions EUR)

	2020	2019
Achat de lait cru	26,5	26,0
Versements complémentaires concernant les exercices précédents	0,8	2,1
Total	27,3	28,1
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	1,5	1,5
Instruments de fonds propres individuels	2,6	2,9
Total	4,2	4,4

Voir la note 3.3 pour en savoir plus sur les transactions avec des entreprises associées et des co-entreprises.

Divers

5.4 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS



Obligations et engagements contractuels

Les obligations et engagements contractuels d'Arla s'élevaient à 364 millions EUR, contre 254 millions EUR l'année précédente. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des obligations en matière de contrats informatiques, l'augmentation des obligations de garantie et l'augmentation des engagements liés aux achats CAPEX.

Les engagements contractuels regroupent des licences informatiques, des contrats de location à court terme et de faible valeur, et des contrats d'acquisition d'immobilisations corporelles.

Le groupe a constitué une sûreté immobilière en garantissant d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 1 061 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 966 millions EUR l'année dernière).

Le groupe est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. Les dirigeants estiment que l'issue de ces poursuites n'aura pas une incidence significative sur la situation financière du groupe au-delà de ce qui est d'ores et déjà comptabilisé dans les états financiers.

Divers

5.5 ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement ayant un impact notable sur les états financiers n'est survenu ultérieurement à la date du bilan.

Divers

5.6 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES**États financiers consolidés**

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 10 février 2021. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation du Board of Representatives le 25 février 2021.

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.

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 a.m.b.a (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 de manière à obtenir le bénéfice de leurs activités. Les sociétés 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'EUR, sont convertis en EUR 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 EUR 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 faire 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 2020. Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et d'interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore entrées en vigueur. Arla adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. Cela ne devrait avoir aucun impact réel.

Divers

5.7 ORGANIGRAMME DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe		Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%	Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100	AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japon	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernesey	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MZN	100	Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods WLL	Bahreïn	BHD	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100	Arla Foods Belgium A.G.	Belgique	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finlande	EUR	60	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finlande	EUR	37	Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50	Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods UK Holding Ltd.	UK	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Allemagne	EUR	50
Arla Foods UK plc	UK	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company WLL	Koweït	KWD	49
Arla Foods GP Ltd.	UK	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	USD	50
Arla Foods Finance Ltd	UK	GBP	33	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Ltd.	UK	GBP	100	AFIQ WLL	Bahreïn	BHD	51
Arla Foods Hatfield Ltd.	UK	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods limited Partnership	UK	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Chine	CNY	50
Yeo Valley Dairies limited	UK	GBP	100	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	Chine	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	UK	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	UK	GBP	100	Arla Foods Corporation	Philippines	PHP	100
MV Ingredients Ltd. *	UK	GBP	50	Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	UK	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigéria	NGN	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigéria	NGN	99
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigéria	NGN	50
Danya Foods Ltd.	Arabie Saoudite	SAR	75	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigéria	NGN	100

Divers

5.7 ORGANIGRAMME 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 AB	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 Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	UK	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	Émirats arabes unis	AED	49
Arla Foods Agrar Service GmbH	Allemagne	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods LLC	Russie	RUB	20	Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Allemagne	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danemark	DKK	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danemark	DKK	100	Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
Dofo Inc.	États-Unis	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonésie	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonésie	IDR	100
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Îles Vierges britanniques	HKD	30
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100	Svensk Mjök Ekonomisk förening	Suède	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Suède	SEK	24
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100	Jörd International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Svenska Osteklassiker AB	Suède	SEK	68
Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100				
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	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 versements complémentaires 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 de l'auditeur indépendant.

DÉCLARATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 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 2020 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 2020 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020.

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 l'assemblée des représentants.

Aarhus, le 10 février 2021

Peder Tuborgh
Directeur général

Peter Giørtz-Carlsen
Comité exécutif de gestion

Jan Toft Nørgaard
Président

Heléne Gunnarson
Vice-Président

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Lausen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström
Représentant des travailleurs

Ib Bjerglund Nielsen
Représentant des travailleurs

Harry Shaw
Représentant des travailleurs

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 2020, 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 2020 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, 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 de l'auditeur 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 règles et exigences.

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 10 février 2021

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

NOS DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE CONSOLIDÉES



SOMMAIRE

VUE D'ENSEMBLE DES DONNÉES ESG CONSOLIDÉES

122 **Données consolidées sur l'environnement, l'impact social et la gouvernance**

NOTES

Chiffres environnementaux

- 123 1.1 Émissions de gaz à effet de serre (CO₂e)
- 125 1.2 Part des énergies renouvelables
- 126 1.3 Déchets solides
- 127 1.4 Bien-être animal

Données sociales

- 128 2.1 Équivalent temps plein (ETP)
- 129 2.2 Diversité des genres
- 130 2.3 Écart de rémunération entre hommes et femmes
- 130 2.4 Roulement du personnel
- 131 2.5 Sécurité et qualité des aliments
- 131 2.6 Accidents

Données de gouvernance

- 132 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors
- 132 3.2 Participation aux réunions du Board of Directors
- 133 3.3 Méthodes comptables générales

RAPPORTS

134 **Rapport d'assurance de synthèse de l'auditeur indépendant**

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE CONSOLIDÉES

Durabilité chez Arla

La durabilité constitue l'une des pierres angulaires de la stratégie d'Arla. Arla vise à proposer des produits laitiers sains et nutritifs aux consommateurs du monde entier et s'engage à le faire avec un impact environnemental toujours plus réduit. En 2019, Arla a lancé une stratégie de développement durable globale pour atteindre ces objectifs.

Pour manifester notre engagement envers le programme de développement durable et pour renforcer la responsabilité envers les objectifs fixés par Arla, le groupe a décidé en 2019 de publier les chiffres des performances sur l'environnement, l'impact social et la gouvernance d'Arla dans son rapport annuel. Ces chiffres ont obtenu une assurance modérée de la part d'EY. En 2020, Arla avait pour objectif d'améliorer la qualité des données ESG et de renforcer le système de rapports. Cet effort a été orienté par les exigences d'EY en termes d'assurance raisonnable, qu'Arla a reçue sur la plupart des ICP ESG en 2020. Pour diverses raisons, principalement liées au manque de standardisation des rapports entre les exploitations et au processus de validation externe des données climatiques soumises ralenti par la pandémie de Covid-19, les émissions de scope 3 dans les exploitations ont été assurées à un niveau modéré en 2020. Pour de plus amples informations sur l'assurance externe, voir page 134.

