



RAPPORT ANNUEL 2023





En première page :
Kevin Anhamm, exploitation
innovante d'Arla en Europe centrale,
Kampt-Lintfort, Allemagne.



Au cœur de la Rhénanie du Nord-Ouest, en Allemagne, Kevin Anhamm exploite la première exploitation innovante d'Arla en Europe centrale, conjointement avec sa femme Rebecca, une employée à temps plein, une employée à temps partiel et deux stagiaires. Cela signifie qu'il existe désormais une exploitation innovante dans chacune des quatre régions européennes d'Arla. Ces exploitations servent de terrains de test pour de nouvelles idées et de nouveaux projets visant à améliorer notre empreinte carbone sur les exploitations.

Dans la ferme de Kevin, les principaux domaines d'intérêt sont l'efficacité de l'alimentation, la biodiversité et, en particulier, le bien-être animal. Kevin accorde une grande importance au bien-être de ses 295 vaches laitières de race Holstein avec 180 génisses, et s'engage à investir continuellement en ce sens. Kevin s'efforce de développer de manière constante sa ferme et de rester à l'avant-garde de l'agriculture moderne. L'ouverture externe de l'exploitation innovante d'Europe centrale est prévue pour avril 2024.

À PROPOS DE CE RAPPORT

Voici un compte-rendu annuel détaillé des performances financières et des performances en matière de durabilité, des risques, de la stratégie et de la gouvernance d'Arla. Il comprend nos états financiers consolidés et nos états de durabilité, qui ont fait l'objet d'un audit externe.

En 2022, nous avons intégré nos rapports financiers et de durabilité (ESG) dans un rapport complet pour améliorer la transparence de nos rapports et fournir à nos parties prenantes une vue holistique de la performance et de la création de valeur à long terme de notre entreprise. En 2023, nous avons encore modifié le rapport afin de nous aligner sur la structure et les exigences des normes européennes d'informations en matière de durabilité (ESRS), conformément à la Directive de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité qu'Arla est tenue de mettre en œuvre en 2025.

Structure et exigences des normes ESRS

Selon les normes ESRS, les entreprises doivent publier des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans une section dédiée du rapport de gestion appelée « États de durabilité ». Pour répondre à ces critères, la section dédiée aux données ESG, qui avait été placée après les états financiers dans le rapport de l'année dernière, est désormais intégrée aux sections environnementales, sociales et de gouvernance aux [pages 28 à 86](#).

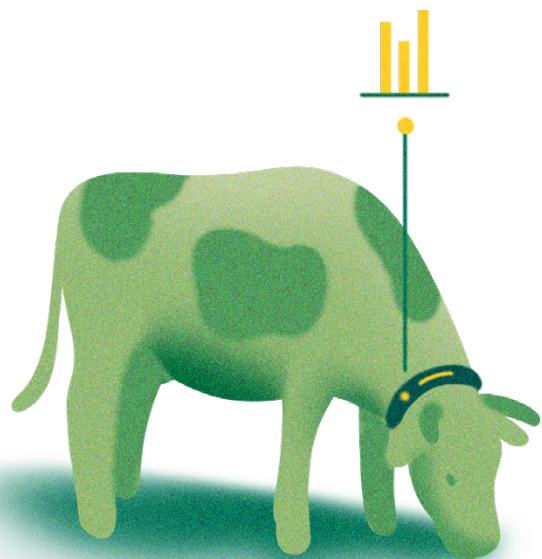
Dans le premier chapitre des états de durabilité, sont intégrés un compte rendu détaillé de notre double matérialité et un aperçu des sujets couverts par les normes ESRS que nous avons déterminés comme importants. Dans les sections suivantes, nous présentons les retombées, les ambitions, les politiques, les stratégies, les actions, les ressources et les avancées

vers les objectifs que nous avons réalisées pour chaque sujet important. Utilisez les petites balises de page colorées pour naviguer et comprendre la structure de la page. Pour un aperçu détaillé de toutes les exigences de publication des normes ESRS traitées dans ce rapport, [voir la page 154](#).

États financiers consolidés

Dans ce rapport condensé, les états financiers consolidés des pages 87 à 144 n'incluent pas les états financiers de la société mère. Ceux-ci ont été intégrés dans le rapport présenté aux autorités au Danemark. La structure des états financiers consolidés reste inchangée par rapport à la structure du rapport annuel 2022.

SOMMAIRE



I. RAPPORT DE GESTION

INTRODUCTION

- 5 Message du président du Board of Directors
- 6 Message du CEO
- 7 Nos performances 2023 en quelques chiffres
- 8 Évaluation quinquennale
- 9 Principaux points forts de l'année 2023
- 10 Modèle d'entreprise
- 11 Future 26 – notre nouvelle stratégie

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 13 Résumé
- 14 Aperçu du marché externe
- 15 Analyse des performances
- 24 Perspectives 2024

RISQUES ET OPPORTUNITÉS

- 26 Gouvernance des risques
- 27 Position d'Arla en matière de risques

ÉTATS DE DURABILITÉ

Informations générales

- 29 Durabilité chez Arla
- 30 Évaluation de la matérialité

Environnement

- 33 Changement climatique et bien-être animal
- 45 Biodiversité et nature
- 52 Utilisation des ressources et circularité

Impact social

- 58 Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur
- 68 Consommateurs – nutrition saine et sûre

Gouvernance

- 75 Cadre de gouvernance
- 77 Management
- 81 Rémunération des dirigeants
- 82 Pratiques fiscales
- 84 Conduite responsable des affaires

II. ÉTATS FINANCIERS

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Principaux états financiers

- 88 Compte de résultat
- 88 Résultat global
- 89 Répartition du bénéfice
- 90 Bilan
- 91 Fonds propres
- 94 Flux de trésorerie

Notes

- 96 Introduction aux notes
- 99 Note 1 : Chiffre d'affaires et charges
- 105 Note 2 : Fonds de roulement net
- 108 Note 3 : Capitaux engagés
- 116 Note 4 : Financement
- 136 Note 5 : Divers

III. RAPPORTS ET AUTRES PUBLICATIONS

RAPPORTS DE GESTION ET D'AUDIT

- 146 Rapport du Board of Directors et du Comité exécutif de gestion (Executive Board)
- 147 Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère
- 149 Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant sur les états de durabilité

AUTRES PUBLICATIONS

- 152 Pacte mondial des Nations unies
- 153 Progression par rapport aux objectifs de développement durable des Nations unies
- 154 ESRS – Aperçu des exigences de publication d'informations
- 155 Glossaire
- 157 Agenda

INTRODUCTION

SKYR ARLA®

La large gamme de produits nutritifs et abordables d'Arla crée de la valeur pour les consommateurs dans 146 pays à travers le monde.



- 5 Message du président du Board of Directors
- 6 Message du CEO
- 7 Nos performances 2023 en quelques chiffres
- 8 Évaluation quinquennale
- 9 Principaux points forts de l'année 2023
- 10 Modèle d'entreprise
- 11 Stratégie Future26

RENFORCER LES BASES D'UN AVENIR DURABLE

Avec des conditions de marché changeantes et une transition rapide depuis les circonstances extraordinaires de l'année 2022, 2023 a marqué une année significative pour Arla et nos 7 999 associés-coopérateurs. « Grâce à la bonne mise en œuvre de nos opérations par nos associés-coopérateurs, nos employés et la direction, Arla a su démontrer une fois de plus sa capacité à s'adapter à des conditions de marché difficiles en 2023. Je suis incroyablement fier de nos résultats solides, tant financiers qu'en termes d'objectifs de durabilité, dans le paysage en constante évolution de 2023.

L'année 2023 fut véritablement divisée en deux. Les coûts de production ont augmenté tandis que les prix du lait ont connu une baisse substantielle au premier semestre 2023. Depuis lors, le marché s'est ajusté, et les prix du lait se sont stabilisés et améliorés vers la fin de l'année, mais certains coûts de production sont restés à un niveau élevé. Ajuster l'économie des exploitations agricoles simultanément à ces conditions changeantes dans un marché incertain a été un défi pour de nombreux associés-coopérateurs.

Le prix du lait prépayé moyen a atteint les 44,1 centimes EUR/kg en 2023, soit 14,7 % de moins que les prix extraordinairement élevés de l'année dernière. Néanmoins, les solides résultats financiers ont permis un prix du lait compétitif et un complément de prix de 270 millions EUR, ce qui équivaut à 2,07 centimes EUR/kg de lait à nos associés-coopérateurs, au-dessus du niveau fixé dans la Politique de consolidation d'Arla, sous réserve de l'approbation finale du Board of Representatives.

La durabilité est un défi que nous ne pouvons ignorer, crucial pour répondre aux besoins des marchés. Avec les mesures prises cette année, le défi devient possible. En tant que membre, je suis fier de constater que nous assumons la responsabilité des défis environnementaux en investissant notre temps et notre capital pour changer les choses. Nous ne sommes pas inactifs, nous osons au contraire être proactifs et remplir nos missions par l'innovation et l'action.

Notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité, lancé à l'été 2023, s'appuie sur une approche de longue date basée sur les données et la science, qui permette à Arla de réduire son empreinte carbone.

En 2023, 226 millions EUR ont été versés en lien avec le paiement Check Climat et l'incitation financière pour les six derniers mois de l'année.

Les résultats pour 2023 montrent que notre stratégie globale fonctionne comme prévu et que nous sommes en mesure d'accélérer nos efforts. Les émissions de CO₂e pour le lait de l'associée-coopérateur ont diminué et atteignent en moyenne 1,08 par kg de lait, alors qu'elles atteignaient 1,12 l'année précédente, ce qui souligne notre approche efficace et notre engagement ferme à emmener l'usine du futur vers la création de valeur et la durabilité.

Avec l'introduction du modèle d'incitation financière liée à la durabilité et du nouveau programme client, la valeur ajoutée qui se produit dans les exploitations agricoles de nos propriétaires a encore été renforcée. Nous sommes satisfaits des résultats de l'année et continuerons à travailler à la réalisation de nos objectifs de création de valeur à long terme pour nos associés-coopérateurs, nos clients et notre société.

**JAN TOFT
NØRGAARD**

Président du
Board of Directors

RENDEMENTS COMPÉTITIFS SUR UN MARCHÉ LAITIER DÉGONFLÉ

Après un premier semestre difficile, Arla Foods a su démontrer sa force au sein d'un marché laitier en berne et retrouver une forte croissance des marques. Elle confirme ainsi ses prévisions positives pour le premier semestre 2024. Avec des compléments de prix à nos associés-coopérateurs de 2,07 centimes EUR/kg de lait ou de 270 millions EUR au total pour l'année complète, nous avons dépassé le seuil escompté de 1,5 centimes EUR/kg, sur lequel nous étions engagés dans notre politique de conservation.

Comme prévu, le marché laitier de 2023 a chuté après un pic historique à la fin de 2022, mettant les entreprises et l'économie agricole sous pression. Au deuxième semestre, le marché a lentement commencé à se redresser. Alors que

les prix des matières premières sont restés à un niveau inférieur par rapport aux deux années précédentes, le niveau du deuxième semestre était élevé par rapport aux niveaux antérieurs à la Covid.

Dans ce marché volatil, la force et la capacité d'Arla à maximiser les fluctuations de prix et à maintenir la croissance des parts de marché dans les positions de marque ont été une fois de plus réaffirmées. Notre chiffre d'affaires de 13 674 millions EUR correspondait presque à celui de 2022, mais les conséquences de l'augmentation des charges pour les marchandises vendues combinée à l'inflation générale des prix a entraîné une baisse des prix de performance de 8,1 centimes EUR/kg par rapport au prix de performance historiquement élevé de 2022, pour atteindre 47,0 centimes EUR/kg. Ce résultat est supérieur de 15 % à la moyenne des 5 dernières années.

Nous avons certes tiré profit d'un environnement commercial difficile, mais notre programme d'efficacité fermement intégré a permis de maintenir un niveau de performance compétitif et de générer 114 millions EUR d'économies nettes, un chiffre supérieur aux attentes. Malheureusement, la conversion des devises a eu une incidence négative, réduisant nos bénéfices, en particulier la couronne suédoise (SEK) qui connaît un affaiblissement historique, mais également le livre sterling (GBP), le dollar (USD), le naira nigérian, le taka bangladais et le peso argentin fortement dévalué.

Retour de croissance pour les marques après un premier semestre difficile

Pour nos marques, cette année a été divisée en deux. Au cours du premier semestre, les consommateurs ont continué à dépenser dans des produits moins onéreux en raison de l'inflation, entraînant une incidence négative sur le volume de croissance de nos marques stratégiques en Europe et à l'international. Cependant, nous avons pu maintenir la croissance pour des marques telles que Starbucks[®], Puck[®], Arla[®] Protein et Arla[®] Pro. Alors que l'inflation s'est atténuée au cours du second semestre, toutes nos marques ont retrouvé une dynamique de croissance. La croissance de notre chiffre d'affaires lié aux marques stratégiques pour l'exercice complet s'est terminée à -0,7 %, mieux que prévu donc, du fait d'une croissance significative de 4,1 % au deuxième semestre.

Étapes révolutionnaires pour la durabilité

Pour répondre à une demande de mesures de durabilité sans cesse

croissante, Arla et ses associés-coopérateurs réduisent les émissions de CO₂e de 4 points de pourcentage supplémentaires dans les scope 1 et 2, et de 3 points de pourcentage supplémentaires dans le scope 3 en 2023. Nous avons réalisé des investissements substantiels dans le développement durable et continuerons à le faire grâce à notre solide position financière. Nous sommes fiers non seulement de pouvoir décarboniser systématiquement les usines, mais également d'ajouter un deuxième et un troisième élément de base sur la façon dont nous accélérons la transition aux côtés de nos associés-coopérateurs.

Le premier bloc de construction, le Check Climat annuel sur l'exploitation, a été introduit en 2020, et le deuxième bloc, le modèle d'incitation financière liée à la durabilité, a été activé en 2023. Grâce à ce modèle, 226 millions EUR ont été distribués aux associés-coopérateurs en fonction de leurs activités de durabilité. Près de 97 % de nos associés-coopérateurs ont présenté leurs données et téléchargé près de 44 000 fichiers pour documenter leurs activités sur le terrain.

Le troisième bloc de construction a été introduit plus tard dans l'année avec le Programme de durabilité du client, qui commercialise les progrès de nos associés-coopérateurs en donnant aux principaux clients la possibilité de demander des réductions de CO₂e et des projets agricoles spécifiques. En mesurant, incitant et commercialisant des mesures agricoles de durabilité à grande échelle, notre modèle opérationnel clair traduit les

objectifs basés sur la science en actions tangibles et en valeur monétaire, offrant à chaque agriculteur une voie claire pour améliorer la durabilité et l'économie agricole, tout en offrant une nouvelle valeur à nos clients. Cette approche révolutionnaire est l'un de nos meilleurs points de preuve sur la façon dont nous créons l'avenir de l'industrie laitière.

Perspectives pour 2024

Nous prévoyons une polyvalence continue à plusieurs niveaux. Bien qu'il soit difficile de prévoir l'année complète, le premier semestre 2024 s'annonce plus clément que 2023. L'incertitude demeure, car les troubles croissants aux quatre coins du monde et le ralentissement

économique qui en découle pourraient avoir un impact négatif sur nos activités. Cependant, la demande mondiale en produits laitiers reste forte, et nous prévoyons de retrouver la croissance de la marque et d'améliorer nos performances par rapport à 2023. Nous restons déterminés à mener à bien notre stratégie Future26 et à poursuivre nos efforts afin de jouer un rôle de premier plan dans le développement durable de l'industrie laitière. »



**PEDER
TUBORGH**

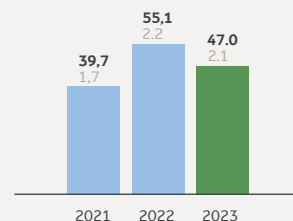
Président-directeur
général d'Arla

NOS PERFORMANCES 2023 EN QUELQUES CHIFFRES

F26 Compétitivité

47.0

PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES D'EUROS/KG

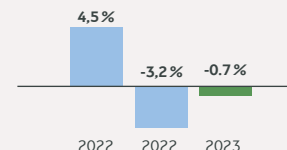


● Complément de prix

F26 Création de valeur

-0.7 %

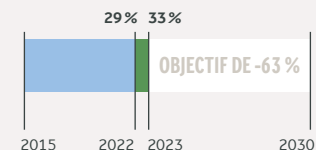
CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES
DES PRODUITS DE MARQUE
STRATÉGIQUE¹



F26 Durabilité

4 % p

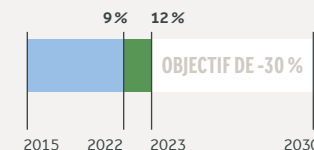
ÉMISSIONS DE SCOPE 1+2
RÉDUCTION EN 2023



F26 Durabilité

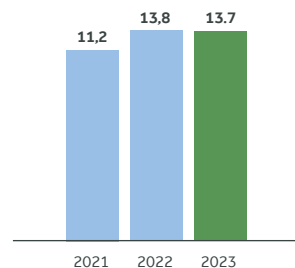
3 % p

ÉMISSIONS DE SCOPE 3²
RÉDUCTION EN 2023



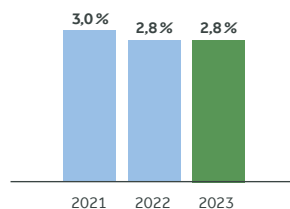
13.7

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR



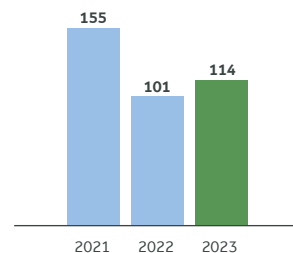
2,8 %

PART DES BÉNÉFICES³
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



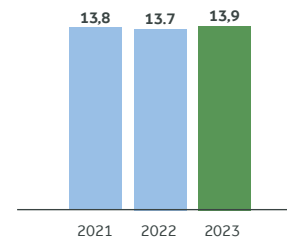
114

GAINS D'EFFICACITÉ NETS⁴
MILLIONS EUR



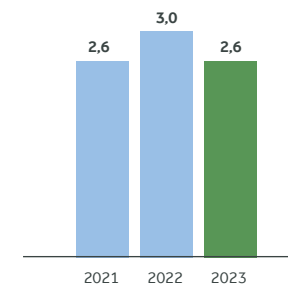
13,9

VOLUME DE LAIT⁵
MILLIARDS DE KG



2,6

EFFET DE LEVIER



- Conforme aux recommandations
- Non conforme aux recommandations

¹ cela exclut un impact de -0.3 % lié à la cession de notre activité en Russie au premier semestre 2022.

² Par kg de lait et de lactosérum.

³ Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'ArLa Foods amba.

⁴ Entre 2021 et 2022, nous avons modifié les méthodes de gains d'efficacité car notre nouvelle période stratégique commençait. Les chiffres de 2022 et 2023 ne sont donc pas entièrement comparables aux chiffres historiques liés à notre précédent programme d'efficacité « Calcium ».

⁵ Lait standardisé : 4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines ; les chiffres de 2021 et 2022 sont reformulés en conséquence.

F26

Pour de plus amples informations sur notre stratégie Future26, consultez [la page 11](#).

ÉVALUATION QUINQUENNALE

Chiffres clés

millions EUR	2023	2022	2021	2020	2019
Prix de performance					
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	47,0	55,1	39,7	36,5	36,3
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	13 674	13 793	11 202	10 644	10 527
EBITDA	1 079	1 001	948	909	837
EBIT	600	529	468	458	406
Postes financiers, net	-145	-80	-61	-72	-59
Résultat de l'exercice	399	400	346	352	323
Répartition du bénéfice pour l'année					
Capital individuel	41	39	42	41	61
Capital collectif	69	74	83	81	123
Complément de prix	270	269	207	223	127
Bilan					
Actif total	8 299	8 746	7 813	7 331	7 106
Investissements dans immobilisations corporelles	445	373	452	478	425
Investissements dans des actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	88	56	69	102	81
Actif non courant	4 788	4 611	4 668	4 413	4 243
Actif courant	3 511	4 135	3 145	2 918	2 863
Fonds propres	3 052	3 168	2 910	2 639	2 494
Passif non courant	2 650	2 915	2 446	2 296	2 304
Passif courant	2 597	2 663	2 457	2 396	2 308
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	2 850	2 986	2 466	2 427	2 362
Fonds de roulement net	1 104	1 442	810	679	823
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	1 151	184	780	731	773
Flux de trésorerie d'investissement	-519	-443	-482	-488	-571
Flux de trésorerie disponibles	632	-259	298	243	202
Flux de trésorerie de financement	-592	269	-330	-293	-136
Rachat d'entreprises	-26	-11	-	-	-168

Chiffres clés

millions EUR	2023	2022	2021	2020	2019
Ratios financiers					
Part des bénéfices	2,8 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %	3,0 %
Marge EBIT	4,4 %	3,8 %	4,2 %	4,3 %	3,9 %
Effet de levier	2,6	3,0	2,6	2,7	2,8
Ratio de couverture de l'intérêt	11,1	19,6	23,7	16,8	12
Ratio de capitaux propres	36 %	35 %	37 %	35 %	34 %
Volume de lait standard (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	5 277	5 185	5 185	5 224	5 214
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 412	3 360	3 345	3 320	3 262
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 925	1 876	1 896	1 905	1 863
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 646	1 637	1 683	1 732	1 712
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	798	757	749	742	734
Volume provenant d'autres agriculteurs	816	858	968	1 043	1 314
Volume total de lait cru	13 874	13 673	13 826	13 966	14 099
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs en Suède	1 996	2 108	2 236	2 374	2 497
Associés-coopérateurs au Danemark	1 948	2 105	2 274	2 357	2 436
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 329	1 429	1 497	1 576	1 731
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	1 981	2 053	2 127	2 241	2 190
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	745	797	822	858	905
Nombre total d'associés-coopérateurs	7 999	8 492	8 956	9 406	9 759
Environnement, social et gouvernance					
Progression vers l'objectif de réduction de CO ₂ en 2030 (scopes 1 et 2) sur la base du marché	-33 %	-29 %	-25 %	-24 %	-12 %
Émissions de CO ₂ e de scope 3 du lait des associés-coopérateurs (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
Progression vers l'objectif de réduction du CO ₂ e 2030 (scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum)	-12 %	-9 %	-7 %	-7 %	-7 %
Moyenne de l'effectif à temps plein	21 307	20 907	20 617	20 020	19 174
Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors	25 %	25 %	13 %	13 %	13 %

PRINCIPAUX POINTS FORTS DE L'ANNÉE 2023

L'ANNÉE 2023 A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA VOLATILITÉ DU MARCHÉ ET L'ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS. NÉANMOINS, NOUS SOMMES PARVENUS À RÉSISTER À LA TEMPÊTE, NOUS AVONS TRAVAILLÉ DUR POUR NOUS ADAPTER ET NOUS AVONS GARDÉ LE RYTHME DE NOTRE ACTIVITÉ ET DE LA TRANSFORMATION DURABLE.

LANCEMENT DU MODÈLE D'INCITATION FINANCIÈRE LIÉE À LA DURABILITÉ

Au mois de juillet 2023, nous avons lancé le modèle d'incitation financière liée à la durabilité et effectué les premiers versements. Les premiers résultats confirment le potentiel et la polyvalence du modèle. Le modèle est basé sur un système à points, qui permet aux agriculteurs d'accumuler des points en fonction de leurs activités de réduction des émissions sur les 19 différents domaines climatiques du modèle et d'obtenir un supplément de rémunération correspondant à leurs actions. Nos émissions de scope 3 par kilo de lait et de lactosérum ont diminué de 3 points de pourcentage en 2023, et au total de 12 % par rapport à notre année de référence 2015.

[Plus d'informations à la page 35.](#)

226 MILLIONS D'EUROS

Enveloppe d'incitation financière redistribuée en 2023

Ce montant couvre les paiements du modèle d'incitation financière pour les six derniers mois de l'année, ainsi qu'un centime EUR/kg de lait pour l'envoi des données relatives au Check Climat.



LE PROGRAMME D'EFFICACITÉ RÉPOND AUX ATTENTES

Notre programme d'efficacité « Fund our Future » a dépassé nos attentes en 2023, générant des économies nettes de 114 millions EUR grâce à d'importantes initiatives de rationalisation dans les domaines de la numérisation, de la logistique et de l'optimisation de la production, ainsi que des activités d'internalisation.

[Plus d'informations à la page 16.](#)

INVESTIR POUR L'AVENIR

Comme indiqué dans la stratégie Future 26 d'Arla, nous avons continué à investir dans la croissance de notre activité stratégique en 2023. Les investissements dans des immobilisations incorporelles et corporelles, y compris dans des actifs liés à un droit d'utilisation, se sont élevés à 601 millions EUR (contre 521 millions EUR en 2022), et notre bon effet de levier de 2,6 soutient nos capacités d'investissement dans les années à venir.

CUSTOMER SUSTAINABILITY PROGRAMME

Dans le cadre de notre objectif de nous positionner en tant que leader d'une production laitière plus efficace sur le plan climatique, nous avons lancé en 2023 un nouveau programme client permettant simultanément d'accélérer les efforts de durabilité dans les exploitations et d'aider les clients à atteindre leurs objectifs de réduction de scope 3. Le Customer Sustainability Programme (CSP) a été lancé pour la première fois au mois d'octobre au Royaume-Uni, où les premiers accords commerciaux ont été conclus, et sera étendu à davantage de clients de la grande distribution et de la restauration dans l'ensemble de nos marchés principaux européens au cours de l'année 2024.

[Plus d'informations à la page 36.](#)

ARLA® PROTEIN AUGMENTE CONSIDÉRABLEMENT LES VOLUMES

En 2023, Arla® Protein a continué à briller comme modèle de réussite. Grâce à ses produits naturels, riches en protéines, à faible teneur en sucre et en matières grasses, Arla® Protein a attiré l'attention des consommateurs qui ont une histoire et un style de vie actifs. En mettant l'accent sur le pouvoir avitailleuseur des protéines et en offrant une gamme de délicieux produits tels que les boissons à base de lait et les puddings, Arla® Protein a touché la corde sensible des consommateurs, entraînant une croissance du volume de 60,6 % en 2023.

[Plus d'informations à la page 17.](#)



MODÈLE D'ENTREPRISE

GARANTIR LA VALEUR LA PLUS ÉLEVÉE POUR LE LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS, TOUT EN CRÉANT DE LA VALEUR POUR ASSURER LEUR CROISSANCE

Arla est le quatrième producteur laitier mondial sur la base de la collecte de lait. En tant que coopérative, notre objectif est de maximiser la valeur de notre lait et, grâce à notre structure coopérative, tous les bénéfices de la vente des produits Arla reviennent à nos associés-coopérateurs, qui contribuent activement aux efforts de

durabilité et investissent dans le marché pour permettre le développement et le bien-être des générations futures.

Agriculteurs et vaches

Nos 7 999 associés-coopérateurs supervisent un troupeau de plus de 1,5 million de vaches. Leur objectif premier est de

produire du lait de manière durable et rentable, en veillant au bien-être des vaches et en préservant leur milieu environnant. Nos associés-coopérateurs sont récompensés pour leurs mesures de durabilité grâce à notre modèle d'incitation financière.

[Plus d'informations à la page 35.](#)

Collecte du lait

Chaque année, nous collectons environ 13,9 milliards de kg de lait cru, provenant principalement de nos associés-coopérateurs répartis dans sept pays.

Production et conditionnement

Nous exploitons 59 sites de production et de conditionnement, produisant chaque année 6,4 milliards de kg de produits laitiers nutritifs. Nos infrastructures permettent de créer des emplois dans le monde entier, en proposant des conditions de travail sûres et des salaires équitables. Nous ajoutons par ailleurs de la valeur au lait de nos associés-coopérateurs grâce à l'innovation, à l'image de marque et au marketing. Les bénéfices sont répartis entre les associés-coopérateurs par le biais du modèle de paiement du lait.

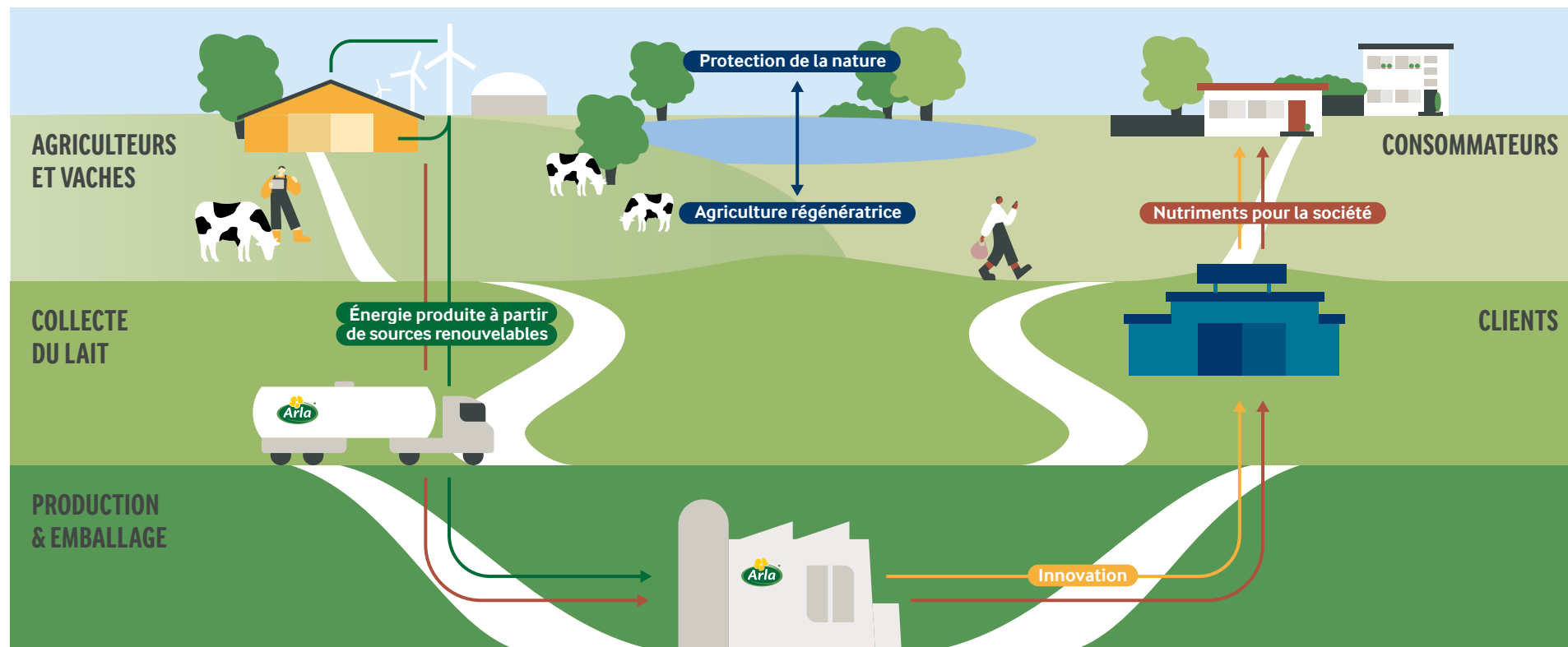
Clients

Nos produits sont distribués dans 146 pays et s'adressent à un large éventail de clients, notamment les chaînes de supermarchés, la restauration et d'autres entreprises. Notre succès repose sur une collaboration étroite et un objectif commun : offrir un service exceptionnel aux consommateurs tout en réduisant l'impact des achats sur l'environnement.

Consommateurs

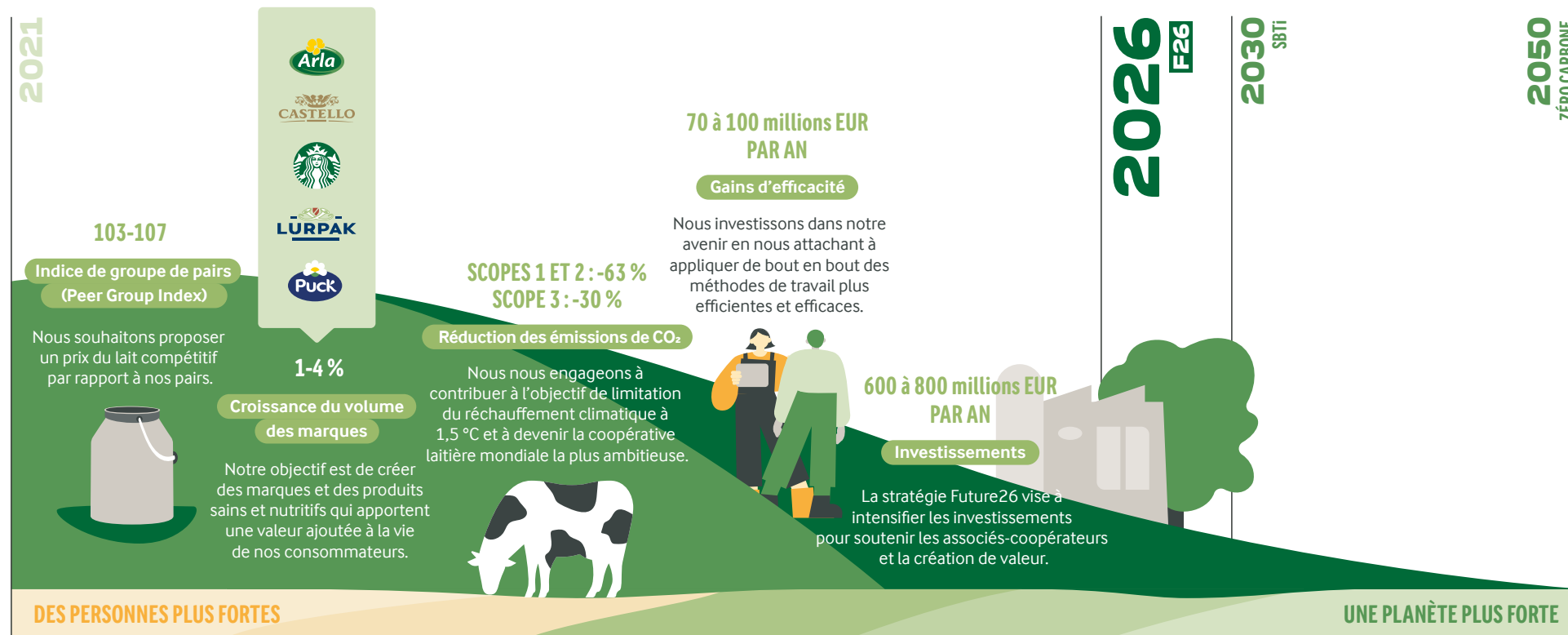
Grâce à nos efforts, nous permettons à des millions de personnes de se nourrir, en faisant de leur santé et de leur bien-être une priorité. Notre approche se concentre sur les solutions innovantes, la promotion d'habitudes alimentaires positives et la garantie d'un accès abordable à des produits nutritifs pour les consommateurs à faibles revenus.

[Plus d'informations aux pages 68 à 73.](#)



FUTURE26 – NOTRE STRATÉGIE

APPORTER LA SANTÉ ET L'INSPIRATION AU MONDE, NATURELLEMENT



Créer l'avenir de la production laitière

Arla a pour ambition de mener les changements durables dans notre secteur et dans le secteur alimentaire. La demande mondiale de produits laitiers augmente, et les préférences des consommateurs évoluent. La durabilité devient un facteur clé dans les choix alimentaires, et il est essentiel de répondre aux problèmes liés à une alimentation pauvre et à la malnutrition. Pour

relever ces défis, nous nous engageons à repenser notre système alimentaire à travers notre stratégie Future26 et en étroite collaboration avec nos clients, et à positionner Arla comme un élément de réponse, tout en proposant des solutions favorisant une croissance saine et durable de notre activité.

Malgré la volatilité continue du marché, nous avons maintenu un prix du lait

compétitif pour nos associés-coopérateurs en 2023. Nous avons progressé sur nos principaux objectifs stratégiques et nous avons fait preuve de belles performances dans plusieurs catégories de produits, ainsi que dans nos activités de foodservice et ingrédients (AFI). [Pour de plus amples informations, voir les pages 15 à 23.](#)

Nous avons continué à nous positionner en tant que leader dans la lutte contre le changement climatique et dans la promotion de la durabilité et l'accessibilité alimentaire au niveau mondial. En 2023, nous avons franchi une étape importante avec l'introduction de notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité, qui vise à soutenir et à récompenser nos associés-coopérateurs pour la réduction de leur empreinte climatique. [Pour de plus amples informations, voir la page 35.](#)

Nos objectifs scientifiques pour 2030 nous guident sur la voie de la neutralité carbone. Nous avons également bien progressé dans la réduction des émissions des scopes 1 et 2, ainsi que des émissions de scope 3 en 2023. [Pour de plus amples informations, voir les pages 33 à 42.](#)

En outre, nous avons réalisé des progrès substantiels dans nos activités numériques et d'innovation, qui font partie intégrante de notre stratégie Future26. Pour gagner en efficacité, nous nous sommes concentrés sur les processus de bout en bout et sur l'optimisation numérique. Nous avons également réalisé des investissements importants dans les domaines de transformation décrits dans Future26. [Pour de plus amples informations, voir la page 16.](#)

LURPAK®

Lurpak®, notre marque de beurre haut de gamme vendue dans 100 pays à travers le monde, a franchi une étape en Australie en vendant plus de 5 millions de kilogrammes de produits en 2023.



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 13 Résumé
- 14 Aperçu du marché externe
- 15 Analyse des performances
- 24 Perspectives 2024

GÉRER LA VOLATILITÉ ET RETROUVER LA CROISSANCE

À bien des égards, l'année 2023 a été marquée par deux semestres distincts. De fin 2022 à début 2023, nous avons constaté une chute rapide des prix des matières premières, l'offre et la demande ayant réagi face au niveau record des prix de la fin de 2022. Plus tard dans l'année, les prix sont revenus à des niveaux plus abordables et l'approvisionnement mondial en lait a stagné, ce qui a entraîné une recrudescence notable de la demande. En conséquence, une fois de plus, les prix des matières premières ont légèrement augmenté.

Lors de cette période de volatilité, nous avons connu des performances commerciales sous-jacentes solides et les parts de marché relatives aux positions de nos

produits de marque se sont développées de manière robuste. Puis, après un premier semestre difficile, ces dernières ont retrouvé une croissance du volume de 4,1 % au deuxième semestre. Nous avons pris des mesures novatrices en matière de durabilité et avons constaté des réductions accélérées des émissions au sein de l'entreprise et plus particulièrement dans les exploitations. Notre programme d'efficacité a dépassé nos attentes et nous avons établi une position financière solide avec un effet de levier amélioré.

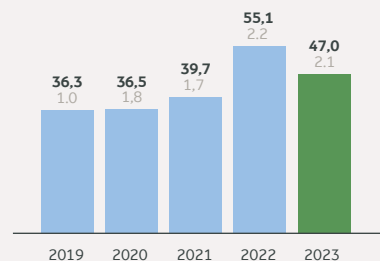
En raison de la baisse significative des prix des matières premières, de l'augmentation des coûts de base en raison de l'inflation ainsi que des difficultés liées à l'évolution

défavorable des taux de change, notre prix de performance moyen a fléchi de 14,7 % par rapport à 2022, passant de 55,1 centimes EUR/kg à 47,0 centimes EUR/kg. Toutefois, ce niveau dépasse toujours la moyenne sur 5 ans de 15 %. Le complément de prix versé pour le lait a été bien supérieur à la garantie de 1,5 centime EUR/kg de lait prévue par notre politique de consolidation, à 2,07 centimes EUR/kg de lait. Le chiffre d'affaires a légèrement diminué pour atteindre 13,7 milliards EUR, en baisse par rapport aux 13,8 milliards EUR de 2022. En 2023, les bénéfices ont été principalement tirés par la hausse des marges commerciales, tandis que la pression sur les matières premières s'est maintenue.

Alors que nous nous tournons vers 2024, notre objectif principal est de maintenir notre compétitivité. Nous visons cet objectif en maintenant l'élan de croissance gagné au deuxième semestre 2023. Nous devons également gérer la volatilité des prix des produits laitiers et de la consommation. En outre, il nous faudra surmonter les défis liés à des facteurs externes tels que l'évolution des taux de change, le pouvoir d'achat des consommateurs et les tensions géopolitiques.

47,0

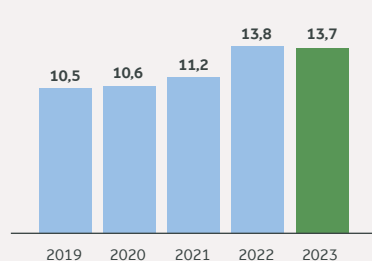
PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES D'EUROS/KG



● Complément de prix

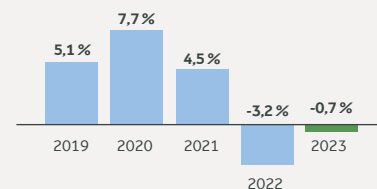
13,7

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR



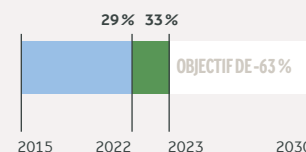
-0,7 %

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



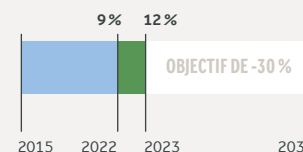
4 pb

ÉMISSIONS DE SCOPE 1+2
RÉDUCTION EN 2023



3 pb

ÉMISSIONS DE SCOPE 3
RÉDUCTION EN 2023



TORBEN
DAHL
NYHOLM

Directeur
financier
d'Arla

APERÇU DU MARCHÉ EXTERNE

EN TANT QU'ENTREPRISE MONDIALE, ARLA EST TOUCHÉE PAR LA VOLATILITÉ DU MARCHÉ EXTERNE. EN 2023, CETTE VOLATILITÉ S'EST TRADUITE PAR LA BAISSÉ DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES, LA PRESSION INFLATIONNISTE, L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS, AINSI QUE PAR L'ÉVOLUTION DIFFICILE DES TAUX DE CHANGE.

Perturbations géopolitiques continues

Malheureusement, l'année 2023 a vu les turbulences géopolitiques se poursuivre à des niveaux élevés. La guerre en Ukraine s'est prolongée et le conflit en Israël et en Palestine s'est intensifié. Outre les conséquences humanitaires désastreuses, les turbulences ont également généré de l'incertitude et de la volatilité sur les marchés mondiaux durant l'année 2023.

Baisse rapide des prix des produits laitiers au début de 2023

À la suite du pic des prix des produits laitiers en 2022, stimulé par une forte demande et une offre restreinte, nous avons assisté, comme prévu, à une normalisation

rapide des prix vers la fin 2022 et au début de 2023. Celle-ci s'est produite en raison d'un ralentissement de la demande du fait du coût de la vie et du niveau des prix, tandis que l'approvisionnement mondial en lait augmentait, stimulé par le niveau des prix ainsi que la baisse des coûts de l'énergie, de l'alimentation et des engrais.

La normalisation des prix a plus particulièrement entraîné une baisse de 38 % des prix de la mozzarella dans l'UE, pendant que le lait écrémé en poudre (SMP) chutait de 29 % entre octobre 2022 et février 2023. La baisse des prix des matières premières a été suivie d'une période de stabilité relative aux deuxième et troisième trimestres, l'offre et la demande semblant être à l'équilibre. Cependant, les prix des produits laitiers ont repris leur hausse vers la fin 2023, principalement dans la région de l'UE où le lait écrémé en poudre a augmenté de 24 % entre août et décembre.

Atténuation de la pression inflationniste pendant l'année

La pression inflationniste élevée observée depuis 2022 s'est maintenue au cours des premiers mois de 2023. Elle s'est toutefois atténuée au cours de l'année et la prévision d'inflation moyenne en Europe pour 2023 est fixée à 6,5 %¹, en baisse par rapport aux 9,3 % de 2022. L'inflation est restée relativement élevée au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne tandis qu'elle affichait un niveau plus faible au Danemark et aux Pays-Bas. L'inflation mondiale a également baissé, mais elle est restée à 6,9 %, c'est-à-dire à un niveau plus élevé (2022 : 8,7 %). Elle est restée forte en Afrique et au Moyen-Orient, tandis que les niveaux en Amérique du Nord, en Asie du Sud-Est et en Chine sont demeurés inférieurs. La baisse des prix de l'énergie

a atténué l'inflation, les incertitudes liées à la pénurie d'énergie ayant été réduites, tandis que les emballages, les ingrédients et les salaires, principalement, sont restés à un niveau élevé.

Ralentissement de l'activité économique

Dans le but d'atténuer la pression inflationniste, les banques centrales ont continué à augmenter les taux d'intérêt au cours du premier semestre 2023, les maintenant à un niveau élevé tout au long de l'année. Cette stratégie a contribué à faire davantage ralentir l'activité économique. Par conséquent, la croissance du PIB mondial est prévue à 3,0 %¹ en 2023 (2022 : 3,5 %). Dans la zone euro, le taux de croissance prévisionnel pour 2023 est de 0,7 % (2022 : 3,3 %). Les pays en développement affichent à l'inverse des projections de croissance plus solides, avec un taux anticipé de 4,0 % pour 2023 (2022 : 4,1 %).

Changements dans le comportement des consommateurs

En raison de l'inflation et de la hausse des dépenses quotidiennes, les consommateurs européens ont continué à adopter des mesures d'économies affectant la catégorie des produits laitiers au premier semestre 2023. La baisse de la consommation de produits laitiers dans la grande distribution a ralenti au cours de l'année, alors que la pression inflationniste commençait à s'atténuer et que les salaires augmentaient. Puis, vers la fin de l'année, nous avons assisté à une nouvelle augmentation, entraînant une stabilité de la consommation de produits laitiers pour ce secteur dans toute la région de l'UE en 2023. En réponse à la tension sur les coûts, les consommateurs européens ont également continué à délaissier les produits

de marque au profit des offres de marques de distributeur tout en recherchant activement de la valeur par le biais de promotions, ce qui a entraîné une diminution de la consommation des produits de marque, principalement dans la catégorie de vente du beurre, des produits à tartiner et de la margarine (butter, spreads and margarine – BSM) au sein de la grande distribution, les consommateurs britanniques, allemands et néerlandais en particulier ayant réduit leur consommation dans cette catégorie. La demande mondiale en produits laitiers a en moyenne légèrement baissé par rapport à 2022.

Évolution difficile des taux de change

En 2023, plusieurs devises clés pour Arla se sont affaiblies par rapport à l'euro. En particulier, la couronne suédoise (SEK) a connu une baisse substantielle de 7,3 % du taux moyen pour l'année, tandis que le dollar américain (USD) et la livre sterling (GBP) n'ont reculé que de façon mineure, de 2,8 % et 2,0 %

respectivement. Nous avons également subi les répercussions négatives des dévaluations en Argentine (dévaluation de 356 % en 2023), au Bangladesh et au Nigeria.

Coûts restant élevés pour les agriculteurs

À la suite de l'inflation sans précédent de la plupart des coûts agricoles en 2022, certains de ces coûts ont diminué tout au long de 2023, alors que les conditions commençaient à se normaliser, principalement en raison de la baisse des prix de l'alimentation, des engrais et du carburant. Cependant, cette tendance a été neutralisée dans une large mesure par l'augmentation des autres coûts, tels que la main-d'œuvre et les taux d'intérêt.

Baisse des prix du lait à la production

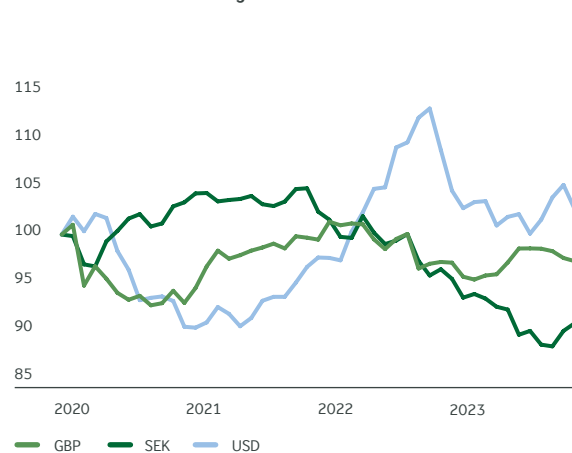
Poussés par la normalisation des prix, les prix du lait à la production ont considérablement

diminué en 2023 dans toutes les principales régions productrices de produits laitiers. Dans les 27 États membres de l'UE, les prix moyens du lait à la production ont baissé de 20,8 % par rapport à 2022. Les coûts agricoles n'ont pas connu de ralentissement similaire, ce qui, entre autres facteurs, a entraîné une stagnation de l'approvisionnement en lait au cours de l'année.

En ce qui concerne Arla, l'approvisionnement total en lait normalisé est passé de 13,7 à 13,9 milliards de kilogrammes. Cette augmentation est due à la hausse de 1,9 % de la fourniture de lait par les associés-coopérateurs suite à la dynamique du premier semestre de l'année, tandis que l'approvisionnement par les sous-contractants a diminué de 4,9 %. L'augmentation du volume de lait fourni par les agriculteurs a été observée sur tous les marchés.

¹ FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2023

Évolution des taux de change



Source : Groupe Nord Pool

Prix des matières premières

centimes d'euros/kg, équivalent d'utilisation du lait



Source : GDT

ANALYSE DES PERFORMANCES

LA MISSION D'ARLA EST DE GARANTIR LA PLUS GRANDE VALEUR AU LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS TOUT EN CRÉANT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE CONTINUE POUR CES DERNIERS. NOTRE ENGAGEMENT DE MAXIMISER LA VALEUR À COURT ET À LONG TERME POUR NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS NÉCESSITE DE BONS RÉSULTATS À TOUS LES NIVEAUX DE L'ACTIVITÉ.

Une baisse du prix du lait provoquée par la chute des prix des matières premières

Le prix moyen du lait prépayé d'Arla a baissé de 15,0 % pour atteindre 44,1 centimes EUR/kg en 2023, contre 52,0 centimes EUR/kg en 2022. Notre prix de performance, qui mesure la valeur ajoutée d'Arla dans chaque kg de lait provenant de nos agriculteurs, a diminué de 14,7 % pour s'établir à 47,0 centimes EUR/kg (2022 : 55,1 centimes EUR/kg). Cette baisse est principalement due à la diminution des prix des matières premières et aux effets négatifs des taux de change, en particulier vis à vis de la couronne suédoise, mais également de la livre sterling, du dollar américain et du peso argentin.

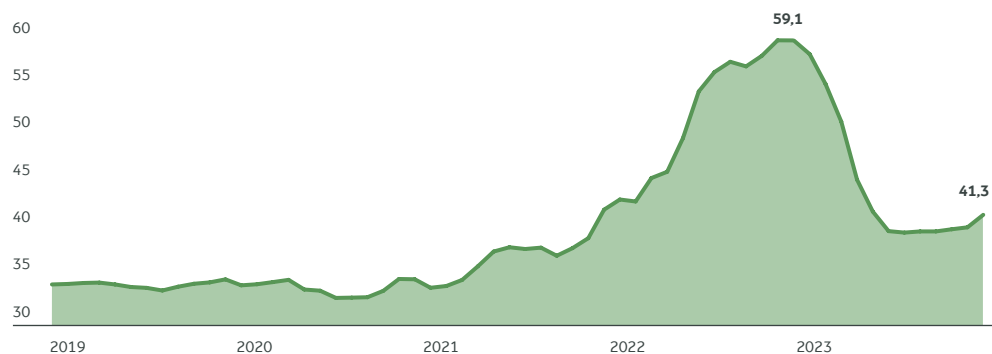
En outre, une augmentation des charges d'exploitation hors lait cru à 6 964 millions EUR, contre 6 175 millions EUR en 2022, a davantage contribué à réduire la performance. L'augmentation de ces coûts, à l'exclusion du lait cru, trouve son origine principale dans la variation des valeurs d'inventaire résultant de la baisse des prix du lait. Elle résulte également de l'inflation, qui affecte principalement les charges de personnel, les emballages et les ingrédients.

Une baisse du chiffre d'affaires due à l'évolution des taux de change

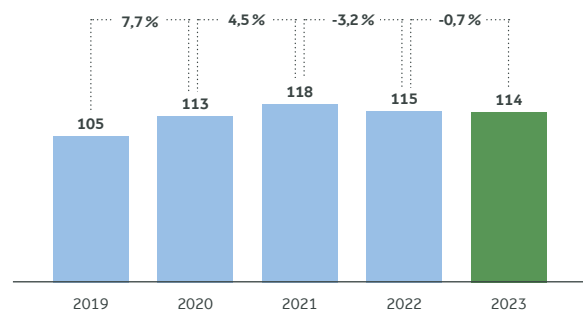
Au cours de l'année 2023, le chiffre d'affaires a fléchi de 0,9 % pour s'établir à 13,7 milliards EUR, contre 13,8 milliards EUR en 2022, la majeure partie de la baisse s'étant faite sentir au deuxième semestre. Les taux de change ont défavorablement affecté le chiffre d'affaires à hauteur de -344 millions EUR, principalement en raison de la baisse de la couronne suédoise, de la livre sterling et du dollar américain.

Les prix ont nui au chiffre d'affaires pour un montant de -204 millions EUR, leurs répercussions négatives sur l'activité Global Industry Sales (GIS) et notre activité ingrédients (AFI) étant compensées par des prix commerciaux plus élevés. La baisse des volumes pour les produits de marque a été neutralisée par les volumes plus élevés de l'activité GIS qui, combinés à une consommation de lait plus élevée, ont eu un impact de 429 millions EUR en termes de volume sur le chiffre d'affaires.

Prix moyen du lait prépayé versé à nos agriculteurs
centimes EUR/kg de lait



F26 Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, indexée sur l'année 2018 %



Rétablissement des marges dans la grande distribution et la restauration (foodservice) grâce au maintien des prix des produits de marque

En 2023, les marges dans la grande distribution et l'activité foodservice ont été élevées en raison d'un fort maintien des prix des produits de marque dans un contexte de marché en baisse en ce qui a trait au prix des matières premières. Cette tendance au maintien s'est particulièrement fait ressentir pendant le premier semestre, avec des effets de normalisation vers la fin de l'année. Le contexte de prix élevés au cours du premier semestre a eu des répercussions négatives sur les volumes de vente de nos produits de marque en grande distribution. Cependant, nous avons observé un retour à la croissance au cours du deuxième semestre alors que les prix se normalisaient. Malgré la volatilité du marché ces dernières années, les volumes globaux de produits de marque en 2023

ont encore atteint un niveau significativement plus élevé qu'avant la COVID-19, au vu des mesures réalisées sur la base de l'indice de 2018. Au total, les volumes de ventes stratégiques de marque ont diminué de 0,7 % en 2023.

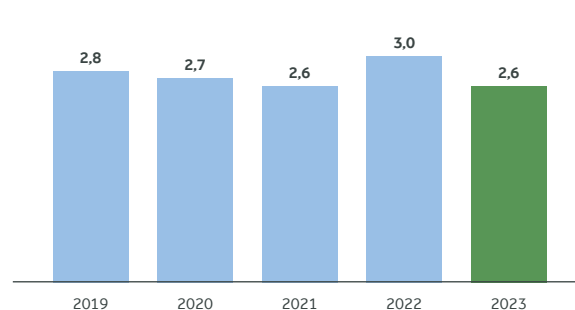
Au total, les volumes de vente dans la grande distribution ont diminué de 1,3 %, le chiffre hors discounters s'établissant en baisse de 2,0 % et étant partie compensé par la hausse de 7,7 % de ces derniers. Notre activité foodservice a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 2,3 % en 2023, contre 9,2 % en 2022.

Des économies liées à Fund our Future au-delà des attentes

Notre programme de transformation et d'efficacité, Fund our Future, a dépassé les attentes et réalisé des économies nettes de 114 millions EUR malgré les difficultés liées aux volumes. Un nombre important

Développement de l'effet de levier financier

Fourchette cible : 2,8-3,4



d'initiatives en matière d'efficacité en sont à l'origine, notamment la numérisation des ateliers, l'efficacité des itinéraires logistiques, l'optimisation des recettes et des emballages, ainsi que l'internalisation de domaines de spécialisation au sein du marketing et du service informatique.

Accélération de la réduction des émissions au sein des exploitations

En 2023, nous avons poursuivi l'élan positif de l'année précédente et réduit nos émissions de scope 1 et 2 de 4 points de pourcentage (pb), pour un total de 33 % par rapport à notre année de référence 2015. Cette réduction résulte principalement d'optimisations énergétiques sur les sites et des répercussions des nouveaux accords d'achat d'électricité verte (PPA).

Nous avons également accéléré la réduction de nos émissions dans les

exploitations et réduit les émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum de 3 pb (2022 : 2 pb), pour un total de 12 % par rapport à notre année de référence 2015. Ces réductions sont le résultat direct d'initiatives climatiques constantes mises en œuvre dans les exploitations, en particulier concernant l'utilisation d'engrais et la manutention d'engrais organiques pour les troupeaux. Nous nous attendons à ce que l'introduction en 2023 du Modèle d'incitation financière liée à la durabilité soutienne notre objectif en matière d'émissions dans les années à venir. Pour en savoir plus sur les mesures de réduction des émissions prises par nos agriculteurs, consultez les pages 35-36.

Des bénéfices nets conformes aux objectifs

En 2023, Arla a réalisé un bénéfice net de 380 millions EUR¹, soit 2,8 % du chiffre d'affaires. Ce chiffre se situe dans notre fourchette cible de 2,8-3,2 %. Les bénéfices ont été principalement réalisés grâce à des prix élevés dans la grande distribution et l'activité foodservice, malgré une normalisation vers la fin de l'année.

Autres éléments du résultat global affectés par la baisse des prix de l'énergie et les fluctuations des taux de change

Les autres éléments du résultat global ont pesé pour -199 millions EUR, contre un impact positif de 156 millions EUR en 2022. La perte nette de 199 millions EUR est constituée d'ajustements négatifs de la valeur des instruments de couverture pour un montant de -141 millions EUR, et d'ajustements négatifs de la valeur des

actifs nets évalués en devises étrangères (effet de conversion) pour un montant de -47 millions EUR. La valeur en baisse de nos instruments de couverture, qui réduisent l'exposition de nos revenus aux taux de change à court terme et sécurisent nos intérêts futurs et nos coûts énergétiques à un certain niveau, était due à la baisse de l'ensemble des prix de l'énergie et aux fluctuations des taux de change.

Une position financière solide

Nous avons conservé notre solide position financière sur le marché volatil de 2023. Notre effet de levier a atteint 2,6, soit une amélioration par rapport à 2022 (3,0), tout en restant en dessous de notre fourchette cible de 2,8-3,4. La cause en est un EBITDA plus élevé et un niveau inférieur de dette nette porteuse d'intérêt, générés par la diminution des fonds composant le fonds de roulement net qui trouve elle-même son origine dans la baisse des stocks et des créances commerciales.

Un flux de trésorerie d'exploitation considérablement amélioré

Le flux de trésorerie issu des activités d'exploitation a bondi à 1 151 millions EUR, contre 184 millions EUR en 2022. La tendance à la normalisation des prix du lait en 2023 liée au niveau inhabituellement élevé de la fin de 2022 a impliqué une levée partielle pour 2023 de l'effet négatif sur les fonds composant le fonds de roulement de l'année dernière. Le fonds de roulement net, établi à 320 millions EUR contre -707 millions EUR l'année dernière, a contribué positivement. En outre, le flux de trésorerie issu des activités d'exploitation s'est amélioré en raison d'un EBITDA

plus élevé, cette augmentation étant partiellement compensée par les charges plus élevées relatives aux intérêts payés.

Un niveau accru d'investissements

Nous avons continué à investir dans des projets importants pour soutenir la croissance future dans nos secteurs d'activité stratégiques. Les investissements dans les immobilisations incorporelles, les biens immobiliers, les installations et les équipements, y compris les actifs liés à un droit d'utilisation, s'élevaient à 601 millions EUR (2022 : 521 millions EUR). Plus précisément, nous avons continué à investir dans une augmentation de la capacité de fabrication de boissons à base de lait à Esbjerg au Danemark, et dans la croissance d'Arla Foods Ingredients. De plus, de nouveaux projets, dont un investissement relatif à la capacité de fabrication de beurre à Holstebro au Danemark, ont été entrepris.

Une dette nette porteuse d'intérêt en baisse

La dette nette porteuse d'intérêt a diminué pour atteindre 2 850 millions EUR, contre 2 986 millions EUR en 2022. Le flux de trésorerie d'exploitation disponible (c'est-à-dire le flux de trésorerie net issu des activités d'exploitation et d'investissement), établi à 643 millions EUR, a été utilisé en partie pour verser aux associés-coopérateurs un complément de prix au titre de 2022 et un complément de prix semestriel pour 2023, et en partie pour rembourser les prêts arrivant à échéance et réduire l'utilisation d'autres facilités de crédit porteuses d'intérêts à court terme.