Les chiffres ESG présentés à la section suivante ont été choisis selon leur pertinence et conformément aux directives les plus récentes publiées par la CFA Society Denmark, la FSR - Danish Auditors et le Nasdaq. La maturité et la qualité des données ont également été prises en considération lors de la sélection des chiffres présentés dans cette section. Par conséquent, certains des ICP recommandés par les organismes professionnels mentionnés ci-dessus ne figurent pas dans le présent rapport. Arla ne rapporte notamment pas la consommation d'eau, principalement parce que la majorité de la consommation d'eau de l'entreprise provient des exploitations dans lesquelles elle n'est actuellement pas mesurée à un niveau satisfaisant.

L'impact environnemental le plus important d'Arla provient des émissions indirectes de CO₂e de scope 3, plus précisément de la production de lait dans les

exploitations (86 % des émissions totales de CO₂e). À partir de 2020, les associés-coopérateurs d'Arla ont bénéficié d'une incitation financière de 1 centime d'euro par kilogramme de lait pour la conduite d'un Check Climat dans leurs exploitations. Cette mesure a permis d'augmenter considérablement les données sur les émissions au niveau des exploitations, puisque 93 % des associés-coopérateurs ont rempli le questionnaire climatique détaillé. Pour en savoir plus sur le programme Check Climat, voir page 34. Pour en savoir plus sur la mesure du scope 3 au sein d'Arla, voir page 124.

En 2019, les objectifs d'émissions d'Arla ont été officiellement reconnus par l'initiative Science-Based Targets comme étant conformes aux données scientifiques climatiques.

Nos objectifs scientifiques :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2 de 30 % en valeur absolue de 2015 à 2030
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre de scope 3 de 30 % par kilogramme de lait cru et de lactosérum de 2015 à 2030

Au-delà de ses objectifs scientifiques, Arla a également annoncé son ambition d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2050.

En 2020, conformément à la politique de retraitement de l'entreprise et aux lignes directrices de l'initiative Science-Based Targets, Arla a retraité les référentiels relatifs à ses objectifs scientifiques en raison de changements méthodologiques importants et de l'élargissement du périmètre du rapport. Pour en savoir plus sur ces changements, voir page 124. Les détails de la politique de retraitement d'Arla se trouvent page 133.

Arla publie également chaque année un rapport de responsabilité dans lequel le groupe présente des analyses détaillées des progrès qu'elle a réalisés pour atteindre ses objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Vous trouverez ici quelques-uns des chiffres présentés dans ce rapport. Le rapport de responsabilité, tout comme d'autres informations sur nos efforts en matière de durabilité, sont disponibles sur le site Internet d'Arla.

Évaluation ESG quinquennale

Note ESG	2020	2019	2018	2017	2016
Données environnementales					
CO ₂ e scope 1 (millions de kg)	474	463	490	492	474
CO ₂ e scope 2 - méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)	237	274	263	313	334
Scope 2 – méthode basée sur le marché (millions de kg)	277	399	456	438	466
CO ₂ e scope 3 (millions de kg)	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
Total CO₂e (millions de kg)	1.1	19 230	19 105	19 357	19 584
Total CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)	19 176	18 977	19 156	19 337	19 456
Co ₂ e scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)*	1,21	1,21	1,20	1,22	1,22
Réduction du CO ₂ e (scopes 1 et 2) - méthode basée sur le marché	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %	-4 %
Réduction du CO ₂ e (scopes 1 et 2) - méthode basée sur l'emplacement	-16 %	-14 %	-12 %	-6 %	-6 %
Progression vers l'objectif de réduction de CO ₂ e 2030 (scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum)*	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %	-6 %
Part des énergies renouvelables (%) - méthode basée sur le marché	1.2	31 %			
Part des énergies renouvelables (%) - méthode basée sur l'emplacement	1.2	35 %	33 %	27 %	24 %
Déchets solides (tonnes)	1.3	32 975	33 713	34 600	32 608
Pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal (%)	1.4	100 %	89 %	82 %	
Données sociales					
Équivalent temps plein (ETP, moyenne)	2.1	20 020	19 174	19 190	18 973
Pourcentage total de femmes (%)	2.2	27 %	27 %	27 %	26 %
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur (%)	2.2	26 %	26 %	23 %	22 %
Proportion de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) (%)	2.2	14 %	29 %	29 %	29 %
Écart de rémunération, cols blancs (hommes/femmes)	2.3	1,05	1,05	1,06	-
Rotation des employés (%)	2.4	10 %	12 %	12 %	11 %
Sécurité alimentaire - nombre de rappels	2.5	1	4	2	10
Fréquence des accidents (par 1 million d'heures de travail)	2.6	5	6	8	10
Données de gouvernance					
Part des femmes au sein du Board of Directors (%)**	3.1	13 %	13 %	13 %	12 %
Participation aux réunions du conseil (%)	3.2	99 %	96 %	99 %	99 %

* Émissions de scope 3 des exploitations faisant l'objet d'une assurance modérée en 2020

** En incluant tous les membres du conseil, les membres élus par l'assemblée générale, les représentants des employés et les conseillers externes, la part des femmes était de 20 % au 31 décembre 2020

Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂E)



Total des émissions de CO₂e impactées par le lait et le lactosérum

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 totales (indiquées en équivalents CO₂ et notées CO₂e) sont calculées chaque année et sont regroupées en trois niveaux appelés « scope », conformément à la méthode du Protocole des gaz à effet de serre (GES). Les trois « scopes » couvrent presque toutes les activités d'Arla.

Les émissions totales de CO₂e ont augmenté pour s'établir à 19 230 millions de kilos, contre 19 105 millions de kilos l'année dernière. Cette augmentation peut s'expliquer par la hausse de la collecte de lait et des achats de lactosérum externe dans le cadre de l'activité Arla Foods Ingredients. D'autre part, un changement de méthode (méthode comptable basée sur le marché) tenant compte de l'achat d'énergie renouvelable a également permis de réduire les émissions. Pour en savoir plus,

voir page 124. Conformément à l'objectif scientifique d'Arla, le groupe ne tient pas compte des crédits carbone.