¹ Hors part du bénéfice des intérêts minoritaires

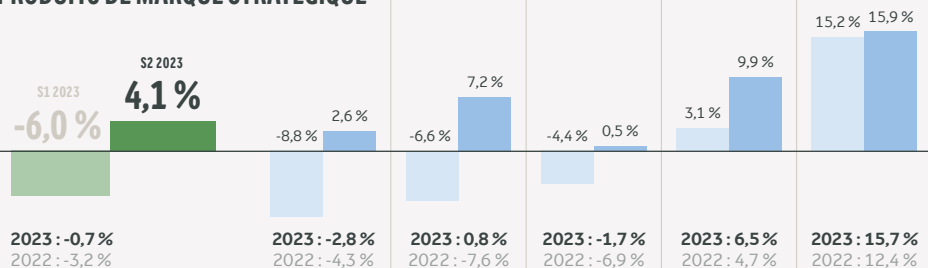
MARQUES MONDIALES

NOS MARQUES STRATÉGIQUES MONDIALES SONT AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS ET STIMULENT EN GRANDE PARTIE LA CRÉATION DE VALEUR D'ARLA.

Nos marques



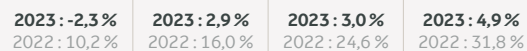
F23 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE



F23 CROISSANCE NETTE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE

1,2 %

2022 : 14,2 %



En 2023, nous avons vu le chiffre d'affaires lié aux produits de marque augmenter de 1,2 % pour atteindre un niveau record de 6 375 millions EUR (2022 : 6 300 millions EUR). Cette croissance est attribuable à la hausse des prix qui s'est accompagnée d'une baisse sous-jacente de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de -0,7 % (-3,2 % en 2022). Le niveau élevé des prix de 2022, qui a perduré jusqu'au début de 2023, est à l'origine de cette tendance et a fait se tourner les consommateurs vers des produits moins chers et les a, de manière générale, amenés à acheter moins de produits laitiers. Cependant, au cours du deuxième semestre, nous avons constaté une amélioration significative de la croissance liée aux volumes (4,1 %), attribuée à la baisse du niveau des prix, à un pouvoir d'achat plus fort et à une augmentation des dépenses de marketing.



Marque Arla®

Notre marque Arla® et ses différentes sous-marques à succès couvrant plusieurs catégories telles que le lait, les yaourts, la crème, la poudre et le fromage ont de manière générale rencontré des difficultés en 2023. Les volumes de produits de marque ont connu une baisse de 2,8 % par rapport à 2022, ramenant les volumes aux niveaux pré-COVID. Ce fléchissement des volumes a été partiellement neutralisé par la hausse des prix, entraînant une baisse de 2,3 % du chiffre d'affaires qui s'est établi à 3 618 millions EUR en 2023, contre 3 702 millions EUR en 2022. Certaines de nos sous-marques ont connu une croissance exceptionnelle de leurs volumes malgré la hausse des niveaux de prix. Arla® Protein a accru ses volumes de 60,6 %, et notre marque de foodservice Arla® Pro a également connu une croissance de 2,2 % au cours de l'année. Du point de vue du marché,

le Royaume-Uni a enregistré de bons résultats, avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 5,9 %. Arla® a été reconnue comme la marque de produits laitiers la plus populaire d'Europe par le rapport 2023 de Kantar Brand Footprint.



Lurpak®

Le chiffre d'affaires de notre marque Lurpak® s'est développé à hauteur de 2,9 % pour atteindre 772 millions EUR, contre 750 millions EUR en 2022. Les volumes ont grossi de 0,8 % par rapport à 2022, avec une baisse sous-jacente au premier semestre en raison du niveau élevé des prix, compensée par un deuxième semestre marqué par la hausse de la demande des consommateurs à mesure que les prix se normalisaient. Sur le marché européen, les volumes ont diminué de 0,6 %, principalement du fait du marché britannique. Toutefois, une nette amélioration s'est fait sentir au deuxième semestre en raison d'une nouvelle stratégie de prix et d'emballage. Les marchés internationaux ont conservé une forte croissance de 3,5 %, principalement en Asie du Sud-Est et dans le reste du monde.



Castello®

Notre marque de spécialités fromagères, Castello®, a chuté de 1,7 % en volumes par rapport à 2022. Cependant, la hausse des prix a permis d'améliorer le chiffre d'affaires de 3,0 %, celui-ci atteignant 246 millions EUR contre 238 millions EUR en 2022. La catégorie des fromages de marque et en particulier les spécialités fromagères, où opère Castello®, a connu des difficultés dans le contexte d'inflation et de récession, ce qui a également affecté notre marque sur les principaux marchés

européens. Sur les marchés internationaux, les volumes ont augmenté de 1,4 %, stimulés par la croissance en Asie du Sud-Est et en partie par le lancement de nouveaux produits.



Puck®

Puck®, notre marque leader dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), a globalement accru ses volumes de 6,5 %, avec un chiffre d'affaires en hausse de 4,9 % atteignant 526 millions EUR, contre 504 millions EUR en 2022. Nous avons assisté à une forte croissance dans les catégories mozzarella et fromage râpé, fromage à cuisiner et fromage frais à tartiner, soutenue par des efforts accrus en matière de communication, d'opérations d'activation en magasin et d'échantillonnage de produits, ce qui a permis une meilleure pénétration du marché.



Starbucks™

En 2023, notre gamme de cafés prêts à boire (Ready-to-Drink – RTD) Starbucks™, disponible dans plus de 50 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, a généré une croissance en volume de 15,7 % accompagnée d'une augmentation du chiffre d'affaires de 13,7 %. La croissance du volume a été principalement stimulée par notre activité en Europe qui a bondi de 21,8 % en raison de la solide performance de la marque, du développement du portefeuille lié à une forte croissance de la gamme des Chilled Classics en 750 ml et d'une distribution accrue sur les marchés. Notre activité internationale a connu une croissance un peu plus lente de 5,8 % et a été plus négativement affectée par le contexte inflationniste et l'incertitude économique.

EUROPE

NOTRE SEGMENT COMMERCIAL EUROPE ENGBLE HUIT PAYS D'EUROPE DU NORD ET DE L'OUEST. NOUS CRÉONS DE LA VALEUR POUR NOS AGRICULTEURS EN DIFFUSANT DES MARQUES COMME LURPAK®, ARLA® ET STARBUCKS™ AUPRÈS DES CONSOMMATEURS SUR L'ENSEMBLE DU CONTINENT.

En 2023, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,7 % pour atteindre 7 984 millions EUR (2022 : 7 771 millions EUR), principalement en raison des augmentations de prix réalisées en 2022 et qui se sont poursuivies jusqu'au début de 2023. En raison de l'inflation élevée et de la hausse des prix des produits laitiers, les volumes de produits laitiers de marque ont été sous pression durant l'année 2023, mais les consommateurs ont commencé à se tourner à nouveau vers ceux-ci au deuxième semestre. Au total, nous avons constaté une baisse de nos volumes de produits de marque de 1,3 % par rapport à la baisse d'environ 2 % de l'ensemble de la catégorie dans la grande distribution en Europe. La catégorie du beurre et des produits à tartiner a chuté d'environ 5 %, mais notre marque Lurpak® n'a enregistré qu'une baisse de 0,6 %.

Malgré le contexte difficile qui a particulièrement nui à la Suède, les produits de marque ont progressé de 6,9 % dans notre

zone Pays-Bas/Belgique/France et de 2,2 % au Royaume-Uni.

Plusieurs de nos domaines d'action en Europe ont obtenu de bons résultats en 2023. Cela comprend le développement de 60,5 % d'Arla® Protein, de 21,8 % de Starbucks™ et de 7,2 % d'Arla® Pro. Nous avons également lancé une offre ambitieuse pour développer Arla® Protein et Arla® Skyr en France, grâce à un nouveau partenariat à long terme.

Dans le cadre de notre ambition d'être un leader en matière de durabilité, nous avons lancé un nouveau programme client à travers l'Europe. Il s'agit d'une première pour le secteur. Le programme vise à développer des solutions pour aider les clients à atteindre leurs objectifs de réduction au titre du scope 3 et pour accélérer les efforts en matière de durabilité dans les exploitations. Plusieurs clients importants ont rejoint le programme en 2023.



**STARBUCKS™
CHILLED COFFEE**

Malgré l'évolution du comportement des consommateurs en Europe, nos boissons au café Starbucks™ Ready-to-Drink ont poursuivi leur parcours de croissance et augmenté leurs volumes de 21,8 %.



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

-1,3 %

2022 : -4,2 %

Chiffre d'affaires
millions EUR

7 984

2022 : 7 771

Croissance du chiffre d'affaires

2,7 %

2022 : 17,4 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

58,4 %

2022 : 56,3 %



UK

2,2 %

2022 : -7,3 %

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

2,4 %

2022 : 18,3 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 38,3 %
2022 : 38,5 %

En 2023, les marques ont initialement été confrontées à une baisse des volumes en raison des prix élevés des produits laitiers et de l'inflation au Royaume-Uni. Cependant, les réductions de coûts ont permis un rebond au deuxième semestre, entraînant une croissance du volume et des parts de marché des produits de marque. Au total, l'activité relative aux produits de marque a vu ses volumes augmenter de 2,2 % et son chiffre d'affaires de 2,4 %, ce dernier atteignant 3 060 millions EUR, contre 2 989 millions EUR en 2022, avec une forte croissance d'Arla® Protein, Starbucks™ et Arla® Prod à hauteur de 66,4 %, 26,2 % et 8,5 % respectivement. En octobre, nous avons lancé le Programme client de durabilité pour commercialiser les efforts des exploitations en la matière.



SUÈDE

-5,1 %

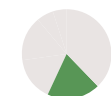
2022 : -3,9 %

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

-3,7 %

2022 : 11,4 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 19,2 %
2022 : 20,5 %

Les volumes de produits de marque stratégiques ont diminué de 5,1 % du fait de l'inflation et des taux d'intérêt accrus qui, combinés à une couronne suédoise affaiblie, ont eu des répercussions sur le pouvoir et le comportement d'achat des ménages suédois. Un déclin de la catégorie des produits laitiers accompagné d'un accroissement de la part des marques de distributeur s'en est suivi. Notre performance sur le marché s'est considérablement améliorée au cours du deuxième semestre, principalement grâce aux fromages à pâte jaune et au fromage blanc. Le chiffre d'affaires d'Arla Suède a baissé de 3,7 % pour s'établir à 1 536 millions EUR, contre 1 594 millions EUR en 2022, en grande partie en raison de la baisse de 7,3 % de la couronne suédoise par rapport à l'euro.



DANEMARK

-0,2 %

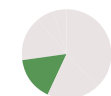
2022 : -1,1 %

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

4,1 %

2022 : 20,3 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 15,8 %
2022 : 15,5 %

Malgré la pression exercée par le comportement des consommateurs toujours en train de s'ajuster pour se concentrer davantage sur les prix bas, les promotions attrayantes et les canaux des discounters, le chiffre d'affaires a augmenté de 4,1 % pour atteindre 1 258 millions EUR, contre 1 208 millions EUR en 2022. Les tendances du marché se sont traduites par une baisse des prix ainsi qu'une pression sur les volumes. Dans l'ensemble, nos marques conservent une position solide et les volumes de produits de marque stratégique n'ont diminué que de 0,2 %. Arla® Organic s'est retrouvée sous pression avec une baisse du volume de 7,1 %, les consommateurs s'étant détournés des produits de marque pour passer à des marques de distributeur. Cependant, les volumes d'Arla® Protein, Starbucks™ et Castello® ont augmenté respectivement de 98,9 %, 25,0 % et 8,7 %.



ALLEMAGNE

-5,4 %

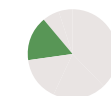
2022 : -7,7 %

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

4,6 %

2022 : 20,9 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 15,7 %
2022 : 15,4 %

Le chiffre d'affaires a augmenté de 4,6 % pour atteindre 1 253 millions EUR, contre 1 198 millions EUR en 2022, principalement en raison de la fixation des prix et du transfert vers les marques de distributeur. La persistance d'une forte inflation a entraîné une progression du côté des discounters et une réduction générale des dépenses de consommation. Nos volumes de produits de marque ont ainsi diminué de 5,4 %, principalement en raison de la baisse de 21,1 % de notre marque Kaergarden®. Cependant, l'activité foodservice (Arla® Pro), Starbucks™ et Arla® Buko ont enregistré une forte croissance de 69,6 %, 25,0 % et 7,5 % respectivement.



PAYS-BAS, BELGIQUE ET FRANCE

6,9 %

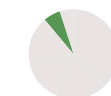
2022 : 1,3 %

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

10,3 %

2022 : 23,1 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 6,1 %
2022 : 5,7 %

En 2023, le chiffre d'affaires de notre activité aux Pays-Bas, en Belgique et en France a enregistré une croissance à deux chiffres de 10,3 %, pour atteindre 489 millions EUR contre 443 millions EUR en 2022. Les volumes et les prix favorables du premier semestre ont favorisé ce développement. Les activités foodservice et grande distribution ont affiché une croissance constante du volume et du chiffre d'affaires sur les trois marchés. Plus particulièrement, nos marques Starbucks™, Lurpak®, Arla® Pro et Arla® Skyr ont enregistré des taux de croissance respectifs de 19,1 %, 16,7 %, 16,6 % et 16,4 %, générant une croissance globale du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 6,9 %.



FINLANDE

-2,4 %

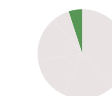
2022 : -1,8 %

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

14,6 %

2022 : 9,7 %

Croissance du chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires en Europe
2023 : 4,9 %
2022 : 4,4 %

En réponse à la hausse des prix, une forte croissance du chiffre d'affaires dans les secteurs foodservice et grande distribution a entraîné une progression du chiffre d'affaires total de 14,6 %, celui-ci atteignant 388 millions EUR, contre 339 millions EUR en 2022. Les volumes de produits de marque ont diminué de 2,4 %, du fait du segment de la grande distribution qui a baissé de 3,4 % en raison du contexte de prix élevés, tandis que le canal foodservice n'a vu ses volumes de produits de marque se réduire que de 0,3 %. Malgré un fléchissement global des volumes, la marque Arla® Protein a vu ses volumes de produits de marque augmenter de 24,3 %.

INTERNATIONAL

NOTRE SEGMENT INTERNATIONAL ENGLOBE 140 PAYS SUR SIX CONTINENTS. NOS PRINCIPALES MARQUES POUR CE SEGMENT COMPRENNENT PUCK®, ARLA DANO®, LURPAK®, CASTELLO® ET STARBUCKS™.

Le chiffre d'affaires du segment International a atteint 2 471 millions EUR (2022 : 2 437 millions EUR¹), soit une croissance de 1,4 %². Malgré des niveaux de prix plus élevés, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque est restée positive à 1,9 %³. La majorité de nos activités internationales a correctement progressé et nous avons pu gérer des défis macroéconomiques sur les marchés émergents, tels que la dévaluation des devises, comme celles auxquelles nous avons assisté au Bangladesh et au Nigeria, et la forte inflation se répercutant sur le comportement des consommateurs et entraînant une réduction de la demande.

Au niveau régional, nous avons constaté une forte croissance des produits de marque dans la région MENA, l'Asie du Sud-Est et le reste du monde, tandis que la Chine et l'Afrique de l'Ouest ont connu un déclin. Du point de vue des marques, la croissance des volumes a été principalement stimulée par le développement de 6,6 % de Puck®.

¹ À l'exclusion de notre désinvestissement à l'égard de l'activité en Russie

² 0,3 % en incluant le désinvestissement à l'égard de l'activité en Russie

³ 0,4 % en incluant le désinvestissement à l'égard de la Russie



**ARLA®
PRO**

Notre activité foodservice a enregistré une forte croissance de 12,9 % sur notre plus grand marché international, la région MENA.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique³

1,9 %

2022 : 1,0 %

Chiffre d'affaires
millions EUR

2 471

2022 : 2 437¹

Croissance du chiffre d'affaires²

1,4 %

2022 : 19,2 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

18,1 %

2022 : 17,7 %

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

4,2 %
2022 : 4,3 %

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

3,2 %
2022 : 31,3 %

Croissance du chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 40,3 %
2022 : 39,6 %

La région MENA a augmenté son chiffre d'affaires de 3,2 %, celui-ci atteignant 996 millions EUR en 2023 contre 964 millions EUR en 2022, et a poursuivi son parcours de développement des produits de marque avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 4,2 % en 2023. Une forte performance dans la plupart des marchés et des marques a servi cette progression. Plus particulièrement, nous avons connu une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 12,9 % dans le secteur foodservice et notre marque clé dans la région, Puck®, a augmenté les volumes de 6,9 %, gagnant des parts de marché dans les catégories fromage et crème.

RESTE DU MONDE

3,2 %
2022 : 8,6 %

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique¹

5,4 %
2022 : 8,6 %

Croissance du chiffre d'affaires¹



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 24,3 %
2022 : 23,4 %

Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,4 % pour atteindre 601 millions EUR en 2023 (570 millions EUR en 2022), en raison d'un contexte de prix élevés et d'une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 3,2 %. La croissance du chiffre d'affaires liée aux produits de marque a été positive, bien qu'elle ait été négativement impactée par le fait que les clients se sont détournés des produits de marque au profit des marques de distributeur et que les discounters ont gagné des parts de marché. Le principal moteur de cette croissance a été la marque Starbucks™, qui a augmenté ses volumes de 10,6 % en 2023.

¹ Notre désinvestissement à l'égard de la Russie au premier semestre 2022 entraîne des répercussions sur la comparaison en année glissante pour 2023. La croissance du chiffre d'affaires liée aux produits de marque et celle du chiffre d'affaires, Russie incluse, étaient respectivement de -3,6 % et 0,8 %.

AMÉRIQUE DU NORD

0,3 %
2022 : -0,6 %

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

-2,0 %
2022 : 20,1 %

Croissance du chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 13,8 %
2022 : 14,2 %

En 2023, notre chiffre d'affaires a subi une baisse de 2,0 % pour s'établir à 340 millions EUR, contre 347 millions EUR en 2022. Nous avons réussi à atteindre une croissance modeste de 0,3 % pour nos marques dans un contexte de marché volatil, principalement grâce à la marque Tre Stelle® au Canada, qui a augmenté ses volumes de 2,0 %. Cependant, cette hausse a dans une large mesure été neutralisée par la diminution de 12,0 % des volumes de Puck®. La croissance du chiffre d'affaires liée aux produits de marque a été positive au Canada (0,8 %), principalement grâce aux catégories fromage et produits à cuisiner, mais négative aux États-Unis (-0,4 %).

ASIE DU SUD-EST

3,9 %
2022 : 21,3 %

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

-1,1 %
2022 : 49,4 %

Croissance du chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 10,7 %
2022 : 11,0 %

Le chiffre d'affaires a diminué de 1,1 % pour atteindre 266 millions EUR en 2023 (2022 : 269 millions EUR), principalement en raison de la situation macroéconomique difficile au Bangladesh où, malgré plusieurs augmentations de prix sur le marché, notre chiffre d'affaires a diminué du fait de dévaluations monétaires significatives. Cela a été en partie compensé par une forte croissance du chiffre d'affaires aux Philippines et en Indonésie. Les volumes de produits de marque ont augmenté de 3,9 %, principalement grâce à la progression de 47,4 % de Lurpak®. Le secteur foodservice est resté un moteur de croissance important en Asie du Sud-Est, avec une hausse de 2,8 %.

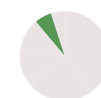
CHINE

-20,7 %
2022 : -44,1 %

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

8,7 %
2022 : -44,3 %

Croissance du chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 5,8 %
2022 : 5,4 %

Grâce à la baisse des prix du lait en Europe, nous avons retrouvé de la compétitivité concernant nos produits UHT sur le marché chinois, ce qui a contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 8,7 %, celui-ci atteignant 142 millions EUR, contre 131 millions EUR en 2022. La croissance du chiffre d'affaires liée aux produits de marque a chuté de 20,7 % en raison d'une baisse des ventes de lait et de beurre, mais ce déclin a été plus que compensé par l'augmentation des volumes de marques de distributeur. Notre activité liée à l'alimentation infantile, Early Life Nutrition (ELN), a augmenté son chiffre d'affaires de 17,4 % après que nous avons obtenu l'accord de mise sur le marché de trois marques ELN.

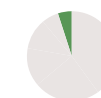
AFRIQUE DE L'OUEST

-8,8 %
2022 : -17,8 %

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

-18,8 %
2022 : 1,3 %

Croissance du chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires à l'international
2023 : 5,1 %
2022 : 6,4 %

Notre chiffre d'affaires 2023 en Afrique de l'Ouest a été considérablement affecté par la dévaluation monétaire au Nigeria. Le chiffre d'affaires a reculé de 18,8 %, passant de 157 millions EUR en 2022 à 127 millions EUR en 2023. L'inflation qui s'en est suivie a entraîné une baisse de la catégorie lait en poudre qui a nui à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque. Par conséquent, les volumes liés aux produits de marque ont diminué de 8,8 % en raison d'une baisse de 6,1 % des volumes de la marque Arla Dano®. En 2023, nous avons ouvert notre exploitation Arla à Kaduna, qui a été bien accueillie par la société et les autorités, présageant la poursuite d'une livraison et d'une production indépendante au Nigeria.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) EST UN LEADER MONDIAL DES INGRÉDIENTS À BASE DE LACTOSÉRUM, QUI SONT UTILISÉS DANS UN LARGE ÉVENTAIL DE CATÉGORIES : NUTRITION INFANTILE, À VISÉE MÉDICALE ET DANS LE CADRE DE LA PRATIQUE SPORTIVE, PRODUITS LAITIERS ET ARTICLES DE BOULANGERIE. DE PLUS, NOUS CONFECTIONNONS DES PRODUITS DE NUTRITION INFANTILE POUR DES TIERS. AFI EST UNE FILIALE À 100 % DÉTENUE PAR ARLA.

La performance 2023 d'AFI a bénéficié d'un effort continu pour produire de nouvelles innovations et, malgré la volatilité des prix du marché, notre activité Ingrédients a conservé une forte dynamique en 2023.

Cependant, AFI a été confrontée à un environnement de marché très dynamique et a été particulièrement soumise à une volatilité exceptionnelle des prix du marché pour les ingrédients à base de lactosérum et de lactose. Elle a également fait face à une volatilité des taux de change, par exemple la dévaluation de la monnaie en Argentine, pays où elle détient un site de production. AFI a bénéficié des évolutions sous-jacentes du marché, comme la forte demande pour nos produits spécialisés à base de protéines de lactosérum, combinées à la normalisation des prix des matières premières et de l'énergie après les hausses record rencontrées. Dans l'ensemble, le segment à valeur ajoutée a connu une croissance plus élevée de

10,4 % (6,8 % en 2022), mais une baisse du chiffre d'affaires de 6,3 %, celui-ci atteignant 963 millions EUR en 2023, contre 1 028 millions EUR en 2022.

En 2023, AFI a acquis la pleine propriété de MV Ingredients au Royaume-Uni. Cette acquisition a apporté à AFI des volumes de perméat supplémentaires ainsi qu'une nouvelle source de matières premières dédiées à la fabrication de concentré protéique de lactosérum, afin de permettre une croissance supplémentaire. La part de la valeur ajoutée a légèrement diminué, car les volumes d'approvisionnement ont connu une tendance à la hausse.

La mise en œuvre de notre stratégie Future 26 s'est poursuivie à plein régime : AFI a conclu un accord de développement conjoint avec Novonesis pour élaborer de nouvelles générations de protéines hautement spécialisées basées sur la fermentation de précision. De même, un programme d'investissement important

a été lancé chez Danmark Protein pour augmenter les capacités de nos solutions protéiques uniques. Enfin, nous avons commencé à investir dans un nouveau sécheur pour le perméat dans notre usine argentine.

En 2023, l'activité de nutrition avancée (Advanced Nutrition), qui confectionne principalement des produits d'alimentation infantile, a rencontré des difficultés suite à la hausse des coûts de production et aux conditions de marché difficiles pour des clients stratégiques en Chine. Cependant, nous avons intégré de nouveaux clients en 2023, ce qui a permis d'obtenir des performances équivalentes à celles de 2022.



Les ingrédients à base de lactosérum d'AFI sont utilisés dans un large éventail de catégories, telles que la nutrition infantile, celle à visée médicale et dans le cadre de la pratique sportive.

Croissance du segment à valeur ajoutée

10,4 %

2022 : 6,8 %

Part de la valeur ajoutée

79,7 %

2022 : 80,4 %

Chiffre d'affaires
millions EUR

963

2022 : 1 028

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

7,0 %

2022 : 7,5 %

GLOBAL INDUSTRY SALES

EN PLUS DE NOS CANAUX DE GRANDE DISTRIBUTION, NOUS DIRIGEONS UNE ACTIVITÉ DE VENTE EN B2B DE FROMAGE, DE LAIT EN POUDRE ET DE BEURRE AUPRÈS D'AUTRES ENTREPRISES QUI LES UTILISENT COMME INGRÉDIENTS POUR LEUR PRODUCTION, CE QUI NOUS PERMET DE RÉPARTIR NOTRE OFFRE DE LAIT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE.

Les prix du marché européen et du marché mondial des produits laitiers ont rapidement baissé au début de 2023 en raison d'une augmentation de la production de lait, d'une faible demande liée à des prix élevés et à la baisse des volumes d'importation chinois. Au deuxième semestre 2023, les prix des matières premières ont commencé à se rétablir, principalement en raison d'une baisse de la production de lait.

Au total, le chiffre d'affaires de GIS a diminué de 10,9 % en 2023, en réponse à la baisse des prix des matières premières. Malgré des volumes gérés au sein de l'activité plus élevés, la part globale des produits laitiers solides vendus par GIS a augmenté pour atteindre 27,4 %, contre 23,6 % en 2022. Cette augmentation est principalement due à la baisse des volumes de ventes dans d'autres parties de notre activité et à une consommation globale de lait plus élevée.



**ARLA®
KO**

Le modèle que nous appliquons au sein de Global Industry Sales nous permet de répartir notre offre de lait tout au long de l'année.



Part de produits laitiers solides vendus dans le cadre de notre activité Global Industry Sales

27,4 %

2022 : 23,6 %

Chiffre d'affaires
millions EUR

2 256

2022 : 2 531

Croissance du chiffre d'affaires

-10,9 %

2022 : 50,1 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

16,5 %

2022 : 17,6 %

PERSPECTIVES 2024

NOUS PRÉVOYONS QUE L'ANNÉE 2024 PRÉSENTERA ELLE AUSSI DES DÉFIS DU FAIT DE CONDITIONS DE MARCHÉ VOLATILES. TOUTEFOIS, NOUS NOUS ATTENDONS À CE QUE L'ÉLAN POSITIF SUSCITÉ PAR NOS MARQUES, NOS GAINS D'EFFICACITÉ ET NOS EFFORTS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ SE POURSUIVE.

Nous prévoyons qu'une autre année difficile se profile en 2024. Elle sera marquée par des conditions de marché volatiles, stimulées par des facteurs externes tels que la pression persistante sur les dépenses des consommateurs, l'évolution des taux de change ainsi que les tensions et l'incertitude géopolitiques.

Fin 2023, la baisse des prix a stimulé la demande en produits laitiers qui, combinée à la stagnation de l'approvisionnement mondial en lait, a fait repartir les prix des matières premières et des produits agricoles à la hausse. Cela a permis de soulager la pression économique sur les agriculteurs et d'obtenir un approvisionnement en lait et des prix plus stables.

Concernant nos marques, la dynamique enclenchée fin 2023 devrait se poursuivre au premier semestre 2024. Nous prévoyons une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque de 1,0 à 3,0 % pour l'ensemble de l'année 2024, malgré un marché plus incertain et des perspectives de croissance plus faibles au deuxième semestre.

Concernant notre chiffre d'affaires, les attentes se portent sur une fourchette de 13,2-13,7 milliards EUR, les prix de vente de la fin 2023 étant en baisse par rapport aux hausses record observées au début de la même année. La part des bénéfices devrait être comprise entre 2,8 et 3,2 %, et l'effet de levier entre 2,4 et 2,8, tiré par un flux de trésorerie prévisiblement solide. Nous prévoyons de maintenir une dynamique ferme grâce à notre programme d'efficacité et de réaliser des économies de l'ordre de 85 à 105 millions EUR.

Grâce à notre stratégie climatique, y compris le modèle d'incitation financière, nous tiendrons le rythme actuel de nos efforts pour réduire notre impact sur le climat. En tirant parti de la forte dynamique alimentée par les réussites majeures de 2023, nous estimons pouvoir atteindre nos objectifs de réduction des émissions pour 2030 (une réduction de 63 % des émissions de scope 1 et 2 et de 30 % des émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum).

	Perspectives 2023 ¹	Résultats 2023	Perspectives 2024
F26 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE	-2,0~-1,0 %	-0,7 %	1,0-3,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIARDS EUR	13,2-13,7	13,7 %	13,2-13,7
PART DES BÉNÉFICES	2,8 - 3,0 %	2,8 %	2,8 - 3,2 %
F26 GAINS D'EFFICACITÉ MILLIONS EUR	85-105	114	85-105
EFFET DE LEVIER	2,4 - 2,8	2,6	2,4 - 2,8
F26 ÉMISSIONS DE SCOPE 1+2 POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	-4 %P	RÉDUCTION
F26 ÉMISSIONS DE SCOPE 3 POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	-3 PB	DES ÉMISSIONS

¹ Tel qu'annoncé dans le rapport semestriel 2023

RISQUES ET OPPORTUNITÉS



En tant qu'entreprise mondiale, nous surveillons étroitement et évaluons les risques et opportunités externes sur les marchés où nous opérons, et nous nous y adaptons.

**STARBUCKS™
FRAPPUCCINO**

Position d'Arla en matière de risques

GOVERNANCE DES RISQUES

EN TANT QU'ENTREPRISE MONDIALE DONT L'AMBITION EST D'ÊTRE LE LEADER DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE, ARLA EST CONFRONTÉE À DIFFÉRENTS RISQUES ET OPPORTUNITÉS. UNE GESTION EFFICACE DES RISQUES EST ESSENTIELLE POUR GÉNÉRER DE LA VALEUR ET LA PRÉSERVER, ASSURER LA CONTINUITÉ DE NOS OPÉRATIONS ET ATTEINDRE NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES.

Identification, évaluation et atténuation des risques

En 2023, nous avons encore renforcé notre processus de gestion des risques en améliorant notre approche dans toutes les unités opérationnelles, en garantissant une compréhension mutuelle et en définissant clairement les responsabilités en matière d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques. Nous avons poursuivi le déploiement de notre cadre de gestion des risques d'entreprise, en améliorant notre infrastructure, notre communication et notre documentation en matière de risques.