Depuis 2015, les émissions de CO₂e scopes 1 et 2 ont diminué de 24 %, et nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif pour 2030 de réduction des émissions de 30 % fondé sur la science.

Les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum s'élevaient à 1,21 en 2020, soit une réduction de 7 % depuis 2015 grâce aux activités des exploitations d'Arla. 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 2020, les émissions résultant de la production de lait ne s'élevaient qu'à 1,17 kilogramme de CO₂e par kilogramme de lait, tandis que l'impact de la production de lait des associés-coopérateurs s'élevait à 1,15 kilogramme de CO₂e par kilogramme.

Tableau ESG 1.1 Émissions de gaz à effet de serre* (millions de kg)

CO₂e de scope 1

	2020	2019	2018	2017	2016
Opérations	381	366	400	408	388
Transport	93	97	90	84	86
Total CO₂e de scope 1	474	463	490	492	474

CO₂e de scope 2

Total CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché**	277	399	456	438	466
<i>Scope 2 - méthode basée sur l'emplacement</i>	<i>237</i>	<i>274</i>	<i>263</i>	<i>313</i>	<i>334</i>

CO₂e de scope 3

Émissions des exploitations :

Émissions relatives à la production de lait et aux activités et processus des exploitations***	16 499	16 380	16 406	16 666	16 603
--	--------	--------	--------	--------	--------

Émissions relatives aux biens et services achetés :

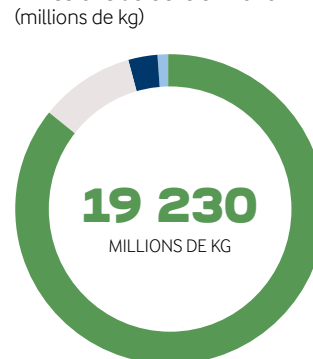
Lactosérum	1 133	1 032	1 162	1 002	1 117
Emballages	396	384	383	384	433
Transport	306	312	326	345	359
Opérations	145	135	134	131	132

Total CO₂e de scope 3	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Total CO₂e	19 230	19 105	19 357	19 458	19 584
------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

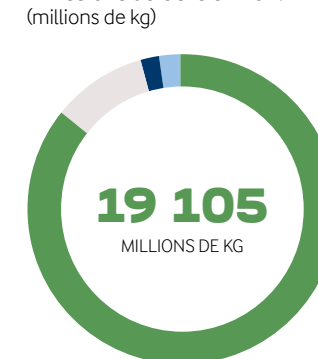
<i>Total CO₂e – méthode basée sur l'emplacement</i>	<i>19 176</i>	<i>18 977</i>	<i>19 156</i>	<i>19 337</i>	<i>19 456</i>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Émissions de CO₂e en 2020 (millions de kg)



- Émissions de scope 3 des exploitations 86 %
- Émissions de scope 3 relatives aux biens et services achetés 10 %
- CO₂e de scope 1 : 3 %
- CO₂e de scope 2 : 1 %

Émissions de CO₂e en 2019 (millions de kg)



- Émissions de scope 3 des exploitations 86 %
- Émissions de scope 3 relatives aux biens et services achetés 10 %
- CO₂e de scope 1 : 2 %
- CO₂e de scope 2 : 2 %



Méthodes comptables

Les émissions de gaz à effet de serre sont mesurées en CO₂e et sont regroupées en trois catégories.

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 : l'oxyde nitreux (N₂O) et le méthane (CH₄). 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 (CO₂e). 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 CO₂e
 1 kg de méthane (CH₄) = 28 kg de CO₂e
 1 kg d'oxyde nitreux (N₂O) = 265 kg de CO₂e

La majorité des émissions d'Arla sont du méthane (produit, p. ex., par la digestion des vaches) et de l'oxyde nitreux (provenant, p. ex., des engrais et du lisier utilisés sur les exploitations ou de l'entreposage de lisier).

* Du fait de notre politique de retraitement et de nos objectifs scientifiques, les chiffres historiques sont retraités tous les cinq ans. Pour en savoir plus, voir la note 3.5.

** En 2020, Arla est passée aux rapports basés sur le marché. Pour en savoir plus, voir page 124.

*** Émissions de scope 3 des exploitations faisant l'objet d'une assurance modérée en 2020.

**** Le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental des Nations Unies sur l'évolution du climat) est l'organe des Nations Unies chargé d'évaluer les théories scientifiques relatives au changement climatique.

Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂e)



Méthodes comptables (suite)

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 la norme d'entreprise Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), 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 la norme d'entreprise Greenhouse Gas Protocol, en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques de l'entreprise. 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 des autres instruments contractuels spécifiques achetés par Arla et qui peuvent différer de l'électricité et des 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 GHG Protocol, 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 – Toutes les 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, les emballages et le transport achetés aux fournisseurs), mais aussi le traitement des déchets sur les sites (par exemple, le recyclage ou l'incinération).