La gestion des risques d'Arila vise à identifier, évaluer et réduire les risques et les incertitudes, à atténuer les impacts internes et externes, et à saisir les opportunités commerciales afin de maximiser la création de valeur. Nos responsables des risques suivent en permanence les tendances susceptibles d'affecter Arila à l'avenir afin d'identifier les principaux risques. Ces risques sont évalués à l'aide d'une carte thermique bidimensionnelle qui estime l'impact du risque sur le bénéfice d'exploitation et la probabilité de survenance du risque.

L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team – EMT) et le Board of Directors (BoD) examinent et évaluent régulièrement les risques les plus importants. Le BoD est responsable du maintien d'un système robuste de gestion des risques et de la conformité, ainsi que d'un système de contrôle interne. L'équipe exécutive de gestion est responsable des risques et doit veiller à les atténuer

efficacement et à identifier les opportunités connexes. L'équipe exécutive de gestion examine notre carte des risques et les principaux risques sont présentés au BoD. L'équipe exécutive de gestion et le BoD prennent des mesures pour éviter les risques inutiles et atténuer les autres. Le processus est adaptable, ce qui permet d'évaluer rapidement les risques imprévus, tels que la guerre en Ukraine et le conflit entre Israël et Gaza.

Description du risque

- Risques périphériques* : Ces risques échappent au contrôle direct de notre gestion.
- Risques spécifiques au marché* : Ces risques sont considérés comme gérés dans le cadre du processus de planification stratégique et opérationnelle.
- Risques spécifiques à l'entreprise* : Ce sont des risques qu'Arila peut gérer et atténuer directement. Ceux-ci servent de point de départ à l'élaboration de politiques mondiales et de procédures de contrôle interne.



Gestion des risques de gouvernance

COMPRENDRE

Identification <ul style="list-style-type: none"> Carte ou catalogue des risques Classification des types de risque 	Évaluation <ul style="list-style-type: none"> Estimations de la probabilité de survenance du risque Évaluation de l'impact du risque 	Rapports <ul style="list-style-type: none"> Rapports mensuels sur les risques Indicateurs d'alerte précoces Risque dans la gestion de valeur
--	---	--

PLANIFIER

Programme <ul style="list-style-type: none"> Risque dans la planification opérationnelle Risque dans la planification stratégique Risque dans l'évaluation des investissements Gestion de portefeuille risque-rendement
--

AGIR

Réponse aux risques <ul style="list-style-type: none"> Périphérique Spécifique au marché Spécifique à l'entreprise
Gestion de crise <ul style="list-style-type: none"> Mesures de contingence Mesures de continuité des activités Mesures de communication

- | | |
|---|--|
| Risques périphériques | <ol style="list-style-type: none"> 1. Changements réglementaires liés au climat 2. Instabilités géopolitiques et turbulences économiques |
| Risque spécifique au marché | <ol style="list-style-type: none"> 3. Évolution du comportement des consommateurs 4. Perte de compétitivité dans le portefeuille de marques 5. Perte de compétitivité internationale due à l'augmentation des charges de production |
| Risque spécifique à l'entreprise | <ol style="list-style-type: none"> 6. Perturbations informatiques, y compris cyberattaques majeures 7. Problèmes majeurs de qualité et de sécurité des produits 8. Volatilité des devises |

Position d'Arila en matière de risques

	Description du risque	Développement du risque	Catégorie	Impact potentiel	Mesures d'atténuation
1	Changements réglementaires liés au climat Pour en savoir plus sur les risques liés au climat, lire les pages 43-44.	↑ En augmentation	Risque périphérique	<ul style="list-style-type: none"> Charges de production plus élevées dans les exploitations Volumes de lait plus faibles Flexibilité réduite des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la mise en œuvre des activités dans les exploitations pour réduire les émissions de CO₂e. Inciter les agriculteurs à réduire leurs émissions de CO₂e (le premier paiement a été effectué en 2023). Réduire activement les émissions dans nos propres opérations et rester attentifs à une réduction potentielle de la collecte de lait
2	Instabilités géopolitiques et turbulences économiques En tant qu'entreprise mondiale, Arila est exposée à l'instabilité politique et économique mondiale ou à la récession, y compris à la persistance de la guerre entre l'Ukraine et la Russie et au conflit entre Israël et Gaza.	↑ En augmentation		<ul style="list-style-type: none"> L'instabilité économique et la récession affectent la demande de produits laitiers, les taux de change et les prix des matières premières. Les troubles politiques ou les guerres peuvent affecter la chaîne de valeur alimentaire mondiale, par exemple par le biais d'une pénurie de produits d'alimentation animale et d'une perturbation des réseaux logistiques. Ces événements peuvent avoir des répercussions sur nos volumes de lait et notre rentabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer notre croissance entre les marchés à risques plus élevés et plus faibles dans notre segment International Accroître la souplesse de notre chaîne d'approvisionnement
3	Évolution du comportement des consommateurs L'évolution constante des préférences des consommateurs constitue l'une des caractéristiques clés de l'industrie alimentaire. Cependant, le rythme persistant et la volatilité de ces tendances sont susceptibles d'affecter considérablement notre activité.	↓ En diminution	Risques spécifiques au marché	<ul style="list-style-type: none"> Perte de parts de marché et de volumes de ventes si la transformation durable d'Arila ne suit pas la vitesse de l'évolution des tendances de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et suivre de près les besoins des consommateurs Offrir un large éventail d'options aux consommateurs à la recherche de choix de repas plus durables S'assurer que les consommateurs comprennent les avantages nutritionnels et pour la santé de nos produits et de nos marques
4	Perte de compétitivité dans le portefeuille de marques Dans le contexte actuel de récession, il existe un risque que les consommateurs privilégient des alternatives moins coûteuses.	↓ En diminution		<ul style="list-style-type: none"> Nos marques sont au cœur de notre modèle de génération de valeur. Le lent développement du chiffre d'affaires lié aux produits de marque aura un impact négatif sur la rentabilité. La pression sur les prix exercée sur nos produits de marque pourrait rendre nos marques moins compétitives sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir notre portefeuille de marques pertinent et abordable pour nos consommateurs grâce à l'innovation et à une solide exécution des ventes
5	Perte de compétitivité internationale due à l'augmentation des coûts de production Les charges de production relativement élevées en Europe exercent une pression sur la compétitivité des produits exportés vers les marchés internationaux.	↑ En augmentation		<ul style="list-style-type: none"> Sur nos principaux marchés en croissance du segment International, nous sommes, dans de nombreux cas, en concurrence avec des entreprises laitières basées en dehors de l'Europe. Ces entreprises disposeront d'un avantage concurrentiel sur Arila si le niveau actuel des charges relatives aux intrants est maintenu. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir une chaîne d'approvisionnement rentable en évoluant pour moins dépendre de nos sites européens en explorant les possibilités de production et d'approvisionnement sur nos marchés internationaux où nous avons des intérêts commerciaux stratégiques.
6	Perturbations informatiques, y compris cyberattaques majeures La forte dépendance à l'égard des systèmes et des opérations informatiques, combinée à une tendance à l'augmentation de la cybercriminalité ciblant les entreprises manufacturières, implique un risque opérationnel important.	↑ En augmentation	Risques spécifiques à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Perturbation des opérations et atteinte potentielle à notre capacité de fabriquer, de livrer et de vendre nos produits 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer nos processus en matière d'opérations informatiques et atténuer les vulnérabilités en matière de sécurité informatique Sensibiliser les collaborateurs Arila à la sécurité et les soutenir par l'intermédiaire du nouveau bureau en charge de la sécurité des systèmes d'Information (Chief Information Security Office – CISO)
7	Problèmes majeurs de qualité et de sécurité des produits Notre chaîne de valorisation est longue et complexe, comprenant une grande variété de produits. Pour Arila, il est essentiel de veiller à ce que nos produits puissent être consommés en toute sécurité et soient correctement étiquetés, et de garantir la sécurité et la santé de nos employés.	↔ Stable		<ul style="list-style-type: none"> Des problèmes majeurs de qualité des produits et/ou de sécurité alimentaire peuvent affecter la réputation des marques et saper la confiance dans nos produits. La perte de qualité des produits peut entraîner des pertes financières. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous améliorons constamment nos programmes de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire et la conformité à la réglementation sanitaire sont primordiales à tous les stades de notre chaîne d'approvisionnement.
8	Volatilité des devises Une grande partie du chiffre d'affaires d'Arila étant généré dans des devises autres que l'euro ou la couronne danoise, notre principal risque financier est lié à la fluctuation des devises sur nos marchés mondiaux.	↔ Stable		<ul style="list-style-type: none"> La détérioration des conditions de change entraîne une augmentation des prix de vente sur les différents marchés, affecte la compétitivité d'Arila et peut avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices. Les agriculteurs Arila sont établis dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni et la Suède. L'achat de lait des associés-coopérateurs et les opérations dans des pays en dehors de la zone euro exposent notre prix de performance en euro aux fluctuations des taux de change pour la livre sterling et la couronne suédoise, ainsi que pour des devises comme le naira (NGN), le peso argentin (ARS) et le taka (BDT). 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion centralisée des risques de change Réduction des risques à court terme par des activités de couverture <p>Pour en savoir plus, lire la note 4 des états financiers aux pages 118-119.</p>

ÉTATS DE DURABILITÉ

Informations générales

- 29 Durabilité chez Arla
- 30 Évaluation de la matérialité

Environnement

- 33 Changement climatique et bien-être animal
- 45 Biodiversité et nature
- 52 Utilisation des ressources et circularité

Impact social

- 58 Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur
- 68 Consommateurs – nutrition saine et sûre

Gouvernance

- 75 Cadre de gouvernance
- 77 Direction
- 81 Rémunération des dirigeants
- 82 Pratiques fiscales justes et transparentes
- 84 Conduite responsable des affaires



CASTELLO® HAVARTI VIEUX

À l'automne 2023, nous avons relancé notre fromage populaire et en pleine croissance, le Havarti vieux ; nous lui avons attribué un nouveau design et sommes passés à un emballage recyclable.

DURABILITÉ CHEZ ARLA

NOUS NOUS ENGAGEONS À BÂTIR UN AVENIR DURABLE. NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ ORIENTE NOS ACTIONS AFIN DE RENFORCER LES PERSONNES ET LA PLANÈTE.

Chez Arla, nous avons pour ambition d'être une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde, tout en nous positionnant en tant que leader en matière de création de valeur et de durabilité.

Notre stratégie Future 26 est axée sur la croissance durable, la réduction de notre impact environnemental et la création de valeur pour nos associés-coopérateurs, qui en retour contribuent activement aux efforts de durabilité et au développement futur.

La croissance de notre entreprise, la recherche d'opportunités liées à la durabilité et l'atténuation des risques qui y sont liés ne sont possibles que si nous gérons

attentivement notre impact concret sur l'environnement et les personnes dans notre chaîne de valeur.

Des personnes plus fortes

Nos produits occupent une place de choix dans l'alimentation de millions de personnes tout au long de leur vie et, dans les années à venir, de plus en plus de personnes intégreront nos produits à leur alimentation quotidienne.

Notre position sur le marché mondial des produits laitiers et nos relations avec les clients du monde entier nous permettent de dessiner les contours de la consommation future de produits laitiers.

Nous souhaitons contribuer à des vies plus saines et plus fortes partout dans le monde en proposant des produits plus nutritifs, plus naturels et plus abordables, et en favorisant l'adoption de bonnes habitudes alimentaires.

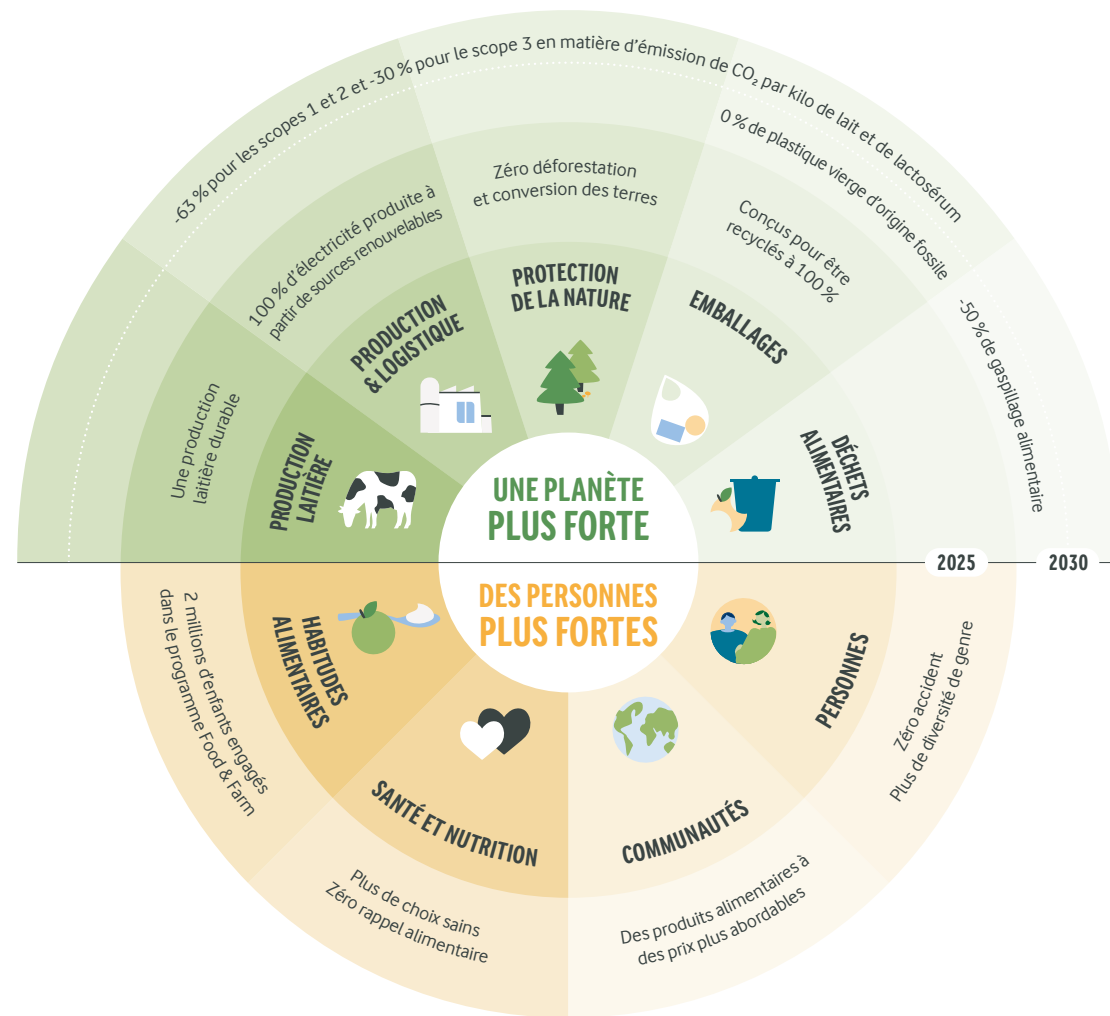
Pour nous, la durabilité ne consiste pas seulement à réduire notre impact sur le climat, mais concerne également toutes les personnes touchées dans l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Une planète plus forte

Nous pensons que pour fabriquer des produits qui soutiennent une alimentation nutritive et durable pour une population croissante, il est essentiel de protéger l'environnement, et nous agissons en ce sens.

En réduisant notre impact sur le changement climatique à travers des pratiques d'élevage laitier durables, nous nous engageons à réduire notre empreinte carbone et à améliorer continuellement notre performance environnementale pour que les prochaines générations puissent hériter d'exploitations toujours plus pérennes. La sauvegarde des écosystèmes et la promotion de la biodiversité font partie intégrante de nos efforts.

Nous nous engageons à réduire au minimum nos émissions et l'impact de nos activités et de nos emballages sur les ressources en adoptant une approche circulaire et en recourant à des sources d'énergie renouvelables. Nous donnons la priorité aux actions visant à minimiser le gaspillage alimentaire, en veillant à ce que les ressources précieuses soient utilisées de manière responsable.



ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ

EN 2023, NOUS AVONS MENÉ UNE ÉVALUATION DE DOUBLE MATÉRIALITÉ AFIN DE CARTOGRAPHIER ET D'ACQUÉRIR UNE COMPRÉHENSION APPROFONDIE DE NOS IMPACTS LES PLUS SIGNIFICATIFS SUR LES PERSONNES, L'ENVIRONNEMENT (MATÉRIALITÉ DE L'IMPACT), AINSI QUE LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS SUR LE PLAN COMMERCIAL ASSOCIÉS AUX THÈMES DE LA DURABILITÉ (MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE).

Une évaluation de double matérialité constitue une approche stratégique et complète pour évaluer les impacts, les risques et les opportunités liés à la durabilité. L'évaluation de double matérialité a déterminé que tous les sujets découlant des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) étaient importants, à l'exception de trois. Le seuil de matérialité, comme indiqué dans la matrice

sur une échelle de 1 à 5, a été fixé à une note moyenne supérieure à 3. Les sujets répertoriés sont conformes aux ESRS.

Bien que les thématiques de l'eau, de la pollution et des communautés touchées n'aient pas été jugées significatives dans le cadre de la méthodologie appliquée pour notre évaluation, nous avons conscience de notre empreinte actuelle

en matière d'eau et de pollution, ainsi que de notre impact sur les communautés. Par conséquent, nous avons inclus des informations sur nos principaux impacts et, le cas échéant, des indicateurs pertinents pour nos parties prenantes. Les quantités d'eau prélevée sont fournies dans le chapitre sur la biodiversité et la nature, car l'eau est un élément vital pour soutenir la biodiversité.

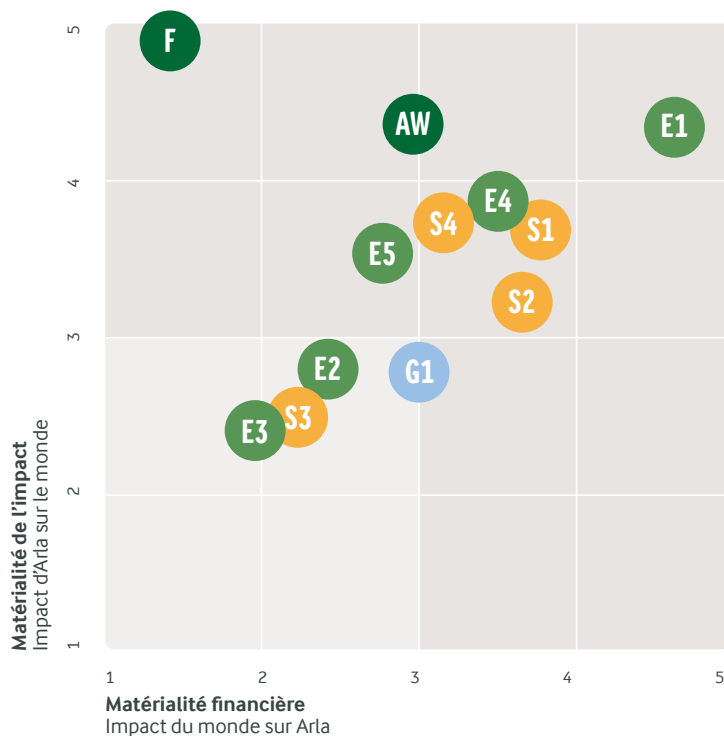
Problèmes significatifs (seuil 3+)

- F. Sécurité alimentaire
- AW. Bien-être animal
- E1. Changement climatique
- E4. Biodiversité et nature
- E5. Utilisation des ressources et économie circulaire
- S1. Notre main-d'œuvre
- S2. Travailleurs dans la chaîne de valeur
- S4. Consommateurs et utilisateurs finaux
- G1. Conduite de nos affaires

Thèmes non significatifs

- E2. Pollution
- E3. Eau et ressources marines
- S3. Communautés affectées

Lien vers les sujets inclus dans les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)



F

Sécurité alimentaire spécifique à Arla

En tant qu'entreprise alimentaire mondiale, la sécurité de nos produits est au cœur de nos préoccupations. Notre principal impact réside dans le fait que les produits que nous distribuons peuvent être consommés en toute sécurité. Notre opportunité principale est la confiance des consommateurs et la réputation de la marque basée sur la sécurité de nos produits.

Des problèmes majeurs liés aux produits ou à la sécurité alimentaire peuvent conduire à une perte de réputation de la marque et à une diminution de la confiance dans nos produits, ce qui entraînerait des pertes financières. Il s'agit là du principal risque.

[Plus d'informations aux pages 68 à 73.](#)

AW

Bien-être animal spécifique à Arla

Le bien-être animal est une priorité essentielle pour nos agriculteurs et nos consommateurs. Les méthodes de gestion des agriculteurs ont un impact significatif sur le bien-être de leurs troupeaux, qui à son tour a un impact sur l'empreinte environnementale des exploitations.

Le bien-être animal est un domaine pouvant avoir un impact financier important, car nos clients et consommateurs attendent de nos agriculteurs qu'ils traitent leurs vaches de la meilleure façon possible.

[Plus d'informations aux pages 39 et 42.](#)

E1

Changement climatique ESRS E1

Le changement climatique est l'un des thèmes les plus importants pour Arla, en raison de son impact à la fois sur nos propres opérations et sur notre chaîne de valeur. Les rejets de méthane des vaches, les autres émissions de CO₂e et la consommation d'énergie sont les principaux impacts d'Arla en relation avec ce thème. Dans un même temps, cela nous donne l'opportunité de conduire la transformation de durabilité au sein de l'industrie laitière, conduisant à une réduction de l'impact sur le climat.

Nos principaux risques sont les changements réglementaires liés au climat, ainsi que les réglementations visant à réduire les émissions dans les activités de production agricoles. La possibilité de mener des actions de décarbonisation nous donne également une opportunité commerciale potentielle. Pour une description détaillée des risques et des opportunités liés au climat, consultez les [pages 43 et 44](#).

[Plus d'informations aux pages 33 à 44.](#)

E4

Biodiversité et nature ESRS E4

Bien qu'il soit difficile de distinguer l'impact de l'élevage laitier de celui des autres activités agricoles dans les pays où nous opérons, notre évaluation a révélé qu'Arla a un impact significatif sur la perte de biodiversité, le nombre d'espèces et l'état des écosystèmes. L'impact d'Arla sur la biodiversité se manifeste par l'utilisation des terres par les agriculteurs.

Dans un même temps, cela nous donne l'opportunité de mener la transformation vers une plus grande biodiversité et d'augmenter la valeur de notre marque. Les principaux risques liés à la biodiversité résident dans des réglementations et une fiscalité potentiellement plus strictes, notamment en ce qui concerne l'utilisation des terres, et dans des écosystèmes défaillants entraînant des problèmes dans la production d'alimentation animale ou dans d'autres aspects de l'élevage laitier.

[Plus d'informations aux pages 45 à 51.](#)

E5

Utilisation des ressources et économie circulaire ESRS E5

En tant qu'entreprise agricole, nous épuisons certaines ressources non renouvelables essentielles, par exemple le phosphore à cause de notre utilisation des terres, les combustibles fossiles via nos activités et notre logistique, et le plastique avec les emballages. Nos autres impacts importants concernant ce thème portent sur la production de déchets solides et de déchets alimentaires.

La durabilité des emballages est primordiale pour nos clients et nos consommateurs. Il s'agit donc à la fois d'un facteur d'hygiène à exploiter et d'une opportunité à saisir pour être les premiers acteurs de la circularité dans l'emballage de produits spécifiques. Notre risque le plus significatif concernant ce thème est la perte de terres consacrées à l'élevage laitier au profit d'autres concurrents, qui utilisent ces terres pour cultiver des aliments pour l'homme, des forêts ou des matières premières à base de fibres.

[Plus d'informations aux pages 52 à 57.](#)

S1 S2

Nos travailleurs et les travailleurs dans la chaîne de valeur ESRS S1 et S2

Les politiques et pratiques d'Arla relatives à ses propres employés ont un impact sur plus de 20 000 personnes. Un nombre encore plus important de personnes employées dans notre chaîne de valeur en amont et en aval sont concernées par notre processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, nos évaluations des risques et des impacts, ainsi que nos politiques relatives aux droits de l'homme et à la lutte contre l'esclavage moderne. Notre impact concerne la mise en place d'un environnement de travail sain et sûr, la garantie de l'emploi, des mécanismes de règlement des griefs appropriés, ainsi que l'assurance que le travail des enfants et le travail forcé sont exclus de notre chaîne de valeur.

L'atténuation de tout impact négatif et la garantie d'un impact positif à la fois sur nos propres employés et sur les travailleurs dans la chaîne de valeur constituent une grande opportunité pour Arla. Il s'agit notamment de créer une main-d'œuvre loyale, diversifiée et qualifiée, et d'avoir un impact positif sur sa santé et sa sécurité ainsi que sur les pratiques d'emploi de nos fournisseurs. Le fait de négliger cette démarche constitue un risque tout aussi important.

[Plus d'informations aux pages 58 à 67.](#)

S4

Consommateurs et utilisateurs finaux ESRS S4

Nos principaux impacts liés aux consommateurs consistent à garantir la sécurité de nos produits (voir la section consacrée à la sécurité alimentaire ci-dessus) et à favoriser une alimentation saine et nutritive. Par ailleurs, nous avons également déterminé que l'accès à des informations de qualité sur les produits et la protection de nos consommateurs les plus vulnérables, par exemple les enfants et les consommateurs à faible revenu, faisaient partie des aspects importants de notre impact.

Notre plus grande opportunité réside dans notre capacité à nous différencier en réduisant de manière significative l'empreinte carbone des produits laitiers. Les principaux risques auxquels nous sommes confrontés sont liés à la sécurité alimentaire, au changement des préférences des consommateurs, à la perte de compétitivité de notre portefeuille de marques, à l'évolution des recommandations nutritionnelles et à la perte d'attractivité pour les consommateurs en raison de nouvelles directives en matière d'étiquetage.

[Plus d'informations aux pages 68 à 73.](#)

G1

Conduite de nos affaires ESRS G1

Une conduite honnête et transparente des affaires est attendue de la part d'Arla, et nous cherchons continuellement à répondre à ces attentes, voire à les dépasser. Nos principaux impacts liés à la conduite des affaires concernent la protection de la confidentialité des données des consommateurs, ainsi que les activités de marketing et de lobbying responsables.

Une conduite honnête des affaires nous permet en outre de nous différencier au sein de l'industrie de l'alimentation et des boissons. Le risque le plus important est qu'Arla ne soit pas perçue comme une entreprise reposant sur une conduite des affaires honnête et transparente.

[Plus d'informations aux pages 74 à 86.](#)

Processus et indicateurs

ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ

Le processus de notre évaluation de double matérialité est conforme aux exigences des normes européennes d'information en matière de durabilité (European Sustainability Reporting Standards ou ESRS 1 et 2). Nous détaillons ci-dessous la manière dont les impacts, les risques et les opportunités ont été identifiés et évalués.

Identification des parties prenantes et des mandataires

L'un des principaux objectifs de l'évaluation de double matérialité était de comprendre comment nos principales parties prenantes perçoivent les impacts, les risques et les opportunités d'Arla liés à la durabilité. Pour ce faire, nous avons d'abord identifié les parties prenantes concernées par les activités commerciales d'Arla, ainsi que les parties prenantes qui utilisent les informations présentées dans le rapport annuel.

Selon notre analyse, nos principales parties prenantes sont les suivantes : nos associés-coopérateurs, la nature, les clients, les consommateurs, les communautés touchées, la main-d'œuvre, les ONG, les institutions financières, les médias et les gouvernements.

Comme il n'a pas été possible de consulter directement certains groupes de parties prenantes ou de les échantillonner de manière impartiale, des mandataires ont été choisis pour les représenter. Les mandataires ont été sélectionnés sur la base de plusieurs critères, par exemple leur rôle au sein d'Arla, leur expertise dans un certain domaine, leur relation avec un certain groupe de parties prenantes et leur rôle dans la société. Certains groupes de parties prenantes ont également été représentés par des documents de recherche afin d'obtenir un point de vue objectif sur la question. Par exemple, l'opinion des consommateurs a été étudiée dans le cadre d'une recherche documentaire, en examinant des enquêtes d'opinion représentatives et en s'entretenant avec des membres de l'équipe de direction Agriculture, durabilité et communications,

qui, dans leur travail quotidien, prennent des décisions commerciales en tenant compte des priorités et du comportement des consommateurs.

Évaluer les impacts, les risques et les opportunités liés aux questions de durabilité

Les questions de durabilité incluses dans l'évaluation de double matérialité ont été principalement identifiées sur la base de la liste des thèmes présentés dans la norme ESRS 1.

Sur la base des thèmes proposés par la norme ESRS 1, des mandataires représentant différents groupes de parties prenantes ont identifié les impacts positifs et négatifs, les risques et les opportunités liés à ces thèmes. Lors de l'identification des impacts, les mandataires ont pris en compte à la fois l'impact propre d'Arla et les impacts résultant de nos relations commerciales. Après les avoir identifiés, les mandataires ont évalué la gravité des impacts, en tenant compte de leur périmètre, de leur échelle et de leur caractère irrémédiable. Les risques et les opportunités ont été évalués en fonction de leur probabilité de matérialisation et de leur impact financier potentiel sur Arla.

Pour évaluer l'ampleur de l'impact financier potentiel, les mandataires ont utilisé des seuils qualitatifs, en raison du manque de maturité des seuils quantifiables. L'évaluation des risques et des opportunités aux fins de l'établissement de la double matérialité est, pour l'instant, distincte du processus global de gestion des risques d'entreprise d'Arla. Les seuils qualitatifs utilisés pour l'évaluation des risques et des opportunités de double matérialité ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux utilisés dans l'évaluation globale des risques présentés aux pages 25 à 27.

Pour déterminer l'importance de chaque thème lié à la durabilité, une moyenne de tous les scores d'impact et, séparément, une moyenne de tous les risques et opportunités connexes ont été calculées. Si un thème était associé à la fois à un risque et à une opportunité, seuls les scores les plus élevés ont été pris en considération afin de donner plus de poids à ces sujets dans les analyses.

Validation externe de l'évaluation de l'impact, des risques et des opportunités

Un projet de matrice de matérialité a été élaboré sur la base de l'évaluation de l'impact, des risques

et des opportunités réalisée par des mandataires internes. La carte a ensuite été présentée à divers experts externes, représentant ou associés à nos groupes de parties prenantes, pour validation. Les experts externes ont été sélectionnés au sein d'ONG, d'institutions financières et d'universités.

ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

La structure démocratique unique d'Arla permet d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies en étroite collaboration avec nos associés-coopérateurs et nos principaux fournisseurs et parties prenantes, les agriculteurs.

La stratégie Future 2026 et son pilier de durabilité « Des personnes plus fortes, une planète plus forte » ont été élaborés en collaboration avec nos associés-coopérateurs, en mettant l'accent sur la recherche d'opportunités significatives liées à la durabilité, tout en atténuant les risques dans ce domaine (cf. la description détaillée des risques et des opportunités aux pages 43 et 44).

Au cours du processus d'élaboration de notre stratégie, notre équipe exécutive de gestion (Executive Management Team) et notre Board of Directors ont veillé à ce que les opinions et les préoccupations des principales parties prenantes soient prises en compte. Les agriculteurs sont impliqués dans l'examen de notre stratégie à travers diverses réunions et forums.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, l'équipe exécutive de gestion a fixé et approuvé des objectifs pertinents portant sur des thèmes de durabilité importants.

En outre, l'évaluation de la matérialité est prise en considération lors du processus d'actualisation de la stratégie. Plus d'informations dans les sections « Environnement » et « Impact social ».

MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

Les états de durabilité aux pages 28 à 86 englobent les rapports d'Arla sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). À partir de 2025, Arla sera tenue de respecter les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) conformément à la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité (CSRD) qui est entrée en vigueur début 2023. Pour répondre de manière proactive à ces exigences, nous avons révisé la structure et le contenu du rapport afin de nous assurer qu'il était davantage en adéquation avec les exigences des ESRS. Pour un aperçu détaillé de toutes les exigences de divulgation des ESRS abordées dans le rapport, veuillez vous reporter à la page 154.

Autres normes d'information

Les états de durabilité comprennent des rapports statutaires sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) conformément à la section 99a de la loi danoise sur les états financiers. Pour en savoir plus, consultez les pages 10 (modèle commercial), 43 et 44 (risques liés au climat) et 28 à 86 (politiques, actions, systèmes de gestion, chiffres clés concernant les critères ESG et attentes pour l'avenir).

Notre déclaration statutaire à la section 99b relative à la diversité de genre au sein du Board of Directors et de la direction figure dans les rapports statutaires pour chaque entité soumise à ce règlement. L'objectif et les progrès relatifs à la diversité de genre au sein du Board of Directors et de la direction du Groupe Arla Foods sont divulgués dans ce rapport aux pages 61, 66, 77 et 86. Notre déclaration statutaire à la section 99d concernant l'éthique des données se trouve à la page 85.

En 2022, nous avons évoqué pour la première fois les risques et opportunités liés au climat qui concernaient Arla conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (TCFD). Les risques et opportunités liés au climat sont maintenant décrits dans le chapitre sur le changement climatique et le bien-être animal aux pages 43 à 44.

Une vue d'ensemble des progrès vers les Objectifs de développement durable des Nations Unies est incluse à la page 158.

Éléments de préparation

Les états de durabilité d'Arla sont élaborés sur la base de la production de rapports mensuels et annuels réguliers. Les principes de consolidation reposent sur un contrôle des opérations, sauf indication contraire dans les méthodes comptables de chaque section. Toutes les données déclarées suivent la même période de reporting que les états financiers consolidés.

Pour nos définitions des horizons temporels appliqués, veuillez vous reporter à la page 43.

Nous avons obtenu une assurance raisonnable sur les indicateurs clés de durabilité suivants : indicateurs liés à l'énergie et au climat, à la sécurité alimentaire, au bien-être animal, aux accidents et certains de ceux liés aux employés. Concernant la divulgation restante des états de durabilité, nous avons obtenu une assurance limitée.

Périmètre du rapport

Les ICP environnementaux comprenaient des données provenant de tous les sites de production et logistiques. Ces données, ainsi que celles concernant le lait acheté, le lactosérum acheté en externe, le traitement externe des déchets, le transport externe et l'emballage, portent sur 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, à la page 65. Toutefois, les accidents survenus au sein des sièges sociaux au Danemark, au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne ont également été inclus.

L'ensemble de notre chiffre d'affaires est lié au secteur de l'alimentation et des boissons. Certains de nos impacts sont également liés au secteur de l'agriculture et de l'élevage. Tous nos revenus proviennent de secteurs à fort impact climatique.

Principes en matière de retraitement des chiffres

Les référentiels et les chiffres de comparaison sont traités 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 cumulés. Chaque année, Arla détermine si les changements structurels de l'année en cours atteignent le seuil d'importance de manière individuelle ou cumulée.

Un seuil est défini pour chaque objectif scientifique :

- Scopes 1 et 2 : variation de 5 % par rapport à l'année de référence
- Scope 3 par kilogramme de lait cru : variation de 3 % par rapport à l'année de référence

Lorsque les émissions de référence sont recalculées en raison de changements structurels importants dans l'entreprise (tels que définis ci-dessus), les chiffres historiques sont également recalculés et communiqués aux côtés des chiffres historiques d'émissions non recalculés (réels). Le lecteur pourra ainsi mieux comprendre les émissions réelles d'Arla chaque année. Les autres chiffres liés à la durabilité communiqués en externe ne sont traités que lorsque des erreurs significatives sont découvertes dans les rapports des années précédentes. Le caractère significatif des erreurs est déterminé au cas par cas.

En 2023, nous avons choisi de retraiter les chiffres antérieurs des déchets solides pour corriger les erreurs liées aux années précédentes.

En outre, nous avons aussi voulu retraiter ceux concernant la part de l'électricité renouvelable afin d'ajuster notre méthodologie pour qu'elle soit davantage en adéquation avec les cadres de rapports choisis.

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET BIEN-ÊTRE ANIMAL



Ambition stratégique

2023

Progression vers l'objectif

Objectif

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

SCOPES 1 ET 2

4 POINTS DE %

2015

33 %

2030

63 %

[Plus d'informations aux pages 37 et 38.](#)

SCOPE 3 par kg de lait et de lactosérum

3 POINTS DE %

2015

12 %

2030

30 %

[Plus d'informations aux pages 35 et 36.](#)

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE EN EUROPE

17 POINTS DE %

69 %

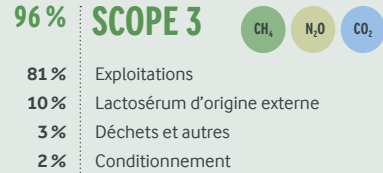
2025

100 %

[Plus d'informations à la page 37.](#)

Impacts

SOURCES D'ÉMISSION D'ARLA



2023

Ambitions

ÉMISSIONS D'ARLA EN 2030

30 %

Réduction des émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum
 Notre objectif scientifique de scope 3 est principalement lié à la réduction de l'empreinte carbone au niveau des exploitations de 30 % par kg de lait et de lactosérum standardisés.

63 %

Réduction des émissions des scopes 1 et 2 et objectifs stratégiques à long terme
 Arla a fixé des objectifs scientifiques pour 2030 en prenant 2015 comme année de référence. Réduction de 63 % en valeur absolue des émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1) et des émissions relatives à l'énergie achetée (scope 2).

100 %

Électricité verte d'ici à 2025
 Le passage des énergies fossiles aux énergies produites à partir de sources renouvelables est un facteur important pour réaliser nos objectifs de réduction des scopes 1 et 2. Notre objectif principal est d'assurer l'approvisionnement en électricité produite à partir de sources renouvelables de tous nos sites en Europe.

Politiques

[Politique de gestion environnementale et énergétique et Green Ambition 2050](#)

Stratégie

STRATÉGIE CLIMATIQUE FONDÉE SUR LA SCIENCE

La réduction de notre impact sur le changement climatique est une priorité pour notre coopérative. Avec nos associés-coopérateurs, nous avons fixé des objectifs climatiques ambitieux conformes aux objectifs de l'Accord de Paris. En nous engageant à limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C, nous travaillons activement à l'atténuation des effets du changement climatique.

Arla, qui compte parmi les plus grandes entreprises laitières du monde, a la taille, la force et l'influence nécessaires pour avoir un impact significatif et jouer un rôle de premier plan en matière de durabilité et de protection de notre planète. Nous sommes conscients de notre responsabilité. C'est pour cette raison que nous avons pour ambition d'atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici à 2050 et que nous nous engageons à fixer un objectif scientifique visant à atteindre zéro émissions nettes. Nos objectifs pour 2030 sont le fil conducteur de notre parcours vers la neutralité carbone.

Nous envisageons actuellement d'actualiser notre objectif de scope 3 afin que

ce dernier soit conforme aux nouvelles recommandations sur les forêts, les terres et l'agriculture publiées dans le cadre de l'initiative Science Based Targets. Une fois approuvé, le nouvel objectif sera divulgué dans nos rapports externes.

Chez Arla, nous pensons que s'appuyer sur les données est essentiel pour réduire notre empreinte carbone. La science évolue rapidement et nous nous efforçons constamment d'utiliser les données, les technologies et les méthodologies les plus avancées. Les effets de ces changements sur nos méthodologies et sources de données sont précisés dans les chiffres publiés. Nos émissions de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3 ont fait l'objet d'une assurance raisonnable.

De plus, notre Board of Directors et d'autres parties prenantes concernées ont approuvé nos objectifs et notre stratégie d'atténuation du changement climatique. La réduction de notre empreinte carbone peut nous permettre de nous distinguer.

Actions et ressources

UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

NOUS SOMMES L'UN DES PLUS GRANDS PRODUCTEURS LAITIERS AU MONDE ET, À CE TITRE, NOUS AVONS LA LOURDE RESPONSABILITÉ DE RÉDUIRE NOTRE IMPACT SUR LE CLIMAT. LA MENACE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE À LAQUELLE NOUS SOMMES CONFRONTÉS AUJOURD'HUI NÉCESSITE INDÉNIABLEMENT DES EFFORTS ENCORE PLUS IMPORTANTS DE NOTRE PART, EN FIXANT DES OBJECTIFS PLUS AMBITIEUX ET EN DÉFINISSANT CLAIREMENT LA MARCHÉ À SUIVRE POUR LES ATTEINDRE.

En 2023, les émissions de Scope 3 par kg de lait et de lactosérum ont diminué de 3 points de pourcentage par rapport à 2022, soit une réduction globale de 12 % par rapport à 2015. Plus d'informations à la page 40. Les émissions d'Arta étaient de 1,08 kg de CO₂e par kg de lait d'agriculteurs, soit une baisse de 3,6 % par rapport à l'année dernière. Des réductions ont été observées dans tous les pays, mais c'est le Royaume-Uni qui affiche les améliorations les plus importantes. Les réductions les plus significatives découlent d'améliorations dans l'utilisation d'engrais et de la manutention des engrais organiques.

Notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité a été lancé au mois de juillet 2023, et les premiers résultats confirment le potentiel de réduction. Les

premiers versements effectués cet été ont montré que, pour la première fois, le prix du lait perçu par les agriculteurs Arla est désormais directement lié à leurs actions en faveur de l'environnement.

Le modèle repose sur un système de points permettant aux agriculteurs d'accumuler des points en fonction de leurs actions de réduction des émissions dans les 19 domaines climatiques du modèle, tels que l'efficacité de l'alimentation et la teneur optimale en protéines, la manutention des engrais organiques, l'alimentation durable, l'électricité verte et l'utilisation des terres. Pour chaque activité, les agriculteurs peuvent acquérir des points s'ils remplissent des critères spécifiques. Chaque point obtenu par les agriculteurs permet le versement de 0,03 centime EUR/kg de

lait livré. Les activités ayant le plus grand potentiel de réduction des émissions de CO₂e rapportent le plus de points.

Le nombre moyen de points obtenus en 2023 était de 50. Pour une exploitation Arla moyenne dont la production

3,6 %

Réduction du CO₂e par kg de lait des agriculteurs en 2023 par rapport à 2022. Il s'agit de la plus grande réduction d'année en année que nous avons observée jusqu'à présent.



Points disponibles du modèle d'incitation financière liée à la durabilité

TOTAL : 80 POINTS



**LES BIGS
49 POINTS**



**ALIMENTATION
DURABLE
11 POINTS**



**CARBON
FARMING ET
BIODIVERSITÉ
8 POINTS**



**MANUTENTION
DES ENGRAIS
ORGANIQUES
6 POINTS**



**ÉLECTRICITÉ
PRODUITE À
PARTIR DE SOURCES
RENOUVELABLES
5 POINTS**



**RENFORCEMENT
DES CONNAISSANCES
1 POINT**

LES BIG5

1. Efficacité de l'alimentation

Si les agriculteurs parviennent à maximiser le volume de lait obtenu par ration de fourrage et à minimiser les déchets alimentaires, le lait devient plus efficace sur le plan climatique.

2. Teneur optimale en protéines

Le contrôle rigoureux de la teneur en protéines dans l'alimentation animale permet de réduire la quantité d'azote contenue dans le lisier, ce qui diminue les émissions d'oxyde nitreux, un gaz à effet de serre.

3. Robustesse du troupeau

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

4. Utilisation d'engrais

En adaptant précisément la quantité d'engrais aux besoins des plantes et en utilisant différentes méthodes d'épandage, il est possible d'améliorer le rendement par rapport aux émissions de CO₂.

5. Utilisation des terres

Pour augmenter l'efficacité climatique, les associés-coopérateurs peuvent également optimiser le rendement de ces cultures fourragères.



laitière annuelle est de 1,6 million de kilogrammes, cela représente au total près de 40 000 euros par an.

En 2023, un total de 226 millions EUR a été versé. Ce montant couvre les paiements du modèle d'incitation financière pour les six derniers mois de l'année, ainsi qu'un centime EUR/kg de lait pour l'envoi des données relatives au Check Climat.

Des années de travail préparatoire

Le modèle d'incitation financière permet actuellement aux agriculteurs de gagner jusqu'à 2,4 centimes EUR/kg de lait pour leurs actions contribuant à notre objectif de réduction des émissions de CO₂e de scope 3 pour 2030, ainsi qu'à d'autres actions de durabilité, telles que l'amélioration de la biodiversité.

Des années de collecte et d'analyse de données avec l'outil Check Climat ont permis à nos associés-coopérateurs d'identifier les émissions de gaz à effet de serre (CO₂e) de leur exploitation avant le déploiement du modèle. Les données produites par le Check Climat mené dans sept pays d'Europe du Nord constituent l'une des plus grandes bases mondiales de données validées en externe sur les exploitations laitières.

Grâce au Check Climat, nous avons identifié les cinq domaines les plus importants pour la réduction de l'empreinte carbone des exploitations. Ces « Big5 » comptent pour 78 % de la différence d'empreinte carbone entre les exploitations Arla.

Les Big5 présentent un potentiel de réduction important, mis en évidence dans

le modèle d'incitation financière liée à la durabilité. C'est la catégorie présentant le plus grand nombre de points à gagner et donc l'impact financier le plus important.

Ce vaste ensemble de données nous permet d'aider chaque agriculteur à identifier les actions à mener en priorité pour réduire au mieux ses émissions, tout en améliorant la rentabilité de sa production laitière.

Des premiers résultats prometteurs

Les premières données collectées et exploitées indiquent que le modèle suscite un fort engagement : 97 % des agriculteurs ont envoyé leurs données pour le Check Climat, 79 % ont importé des données supplémentaires dans le cadre du modèle d'incitation financière, et le score moyen pondéré pour 2023 était de 50 sur un total de 80 points maximum. Dans tous les types d'exploitation, toutes les zones et toutes les régions, certains agriculteurs obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne Arla.

Il existe un lien étroit entre les émissions de CO₂e par kg de lait et les points d'incitation financière. L'analyse des données montre que les agriculteurs obtiennent leurs points d'incitation financière respectifs de différentes manières, le modèle étant à même de prendre en compte la diversité au sein des agriculteurs Arla.

En outre, les domaines sur lesquels les agriculteurs exercent une influence sont à l'origine des principales différences entre les régions.

Les données préliminaires suggèrent qu'aucun facteur structurel n'empêche les agriculteurs de certaines régions ou de certains types d'exploitation d'atteindre ou de dépasser la moyenne Arla, ce qui démontre le potentiel et l'évolutivité du modèle. Nous analysons et révisons continuellement le modèle pour nous assurer qu'il est aussi pertinent et efficace que possible.

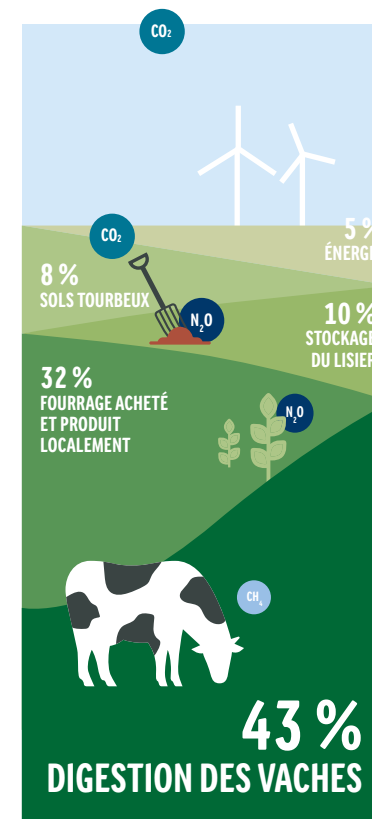
Plus les mesures climatiques sont nombreuses, plus la récompense est importante. Cela envoie également un message clair aux clients et aux consommateurs : une partie du prix qu'ils paient pour les produits et concepts d'Arla plus durables est destinée aux agriculteurs qui prennent le plus de mesures en faveur de l'environnement et du climat. Nous cherchons à savoir comment nous pouvons proposer nos innovations basées sur des données à d'autres agriculteurs ou entreprises laitières afin d'accélérer la transition dans notre industrie mondiale.

De nouveaux partenariats commerciaux

Notre approche fondée sur la science et les données pour assurer cette transition dans les exploitations suscite un intérêt croissant de la part des clients qui souhaitent s'associer à Arla pour réduire leurs émissions de scope 3 dans le cadre de notre Customer Sustainability Programme récemment mis en place.

Lancé en 2023, ce programme a d'abord été introduit au Royaume-Uni. Un certain nombre de nos clients principaux ont rejoint le programme avec des projets

Origine de nos émissions dans les exploitations en 2023



Les autres émissions (2 %) comprennent les biens d'équipement et la destruction des restes d'animaux.

d'expansion sur plus de marchés en 2024. Le Customer Sustainability Programme continuera d'être déployé auprès des clients de la grande distribution et de la restauration sur les marchés principaux européens au cours de l'année 2024.

Réduction des rejets de méthane

Les rejets de méthane, causés par la digestion des vaches, constituent un défi majeur pour l'industrie laitière, puisqu'ils représentent 43 % des émissions totales des exploitations Arla. Nous révisons et actualisons constamment notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité afin de favoriser le changement. Les initiatives futures (additifs pour l'alimentation animale, biochar, etc.) affichent des premiers résultats prometteurs en termes de réduction des rejets de méthane.

Si l'initiative Big5 est essentielle pour réduire les rejets de méthane, nous souhaitons accélérer encore nos efforts par la mise en œuvre d'additifs pour l'alimentation animale. En 2022, nos associés-coopérateurs ont expérimenté l'utilisation d'un nouvel additif alimentaire sur 13 000 vaches laitières dans plus de 25 exploitations au Danemark, en Suède et en Allemagne. En 2023, nous avons réalisé des progrès significatifs en affinant notre approche et en développant des stratégies de mise en œuvre pratiques pour l'avenir.

Nous suivons de près le développement d'une large gamme d'additifs pour l'alimentation animale qui promettent de réduire la production de méthane. D'autres initiatives visent à optimiser la composition et l'efficacité de l'alimentation animale et à réduire l'exploitation des sols tourbeux.

UNE PRODUCTION ET UNE LOGISTIQUE DURABLES

NOTRE OBJECTIF DE DURABILITÉ À LONG TERME EST D'ATTEINDRE ZÉRO ÉMISSIONS NETTES À L'HORIZON 2050 POUR NOS SITES DE PRODUCTION LAITIÈRE ET NOTRE RÉSEAU LOGISTIQUE. NOTRE STRATÉGIE EST AXÉE SUR L'ÉLECTRICITÉ VERTE, L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET L'ABANDON DES COMBUSTIBLES FOSSILES DANS NOS PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE.

En 2023, nos émissions de scopes 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage par rapport à 2022 pour atteindre une réduction totale de 33 % par rapport à 2015 (année de référence). Nous avons continué à mettre l'accent sur les économies d'énergie par la sensibilisation et l'adoption de nouveaux comportements, tout en investissant massivement dans les technologies et l'équipement afin de nous détourner des combustibles fossiles.

Nos objectifs à long terme visant à accélérer la transition des énergies fossiles vers les énergies renouvelables par le biais d'initiatives telles que l'optimisation énergétique, l'électrification, l'électricité verte et l'énergie thermique alternative sont en bonne voie.



Plus d'électricité verte

Le passage aux énergies produites à partir de sources renouvelables est essentiel pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions. En 2023, 69 % de notre consommation d'électricité en Europe provenait de sources renouvelables ; d'ici à 2025, ce pourcentage devrait atteindre 100 %. Pour plus d'informations, veuillez vous reporter à la page 41. Notre objectif est de garantir une plus grande production d'électricité verte grâce à la construction de nouveaux parcs solaires et éoliens, ce qui permettra d'augmenter la quantité d'énergie produite à partir de sources renouvelables sur le réseau.

Cette année, nous avons signé cinq contrats d'achat d'électricité pour de nouveaux parcs solaires et éoliens au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède.

En Suède, nous avons conclu un contrat de 10 ans pour l'énergie solaire, qui couvre environ la moitié des besoins actuels en électricité de l'ensemble de nos exploitations laitières suédoises. En combinaison, les cinq contrats représenteront une production de 164 GWh d'électricité verte, soit 15 % de la consommation d'électricité sur nos sites européens de production et de logistique.

Sur notre site de conditionnement, de distribution et de mélange de Tychowo, en Pologne, nous avons ouvert une grande centrale solaire qui couvre 70 % des besoins du site. Avec cet investissement, nous assurons la continuité des activités dans une région où les coupures d'électricité sont fréquentes et nous créons une source d'énergie renouvelable dans un réseau électrique dont le facteur d'émission est élevé en raison de la dépendance au charbon.

Nous avons également installé des panneaux solaires sur le toit de notre site de

conditionnement de fromage à Oswestry, au Royaume-Uni, permettant de couvrir 12 % des besoins annuels en électricité du site. Veuillez consulter les informations complémentaires à la page 121 des états financiers.

Efficacité énergétique

Dans notre plus grande usine de lait frais à Aylesbury, au Royaume-Uni, nous avons testé un nouvel outil numérique d'intelligence artificielle afin d'identifier le potentiel de réduction de la consommation d'énergie. Cette technologie avancée a permis d'obtenir des données précises sur la consommation d'énergie et de gérer rapidement les pics de consommation d'énergie. Grâce au rapport sur la performance énergétique basé sur l'IA, nous avons réalisé des économies d'énergie substantielles équivalent à 15 jours de production supplémentaires, ainsi qu'une réduction des émissions de CO₂e. Notre objectif est d'étendre l'utilisation de cet outil à un plus grand nombre de sites de production afin d'obtenir plus de valeur et de réduire les émissions de CO₂e.

Nous avons continué à évaluer les domaines dans lesquels nos sites de production et nos centres logistiques sont susceptibles de générer des gains rapides. Pour 2023, nous avons identifié trois domaines, grâce à un processus de sélection et d'évaluation mené par les fournisseurs :

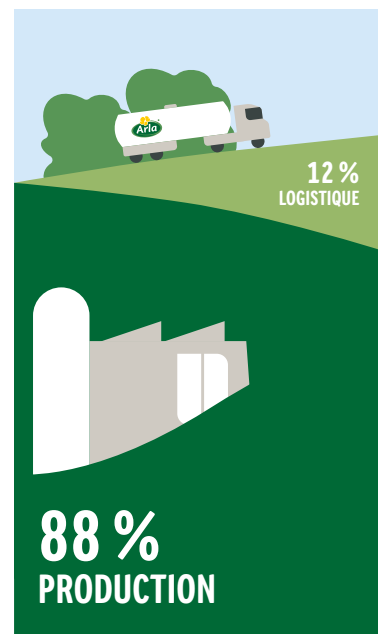
- Optimiser les systèmes de ventilation par l'automatisation générale, la récupération de chaleur, l'utilisation de ventilateurs et la réduction du débit d'air afin d'économiser de l'énergie

33 %

Réduction des émissions de CO₂e des scopes 1 et 2

F26 Ambition stratégique : Nous visons une réduction de 63 % des émissions des scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2015.

Origine de nos émissions (scopes 1 et 2) en 2023



- Évaluer, remplacer et optimiser les compresseurs d'air et les équipements associés afin de réduire la consommation d'énergie
- Optimiser les convertisseurs de fréquence actuels et identifier davantage de moteurs pouvant être équipés de convertisseurs afin de minimiser la consommation d'énergie

Abandon des combustibles fossiles

Nous pensons que l'approvisionnement énergétique de demain doit être multiple et faire appel à différentes sources d'énergie renouvelable afin de favoriser la résilience, la compétitivité des charges et d'être en adéquation avec la disponibilité des sources d'énergie renouvelable. La crise énergétique de 2022 nous a encore davantage incités à agir vite et à mettre en application des changements rapides. Nous avons investi massivement dans des solutions alternatives adaptées à notre stratégie de durabilité.

La laiterie de Taulov, au Danemark, en est un exemple : à la fin de l'année 2023, elle a été raccordée à un vaste système de chauffage urbain. Ainsi, plus de la moitié de la consommation annuelle de gaz naturel sera remplacée par le chauffage urbain sans énergie fossile, ce qui permettra une réduction allant jusqu'à 41 % par an des émissions actuelles de CO₂e du site liées au chauffage.

Logistique et efficacité énergétique

Nous avons poursuivi notre travail de transition vers des combustibles non fossiles et nos initiatives de réduction des émissions dans notre flotte logistique et nos sites de production. Au cours des dernières années, la flotte de camions d'Arla et la flotte louée ont été équipées d'un système d'écoconduite afin d'optimiser les performances du véhicule et du conducteur. Aujourd'hui celui-ci est installé dans tous les nouveaux camions. Il affiche les performances du conducteur pour l'aider à adopter une conduite plus économique. En moyenne, le système

devrait permettre de réduire la consommation globale de carburant de 3 à 5 %.

En outre, nous avons continué à développer notre flotte de véhicules électriques et au biogaz au Royaume-Uni, en Finlande et en Suède. Fin 2023, près de 50 camions roulant au biogaz circulaient sur les routes de Suède. Nous continuons également à créer des opportunités pour les agriculteurs Arla afin de leur permettre d'utiliser leur lisier de vache pour la production de biogaz.

L'optimisation des itinéraires et des livraisons au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, a aussi permis de réaliser d'importantes réductions des émissions de gaz à effet de serre au cours de l'année. Nous avons incité de manière proactive nos principaux clients et fournisseurs logistiques à contribuer à l'initiative afin d'optimiser le remplissage de nos camions et de réduire la distance parcourue. Au Royaume-Uni, nous avons collaboré avec un client clé qui a accepté que les livraisons soient effectuées tous les deux jours. Cela a permis de réduire considérablement la fréquence, le kilométrage et les émissions de CO₂e des livraisons.



ARLA®
B.O.B.

Le lait Arla® B.O.B. est vendu aux consommateurs au Royaume-Uni. En 2023, nous avons continué à nous concentrer sur l'optimisation de notre logistique pour réduire les émissions de CO₂e en collaboration avec un client clé.



PROTECTION DES ANIMAUX

LE LAIT EST NOTRE PRINCIPALE MATIÈRE PREMIÈRE. NOUS SOUHAITONS QUE SA PRODUCTION SOIT RESPONSABLE ET RESPECTUEUSE DES ANIMAUX ET DE LA NATURE.

Le bien-être animal chez Arla

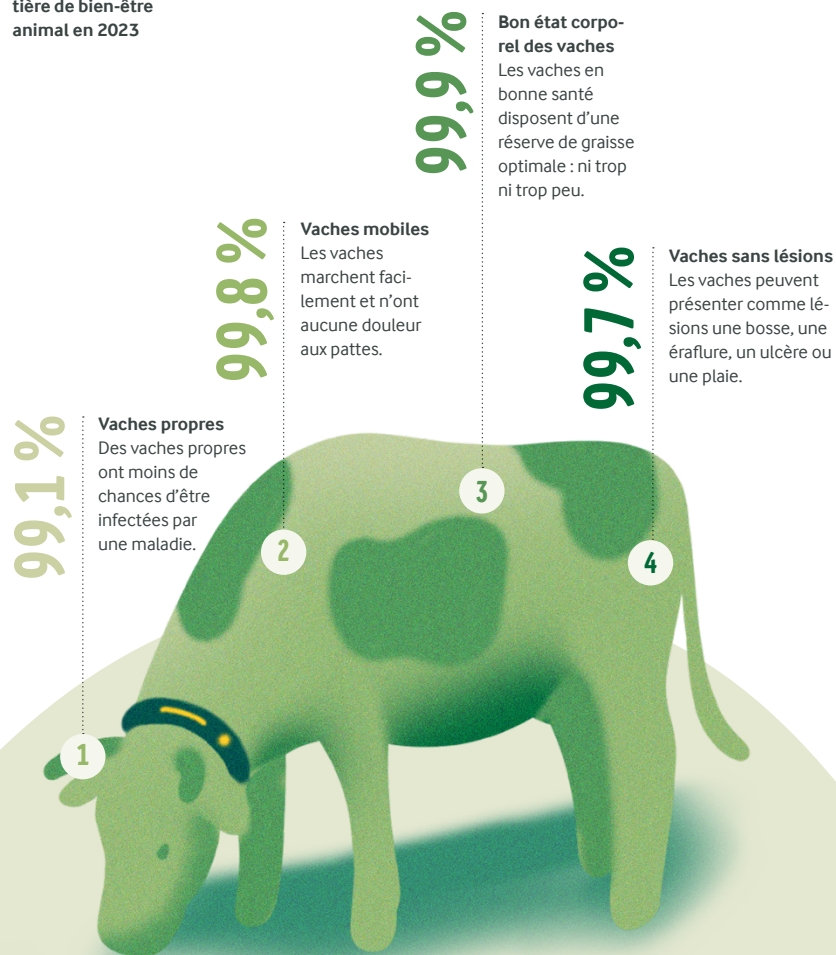
Chez Arla, le bien-être de nos vaches est au cœur de nos pratiques d'élevage. Nos éleveurs sont très fiers de veiller à la santé et au bien-être de leurs troupeaux, et consacrent beaucoup de temps et de ressources pour assurer leur conformité aux normes les plus strictes en matière de bien-être animal.