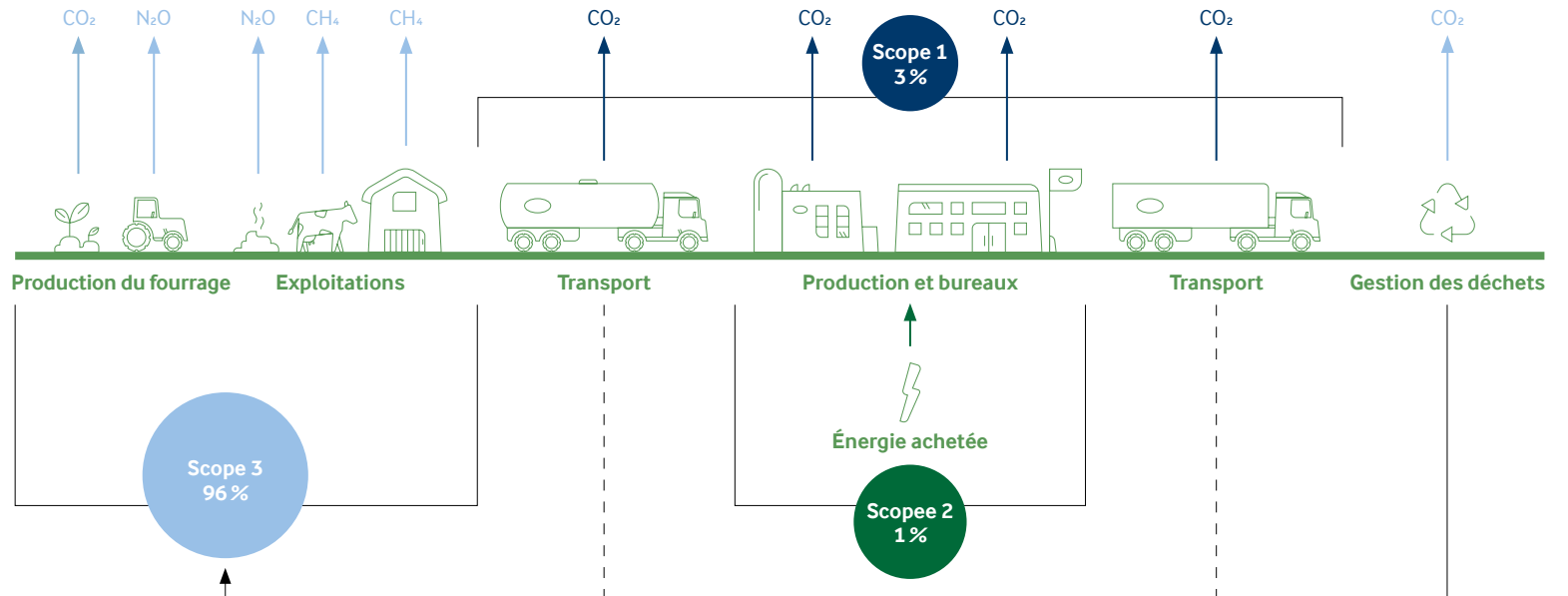
Les émissions de scope 3 du lait cru sont calculées conformément aux directives de la Fédération internationale du lait relatives à l'empreinte carbone des produits laitiers (FIL 2015). Les émissions relatives au lait cru comprennent toutes les émissions produites dans l'exploitation (par exemple, par la digestion des vaches, l'utilisation du lisier, l'azote, l'utilisation de diesel pour la culture fourragère et les sols tourbeux) et hors exploitation (par exemple, les aliments importés, la production et le transport des engrais). La majorité des agriculteurs Arla communiquent chaque année des données climatiques. Le chiffre des émissions relatives au lait cru indiqué dans ce rapport est une émission moyenne par kilogramme de lait, calculée sur la base des données climatiques soumises par les agriculteurs et qui ont été validées par des experts climatiques externes, multipliée par le volume total du lait d'Arla. Les exploitations visitées par des experts climatiques

externes sont statistiquement représentatives de l'ensemble des exploitations d'Arla.

Les émissions de scope 3 provenant du lactosérum, des déchets sur les sites, de l'emballage, du transport par des tiers et de l'extraction des carburants sont calculées en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla. En 2020, Arla a élargi le périmètre du rapport pour les fournisseurs d'emballages et de transport. Celui-ci prend désormais en compte 100 % des dépenses effectuées auprès de ces fournisseurs (les années précédentes, le rapport en couvrait environ 95 %). 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 %.

Selon la quantification de l'impact sur le climat total d'Arla en 2020, les émissions de scope 1 et 2 représentaient respectivement 3 et 1 % des émissions totales. Les émissions de scope 3 représentaient 96 % de l'impact sur le climat total d'Arla. 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 86 % des émissions totales. 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 des exploitations sont obtenus auprès de 2.0 LCA Consultants, une société de conseil danoise composée d'universitaires.

D'où viennent nos émissions ?



Chiffres environnementaux

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂E)



Incertitudes et estimations

En 2020, 93 % des associés-coopérateurs actifs d'Arla, couvrant plus de 96 % du volume de lait d'Arla, ont rempli un questionnaire détaillé sur le climat (les associés-coopérateurs reçoivent une prime incitative de 1,0 centime EUR/kg de lait pour répondre à l'enquête). La validation externe des données de l'enquête a été légèrement retardée en raison de la pandémie de Covid-19 et a englobé 59 % des associés-coopérateurs ayant communiqué leurs données dans le cadre du programme Check Climat. Depuis 2020, 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 contenus dans le rapport annuel ne se fondent pas nécessairement sur des données d'exploitation couvrant une même période.

La méthodologie pour mesurer 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 des terres, ne sont pas inclus. Le référentiel évoluera donc pour refléter les évolutions importantes de la méthodologie. Le facteur d'émission lié au lactosérum acheté en externe est resté à 1,0, ce qui constitue une estimation prudente (Flysjö, 2012).

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.

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.

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.

En 2016-2019, Arla a acheté un certain nombre de certificats verts sans en tenir compte dans les chiffres, de sorte que seuls ceux de 2020 figurent dans le tableau ESG 1.2. La part des énergies renouvelables s'est élevée à 31 % en 2020, impactée positivement par l'augmentation des achats d'électricité verte, qui ont à leur tour été compensés par un manque d'approvisionnement en biogaz dans nos installations Arla Foods Ingrédients au Danemark.

Conformément à notre stratégie environnementale à long terme, de nouveaux objectifs et initiatives sont en cours d'élaboration afin de modifier le futur mix énergétique.

Tableau ESG 1.2 Énergie achetée pour la production (1 000 MWh)

	2020	2019	2018	2017	2016
Sources non renouvelables :					
Gaz naturel, carburant et gaz	1 816	-	-	-	-
Électricité	626	-	-	-	-
Chauffage urbain	5	-	-	-	-
Sources renouvelables :					
Biogaz et biomasse	559	-	-	-	-
Chauffage urbain	119	-	-	-	-
Électricité	432	-	-	-	-
Consommation réelle totale	3 557	-	-	-	-
Part des énergies renouvelables (%) - méthode basée sur le marché*	31 %	-	-	-	-
<i>Part des énergies renouvelables - méthode basée sur l'emplacement</i>	<i>35 %</i>	<i>33 %</i>	<i>27 %</i>	<i>24 %</i>	<i>21 %</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 totale 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.



Incertitudes et estimations

Les données présentées dans le tableau ESG 1.2 sont recueillies chaque mois auprès de nos sites. 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.

Chiffres environnementaux

1.3 DÉCHETS



Réduction 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.