Les vingt ans d'Arlagården®

En 2003, nous avons lancé Arlagården®, un programme d'assurance qualité dans les exploitations, afin de renforcer nos pratiques en matière de bien-être animal. Depuis, nous n'avons cessé d'actualiser et d'adapter Arlagården® pour répondre à l'évolution des attentes des clients et des consommateurs, ainsi qu'à l'évolution des conditions dans les exploitations. Pour garantir que le bien-être animal est au centre des priorités, Arlagården® exige des

Proportion d'agriculteurs dont l'exploitation n'a pas fait l'objet de signalements majeurs en matière de bien-être animal en 2023

Nous mesurons le bien-être général des vaches en utilisant quatre indicateurs, fondés sur des recherches scientifiques concernant les problèmes les plus fréquents rencontrés dans les troupeaux de vaches laitières. Les données montrent la part des agriculteurs audités sans signalement de problèmes majeurs pour chaque indicateur de bien-être en 2023.



associés-coopérateurs qu'ils envoient régulièrement un rapport complet sur l'état de santé de leurs troupeaux.

Dans le cadre d'un processus d'audit harmonisé entre tous les pays de nos associés-coopérateurs, les agriculteurs reçoivent la visite d'experts externes spécialisés dans le bien-être animal au moins une fois tous les trois ans afin de faire contrôler leurs troupeaux. Nos experts en bien-être animal suivent des formations régulières pour s'assurer qu'ils restent au fait des bonnes pratiques les plus récentes. Plus d'informations sur l'audit à la page 42.

La robustesse du troupeau est l'un des facteurs climatiques Big5 et, en tant que tel, il fait partie de notre modèle d'incitation financière. Pour recueillir des éléments concrets sur la manière d'améliorer ce facteur, nous avons lancé en 2022 un projet pilote en collaboration avec 19 exploitations. Les agriculteurs, accompagnés par des vétérinaires, se sont concentrés sur la prévention des maladies bovines les plus courantes ainsi que des accidents affectant les animaux au sein des exploitations. Le projet a reçu un accueil très positif de la part des agriculteurs concernés, car il leur a permis d'obtenir des conseils personnalisés sur la manière d'améliorer la santé et la robustesse de leurs troupeaux.

En 2023, pour transposer à plus grande échelle les idées recueillies dans le cadre du projet pilote, plus de 90 ateliers ont été organisés dans les sept pays dans lesquels nos associés-coopérateurs sont

établis. En 2023, 4 millions EUR liés à la robustesse des troupeaux ont été versés aux agriculteurs pour les six derniers mois de l'année, ce qui correspond à une moyenne de 2 points dans le modèle d'incitation financière.

Exploitations numériques

Aujourd'hui, de nombreuses vaches Arla sont équipées d'un collier qui aide l'agriculteur à suivre le niveau d'activité et les tendances indiquant le niveau de santé de chaque vache. Ainsi, ce dernier peut réagir plus rapidement en cas de problème. Notre projet pilote à l'exploitation innovante du Royaume-Uni fait appel à des caméras 3D et à des algorithmes avancés pour automatiser la collecte de données sur la mobilité et l'état corporel des vaches. Cela simplifie la gestion des troupeaux, en permettant d'identifier et de résoudre plus rapidement les problèmes de santé. Cette technologie permet aux agriculteurs de faire du bien-être de leurs vaches une priorité.

Promouvoir le changement dans l'ensemble du secteur

La défense du bien-être animal s'étend au-delà de nos exploitations. Nous nous engageons auprès d'ONG et d'associations sectorielles et participons à des forums, des tables rondes et des conférences consacrés au bien-être animal dans les exploitations. En soutenant l'Association laitière européenne par l'intermédiaire de la Plateforme sur le bien-être animal de l'UE, Arla contribue activement à l'élaboration d'une future législation ambitieuse sur le bien-être animal.

Progression vers l'objectif

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂e)

Pour fixer nos objectifs, nous nous appuyons sur les dernières méthodologies scientifiques et sur la compréhension de notre écosystème. Nous nous assurons ainsi que nos objectifs sont concrets, réalisables et en adéquation avec les besoins de notre planète.

En 2023, nos émissions de CO₂e des scopes 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage, soit une diminution totale de 33 % par rapport à la valeur de 2015, qui était de 983 000 tonnes. Cette réduction a été le résultat d'optimisations énergétiques sur les sites, de l'impact des contrats d'achat d'électricité, des panneaux solaires au Bahreïn, en Pologne et au Royaume-Uni, et dans une moindre mesure des certificats d'électricité verte. Toutefois, elle a été partiellement compensée par les impacts de l'augmentation des volumes de lait et de la production de poudre.

En 2023, les émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum ont diminué de 3 points de pourcentage par rapport à 2022, contribuant à notre réduction globale de 12 % par rapport à la valeur de référence de 1,29 kg de CO₂e par kg de lait et de lactosérum en 2015. Par conséquent, les émissions actuelles de scope 3 par kg de lait et de lactosérum s'élèvent désormais à 1,14 kg de CO₂e. Les émissions générées spécifiquement par les associés-coopérateurs Arla s'élevaient à 1,08 kg de CO₂e par kg de lait, correspondant à une baisse de 3,6 % par rapport à l'année dernière. Des réductions ont été observées dans la plupart des pays, mais c'est le Royaume-Uni qui affiche les améliorations les plus importantes. Les réductions les plus significatives découlent d'améliorations dans l'utilisation d'engrais et de la manutention des engrais organiques.

Les émissions liées aux emballages ont augmenté en raison des changements intervenus dans la gamme de produits, tandis que celles des transports, de scope 3, ont diminué en raison de la réduction du fret aérien, de l'utilisation de carburant à faible teneur en carbone et des activités de transport internalisées qui, à leur tour, ont entraîné des émissions de transports de scope 1 plus élevées.

En 2023, les émissions totales de CO₂e ont baissé pour atteindre 18 801 000 tonnes (par rapport à 19 102 000 en 2022). Cette évolution s'explique par la réduction des émissions des exploitations, en partie compensée par l'augmentation des volumes de lait et des achats de lactosérum d'origine externe pour Arla Foods Ingredients. Dans une moindre mesure, la réduction est également causée par une diminution des émissions de scope 2.

MÉTHODES COMPTABLES

Afin de mesurer les progrès d'Arla en matière d'objectifs de réduction des émissions, les émissions de gaz à effet de serre (exprimées en équivalents CO₂e et notées CO₂e) sont publiées chaque année et sont regroupées en trois niveaux appelés « scope », conformément à la méthodologie définie dans la norme d'entreprise Greenhouse Gas Protocol (protocole GES). Conformément aux objectifs scientifiques d'Arla, le groupe n'utilise pas de crédits carbone pour réduire ses émissions de CO₂e.

Calcul des équivalents CO₂

Les gaz à effet de serre sont des gaz qui contribuent au réchauffement climatique par l'absorption des radiations infrarouge. Outre le célèbre dioxyde de carbone (CO₂), il existe principalement deux autres gaz à effet de serre associés à la production laitière : le méthane (CH₄) et l'oxyde nitreux (N₂O). Afin de calculer le total des émissions de gaz à effet de serre (l'empreinte carbone) d'Arla, les différentes émissions de gaz à effet de serre 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

Les émissions d'Arla sont constituées en majorité de méthane provenant de la digestion des vaches et du stockage du lisier, et d'oxyde nitreux provenant de l'utilisation d'engrais et de lisier. Les émissions de gaz à effet de serre sont classées en trois catégories, en fonction du point de la chaîne de valeur où elles sont produites et du contrôle que l'entreprise exerce sur elles. Les émissions sont calculées conformément à la méthodologie définie dans le protocole GES.

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 infrastructures de production 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. En 2020, Arla a adopté une méthode de calcul des émissions de scope 2 basée sur le marché, qui remplace la méthode de reporting 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 achetée ou produite par Arla, et d'autres émissions

provenant d'instruments contractuels tels que des contrats d'achat d'électricité et des certificats achetés par Arla, et qui peuvent différer de l'électricité et d'autres sources d'énergie moyennes produites dans un pays spécifique. Cela permet à Arla d'acheter de l'électricité et d'autres instruments contractuels qui émettent moins de gaz à effet de serre que la moyenne du pays. Conformément au protocole GES, Arla communique les émissions de scope 2 selon les méthodes de calcul basées sur le marché et sur l'emplacement (ou double méthode de calcul).

Scope 3 – Autres émissions indirectes

Les émissions de scope 3 sont les émissions provenant de sources qu'Arla ne possède ou ne contrôle pas directement. Celles-ci comprennent les émissions provenant des biens et services achetés (par exemple, le lait cru acheté aux associés-coopérateurs et agriculteurs sous contrat, le lactosérum, les services de conditionnement et de transport achetés aux fournisseurs), mais aussi le traitement des déchets sur les sites de production.

Les émissions relatives au lactosérum concernent le lactosérum acheté en externe pour Arla Foods Ingredients. Le lactosérum inclus est standardisé et recalculé en fonction de sa teneur en matière lactique afin de tenir compte de la différence de qualité et des fractions achetées. Le facteur d'émission lié au lactosérum acheté en externe est resté à 1,0 kg par kg de lactosérum, ce qui constitue une estimation prudente (Flysjö, 2012).

Arla recueille des données auprès des fournisseurs de transport et d'emballages représentant au moins 95 % des dépenses. Sur la base des données collectées, les résultats sont extrapolés pour couvrir 100 % des dépenses. Pour le transport, la production et le conditionnement, les facteurs d'émission sont basés sur les facteurs Defra 2022 et Ecoivent 3.9.1. Les facteurs d'émission sont mis à jour chaque année.

Scope 3 – Émissions des exploitations

Les émissions de scope 3 du lait cru sont calculées conformément aux directives de la Fédération internationale du lait relatives à l'empreinte carbone des produits laitiers (FIL 2015). L'outil utilisé pour calculer l'empreinte carbone du lait se fonde sur une évaluation attributionnelle du cycle de vie (ACV) qui a été développée au cours des dix dernières années en collaboration avec 2-0 LCA Consultants, une société de conseil danoise composée d'universitaires. Pour des descriptions détaillées de la méthodologie, veuillez vous reporter à la publication de Schmidt et Dalgaard (2021), disponible sur le site Web de 2-0. Consultants LCA. Les facteurs d'émission des exploitations sont également obtenus auprès de 2-0 LCA Consultants. Dans le cas du lait non produit par nos associés-coopérateurs, les facteurs d'émission sont restés inchangés par rapport à leurs niveaux de 2015. Les émissions liées à la production de lait non produit par nos agriculteurs sont obtenues en multipliant le volume de lait par des

Progression en matière d'émissions de gaz à effet de serre

Milliers de tonnes (millions de kg)	2023	2022	2021	2020	2019
Émissions de CO ₂ e des scopes 1 et 2 – méthode basée sur le marché	660	695	733	751	862
Réduction du CO₂e des scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)	33 %	29 %	25 %	24 %	12 %
Émissions de CO ₂ e de scope 3 des associés-coopérateurs par kilogramme de lait (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
Réduction du CO₂e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)¹	12 %	9 %	7 %	7 %	7 %

¹ Le calcul des émissions de CO₂e en 2015 s'appuyait sur des données statistiques nationales, la meilleure source disponible à l'époque. En 2016, nous avons commencé à effectuer des mesures climatiques dans les exploitations Arla et avons progressivement remplacé les données statistiques nationales par des données propres à Arla dans le modèle de calcul du CO₂e.

Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3)

Milliers de tonnes (millions de kg)	2023 ^{2,3}	2022	2021	2020	2019
Production	426	399	368	381	366
Transport	82	78	79	93	97
Émissions de CO₂e de scope 1⁴	508	477	447	474	463
Émissions de CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché	152	218	286	277	399
B.O.B	15 196	15 571	16 386	16 645	16 524
<i>Lactosérum d'origine externe</i>	1 987	1 859	1 751	1 133	1 032
Conditionnement	459	444	417	396	384
Biens et services achetés (catégorie 1)	17 642	17 874	18 554	18 174	17 940
Activités liées au carburant et à l'énergie (catégorie 3)	159	177	125	120	110
Transport et distribution en amont (catégorie 4)	331	346	347	306	312
Déchets produits dans le cadre des opérations (catégorie 5)	9	10	24	25	25
Émissions de CO₂e de scope 3²	18 141	18 407	19 050	18 625	18 387
Total des émissions de CO₂e	18 801	19 102	19 783	19 376	19 249
Émissions de CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement	192	165	243	237	274
Total des émissions de CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement	18 841	19 049	19 740	19 336	19 124

² Les émissions de scope 3 des catégories 2, 6, 7, 8, 9, 13 et 14 sont individuellement inférieures à 0,5 % et ne sont pas incluses dans les chiffres d'émissions. Les catégories 10, 11 et 12 présentent un impact mineur supérieur à 0,5 %. Arla n'a pas publié de rapport sur une base volontaire en 2023, mais travaille à l'amélioration de la qualité des données en vue de futurs rapports. La catégorie 15 affiche un impact d'environ 5 %, et des efforts en matière de qualité des données sont déployés en vue de la préparation des futurs rapports.

³ Les émissions biogéniques, non incluses dans le tableau des émissions, s'élèvent à 90 000 tonnes de CO₂e. ⁴ Réfrigérants non inclus.

Intensité des émissions de GES par rapport aux revenus nets⁴

Milliers de tonnes par million d'euros	2023	2022	2021	2020	2019
Émissions totales de GES (en fonction de la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO₂e/millions EUR)	1,38	1,38	1,76	1,82	1,82
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO₂e/millions EUR)	1,37	1,38	1,77	1,82	1,83

⁴ Chiffres relatifs au chiffre d'affaires net extraits des états financiers

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂e) – SUITE

facteurs d'émission basés sur des données d'inventaire nationales, et non sur des données propres à Arla. Les calculs sont basés sur une version antérieure de l'outil agricole de la Fédération internationale du lait de 2010 (R. Dalgaard, J. Schmidt, K. Cenan, 2016).

Les émissions liées au lait cru comprennent les émissions internes et externes aux exploitations. Les émissions proviennent de la digestion des vaches, de la production et l'achat de fourrage, du stockage du lisier, de la consommation d'énergie, des biens d'équipement et des sols tourbeux. Les émissions liées au fourrage proviennent des engrais utilisés pour le fourrage, produit localement ou acheté, ainsi que le transport du fourrage acheté. Le stockage du lisier peut entraîner des émissions de méthane et d'oxyde nitreux. La quantité d'émissions varie selon la façon dont le lisier est couvert et s'il est utilisé dans le cadre de la production de biogaz. Les sols tourbeux sont des zones humides présentant une forte teneur en CO₂e. Le drainage et l'utilisation des sols pour les cultures entraînent la libération de CO₂e et de N₂O. Le chiffre des émissions relatives au lait cru présenté dans ce rapport correspond à des émissions pondérées par kilogramme de lait, calculées sur la base des données climatiques des exploitations. Ces données, validées par des experts climatiques externes, sont multipliées par le volume de lait et ajustées en fonction de la teneur en matières grasses et protéines. Les données agricoles validées par des experts climatiques externes sont statistiquement représentatives de l'ensemble des exploitations Arla.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

En 2023, 97 % des associés-coopérateurs Arla actifs, couvrant 99 % du volume de lait d'Arla, ont répondu à un questionnaire Check Climat détaillé (ils reçoivent une incitation financière de 1,0 centime EUR/kg de lait pour leur participation au questionnaire). Leurs réponses ont été validées par des experts climatiques externes. Ce rapport ne comprend que des données validées en externe, qui en 2023 couvriraient toutes les exploitations ayant répondu au questionnaire.

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). Ainsi, les chiffres présentés ne se fondent pas nécessairement sur des données d'exploitation couvrant une même période. La majorité des données (soit 62 %) concernent la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022, tandis que 10 % concernent des périodes antérieures.

Une analyse a été effectuée pour comprendre les plus grandes zones d'incertitude liées aux données déclarées par les agriculteurs sur leurs émissions. Cette analyse était centrée autour de quatre domaines clés (troupeau, fourrage, cultures et manutention des engrais organiques) et tenait compte des paramètres ayant le plus d'impact sur les émissions au niveau des exploitations. L'analyse a conclu que les résultats des exploitations individuelles pouvaient être erronés à hauteur de 10 à 12 % au maximum, mais uniquement si l'agriculteur affichait au départ des émissions élevées et avait exprimé sa volonté de passer d'un traitement nul au traitement complet au biogaz du lisier.

Arla a mis en place un processus de contrôle solide pour réduire les incertitudes et améliorer la qualité des données. Le processus de contrôle est double : il comprend le processus de validation des experts climatiques externes et un contrôle interne effectué par Arla visant à détecter des valeurs statistiques atypiques ou des anomalies dans les données.

Les petits agriculteurs et les agriculteurs utilisant des systèmes de pâturage extensif ne mesurent pas toujours la quantité de fourrage consommé par les vaches ou la teneur en matière sèche de l'herbe dans les champs. Afin de permettre à ces agriculteurs de produire des rapports, le système contient un modèle qui calcule la consommation de fourrages en fonction de la taille du troupeau et du rendement laitier.

Les comptes-rendus sur les sols tourbeux sont un domaine en développement et restent soumis à un niveau d'incertitude plus élevé. En raison de leur impact sur le climat relativement élevé, les incertitudes liées aux sols tourbeux pourraient avoir un impact considérable sur le volume total de gaz à effet de serre déclaré. Le risque d'erreurs est minimisé grâce à la validation des données par des conseillers climatiques externes, appuyée par des contrôles automatisés des valeurs statistiques atypiques. Toutes les valeurs atypiques sont signalées et doivent être vérifiées par l'expert climatique avant mise à disposition des résultats du Check Climat. Les chiffres ne sont communiqués à des fins de reporting qu'au terme d'une enquête approfondie.

La méthodologie appliquée pour calculer les émissions au niveau des exploitations est appelée à évoluer au fil du temps. Pour l'heure, les facteurs qui peuvent potentiellement réduire les émissions totales nettes, comme le stockage du carbone dans les exploitations et la modification de l'utilisation directe des terres, ne sont pas inclus. La Fédération internationale du lait a suggéré en 2015 que la modification de l'utilisation directe des terres soit incluse dans les calculs. Nos agriculteurs s'engagent à mesurer l'impact du stockage du carbone. Le stockage du carbone est le processus de capture et de stockage du dioxyde de carbone de l'atmosphère dans les plantes et le sol, par exemple.

Nous avons pris 2015 comme année de référence pour notre objectif scientifique de scope 3. Pour calculer le niveau de référence et assurer le suivi de l'objectif de réduction, la même méthode et le même outil ont été utilisés, mais le type de données utilisées a changé. Des données statistiques nationales de 2012, qui étaient les meilleures données disponibles à l'époque, ont été utilisées pour le calcul du niveau de référence en 2015. À partir de 2016, les statistiques nationales ont été progressivement remplacées par des données provenant de mesures climatiques des exploitations Arla. Cette évolution a concerné le Danemark, le Royaume-Uni et la Suède en 2016, l'Allemagne en 2019, puis l'ensemble des pays de nos associés-coopérateurs en 2020. La majorité des exploitations Arla ont été prises en compte pour la première fois dans le rapport 2020. Les données spécifiques aux exploitations ont toujours un ou deux ans de retard. Le rapport 2023 se fondait donc principalement sur des données des exploitations pour l'année 2022.

Une autre incertitude entoure la collecte des données relatives aux services de conditionnement et de transport achetés auprès de fournisseurs. Chaque trimestre, Arla adresse à ses fournisseurs des demandes détaillées afin qu'ils communiquent les données nécessaires, ainsi qu'un mode d'emploi expliquant comment remplir la documentation afférente. La saisie manuelle de données provenant de différentes sources représente un risque flagrant 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.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE

La part de l'électricité produite à partir de sources renouvelables est passée à 69 % en 2023, contre 52 % l'année dernière. Cette augmentation est le résultat de nouveaux contrats d'achat d'électricité et d'investissements dans des centrales solaires sur site. Dans une moindre mesure, cela a également été favorisé par l'achat de certificats d'électricité verte. Pour en savoir plus sur le traitement comptable des contrats d'achat d'électricité, consultez la page 121.

Les inquiétudes suscitées par la crise énergétique consécutive à l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022 ont conduit à des investissements dans des plans de secours permettant de recourir au pétrole comme combustible de substitution pour assurer la continuité de l'approvisionnement. Ceux-ci sont toujours prêts à être utilisés si cela s'avérait nécessaire à l'avenir. Au début de l'année 2023, des chaudières à mazout ont été

Consommation totale d'énergie

(milliers de MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Charbon et produits du charbon	-	-	-	-	-
Pétrole brut et produits pétroliers	349	454	346	462	492
Gaz naturel	1 906	1 738	1 723	1 695	1 596
Autres sources fossiles	0	0	0	0	0
Achat ou acquisition d'électricité, de chauffage, de vapeur ou de climatisation à partir de sources fossiles	302	420	488	465	628
Consommation totale d'énergie d'origine fossile	2 557	2,612	2 557	2 622	2 716
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	45	97	185	185	431
Sources renouvelables, incluant la biomasse, les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.	545	554	598	614	624
Achat ou acquisition d'électricité, de chauffage, de vapeur et de climatisation provenant de sources renouvelables	974	796	611	531	116
Énergie renouvelable non combustible auto-produite	4	2	0	0	0
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	1 523	1 352	1 209	1 145	740
Consommation totale d'énergie	4 125	4 061	3 951	3 952	3 887
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	37 %	33 %	31 %	29 %	19 %

Intensité énergétique basée sur le chiffre d'affaires net

(milliers de MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net)¹	302	294	353	371	369

¹ Provenant des activités dans un secteur à impact climatique élevé. Nous opérons dans un secteur à impact climatique élevé « Fabrication de produits laitiers ».

Consommation d'électricité en Europe¹

(milliers de MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Sources non renouvelables	329	500	628	621	-
Sources renouvelables	730	551	401	412	-
Électricité totale consommée	1 059	1 051	1 029	1 033	-
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables	69 %	52 %	39 %	40 %	-

¹ Les chiffres antérieurs de l'électricité renouvelable sont retraités pour être en adéquation avec la méthodologie mise à jour. L'énergie renouvelable a diminué de 638 mégawatts par heure en 2022, de 416 mégawatts par heure en 2021 et de 428 mégawatts par heure en 2020. Cela a entraîné un retraitement de la part globale d'électricité renouvelable.

NOTRE PROGRESSION EN MATIÈRE DE MESURES CLIMATIQUES – SUITE

utilisées dans un certain nombre de sites de production. Ainsi, 8 % de la consommation d'énergie en 2023 était liée au pétrole brut.

MÉTHODES COMPTABLES

L'énergie utilisée sur les sites de production et dans les entrepôts d'Arla provient de différentes sources, dont le biogaz, la biomasse, le gaz naturel, le chauffage urbain et l'électricité du réseau.

L'électricité produite à partir de sources renouvelables comprenait des certificats liés à l'électricité auto-produite à partir de biogaz, de l'énergie solaire, des certificats d'électricité achetés auprès des associés-coopérateurs et des certificats du marché libre. Arla applique une comptabilité basée sur le marché et comptabilise l'achat d'électricité verte par accord contractuel, c'est-à-dire par des certificats.

Les données énergétiques sont consignées mensuellement et sont principalement basées sur les informations de facturation et les relevés de compteur automatiques effectués sur chaque site. Par conséquent, le degré d'incertitude associé à ces chiffres est très faible.

Part des énergies renouvelables

Pour calculer la part des énergies renouvelables, la consommation d'énergie renouvelable est divisée par la consommation totale d'énergie de l'entreprise. Arla ne tient pas compte des pertes énergétiques, c'est pourquoi le montant total de l'énergie achetée est inclus dans les chiffres. L'énergie vendue n'a pas été déduite dans le calcul de la part des énergies renouvelables.

Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables

La part d'électricité produite à partir de sources renouvelables correspond à la part de l'électricité consommée, aussi bien achetée qu'auto-produite, provenant de sources d'énergie renouvelables ou de certificats d'électricité produite à partir de sources renouvelables. La part d'électricité produite à partir de sources renouvelables est conforme aux lignes directrices RE100. Certains sites d'Arla produisent de l'électricité et vendent l'excédent. L'électricité vendue a été exclue du calcul de la part d'électricité produite à partir de sources renouvelables.

En 2023, nous avons choisi de modifier la méthodologie appliquée à la part de l'électricité renouvelable pour mieux nous conformer aux directives RE100 et avons donc exclu l'électricité renouvelable issue des réseaux non couverts par les instruments contractuels. Les chiffres antérieurs ont été retraités pour être en adéquation avec la méthodologie mise à jour.

BIEN-ÊTRE ANIMAL

Évolution 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. Arla s'engage à rendre compte des mesures les plus importantes permettant de décrire et d'améliorer le bien-être animal. Les indicateurs clés de performance (ICP) associés au bien-être animal comprennent le nombre de cellules somatiques (qui donnent une indication sur la santé et le niveau de stress des vaches), et quatre indicateurs liés à l'apparence physique et au bien-être des vaches :

Le bien-être animal dans les exploitations fait l'objet d'un audit externe au moins une fois tous les trois ans par SGS, un grand cabinet d'assurance qualité et d'audit spécialisé dans le bien-être animal. En 2023, 35 % des exploitations ont fait l'objet d'un audit, soit 2 814 audits au total. Les résultats de l'audit peuvent nécessiter la réalisation d'un audit ou d'une activité de suivi, selon l'issue de l'audit. En cas de problèmes graves ou d'infractions répétées en matière de bien-être animal, Arla suspend la collecte de lait auprès de l'exploitation non conforme et, dans les cas extrêmes, met fin à l'affiliation. Au cours de l'année 2020, le système d'audit a été mis à jour et uniformisé sur l'ensemble des pays associés-coopérateurs pour s'assurer que les auditeurs suivent bien la même procédure et les mêmes normes, où qu'ils soient. Par conséquent, seules les données de 2021-2023 sont prises en compte.

Le nombre moyen de cellules somatiques dans les zones géographiques contrôlées par Arla s'est maintenu à 184 000 cellules par millilitre.

MÉTHODES COMPTABLES

Nombre de cellules somatiques (moyenne) :

Les cellules somatiques contenues dans le lait sont principalement des globules blancs. Un nombre élevé de cellules somatiques indique une inflammation (mastite) du pis de la vache, source de douleur et de stress pour celle-ci, sans compter que cette maladie affecte la qualité du lait. Arla contrôle le nombre de cellules somatiques en analysant le lait au niveau des tanks à lait à chaque collecte dans les exploitations. Les niveaux sont continuellement communiqués afin de préserver la qualité du lait. Le nombre indiqué est une moyenne pondérée de l'ensemble de la collecte de lait d'Arla au cours d'une année donnée. Le nombre de cellules somatiques est communiqué par plusieurs laboratoires dans les pays de nos associés-coopérateurs. Un nombre de cellules somatiques supérieur à 300 réduit le prix du lait payé à l'agriculteur, tandis qu'un supplément est versé lorsque ce nombre est inférieur à 300.

Audit des exploitations et indicateurs liés aux animaux

Les conditions de bien-être animal dans toutes les exploitations Arla sont régulièrement auditées. Les audits

dans les exploitations nécessitent un examen approfondi de la santé et du bien-être du troupeau, de l'alimentation et des étables. Ces principes découlent des critères définis dans le cadre du projet WelfareQuality®. Quatre indicateurs de la santé des animaux sont évalués : l'état corporel, la mobilité, la propreté, la présence de blessures. Ces indicateurs ont été élaborés à partir de recherches scientifiques sur les problèmes les plus courants liés aux troupeaux de vaches laitières. Les audits comprennent des audits de routine (effectués tous les trois ans au minimum), des audits aléatoires, des visites au démarrage et des audits ciblés. Les agriculteurs auditées sont définies comme le pourcentage d'associés-coopérateurs ayant fait l'objet d'au moins un audit en 2023.

Indicateurs liés aux animaux évalués par les auditeurs

Les ICP présentés dans le tableau des indicateurs de bien-être animal se rapportent à la proportion d'associés-coopérateurs auditées n'ayant pas fait l'objet de signalements majeurs dans chaque catégorie. Lors d'un audit dans une exploitation, l'auditeur évalue le bétail de l'exploitation et identifie les éventuels problèmes liés à la santé des animaux. Si des problèmes sont identifiés, le bétail est évalué en fonction des indicateurs de bien-être d'Arla. L'auditeur évalue les vaches par rapport à quatre indicateurs de bien-être sur une échelle de 0 à 2, 0 signifiant qu'aucun problème n'est identifié, 1 signalant la présence de problèmes mineurs, et 2 correspondant à des problèmes majeurs. Les résultats sont ensuite communiqués à Arla. Si les auditeurs jugent que plus de 5 % des vaches de l'échantillon sont trop maigres, plus de 25 % ne sont pas assez propres, plus de 15 % boitent ou plus de 10 % sont blessées, ils le signalent à Arla en tant que problème majeur de bien-être animal.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les exploitations font l'objet d'un audit tous les trois ans. Une comparaison en glissement annuel peut donc manquer de pertinence du fait que les exploitations auditées d'une année à l'autre ne sont pas les mêmes.

Politiques et autres

Politiques pour la stratégie de durabilité

Notre stratégie de durabilité est soutenue par notre politique de gestion environnementale et énergétique et par notre Green Ambition 2050, qui constituent des lignes directrices pour nous aider à faire face aux principaux problèmes environnementaux et à atteindre nos objectifs de durabilité à long terme en matière de changement climatique, de biodiversité et d'écosystèmes, ainsi que d'utilisation des ressources.

Indicateurs du bien-être animal

	2023	2022 ²	2021	2020	2019
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	184	184	191	194	196
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté	99,1 %	98,6 %	98,4 %		
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	99,8 %	99,8 %	99,5 %	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions	99,7 %	100 %	100 %	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel	99,9 %	99,9 %	99,8 %	-	-

Politique de gestion environnementale et énergétique et Green Ambition 2050

Nos politiques d'atténuation du changement climatique se concentrent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'efficacité énergétique et la transition vers les énergies renouvelables. L'adaptation au changement climatique n'est pas encore abordée. Notre « Green Ambition 2050 » se concentre sur trois thèmes clés : un meilleur climat, un air et une eau propres ainsi que le renforcement de la biodiversité et des écosystèmes.

Un meilleur climat

Nous avons pour objectif de réduire les émissions mondiales de gaz à effet de serre en favorisant la circularité et l'efficacité des ressources.

Nous visons à atteindre cet objectif grâce à :

- une réduction significative de nos propres émissions de gaz à effet de serre et des émissions issues de la production laitière, conformément à l'initiative Science Based Targets ;
- une transition vers des sources d'énergie renouvelables, sur site et tout au long de la chaîne de valeur, ainsi qu'une utilisation efficace des ressources en eau, en énergie et en matériaux ;
- une surveillance et une optimisation de nos activités et l'affectation de capitaux à des investissements continus destinés à améliorer l'efficacité énergétique.

Arla fait un grand pas en avant en se détournant des combustibles fossiles au profit des sources d'énergie renouvelables. Nous souhaitons utiliser exclusivement de l'électricité produite à partir de sources renouvelables sur nos sites de production et dans nos bureaux en Europe d'ici à 2025. Cela nécessite de remplacer le charbon, le pétrole et le gaz fossiles par des sources d'énergie renouvelables telles que l'énergie éolienne, l'énergie solaire, le biogaz et d'autres biocarburants. Cela concerne l'électricité et le chauffage dans les exploitations et sur les sites, les carburants pour le transport et les matériaux pour le conditionnement.

Associée au programme Arlagården® et à notre code de conduite, notre Green Ambition 2050 reflète l'attention que nous portons au bien-être animal.

Qualité de l'eau et de l'air

Notre objectif est de maintenir l'équilibre des cycles de l'azote et du phosphore et de garantir la qualité des eaux souterraines et de l'air. Nous pourrions y parvenir en protégeant les sources d'eau régionales, en réduisant les besoins en eau externe et en réduisant les émissions sur l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Les principes de l'économie circulaire nous servent de lignes directrices, en mettant l'accent sur la réduction des déchets et de l'utilisation inutile des ressources, ainsi que sur la réutilisation et le recyclage, conformément à la hiérarchie des déchets. Cette démarche s'applique aussi bien au lait qu'à nos emballages, à l'utilisation de l'eau et aux cycles du carbone, de l'azote et du phosphore. Nous nous efforçons en particulier d'utiliser davantage de matériaux recyclés dans nos emballages et d'augmenter la quantité d'emballages pouvant être recyclés.

Renforcement de la biodiversité et des écosystèmes

La perte de biodiversité est une menace pour notre bien-être futur et peut avoir des conséquences irréversibles pour notre planète. Nous souhaitons contribuer à la création d'un paysage agricole local plus riche en biodiversité, plus robuste et plus accessible.

Pour atteindre nos objectifs, il est essentiel de mettre en place de solides partenariats tout au long de la chaîne de valeur et entre les chaînes de valeur. Nous ne pouvons pas réaliser notre Green Ambition sans soutien. Nous devons nous appuyer sur l'esprit coopératif : travailler de concert avec les chercheurs et les scientifiques, ainsi qu'avec les fournisseurs et les clients, afin de trouver de nouvelles technologies et de nouvelles solutions pour ouvrir la voie au développement d'une industrie laitière durable.

Bien-être animal

Le programme Arlagården®, le code de conduite et la Green Ambition 2050 reflètent notre engagement en faveur du bien-être animal. Nous donnons la priorité à l'amélioration de la santé des animaux dans les exploitations et à la production responsable d'un lait de haute qualité afin de soutenir la transition vers une industrie laitière durable.

Taxonomie de l'UE

Le règlement 2020/852/UE de l'UE vise à accroître la transparence et à apporter une définition scientifique de la notion de « durabilité ». Il fixe des obligations de déclaration pour les entreprises, en mettant l'accent sur le chiffre d'affaires, les dépenses d'exploitation et les dépenses d'investissement. Des évaluations d'éligibilité et d'alignement sont requises, l'éligibilité faisant référence à l'inclusion dans la taxonomie de l'UE. Actuellement, l'industrie de fabrication des aliments et des boissons n'est pas couverte, ce qui se traduit par une éligibilité de 0 % du chiffre d'affaires d'Arla. L'analyse des dépenses d'exploitation et d'investissement a débuté, mais nous ne prévoyons pas de mettre en œuvre les éléments avant 2025, date à laquelle l'établissement de rapports deviendra obligatoire dans le cadre de la directive européenne sur les rapports de durabilité.

Tarification du carbone

Chez Arla, nous utilisons un système de tarification du carbone afin d'intégrer l'impact du carbone dans les décisions d'investissement pour chaque investissement supérieur à 500 000 euros. Notre objectif est de rendre attractifs les investissements ayant un impact positif sur les émissions de carbone. Notre prix actuel du carbone est de 90 euros par tonne de CO₂e. Ce prix du carbone est actualisé une fois par an et correspond à la moyenne pondérée du prix moyen du système d'échange de quotas d'émission de l'UE sur un an et du prix moyen pondéré du certificat de garantie d'origine sur un an. Notre système de tarification du carbone est conforme à nos normes internes et ne répond pas aux critères de sélection de la taxonomie de l'UE.

Risques et opportunités

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT

L'IDENTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS CLIMATIQUES D'ARLA SONT UNE CONDITION PRÉALABLE À LA RÉUSSITE DE NOTRE STRATÉGIE CLIMATIQUE.

Nous cartographions les risques et les opportunités climatiques dans le cadre de notre processus général d'évaluation de double matérialité (cf. les pages 30 à 32) et procédons à une analyse de scénarios associant à la fois notre équipe exécutive de gestion et notre Board of Directors au processus. Ces organes de gestion examinent les risques climatiques une fois par an, indépendamment les uns des autres.

Nous suivons les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements

climatiques (TCFD) pour la réalisation de l'examen annuel des risques et opportunités climatiques. Lors de l'évaluation des risques transitoires liés au climat, conformément aux exigences de la norme ESRS E1, Arla prend en considération un scénario réglementaire strict correspondant à l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C de l'accord de Paris. Dans un tel scénario, nous envisageons l'environnement réglementaire le plus strict possible en Europe, région principale de nos activités. Cela se traduit, par exemple, par une taxation élevée des émissions de CO₂e, des lois strictes sur la protection de la nature qui interdisent certaines utilisations des terres ou activités agricoles, et un étiquetage climatique ou nutritionnel obligatoire sur les produits alimentaires. Afin d'assurer la conformité de la méthode d'évaluation des risques climatiques avec notre cadre de gestion des risques général (cf. les pages 25 à 27), l'horizon temporel pour

les risques transitoires est défini jusqu'à la fin de notre période stratégique actuelle (2026). Étant donné que l'environnement réglementaire national et européen devrait évoluer de manière dynamique, l'évaluation de la probabilité et de l'impact financier potentiel des risques et opportunités transitoires à moyen et long terme est trop incertaine pour apporter une valeur à la planification climatique d'Arla. Par conséquent, une telle évaluation n'a pas été réalisée.

Pour les risques physiques liés au climat, nous avons envisagé plusieurs scénarios climatiques définis comme des scénarios RCP¹ : RCP 2.6 ; RCP 4.5 et RCP 8.5. Conformément à la norme ESRS E1, nous présentons dans ce rapport les résultats du scénario le plus défavorable (RCP 8.5), dans lequel le climat se réchaufferait de 2 °C d'ici à 2050. L'analyse, réalisée sur la base des dernières preuves scientifiques et méthodologies (cf. Guzman-Luna et al. 2021), s'est concentrée sur l'impact d'un certain niveau de réchauffement climatique sur le secteur laitier dans nos sept pays producteurs de lait en Europe.

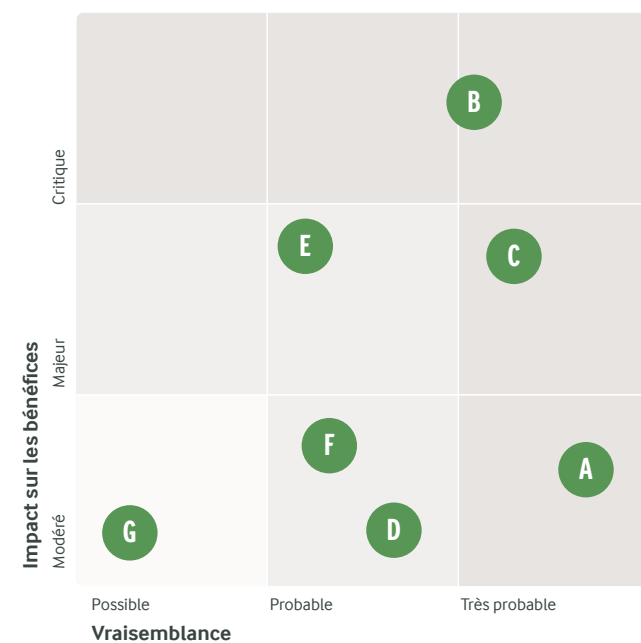
Le lait est notre matière première la plus importante et, au sein de notre chaîne de valeur, l'élevage laitier est le plus vulnérable aux effets négatifs du changement climatique, alors que notre production est plus résiliente face à ces changements. L'horizon temporel de l'évaluation du risque physique est 2050 (long terme), conformément à la méthodologie du TCFD. La science climatique en général se concentre sur l'impact du changement climatique sur l'environnement à l'horizon 2050 ou au-delà. Par conséquent,

l'évaluation des impacts à court (jusqu'en 2026) et à moyen terme (jusqu'en 2035) sur la production laitière en Europe ne pourrait pas s'appuyer sur les preuves scientifiques nécessaires. Par conséquent, Arla a décidé de se concentrer sur les effets à long terme du changement climatique.

L'identification et l'évaluation des risques reposent, entre autres, sur l'évaluation de nos dépendances face au changement climatique. Chez Arla, nous mettons tous nos efforts en œuvre en faveur de la transition de l'énergie fossile vers les énergies renouvelables. Cependant, à l'heure actuelle, nous sommes encore tributaires du secteur de l'énergie fossile dans les domaines de la production et du conditionnement (matériaux des emballages utilisés pour les produits). Arla dépend en outre de la production laitière de ses agriculteurs.

En raison des incertitudes relatives à la législation future, Arla n'est pas en mesure de mener une évaluation quantitative des impacts financiers potentiels des risques et opportunités liés au climat, et utilise une échelle qualitative de modérée à critique pour illustrer l'impact attendu sur les bénéfices. Les seuils qualitatifs utilisés pour l'évaluation des risques et des opportunités climatiques ne sont pas les mêmes que ceux utilisés dans l'évaluation globale des risques, présentée aux pages 25 à 27.

¹ Les RCP sont des scénarios élaborés par le GIEC sur la base de modèles climatiques globaux avec différents niveaux de température.



Risques liés à la transition

- A. Règlements visant à réduire les émissions au cours de la production
- B. Réglementations visant à réduire les émissions provenant de l'activité agricole
- C. Réglementation relative à l'utilisation des terres
- D. Réglementation relative au bien-être animal
- E. Empreinte environnementale et étiquetage de l'origine des produits
- F. Modification des recommandations et des tendances nutritionnelles

Risques physiques

- G. Phénomènes météorologiques extrêmes

	Description du risque	Développement du risque	Catégorie	Impact potentiel	Mesures d'atténuation
A	Règlements visant à réduire les émissions au cours de la production Le Danemark a proposé une taxe sur les émissions de la production industrielle. Les opérations d'Arla en seront affectées. D'autres pays pourraient suivre le Danemark et introduire des taxes similaires ou utiliser d'autres outils réglementaires pour réduire les émissions à l'avenir.	↓ En diminution	Risque réglementaire	· Augmentation des coûts de production dans les pays ayant des réglementations sur les émissions de CO ₂ e, par exemple une taxe sur le CO ₂ e.	· Nous réduisons constamment les émissions de CO ₂ dans notre production. Notre objectif, basé sur des données scientifiques, est de réduire les émissions des scopes 1 et 2 de 63 % d'ici à 2030. · Nous avons également pour objectif d'utiliser uniquement de l'électricité issue d'énergies renouvelables pour nos opérations en Europe d'ici à 2025.
B	Réglementations visant à réduire les émissions provenant de l'activité agricole Le gouvernement danois s'est engagé à introduire une taxe carbone sur les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant des activités agricoles. L'UE discute également d'un système d'échange de quotas d'émission (ETS) lié aux émissions des exploitations agricoles.	↑ En augmentation		· Les charges de production de nos agriculteurs augmenteraient considérablement, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les volumes de lait, entraînant des problèmes d'approvisionnement en matières premières.	· La réduction des émissions dans les exploitations est un élément clé de notre stratégie commerciale. Les agriculteurs travaillent sans cesse à la réduction des émissions et sont récompensés pour leurs mesures climatiques par le biais du modèle d'incitation financière liée à la durabilité.
C	Réglementation relative à l'utilisation des terres Les propositions au niveau de l'UE visant à réduire l'impact des émissions provenant de l'utilisation des terres comprennent la restauration des sols tourbeux et l'augmentation de la sylviculture. Les initiatives nationales visant à améliorer la qualité de l'eau et de l'air peuvent également réduire le nombre de têtes de bétail sur nos principaux marchés.	↓ En diminution		· Ces règlements signifieraient une diminution des terres destinées à la production de fourrage, ce qui pourrait entraîner une baisse de la taille des troupeaux et des volumes de lait. · La réduction du nombre de têtes de bétail aurait également une incidence négative sur les volumes de lait.	· Afin de mieux comprendre l'impact potentiel d'une telle réglementation et de proposer des solutions à nos agriculteurs, nous collectons des données dans les Checks Climat et analysons les résultats. Arla s'est également engagée à ne pas s'approvisionner en produits issus de la déforestation et de la conversion des terres.
D	Réglementation relative au bien-être animal Le bien-être animal est étroitement lié à l'intensité des émissions des produits qui en sont issus. C'est en partie pour cette raison que certains pays européens, comme l'Allemagne, prévoient d'introduire des réglementations plus strictes en matière de bien-être animal et une redevance correspondante, tandis que l'UE révisé également la législation actuelle en matière de bien-être animal afin de tenir compte des preuves scientifiques les plus récentes.	↓ En diminution		· Une législation plus stricte à l'échelle de l'UE aurait un impact sur nos agriculteurs, car elle entraînerait un accroissement des niveaux d'investissement nécessaires.	· Les agriculteurs Arla sont généralement des précurseurs en matière de bien-être animal grâce aux efforts importants qu'ils ont fournis dans le cadre du programme Arlagården® au cours des vingt dernières années.
E	Empreinte environnementale et étiquetage de l'origine des produits Les gouvernements et l'UE envisagent de plus en plus d'introduire un étiquetage obligatoire lié à la durabilité couvrant l'empreinte carbone, le pays d'origine et la nutrition.	↑ En augmentation		· L'étiquetage obligatoire de l'origine augmentera la complexité de nos opérations et réduira notre efficacité puisque nous collectons du lait dans sept pays européens. · L'étiquetage carbone et nutritionnel qui simplifie à l'excès les complexités d'un régime alimentaire durable et nutritif pourrait à tort éloigner les consommateurs des produits laitiers.	· Nous travaillons à l'élaboration de méthodologies, de processus et de systèmes permettant de calculer l'empreinte environnementale des produits. · Nous étudions également les possibilités d'augmenter nos capacités actuelles de séparation des différents types de lait afin de nous conformer aux éventuelles législations sur l'étiquetage de l'origine.
F	Modification des recommandations et des tendances nutritionnelles Les directives alimentaires nationales pourraient réduire la quantité d'aliments d'origine animale recommandés, en raison des préoccupations concernant leur empreinte carbone, au détriment de leur apport nutritionnel.	→ Stable	Risque pour le consommateur	· Les écoles et les autres institutions pourraient modifier les menus proposés aux enfants et aux jeunes adultes, ce qui pourrait avoir des répercussions à long terme sur leurs préférences alimentaires.	· Nous sensibilisons les écoles aux bienfaits nutritionnels des produits laitiers et proposons des idées de recettes à des centaines de milliers de personnes sur nos sites et nos comptes de réseaux sociaux.
G	Phénomènes météorologiques extrêmes En raison du changement climatique, les vagues de chaleur, les sécheresses, les inondations et autres phénomènes météorologiques extrêmes sont de plus en plus fréquents. L'apparition de nouvelles maladies animales et de nouveaux parasites est également une conséquence du changement climatique à laquelle le secteur agricole doit faire face.	→ Stable	Risque physique	· Les événements climatiques extrêmes pourraient avoir un effet négatif sur le rendement des cultures et perturber les opérations ou les infrastructures de distribution. · Les vagues de chaleur sont particulièrement préjudiciables à la productivité des vaches, et pourraient affecter les volumes de lait.	· Nos principaux pays producteurs de lait sont relativement résistants aux phénomènes météorologiques extrêmes, mais nous travaillons avec nos agriculteurs à mieux comprendre et à atténuer l'impact des conditions météorologiques changeantes.

BIODIVERSITÉ ET NATURE



Matières premières achetées n'étant pas issues de la déforestation et de la conversion des terres

2023

Progression vers l'objectif

Objectif de la chaîne de valeur

SOJA (ALIMENTATION)

27 %

27 %

2025

100 %

[Plus d'informations à la page 47.](#)

HUILE DE PALME (ALIMENTATION ET INGRÉDIENTS)

43 %

43 %

2028

100 %

[Plus d'informations à la page 47.](#)

FIBRE FORESTIÈRE (CONDITIONNEMENT ET PRODUCTION D'ÉNERGIE)

96 %

96 %

2025

100 %

[Plus d'informations à la page 47.](#)

Impacts

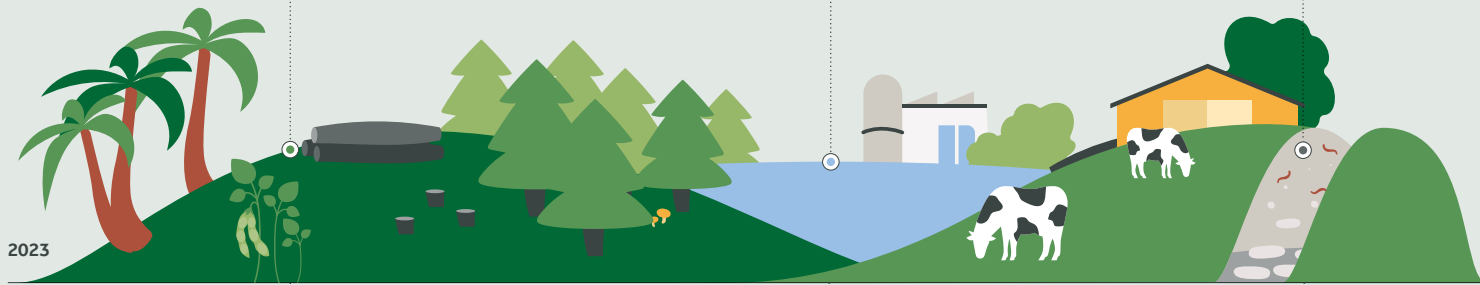
L'IMPACT D'ARLA AUJOURD'HUI

DÉFORESTATION ET UTILISATION DES TERRES

- 27 % Part en volume de soja
- 43 % Part en volume d'huile de palme
- 96 % Part en volume de fibre de bois

QUALITÉ DE L'EAU

ÉTAT DU SOL



2023

Ambitions

L'AMBITION D'ARLA POUR 2025

100 %

sans déforestation ni conversion des terres¹

La **déforestation** est définie comme la perte de forêts naturelles à la suite d'une conversion des terres au profit de l'agriculture ou d'une autre utilisation des terres non forestières, d'une conversion en plantation, ou d'une dégradation sévère ou sur le long terme.

La **conversion des terres** est définie comme le passage d'un écosystème naturel à une forme d'utilisation des terres ou comme une modification profonde de la composition, de la structure ou de la fonction des espèces d'un écosystème naturel.

¹ Couvre les volumes provenant directement d'Arila et les volumes indirects incorporés à l'alimentation animale achetée par les associés-coopérateurs en provenance du monde entier. L'objectif s'applique aux fibres de bois, ainsi qu'au soja et à l'huile de palme utilisés dans l'alimentation animale et en tant qu'ingrédients. Nous reportons notre objectif d'huile de palme non issue de la conversion des terres dans l'alimentation animale à la fin de l'année 2028. Cela correspond à d'autres types de conversion d'écosystèmes non forestiers. Aucune compensation de biodiversité n'est utilisée pour atteindre l'objectif « zéro déforestation et conversion des terres ».

Politiques

[Politique d'approvisionnement responsable en huile de palme](#)

[Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux](#)

[Politique d'approvisionnement responsable en soja](#)

[Politique de gestion environnementale et énergétique et Green Ambition 2050](#)

[Politique d'approvisionnement responsable en fibres de bois](#)

Stratégie

STRATÉGIE POUR LA BIODIVERSITÉ ET LA NATURE

Chez Arla, nous pensons qu'une relation symbiotique avec la nature est absolument essentielle à une agriculture durable. La lutte contre le changement climatique doit aller de pair avec la lutte contre la perte de biodiversité : ces deux aspects sont essentiels à notre planète.

Nous nous concentrons sur des activités qui contribuent à améliorer l'état de nos exploitations et à les rendre plus pérennes pour les prochaines générations. Nous avons également mis en place des initiatives pratiques qui protègent l'environnement naturel à l'échelle de nos exploitations, mais aussi à celle de la planète dans son ensemble.

Notre approche de la biodiversité accorde une grande importance à la préservation des sources d'eau régionales et à la réduction des émissions tout au long de la

chaîne de valeur afin de préserver l'accès à l'eau potable.

Pour atteindre nos objectifs, il est essentiel de mettre en place une coopération solide tout au long de la chaîne de valeur et entre les secteurs.

L'ensemble des agriculteurs Arla œuvre pour la préservation de la nature et pour l'amélioration de la biodiversité au niveau de leurs exploitations. Ils s'engagent également à mettre en place des pratiques agricoles qui permettent un meilleur stockage du carbone dans le sol. Nous recherchons continuellement des méthodes pour soutenir les écosystèmes naturels, par exemple les prairies ou les tourbières, et pour construire un paysage agricole local plus diversifié, plus robuste et plus accessible. Mais nous cherchons également à préserver l'environnement lorsque nous nous approvisionnons en ingrédients dont la provenance est lointaine.

La production de produits laitiers de qualité et nutritifs peut nuire à l'environnement si elle n'est pas soigneusement gérée. Chez Arla, nous sommes conscients que nous sommes intrinsèquement dépendants de la nature à tous les stades de la chaîne de valeur.

Ce constat est particulièrement visible dans les exploitations, où les cycles et les processus de l'environnement, notamment les interactions subtiles d'une gamme variée d'espèces, procurent un capital naturel essentiel, tel que l'eau, l'alimentation animale, les nutriments et l'air.

Actions et ressources

ZÉRO DÉFORESTATION ET CONVERSION DES TERRES

Engagement d’approvisionnement sans déforestation ni conversion des terres

La destruction d’environnements naturels de grande valeur en raison de la progression des terres agricoles est à l’origine d’une crise mondiale qui exige la prise de mesures prudentes et une collaboration à toutes les étapes de la chaîne de valeur.

La déforestation contribue largement au changement climatique, car elle libère dans l’atmosphère des gaz à effet de serre qui seraient normalement stockés dans la biomasse en surface et dans le sol. En agissant sur nos chaînes de valeur, nous disposons d’un levier important pour enrayer la perte de biodiversité et créer un impact positif sur la nature, le climat et les populations.

Arla s’est engagée à garantir que notre utilisation directe et indirecte de matières premières à risque (huile de palme, soja et fibres de bois) ne soit pas le résultat de la déforestation et de la conversion des terres

d’ici à la fin de l’année 2025. L’engagement porte sur l’huile de palme, le soja et les fibres achetés par Arla, ainsi que sur le soja et l’huile de palme entrant dans la composition de l’alimentation animale utilisée dans les exploitations Arla. Plus d’informations aux pages 50 et 51. Les efforts d’Arla se concentreront sur ces produits afin de garantir des effets maximaux au niveau environnemental.

Le soja et l’huile de palme sont utilisés comme ingrédients dans nos produits ainsi que dans l’alimentation animale, tandis que la fibre de bois est utilisée dans les emballages et pour la production d’énergie. Notre engagement porte également sur la conversion d’autres écosystèmes naturels tels que les prairies, les zones humides, les marécages et les tourbières. Il ne concerne pas seulement les forêts.

Arla utilise les définitions de la déforestation et de la conversion des terres établies par l’initiative Accountability Framework,

recommandée par l’initiative Science Based Targets.

Une collaboration essentielle

Nous avons élaboré des politiques d’approvisionnement pour les matières premières concernées afin de nous conformer à l’engagement « zéro déforestation et conversion des terres ». Nous communiquerons les politiques d’approvisionnement actualisées à nos fournisseurs



ALIMENTATION DURABLE 11 POINTS

Les 11 points dans le modèle d’incitation d’Arla équivalent à 0,33 centime EUR/kg de lait payé aux agriculteurs Arla limitant leur utilisation de soja ou utilisant du soja issu d’une production sans déforestation.



directs et ferons de l’engagement « zéro déforestation et conversion des terres » une exigence d’approvisionnement pour Arla après 2025. Nous dialoguons avec nos fournisseurs afin d’identifier les écarts par rapport à notre objectif et prendre les mesures nécessaires.

Nous cherchons à susciter le changement au niveau des exploitations en soutenant les agriculteurs dans leur démarche d’élimination des risques de déforestation et de conversion des terres liés à l’alimentation animale utilisée dans leurs exploitations.

Dans un même temps, Arla collabore avec les partenaires du secteur et d’autres parties prenantes concernées afin d’atteindre son objectif et d’accroître son impact.

Concernant l’alimentation animale utilisée par nos associés-coopérateurs, Arla encourage les agriculteurs à utiliser du soja issu d’une production sans déforestation ou à en limiter l’utilisation via le modèle d’incitation financière liée à la durabilité. Celui-ci joue un rôle clé dans les efforts déployés pour respecter l’engagement d’Arla en matière de déforestation et de conversion des terres, car il aide à la documentation du soja utilisé dans l’alimentation animale afin de déterminer le risque de déforestation. En 2023, le score moyen atteint relatif à l’alimentation animale durable dans le modèle d’incitation financière est de 10. En conséquence, les agriculteurs ont reçu un paiement de 20 millions EUR pour les six derniers mois de l’année.

LA PART BELLE À LA NATURE



Premier cadre harmonisé au niveau mondial pour l'agriculture régénératrice

En 2023, Arla s'est engagée à mettre en place un nouveau cadre mondial pour la transition vers des pratiques agricoles régénératrices en collaboration avec des membres de premier plan de l'industrie de la production d'aliments et de boissons et des coopératives agricoles.

Pour la première fois, le programme « Regenerating Together », qui est une initiative inédite dans l'industrie, propose une définition de l'agriculture régénératrice harmonisée à l'échelle mondiale.

L'agriculture régénératrice se concentre sur l'amélioration de la santé des sols, l'atténuation du changement climatique et le maintien de la biodiversité, tout en conservant la viabilité de l'activité des agriculteurs au cœur d'une approche de transition juste.

Ces dernières années, l'agriculture régénératrice a suscité beaucoup d'intérêt de la part des producteurs, de la grande distribution, des chercheurs et des consommateurs, qui y voient l'une des réponses à la double crise du changement climatique et de la perte de biodiversité. Mais jusqu'à présent, une définition universelle de l'approche n'avait pas encore été établie.

Alors que plus de la moitié des terres agricoles de la planète sont déjà dégradées et que les besoins alimentaires augmenteront de 70 % d'ici à 2050, il est urgent de transformer les pratiques agricoles pour garantir la sécurité alimentaire future. Le cadre est conçu pour une utilisation pratique au niveau des exploitations afin de favoriser la transition des agriculteurs vers une agriculture régénératrice. Il permettra aux agriculteurs du monde entier de travailler avec des partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour obtenir des résultats mesurables en matière d'agriculture régénératrice, et à l'industrie de traduire les concepts souvent ambigus de l'agriculture régénératrice en actions tangibles au niveau des exploitations.

Projets pilotes d'agriculture régénératrice

Chez Arla, nous sommes très heureux de contribuer à l'avenir de l'agriculture

régénératrice au sein de notre coopérative. Nous avons donc commencé à tester et à étudier la façon dont les pratiques d'agriculture régénératrice peuvent être appliquées à l'élevage laitier dans nos 24 exploitations pilotes. Le programme quadriennal a été lancé en 2022 et se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 2025.

Les agriculteurs pilotes reçoivent une formation et des conseils sur l'utilisation de différentes méthodes régénératrices et participent à la collecte de données pour comprendre et documenter l'effet que ces méthodes peuvent avoir sur la santé des sols, la biodiversité, les processus écosystémiques, la rentabilité agricole et leur bien-être. En incluant dans le projet des exploitations conventionnelles et biologiques à travers les différents pays et en développant l'expérience et l'ensemble des données, notre objectif est de garantir que les résultats et les points d'apprentissage puissent servir d'inspiration à l'ensemble des 7 999 agriculteurs Arla de la coopérative, ainsi que de point d'orientation pour notre stratégie de durabilité.

Réseau d'exploitations innovantes et projets Nature en Suède

Arla collabore avec les exploitations de différentes manières afin d'accélérer les progrès agricoles et d'aider nos associés-coopérateurs à façonner l'avenir du secteur laitier. Nous avons ainsi établi un réseau d'exploitations innovantes pour mettre en avant nos activités dans les exploitations et montrer la position de leader d'Arla dans le domaine des produits laitiers durables, aujourd'hui et demain.

72

Un grand nombre de pratiques d'agriculture régénératrice testées dans les exploitations pilotes peuvent être appliquées aux exploitations laitières.

Nos exploitations innovantes sont situées au Royaume-Uni, au Danemark, en Suède et en Allemagne, et ont pour objectif de recueillir des preuves scientifiques, de tester de nouveaux concepts et de nouvelles technologies, ainsi que d'inspirer et de rassembler les partenaires de l'industrie laitière afin de trouver les solutions nécessaires pour atteindre nos objectifs de durabilité et de neutralité carbone d'ici à 2050.

La nature et la biodiversité sont des sujets communs aux exploitations innovantes. Dans l'exploitation innovante de Suède, nous avons lancé un projet visant à restaurer les prairies naturelles et à promouvoir la biodiversité au sein de l'exploitation. Dans un même temps, nous attendons les résultats définitifs d'un projet ADNe (ADN environnemental), qui étudie et



MELKUNIE

Les agriculteurs approvisionnant en lait les marques Arla® Organic et Melkunie® planteront 125 000 arbres et arbustes endémiques au cours des années à venir.

évalue l'utilisation de la technologie ADNe pour mesurer la biodiversité au niveau de l'exploitation.

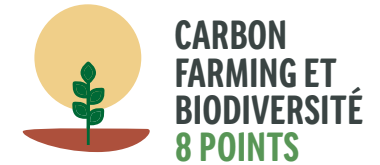
Projet ReNature aux Pays-Bas

Cette année, nous avons collaboré avec deux organisations indépendantes des Pays-Bas engagées dans la protection de la nature. Ainsi, à partir de l'hiver 2023, les agriculteurs approvisionnant en lait les marques Arla Organic et Melkunie planteront 125 000 arbres et arbustes endémiques dans les années à venir.