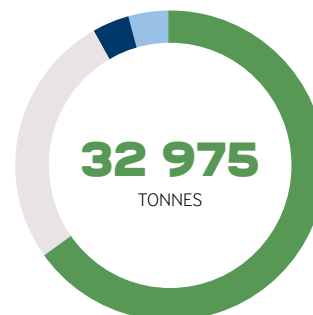
En 2020, le volume des déchets solides a diminué pour atteindre 32 975 tonnes, contre 33 713 tonnes l'an dernier.

En 2005, Arla s'est fixé comme objectif de produire zéro déchets destinés à l'enfouissement d'ici 2020. Le volume des déchets destinés à l'enfouissement est passé à 1 204 tonnes, contre 988 tonnes l'an dernier. Arla n'a pas atteint son objectif pour 2020 en raison de l'expansion des marchés internationaux, sur lesquels le traitement des déchets est moins développé.

Tableau ESG 1.3 Déchets solides
(Tonnes)

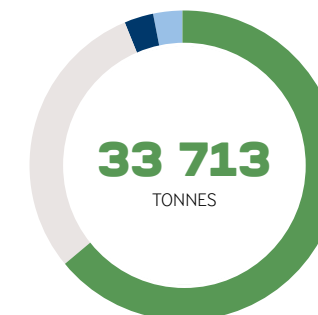
	2020	2019	2018	2017	2016
Déchets recyclés	21 402	21 651	20 233	19 699	18 997
Déchets destinés à l'incinération avec valorisation énergétique	8 991	10 011	12 546	11 088	11 264
Déchets destinés à l'enfouissement	1 204	988	933	897	1 015
Déchets dangereux	1 378	1 063	888	924	916
Total	32 975	33 713	34 600	32 608	32 192

Déchets solides, 2020



- Déchets recyclables 65 %
- Déchets destinés à l'incinération 27 %
- Déchets destinés à l'enfouissement 4 %
- Déchets dangereux 4 %

Déchets solides, 2019



- Déchets recyclables 64 %
- Déchets destinés à l'incinération 30 %
- Déchets destinés à l'enfouissement 3 %
- Déchets dangereux 3 %



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. Pour assurer le suivi de l'objectif « zéro déchet à la décharge », Arla collecte chaque mois des données de tous les sites sur lesquels elle exerce un contrôle.



Incertitudes et estimations

À l'heure actuelle, Arla communique uniquement les informations concernant les déchets solides dans le tableau ESG 1.3. En général, les chiffres relatifs aux déchets solides et les méthodes de traitement des déchets ont été fournis par le fournisseur de solutions de gestion des déchets, structurés conformément aux réglementations européennes et locales. Cependant, les déchets solides ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des déchets d'Arla. Les autres types de déchets sont les produits résiduels et autres boues. Arla avait envisagé de rendre compte des chiffres d'exploitation totaux relatifs aux déchets à partir de 2020. Cependant, une analyse approfondie a révélé sur les sites d'Arla un défaut de normalisation des méthodes de collecte, d'organisation et de contrôle des données liées aux déchets résiduels et autres boues. Par conséquent, la communication des chiffres complets relatifs aux déchets d'exploitation sera reportée à 2021.

Chiffres environnementaux

1.4 BIEN-ÊTRE ANIMAL



Objectif partiellement atteint en matière de bien-être animal

Le bien-être animal est une priorité absolue pour nos associés-coopérateurs et pour Arla en tant qu'entreprise. Depuis 2020, les associés-coopérateurs Arla doivent rendre compte chaque trimestre du bien-être de leurs vaches par l'intermédiaire du programme Arlagården®, en divulguant des informations notamment sur le logement, le pâturage, les soins de santé et le bien-être général de leurs vaches (jusqu'en 2019, les associés-coopérateurs communiquaient ces chiffres sur une base volontaire dans le cadre du programme Arlagården® Plus). Les chiffres communiqués sont vérifiés régulièrement par un cabinet d'audit et d'assurance qualité de premier plan spécialisé dans le bien-être animal. Pour en savoir plus, voir page 35.

Le bien-être animal revêt plusieurs dimensions et Arla vise à mesurer et à rendre compte en externe de ses aspects les plus importants. En 2020, les audits réalisés dans les exploitations ont été retardés en raison de la pandémie de Covid-19 et du processus complexe d'harmonisation de la procédure d'audit dans tous les pays associés-coopérateurs. Par conséquent, les résultats de l'auto-évaluation trimestrielle par les associés-coopérateurs seront communiqués en externe dans le rapport annuel 2021 une fois la vérification externe requise terminée. Arla s'engage à rendre compte des mesures les plus importantes pour décrire et améliorer le bien-être des animaux : la proportion de vaches en bon état corporel, de vaches propres, de vaches mobiles et de vaches sans lésions. Arla communiquera également le ratio d'agriculteurs audités qui se conforment à nos normes de bien-être animal.

En 2020, les indicateurs suivants ont été communiqués (voir les définitions et méthodes comptables ci-dessous) :

- Pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal
- Audits dans les exploitations
- Nombre de cellules somatiques

En 2020, le pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte du bien-être de leurs animaux est passé à 100 %, contre 89 % en 2019. Ce résultat fait suite à la décision de rendre obligatoire la communication d'informations sur le bien-être animal dans le cadre du programme Arlagården®. Le nombre moyen de cellules somatiques dans les régions où Arla exerce ses activités a diminué de 1 %, atteignant 194 000 cellules/ml (contre 196 000 cellules/ml l'an dernier). Le pourcentage de visites d'audit a été plus faible en 2020 (23 % contre 39 % en 2019) en raison de la pandémie de Covid-19 et de la procédure d'harmonisation de l'audit. Cependant, toutes les exploitations considérées comme à haut risque en termes de bien-être animal ont fait l'objet d'un audit en 2020.

Définitions

Pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal

Le pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal correspond au nombre d'associés-coopérateurs qui ont soumis leurs réponses au questionnaire à remplir obligatoirement dans le cadre du programme Arlagården® (Arlagården® Plus en 2018-2019), y compris les questions sur le bien-être animal pour le quatrième trimestre d'une année donnée, par rapport au nombre total d'associés-coopérateurs actifs au cours de la même année.

Audits dans les exploitations

Les audits dans les exploitations représentent le nombre d'audits standard et autres, y compris les visites aléatoires des exploitations au cours d'une année donnée, par rapport au nombre total d'associés-coopérateurs Arla.

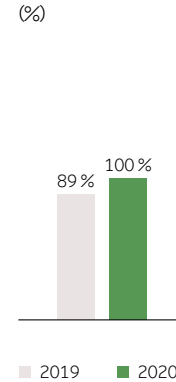
Nombre de cellules somatiques

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.

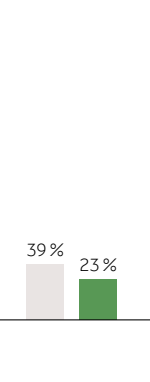
Tableau ESG 1.4 Indicateurs de bien-être animal

	2020	2019	2018	2017	2016
Associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal (%)	100 %	89 %	82 %	-	-
Audits dans les exploitations (%)	23 %	39 %	50 %	36 %	36 %
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	194	196	198	194	-

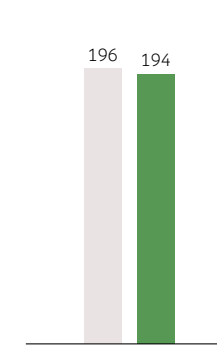
Pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal (%)



Pourcentage d'audits (%)



Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)



Méthodes comptables

Pourcentage d'associés-coopérateurs rendant compte sur le bien-être animal

Depuis 2020, tous les associés-coopérateurs sont tenus de rendre compte trimestriellement du bien-être de leurs troupeaux en répondant à un questionnaire dans le portail de données Arlagården®. Les associés-coopérateurs ne saisissant pas leurs données avant la date limite et après avoir reçu un rappel assumeront eux-mêmes les coûts de l'audit.

Audits dans les exploitations

Les conditions de bien-être animal dans les exploitations d'Arla sont régulièrement auditées. Les audits sont menés par une partie externe et sont effectués sans frais pour les agriculteurs, à condition que ceux-ci transmettent leurs données dans les délais impartis. Les exploitations au Danemark, en Suède, en Allemagne et en Europe centrale sont auditées tous les trois ans, tandis que les exploitations au Royaume-Uni sont auditées tous les 18 mois (conformément à la réglementation locale). Dans certains cas, un agriculteur peut faire l'objet de plusieurs audits au cours d'une même année civile.

Nombre de cellules somatiques :

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 dans ce document 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. Les nombres de cellules somatiques sont invariablement faibles sur tous les marchés.



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 pour 2020.

Données sociales

2.1 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP)



Augmentation des ETP en raison de l'internalisation, de l'expansion à l'international et de la pandémie de COVID-19

Les ressources humaines constituent l'atout le plus précieux 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 4,4 % par rapport à l'an dernier. Cette augmentation s'explique notamment par l'internalisation et l'expansion sur les marchés internationaux, y compris l'internalisation des tâches administratives aux Émirats arabes unis et en Oman, mais également par les effets de l'acquisition de l'activité fromagère de Mondeléz International au Moyen-Orient en 2019. L'augmentation du nombre d'ETP au Danemark peut être attribuée à l'expansion de l'activité Arla Foods Ingredients, tandis que

l'internalisation des activités de distribution a contribué à l'augmentation du nombre d'ETP au Royaume-Uni. En 2020, les sites de production, en particulier au Royaume-Uni et en Suède, ont temporairement augmenté le nombre d'ETP afin de maintenir la stabilité de la production malgré la pandémie de Covid-19.

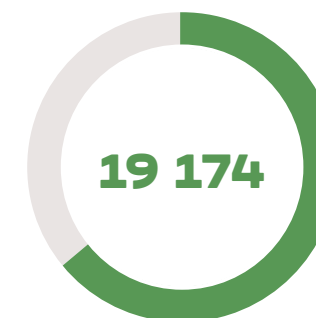
Au cours des cinq dernières années, le niveau d'ETP est resté relativement stable. Cependant, il témoigne d'un déplacement des ETP depuis les principaux pays d'Europe vers les marchés internationaux, notamment le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Ce résultat s'inscrit dans la droite lignée du plan stratégique 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, 2020



■ Employés cols bleus 64 %
■ Employés cols blancs 36 %

Équivalents temps plein répartis par type d'employé, 2019



■ Employés cols bleus 64 %
■ Employés cols blancs 36 %

Tableau ESG 2.1 Équivalents temps plein

	2020	2019	2018	2017	2016
Danemark	7 350	7 258	7 264	7 069	6 956
UK	3 761	3 407	3 387	3 477	3 532
Suède	3 114	2 977	3 001	3 029	3 175
Allemagne	1 632	1 681	1 759	1 809	1 780
Arabie saoudite	970	952	965	1 009	895
Pologne	529	511	463	433	425
Amérique du Nord	479	477	502	496	477
Pays-Bas	351	339	327	320	313
Finlande	336	319	325	325	321
Autres pays	1 498	1 253	1 197	1 006	891
Équivalent temps plein	20 020	19 174	19 190	18 973	18 765



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 1,0 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 par le biais du système de consolidation financière.

Données sociales

2.2 RÉPARTITION HOMMES-FEMMES ET INCLUSION



Stabilité de la part des femmes au sein de la direction

Chez Arla, nous considérons que la répartition hommes-femmes est essentielle au succès de notre entreprise. 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 s'efforce de créer un milieu de travail comprenant une main-d'œuvre diversifiée, caractérisé par le respect mutuel et la confiance, qui promeut l'égalité des chances et permet aux collaborateurs de réaliser leur plein potentiel. 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 conseil d'administration est communiquée dans la note ESG 3.1.

Diversité hommes-femmes (tous les postes)

En 2020, 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 40.

Diversité hommes-femmes (à des postes de direction)

26 % des postes de direction ou de niveau supérieur étaient occupés par des femmes, un chiffre inchangé 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, contre 29 % l'année dernière. Cette diminution s'explique par le départ de l'ancien directeur financier.

Répartition hommes-femmes, tous employés confondus, 2020



Femmes 27 %
Hommes 73 %

Répartition hommes-femmes, tous employés confondus, 2019



Femmes 27 %
Hommes 73 %

Tableau ESG 2.2 Répartition hommes-femmes pour tous les employés

(tous employés confondus)

	2020	2019	2018	2017	2016
Pourcentage total de femmes	27 %	27 %	27 %	26 %	26 %

Tableau ESG 2.2.b Répartition hommes-femmes (au sein de la direction)

Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur

	2020	2019	2018	2017	2016
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur	26 %	26 %	23 %	22 %	22 %

Tableau ESG 2.2.c Répartition hommes-femmes dans l'équipe exécutive de gestion

Proportion de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT)

	2020	2019	2018	2017	2016
Proportion de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT)	14 %	29 %	29 %	29 %	29 %



Méthodes comptables

Diversité des genres (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 2020. 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 (EMT) au 31 décembre 2020.

Données sociales

2.3 ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES



Stabilité 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'objectif premier du rapport de rémunération hommes-femmes est de garantir un traitement équitable entre les sexes et d'indiquer à quel endroit les femmes sont représentées dans la hiérarchie de l'entreprise. Le salaire médian des hommes chez Arla était supérieur de 5 % au salaire médian des femmes en 2020, un chiffre qui n'a pas bougé par rapport à l'année précédente.

Tableau ESG 2.3 Rapport de rémunération hommes-femmes

	2020	2019	2018
Rapport de rémunération hommes-femmes	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 dans l'équation. Cependant, en raison des limites des données, nous communiquons uniquement le rapport de rémunération hommes-femmes parmi les cols blancs. On estime qu'inclure les cols bleus réduirait l'écart, étant donné que les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie.

Données sociales

2.4 ROTATION DES EMPLOYÉS



Roulement du personnel

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. 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 a diminué pour atteindre 10 %, contre 12 % l'année précédente. Cette évolution s'explique par une diminution du roulement volontaire à 6 %, le niveau le plus bas jamais atteint au cours des cinq dernières années, et peut-être également par la pandémie de Covid-19. Les chiffres du roulement involontaire sont restés inchangés par rapport à l'an dernier (4 %).

Tableau ESG 2.4 Roulement du personnel

	2020	2019	2018	2017	2016
Roulement volontaire	6 %	8 %	8 %	8 %	9 %
Roulement involontaire	4 %	4 %	4 %	3 %	5 %
Roulement total	10 %	12 %	12 %	11 %	14 %



Méthodes comptables

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



Réduction du nombre de rappels de produits

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 de nos 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.

En 2020, le nombre de rappels de produits est tombé à 1, contre 4 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, la qualité du produit et la protection de la marque (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

	2020	2019	2018	2017	2016
Nombre de rappels	1	4	2	10	6



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.

Données sociales

2.6 ACCIDENTS



Les accidents restent la priorité absolue

Arla dispose d'une chaîne de valeur longue et complexe 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 5, contre 6 l'an dernier.

Tableau ESG 2.6 Accidents (pour 1 million d'heures de travail)

	2020	2019	2018	2017	2016
Fréquence des accidents	5	6	8	10	11



Méthodes comptables

Les accidents se définissent comme tout événement soudain et imprévu provoquant des dommages corporels, une dégradation de l'état de santé, des dommages ou des pertes de biens, d'outillages, de matériaux ou une dégradation de l'environnement, ou encore la perte d'une perspective commerciale.

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 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 tous les 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. Cependant, certains accidents pourraient ne pas être signalés. Le nombre d'accidents est communiqué chaque mois au Board of Directors et à l'équipe exécutive de gestion.

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 conseil d'administration actuel se compose de 15 associés-coopérateurs, de trois représentants du personnel, 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 2020, 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 taux inchangés par rapport à l'exercice précédent. En 2019, Arla s'est fixé pour objectif d'atteindre, d'ici quatre ans, une représentation d'au moins 13 % de femmes au conseil d'administration.

Tableau ESG 3.1 Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors

Part des femmes au sein du Board of Directors

2020	2019	2018	2017	2016
13 %	13 %	13 %	12 %	7 %



Méthodes comptables

Le rapport de répartition hommes-femmes est calculé à partir du 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 d'Arla et les employés 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 2020, la participation aux réunions du Board of Directors est passée à 99 %, contre 96 % l'an dernier. 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

Nombre de réunions
Participation

2020	2019	2018	2017	2016
10	10	13	9	9
99 %	96 %	99 %	99 %	98 %



Méthodes comptables

Le taux de participation aux réunions du conseil est calculé par la somme des réunions 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

Les données consolidées sur l'environnement, l'impact social et la gouvernance (ESG) sont basées sur des procédures de rapportage mensuelles et annuelles constantes. Les données consolidées sont conformes aux mêmes principes de consolidation que les états financiers consolidés, à moins qu'elles ne soient décrites séparément dans la section de définition de chaque note ESG. Toutes les données déclarées suivent la même période de rapportage que les états financiers consolidés.

Matérialité et périmètre du rapport

Lorsqu'elle présente les données ESG consolidées, la direction donne la priorité aux informations considérées comme utiles pour les parties prenantes ou bien dont les groupes professionnels ou les autorités recommandent de rendre compte.

Afin de déterminer les éléments importants pour ce rapport, une analyse de matérialité a été réalisée en 2017. Les consommateurs, les clients, les associés-coopérateurs, les organisations à but non lucratif et les institutions financières au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Allemagne ont pris part à l'analyse. Tous les groupes de parties prenantes ont participé à une enquête dans laquelle il leur était demandé de classer par ordre de priorité 22 domaines d'intérêt définis. Un groupe d'associations à but non lucratif a également été interrogé afin de mieux appréhender leurs points de vue et opinions. Ces résultats ont permis non seulement de hiérarchiser les activités du groupe, mais également d'améliorer les processus de communication et d'élargir le périmètre du rapport. Le climat, la sécurité alimentaire et le bien-être animal sont les domaines prioritaires identifiés à partir des résultats de l'analyse de matérialité et du suivi constant des préférences des consommateurs. Le recyclage et les déchets, la transparence et la responsabilité des entreprises ont également été placés en tête des priorités des parties prenantes d'Arla. L'analyse de matérialité a fait l'objet d'une mise à jour sommaire en 2020 et ses conclusions sont restées inchangées par rapport à l'analyse de 2017.

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 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, les mesures nécessaires visant à améliorer le suivi et la collecte des données ont été initiées et il est prévu d'étendre le rapportage ESG en 2021 et au-delà.

Cette section repose sur les principes et les recommandations de la Danish Finance Society/CFA Society Denmark, de la FSR - Danish Auditors, et du Nasdaq, publiés dans le livret des directives d'établissement de rapports ESG en 2019. Lorsque la maturité et la disponibilité des données le permettaient, les chiffres ESG recommandés ont été ajoutés à cette section. Au cours des prochaines années, il est prévu d'élargir le périmètre du rapport afin de respecter pleinement les meilleures pratiques en matière de rapportage ESG.

Les priorités susmentionnées se retrouvent tout au long du rapport annuel : Le bien-être animal (page 35), les principes de gouvernance (page 38-39) et les politiques de diversité (page 40) sont amplement détaillés dans le rapport de gestion. Dans cette section, 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 1.4), à la sécurité alimentaire (note 2.5), aux déchets et au recyclage (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 ICP environnementaux (note 1.1-1.3) 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 rapportage 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 :

- Scope 1 et 2 : 5 % de variation par rapport à l'année de référence
- Scope 3 par kilogramme de lait : 3 % de variation par rapport à l'année de référence
- Chaque fois que 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 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.

Conformément à la politique de retraitement et aux objectifs scientifiques, Arla a retraité le référentiel en 2020 principalement en raison du basculement vers une méthode de calcul basée sur le marché.

RAPPORT D'ASSURANCE DE SYNTHÈSE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES D'ARLA FOODS AMBA

À la demande de la direction d'Arla Foods Amba (ci-après Arla), nous avons effectué une mission d'assurance limitée raisonnable de synthèse sur la base des données environnementales, sociales et de gouvernance (ci-après ESG) contenues dans le rapport annuel pages 121-133 pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020.

Au terme de notre mission d'assurance, nous concluons si les informations contenues dans les états ESG du rapport annuel ne comportent aucune anomalie significative et ont été préparées conformément à l'approche et aux critères d'établissement de rapports décrits pages 121-133. Le niveau d'assurance exprimé dans la conclusion est raisonnable, à l'exception des calculs du scope 3 au niveau des exploitations, qui se trouvent pages 122-123. L'assurance exprimée par rapport à cet indicateur est limitée.

Responsabilité de la direction

La direction d'Arla est responsable de la sélection de l'approche et des critères d'établissement de rapports décrits pages 121-133, et de la préparation et la présentation des états ESG dans le rapport annuel conformément aux méthodes et critères d'établissement de rapports. 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 des états ESG du rapport annuel, tout en garantissant qu'ils ne comportent aucune inexactitude due à une fraude ou une erreur.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Notre responsabilité consiste à formuler une conclusion sur les états ESG d'Arla figurant dans le rapport annuel en nous fondant sur nos procédures et les éléments recueillis.

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 limitée ou raisonnable quant à la conformité de la présentation des états ESG du rapport annuel, dans tous leurs aspects significatifs, à l'approche et aux critères d'établissement de rapports décrits pages 121-133, 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, nous avons exécuté les procédures indiquées ci-après :

- Entretiens avec les responsables professionnels pertinents de l'entreprise en charge de la stratégie de développement durable, de la direction et de l'établissement des rapports, afin de comprendre les systèmes, processus et contrôles liés à la collecte et à la consolidation des informations.
- Entretiens avec des représentants des sites de production laitière concernés afin d'obtenir une compréhension et des preuves de la collecte de données, des contrôles et du processus de consolidation appliqués au niveau du site. Vérification des processus afin de déterminer si les données ont été recueillies et évaluées comme le manuel d'Arla pour la collecte des données ESG le prévoit.
- Examens analytiques (analyses de la sensibilité, analyses des tendances par rapport à la période précédente et analyse croisée par rapport à des paramètres applicables) des données fournies par Arla.
- Évaluation de l'adéquation des méthodes comptables utilisées et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction.
- Obtention de preuves, sur la base d'un échantillon, que les informations fournies correspondent à la documentation sous-jacente d'Arla.
- Évaluation de la documentation interne et externe pertinente, sur la base d'un échantillon, afin de déterminer la fiabilité des informations non financières.
- Évaluation de la cohérence des informations contenues dans les états ESG du rapport annuel avec les informations contenues dans le rapport annuel et qui ne rentrent pas dans le cadre de notre audit.

Nous considérons que les informations obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion ci-dessous.

Les procédures appliquées aux informations dans le cadre de notre mission d'assurance raisonnable sont plus solides que celles appliquées dans le cadre d'une mission d'assurance limitée. L'assurance obtenue est ainsi plus élevée. Par conséquent, la conclusion fondée sur nos procédures d'assurance limitée n'offre pas le même niveau d'assurance que la conclusion de nos procédures d'assurance raisonnables. Cette mission étant à vocation de synthèse, nos conclusions en termes d'assurance raisonnable et d'assurance limitée sont présentées séparément ci-dessous.

Conclusion

De notre point de vue, les informations contenues dans les états ESG d'Arla figurant dans le rapport annuel pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 et soumises à nos procédures d'assurance raisonnable ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux méthodes et aux critères d'établissement de rapports décrits pages 121-133.

Sur la base des procédures d'assurance limitée mises en œuvre, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à douter du fait que les informations contenues dans les états ESG d'Arla figurant dans le rapport annuel pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 et soumises à nos procédures d'assurance raisonnable ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux méthodes et aux critères d'établissement de rapports décrits pages 121-133.

Viby, le 10 février 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable
agréé
MNE n° 24687

Carina Ohm
Partenaire associé
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 retraites : 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 MENA 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 1,0 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 bénéfiques : ratio entre les bénéfiques 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 bénéfiques nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilo de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfiques réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilo 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 » ; régleme 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 kg, collectée auprès des associés-coopérateurs et des indépendants.

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

Gestion de projet : département reporting externe chez Arla. Conception et production : We Love People. Traduction : Semantix. Photos : Hans-Henrik Hoeg et Arla. Le rapport annuel est publié en anglais, danois, suédois, allemand, français et en néerlandais. Seul le texte original anglais est juridiquement contraignant. Les traductions sont uniquement fournies à des fins pratiques.

AGENDA 2021

Rapports financiers et événements
principaux

24-25 FÉVRIER

Réunion de l'assemblée des représentants

25 FÉVRIER

Publication du rapport annuel consolidé
pour 2020

27 MAI

Réunion de l'assemblée des représentants

26 AOÛT

Publication des résultats semestriels
consolidés pour 2021

5-6 OCTOBRE

Réunion de l'assemblée des représentants



Arla Foods a.m.b.a

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