Les agriculteurs recevront un plan de plantation et de gestion sur mesure afin de maximiser l'impact de la biodiversité sur leurs parcelles et le terrain entourant leur exploitation. Une fois les arbres et arbustes plantés, les agriculteurs recevront des conseils clairs pour la gestion à long terme et l'entretien des plantations pendant au moins dix ans. Le développement des plantations est ainsi garanti, car les arbres et arbustes sont plantés dans le but d'améliorer la biodiversité et de stocker le CO₂ présent et futur. Nous souhaitons que d'autres pays dans lesquels sont établis des agriculteurs Arla puissent suivre l'exemple de cette initiative sur la base des résultats obtenus.

Étude de la biodiversité et des sols

En 2023, le Check de biodiversité et de santé des sols a été réalisé pour la deuxième fois auprès des agriculteurs, parallèlement au Check Climat. Comme pour le premier cycle, les agriculteurs ont été interrogés sur les mesures relatives à la biodiversité et à la santé des sols qu'ils avaient déjà mises en œuvre dans leur exploitation.



Dans le modèle d'incitation financière liée à la durabilité d'Arla, 8 points équivalent à 10 % du score total maximal.

En outre, cette année, nous avons donné aux associés-coopérateurs la possibilité de mesurer six indicateurs spécifiques de la santé des sols, tels que le nombre de vers de terre ou le taux d'infiltration du sol.

Comme précédemment, le questionnaire était obligatoire pour les exploitations biologiques et facultatif pour les exploitations Arla conventionnelles. La participation à l'autocontrôle étant désormais récompensée par un point dans le modèle d'incitation financière liée à la durabilité, environ 72 % des exploitations conventionnelles ont également participé à ce questionnaire.

Les actions des agriculteurs en faveur de la biodiversité et du Carbon Farming leur ont permis d'obtenir une moyenne de 5 points dans le cadre du modèle d'incitation financière liée à la durabilité. Un total de 9 millions d'euros a été versé aux agriculteurs durant les six derniers mois de 2023.

Progression vers l'objectif

CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT SANS DÉFORESTATION ET CONVERSION DES TERRES

Arla s'est engagée à garantir que les matières premières à risque (huile de palme, soja et fibres de bois) ne soient pas issues de la déforestation et de la conversion des terres (DCF) d'ici à la fin de 2025. Cela comprend l'utilisation directe d'huile de palme et de soja dans les ingrédients d'Arla, l'utilisation indirecte d'huile de palme et de soja dans l'alimentation animale utilisée dans les exploitations Arla, ainsi que l'utilisation de fibres de bois pour le conditionnement et la production d'énergie. Pour l'huile de palme utilisée dans l'alimentation animale, Arla reporte la date cible pour la suppression des autres types de conversion des terres (à l'exclusion de la déforestation) à la fin de l'année 2028, en raison d'une forte incertitude quant à la disponibilité de l'huile de palme documentée non issue de la conversion des terres dans l'alimentation animale.

En 2023, première année où nous communiquons ces données, nous estimons que 27 % du soja, 43 % de l'huile de palme et 96 % des fibres de bois dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement d'Arla obtiennent le statut DCF. Le soja destiné à l'alimentation animale représente 99,6 % des volumes totaux dans la chaîne d'approvisionnement d'Arla, contre 46 % pour l'huile de palme destinée à l'alimentation animale.

MÉTHODES COMPTABLES

La déforestation est définie comme la perte de forêts naturelles à la suite d'une conversion des terres au profit de l'agriculture ou d'une autre utilisation des terres non forestières, d'une conversion en plantation ou d'une dégradation sévère ou sur le long terme. La conversion est le passage d'un écosystème naturel à une forme d'utilisation des terres ou à une modification profonde de la composition, de la structure ou de la fonction des espèces d'un écosystème naturel. Les écosystèmes naturels comprennent, par exemple, les prairies, les zones humides ou les tourbières. Arla utilise les définitions de l'Initiative Accountability Framework, recommandée par l'Initiative Science Based Targets (SBTi).

Périmètre de l'engagement

Arla se concentre sur les matières premières à risque les plus pertinentes afin de maximiser son impact : l'huile de palme, le soja et les fibres de bois, car il s'agit des matières prioritaires pour atteindre nos objectifs de lutte contre la déforestation et la conversion des terres au sein de la chaîne de valeur.

Le soja utilisé dans l'alimentation animale et en tant qu'ingrédient comprend tous les produits et dérivés à

base de soja, y compris la farine, le tourteau, l'écorce et l'huile de soja. La palme utilisée dans l'alimentation animale et en tant qu'ingrédient comprend tous les produits et dérivés à base de palme, y compris l'huile de palme, le palmiste et d'autres dérivés. Les produits à base de soja et de palme utilisés dans les substituts du lait ne sont pas inclus. Les fibres de bois comprennent tous les matériaux à base de bois et de fibres de bois achetés par Arla pour les composants d'emballage, la production d'énergie et le matériel de bureau.

Toutes les activités d'Arla dans toutes les zones géographiques, y compris les filiales telles qu'Arla Foods Ingredients, ainsi que les exploitations des associés-coopérateurs Arla sont concernées par l'engagement. Cela inclut les fabricants sous contrat et les partenariats dans le cadre desquels Arla exerce un contrôle de gestion, ainsi que le lait provenant d'éleveurs ne faisant pas partie de la coopérative.

L'ensemble des entreprises, partenaires, négociants (appelés fournisseurs), directs et indirects, sont inclus dans l'engagement DCF d'Arla. Les fournisseurs directs sont ceux auprès desquels Arla s'approvisionne en ingrédients et en fibres de bois pour ses activités, tandis que les fournisseurs indirects comprennent les fournisseurs tiers en amont, ainsi que les parties qui fournissent des produits d'alimentation animale aux exploitations auprès desquelles Arla s'approvisionne en lait. La dernière date limite au niveau du groupe est le 31 décembre 2020 (date à partir de laquelle la déforestation ou la conversion des terres entraîne la non-conformité d'une zone ou d'une unité de production donnée avec les engagements DCF). Cette décision est en adéquation avec le règlement européen contre la déforestation. Certaines matières premières peuvent être soumises à des dates limites antérieures en fonction de la région d'approvisionnement, des certifications ou des législations nationales. Celles-ci sont décrites dans nos politiques d'approvisionnement responsable en huile de palme, soja et fibres de bois.

Définition du statut DCF

Conformément aux recommandations de l'Initiative Accountability Framework, Arla considère le soja, l'huile de palme et les fibres de bois comme des produits non issus de la déforestation et de la conversion des terres dès lors qu'ils sont physiquement séparés et certifiés ou vérifiés comme étant des produits DCF, qu'ils soient produits de manière biologique ou qu'ils proviennent de zones qui ne sont pas à haut risque selon le rapport WWF Deforestation Fronts 2021. Ainsi, Arla ne déclare que les modèles de chaîne de contrôle séparés en tant que DCF. Les modèles de chaîne de responsabilité lorsqu'il n'y a pas de séparation physique, tels que celui de « Book and Claim » ou de certification en bilan massique, ne sont pas admissibles. Arla n'accepte que les organismes de certification dont les normes sont suffisamment élevées pour répondre aux critères des initiatives SBT et Accountability Framework en matière de déforestation et de conversion des terres : RTRS, Pro Terra, Soy Europe et Donau Soya pour le soja, RSPO et ISCC Plus pour les produits issus de la palme, et FSC, PEFC et SFI pour la fibre de bois

lorsque le bois contrôlé provient de zones à faible risque. Le soja biologique utilisé en tant qu'ingrédient ou dans l'alimentation animale dans les exploitations biologiques est considéré comme un produit DCF, en raison du faible risque lié aux sources des chaînes d'approvisionnement en soja biologique. Bien que les modèles de crédits et « Book and Claim » ne soient pas pris en compte dans la définition du statut DCF, Arla achète des crédits RTRS et RSPO pour couvrir les volumes de soja et d'huile de palme dont le risque de déforestation et de conversion des terres n'est pas connu.

Alimentation

Les volumes de soja et d'huile de palme utilisés dans l'alimentation animale sont recensés dans les Checks Climat et correspondent à l'utilisation d'alimentation animale par les agriculteurs au cours de leur exercice 2022. Le périmètre de l'engagement DCF d'Arla comprend également le lait sous contrat (lait issu des agriculteurs ne faisant pas partie de la coopérative), mais les données relatives aux volumes d'alimentation animale associés ne sont pas collectées directement. Au lieu de cela, les volumes de soja et d'huile de palme pour le lait non issu de la coopérative sont estimés en fonction des volumes de matières sèches de lait corrigé pour la matière grasse et la protéine (FPCM) à l'aide d'un facteur de conversion de l'alimentation animale basé sur les données moyennes des Checks Climat pour chaque marché, ou sur les moyennes de l'industrie pour les autres marchés approvisionnant Arla en lait.

Pour déterminer la proportion de soja et d'huile de palme DCF provenant de l'alimentation animale sur chaque marché, Arla recueille des informations sectorielles agrégées pour chaque marché, car il n'est actuellement pas possible de déterminer l'origine de l'alimentation animale achetée dans les exploitations remontant jusqu'à l'entreprise fournisseuse et au-delà. Par conséquent, pour le soja dans les aliments pour animaux, les données de 2022 sont fournies par des associations d'aliments pour animaux de l'industrie, comme c'est le cas pour le Danemark (notamment avec Dansk Korn og Foder [DAKOFO]) et pour la Suède (Foder och Spannmål). Les données pour l'Allemagne proviennent du ministère de l'Agriculture (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung), et les données pour le Royaume-Uni proviennent de la Table ronde britannique sur le soja durable. Ces facteurs industriels sont appliqués aux volumes physiques de soja et d'huile de palme utilisés sur chaque marché ainsi qu'aux volumes estimés associés au lait des agriculteurs ne faisant pas partie de la coopérative. Aucune donnée de l'industrie du soja n'est incluse pour le Luxembourg, les Pays-Bas et la Belgique. Pour l'huile de palme dans l'alimentation pour les animaux, tous les volumes sont considérés comme présentant un risque « inconnu » de déforestation, car aucune donnée fiable de ce type n'existe actuellement.

Ingrédients et fibres de bois

Les volumes de soja, d'huile de palme et de fibres de bois approvisionnés directement par Arla reflètent la

consommation au cours de l'exercice 2023, et sont recueillis au cours de l'année dans les systèmes d'achat internes d'Arla. Arla détermine le niveau DCF pour ces matières premières en procédant à une combinaison d'enquêtes auprès des fournisseurs et de demandes directes de documentation d'origine et/ou de certification. Pour les fibres utilisées dans les emballages, les fournisseurs concernés par le rapport DCF représentent au moins 95 % des dépenses d'emballage liées aux fibres. Sur 213 fournisseurs invités à communiquer des pièces justificatives, 88 % ont répondu. Les volumes des fournisseurs n'ayant pas répondu sont considérés comme présentant un risque « inconnu » de déforestation. Les volumes de fibres de bois incorporés dans le matériel de bureau ne sont recueillis qu'auprès des principaux bureaux d'Arla (Viby, Leeds, Stockholm).

Cacao

Le cacao n'entre pas dans le périmètre de l'engagement d'Arla en matière de déforestation et de conversion des terres, mais notre politique consiste à utiliser 100 % de cacao certifié UTZ/Rainforest Alliance pour nos produits de marque, et nous continuons à nous conformer à cet objectif. Nous réexaminerons la question du cacao au cours de l'année à venir afin de l'inclure éventuellement dans l'objectif DCF d'Arla.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les volumes collectés dans le cadre des Checks Climat au cours de l'année 2023 concernent l'utilisation d'alimentation animale par les agriculteurs au cours de leur exercice 2022, qui varie d'une exploitation à l'autre. Les volumes de soja et d'huile de palme provenant du nombre restreint d'associés-coopérateurs qui n'envoient pas leurs données dans le cadre des Checks Climat ne sont pas pris en compte dans l'établissement des rapports relatifs à cet engagement.

La publication de rapports sur la déforestation et la conversion des terres dans les chaînes d'approvisionnement des matières premières est un domaine en développement pour l'industrie laitière et fait l'objet d'un certain degré d'incertitude. Arla fait des progrès pour améliorer la transparence des chaînes d'approvisionnement, mais les données moyennes de l'industrie sur le niveau de soja et d'huile de palme DCF dans l'alimentation animale sont utilisées pour effectuer des calculs par rapport aux volumes physiques issus des Checks Climat sur chaque marché et aux volumes calculés de lait non issu de la coopérative. Cela conduira probablement à des estimations prudentes des proportions de soja et d'huile de palme disposant du statut DCF, étant donné que les données de l'industrie incluent tous les flux de matières premières sans faire de distinction entre le soja biologique, conventionnel OGM/non OGM, qui n'ont pas les mêmes effets en matière de déforestation et de conversion des terres.

Il existe plusieurs exclusions du périmètre de l'engagement et des rapports d'Arla en matière de déforestation et de conversion des terres. Il s'agit notamment du soja et de l'huile de palme incorporés associés au lactosérum ou au lait en poudre d'origine externe, étant donné que

Chaînes d'approvisionnement sans déforestation et conversion des terres

	Soja	Palme	Fibres de bois
Volumes (tonnes) ^{1,2}	178 754	74 256	198 812
Certifié	4 %	43 %	95 %
Vérfié	4 %	0 %	0 %
Origine à faible risque	16 %	0 %	1 %
Biologique ³	3 %	-	-
Proportion de produits DCF	27 %	43 %	96 %
Proportion inconnue	73 %	57 %	4 %

¹ Les volumes de soja et d'huile de palme comprennent à la fois les volumes obtenus directement en tant qu'ingrédients et les volumes indirects dans l'alimentation animale.

² Les données sur les volumes et les produits non issus de la déforestation ou de la conversion des terres (DCF) relatifs aux ingrédients et aux fibres concernent l'année civile 2023, tandis que les données liées à l'alimentation animale concernent l'année civile 2022.

³ La certification biologique en tant que critère d'absence de déforestation et de conversion des terres ne s'applique qu'au soja.

l'alimentation animale associée se trouve plusieurs étapes en arrière dans la chaîne d'approvisionnement (fournisseur de niveau 3) et qu'il existe actuellement peu, voire pas de données disponibles pour le rapport 2023. En outre, les produits provenant de fabricants sous contrat ou de fabricants tiers ne sont pas inclus en raison de l'indisponibilité des données. Les produits à base de soja et d'huile de palme utilisés dans les substituts laitiers ne sont pas inclus, car ces derniers ne sont pas pris en compte dans le cadre de l'alimentation animale.

Pour déterminer le niveau de conformité DCF des fibres de bois, Arla s'appuie sur les informations de certification envoyées par les fournisseurs de ces matériaux. La capacité d'Arla à vérifier ces données est limitée. Les volumes de fibres de bois provenant de la fabrication par des tiers ne sont pas inclus. Arla identifiera des solutions pour intégrer ces données en 2024.

PRÉLÈVEMENT D'EAU

En 2023, les prélèvements d'eau ont augmenté de 0,5 % par rapport à l'année dernière. Cette augmentation s'explique en partie par une légère augmentation de la production ainsi que par une modification de notre gamme de produits.

1.4 Prélèvement d'eau

milliers de m ³	2023	2022	2021	2020	2019
Eau achetée en externe	11 107	10 935	11 057	10 918	10 589
Eau issue de forages internes	7 754	7 829	7 803	7 745	7 470
Total	18 861	18 764	18 860	18 663	18 059

Politiques et autres

Nos objectifs en matière de biodiversité et d'écosystème sont mis en œuvre par notre politique de gestion environnementale et énergétique, notre Green Ambition 2050 et, en particulier, nos politiques d'approvisionnement responsable. Ceux-ci nous aident à atteindre notre objectif DCF 2025 et à prendre en compte notre impact et les risques liés à l'environnement.

Politique d'approvisionnement responsable en palme

La production irresponsable de produits à base de palme peut causer des dommages considérables à l'environnement et à la société. Chez Arla, nous nous engageons donc à ce que l'approvisionnement en huile de palme soit transparent, responsable et durable.

Plus précisément, nous ne nous approvisionnons pas en huile de palme produite sur des terres déboisées ou converties. Nous nous engageons en outre à ne pas brûler les forêts et à ne pas porter atteinte aux droits des travailleurs, des populations autochtones et des communautés vulnérables.

Nous attendons de nos fournisseurs directs et indirects qu'ils respectent notre engagement de non-déforestation et de non-conversion des terres pour l'huile de palme dans la chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne le contrôle de nos achats de produits à base d'huile de palme, nous suivons nos directives en matière d'approvisionnement responsable.

Politique d'approvisionnement responsable en soja

La production irresponsable de soja peut causer des dommages environnementaux et climatiques considérables. Le soja incorporé dans l'alimentation animale représente la majorité du soja total dans notre chaîne d'approvisionnement. Arla s'engage ainsi à s'approvisionner en soja de haute qualité, de manière transparente et responsable.

Plus précisément, nous ne nous approvisionnons pas en soja produit sur des terres déboisées ou converties. Nous nous engageons en outre à ne pas porter atteinte aux droits des travailleurs, des populations autochtones et des communautés vulnérables.

Cette politique couvre tout le soja indirect incorporé dans l'alimentation animale utilisée par les agriculteurs approvisionnant Arla, ainsi que les ingrédients contenant du soja qu'Arla achète directement.

Nous attendons de nos fournisseurs directs et indirects qu'ils respectent notre engagement de non-déforestation et de non-conversion des terres pour le soja dans la chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne le contrôle de nos achats d'ingrédients à base de soja et d'alimentation animale, nous suivons nos directives en matière d'approvisionnement responsable.

Politique d'approvisionnement responsable en fibres de bois

Les fibres de bois jouent un rôle important dans notre chaîne de production. Chez Arla, nous nous engageons ainsi à nous approvisionner de manière durable, transparente et responsable en fibres de bois vierges pour nos matériaux d'emballage, pour la production d'énergie sur les sites et à d'autres fins.

Plus précisément, nous nous engageons à ne pas contribuer à la déforestation, à la conversion des terres ou à la dégradation des forêts naturelles et des zones à haute valeur de conservation, à ne pas porter atteinte aux droits des travailleurs, des populations autochtones et des communautés vulnérables, à ne pas convertir les forêts naturelles en plantations forestières et à ne pas utiliser les terres à toute autre fin.

Cette politique couvre toutes les fibres de bois utilisées dans toutes les entités, opérations et zones géographiques sous notre contrôle de gestion.

En ce qui concerne le contrôle de nos achats de produits à base de fibres, nous suivons nos directives en matière d'approvisionnement responsable.

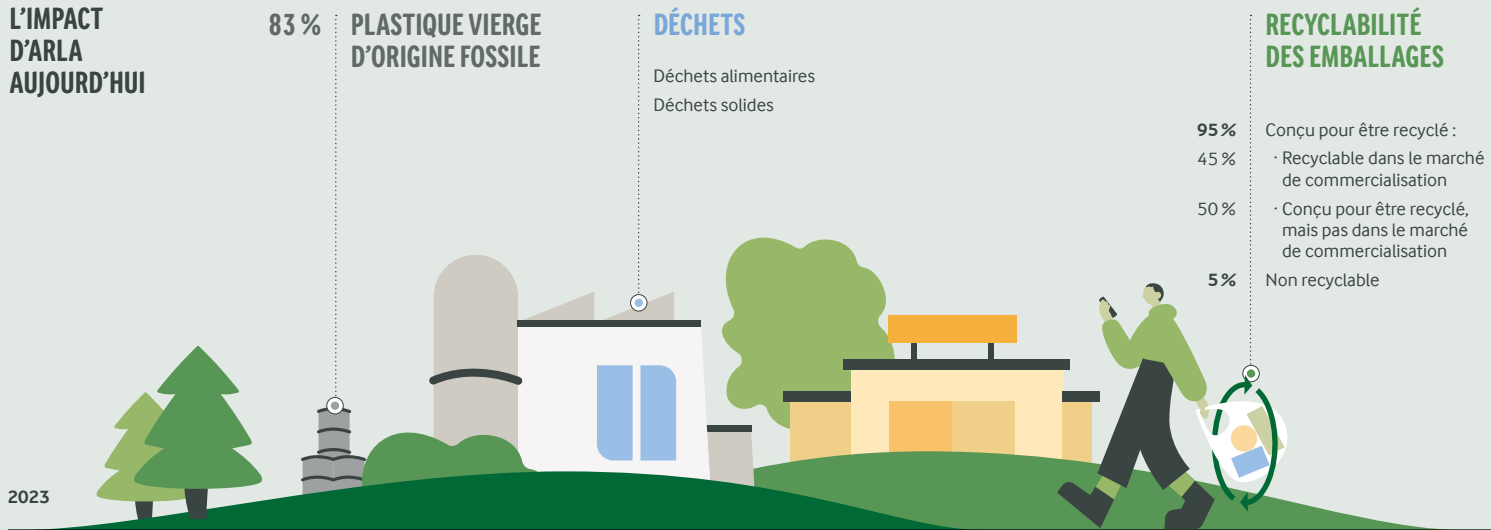
UTILISATION DES RESSOURCES ET CIRCULARITÉ



Domaines clés	2023	Progression vers l'objectif	Objectif	
EMBALLAGES CONÇUS POUR LE RECYCLAGE – NOS MARQUES	95 %	<div style="width: 95%;"><div style="width: 95%;"></div></div> 95 %	2025	100 % Plus d'informations à la page 54.
PLASTIQUE VIERGE D'ORIGINE FOSSILE	83 %	<div style="width: 83%;"><div style="width: 83%;"></div></div> 83 %	2030	0 % Plus d'informations à la page 54.

Impacts

L'IMPACT D'ARLA AUJOURD'HUI



Ambitions

LES AMBITIONS D'ARLA

0 %

de plastique vierge d'origine fossile
Notre objectif est d'éliminer l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages d'ici à 2030 pour l'ensemble des marques Arla.

RÉDUIRE DE MOITIÉ LES DÉCHETS

de déchets alimentaires
Nous soutenons l'ambition des Objectifs de développement durable des Nations Unies de réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030.

100 %

de recyclabilité des emballages
Notre objectif est d'utiliser exclusivement des emballages recyclables pour les marques Arla d'ici à 2025.

Politiques

[Politique de gestion environnementale et énergétique et Green Ambition 2050](#)

[Politique d'approvisionnement responsable en fibres de bois](#)

Stratégie

APPROCHE DE LA CIRCULARITÉ

Vers des emballages 100 % durables

Arla a pour objectif de mettre en place un processus d'emballage entièrement circulaire. Cet engagement vise à utiliser les ressources de la meilleure façon possible afin de réduire notre impact sur le climat et l'environnement. Les domaines sur lesquels nous mettons l'accent sont l'amélioration de la recyclabilité des emballages et la réduction de notre consommation de plastique vierge d'origine fossile.

Chez Arla, nous utilisons plus de 300 000 tonnes d'emballages chaque année. Or, nous avons conscience que les solutions d'emballage doivent garantir la sûreté et la qualité des produits alimentaires en réduisant la quantité de déchets, le tout en laissant la plus faible empreinte environnementale possible.

Les exigences légales strictes qui régissent le secteur de la sécurité et de l'hygiène alimentaires rendent la conception d'emballages complexe. De plus, les emballages sont destinés à protéger les produits au cours de la phase de distribution, puis en magasin et enfin dans nos foyers.

Ils sont également essentiels pour permettre au monde entier de pouvoir profiter de nos produits. Nous commercialisons ces produits dans plus de 146 pays ayant des systèmes de collecte et de recyclage très différents les uns des autres. Sur nos marchés internationaux en particulier, certains matériaux ne peuvent pas encore être recyclés.

Déchets et gaspillage alimentaire

Arla souhaite soutenir l'ambition des Objectifs de développement durable des Nations Unies de réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030. Nous dotons nos laiteries de technologies intelligentes et collaborons étroitement et constamment avec nos clients et fournisseurs en vue d'optimiser notre production tout en minimisant la quantité de déchets alimentaires produits.

Nous nous efforçons de vendre les excédents alimentaires comme aliments pour animaux, de les utiliser dans des installations de biogaz pour la production d'énergie ou d'en faire don à des fins utiles.

Nos initiatives en matière de réduction des déchets ne se limitent pas aux déchets alimentaires, mais englobent également les déchets solides tels que les matériaux d'emballage. Nous cherchons continuellement à améliorer l'efficacité de la production et les pratiques de gestion des déchets afin de réduire les déchets tout au long du processus de production et de transport, et nous travaillons avec les fournisseurs de gestion des déchets pour en améliorer le traitement.

Actions et ressources

EMBALLAGES DURABLES

Objectif : 100% de recyclabilité

L'objectif global à long terme d'Arla est de porter la recyclabilité à 100 %. Dans cette optique, la première étape de notre objectif pour 2025 est de s'assurer que l'intégralité des emballages utilisés par les marques Arla est conçue pour pouvoir être recyclée. Cet objectif est conforme à notre politique de gestion environnementale et énergétique et notre Green Ambition 2050.

Compte tenu du contexte, et en particulier de la situation sur nos marchés internationaux, nous mesurons les progrès réalisés

en matière de recyclabilité selon deux critères :

1. Conçu pour être recyclé
Cela signifie qu'un emballage ou une partie spécifique du matériau est recyclable sur au moins un des marchés européens d'Arla.

2. Recyclable dans le marché de commercialisation
Cela signifie qu'un emballage ou une partie spécifique du matériau est recyclable au moins au niveau du marché où le produit est vendu. Plus d'informations à la page 56.

En utilisant les données d'Arla sur les matériaux d'emballage, nous sommes en mesure de mesurer la recyclabilité. En outre, nous nous appuyons sur la transparence de ces données pour prioriser les initiatives susceptibles d'accroître la recyclabilité en fonction de l'un ou l'autre des critères susmentionnés.

Moins de plastique, un meilleur plastique

Le plastique vierge d'origine fossile désigne le plastique dérivé d'une matière fossilisée telle que le pétrole brut. Afin de l'éliminer progressivement, nous utilisons moins de plastique en privilégiant le plastique recyclé et les matériaux renouvelables (tels que le papier et le carton).

Comme pour notre objectif de recyclabilité, nous mesurons l'utilisation de plastiques non vierges d'origine fossile par rapport au total des plastiques utilisés dans les emballages de marque en 2023.

Des progrès ont été réalisés sur les principaux produits de marque depuis que nous avons fixé notre objectif pour 2020, mais les contraintes mondiales auxquelles nous sommes confrontés concernant la disponibilité de matériaux de substitution, combinées à l'émergence plus lente que prévu de nouvelles technologies, ont ralenti notre progression par rapport à nos prévisions.

Nous attendons de notre industrie et de ses fournisseurs d'emballages qu'ils commencent à apporter des solutions aux problèmes liés à la disponibilité de matériaux alternatifs au plastique vierge d'origine fossile et nous sommes convaincus que des progrès plus rapides seront observés dans les années à venir. Nous nous engageons pleinement à réduire la quantité de plastique vierge d'origine fossile dans nos emballages et à utiliser du plastique de meilleure qualité.

Bouteilles recyclables

Pour être considéré comme circulaire, un emballage doit être recyclable et ne pas contenir de plastique vierge d'origine fossile. Nous avons entamé cette démarche pour un grand nombre de nos bouteilles en les dotant d'une gaine amovible afin d'en accroître la recyclabilité. Les bouteilles contiennent déjà 50 % de matériaux recyclés et nous nous efforçons de porter cette proportion à 100 %.



Bouchons en fibre pour les briques de lait

Arla s'est associée en 2023 à Blue Ocean Closures dans le cadre d'un partenariat formel pour créer un bouchon à base de fibres pour nos briques de lait. Ce projet, s'il était mis en œuvre, serait une première dans l'industrie laitière et permettrait à Arla de réduire sa consommation de plastique de plus de 500 tonnes par an.

Des bouchons attachés sur nos produits

La législation européenne prévoit que tous les bouchons et couvercles en plastique devront être attachés sur les bouteilles ou briques vendues dans l'UE d'ici à juillet 2024. Arla a décidé d'entamer cette transition au plus tôt afin de contribuer à la prévention de la pollution plastique et d'accroître la recyclabilité de ses emballages. En 2023, les bouchons attachés seront présents sur 191 produits.

Circularité dans les sacs d'affinage de mozzarella

Un film plastique spécialement conçu, utilisé dans notre production de mozzarella pour affiner les fromages, trouve une nouvelle vie dans le cadre d'un test à grande échelle avec notre fournisseur allemand. Avec cet essai lancé en 2023, nous espérons pouvoir valoriser 80 tonnes de matières plastiques qui n'auraient pas pu être recyclées avant.



RECYCLABILITÉ DES EMBALLAGES – NOS MARQUES

45 % Recyclable dans le marché de commercialisation

50 % Conçu pour être recyclé, mais pas dans le marché de commercialisation

95 % Conçu pour être recyclé

5 % Non recyclable

RÉDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE



La nouvelle stratégie de lutte contre le gaspillage alimentaire prend forme

En 2015, nous sommes devenus l'un des premiers producteurs laitiers à nous aligner publiquement sur l'objectif de développement durable des Nations unies visant à réduire de moitié les déchets alimentaires d'ici à 2030. Toutefois, le périmètre et les initiatives sous-jacentes de notre engagement n'ont pas été clairement définis. Nous travaillons actuellement à la définition d'un objectif spécifique de réduction des déchets alimentaires dans le cadre de nos propres activités. Il s'agit d'une nouvelle norme pour l'industrie laitière qui, par le passé, s'est concentrée sur la réduction des déchets mis en décharge. Cet objectif spécifique à la production devrait dépasser l'objectif de réduction proposé pour les producteurs de denrées alimentaires dans l'UE. Environ 2 à 3 % du lait est gaspillé pendant la production sur nos sites qui utilisent le lait comme matière première. En 2023, le total des déchets alimentaires était d'environ 600 000 tonnes calculées en équivalents laitiers. La réduction des déchets alimentaires d'ici à 2030 sera un défi en raison de la demande croissante de produits. Pour y faire face, nous élaborons une stratégie de lutte contre le gaspillage

alimentaire qui s'articule autour de trois initiatives principales :

1. Prévenir le gaspillage alimentaire
Notre objectif principal est de découvrir des solutions permettant de prévenir efficacement le gaspillage alimentaire. Nous y parviendrons en introduisant des optimisations et des solutions innovantes. Le déploiement de capteurs de perte de matière en temps réel dans nos sites de production en est un exemple spécifique. Ces capteurs jouent un rôle essentiel dans l'identification et le traitement rapides des déchets dans nos activités.

2. Valorisation

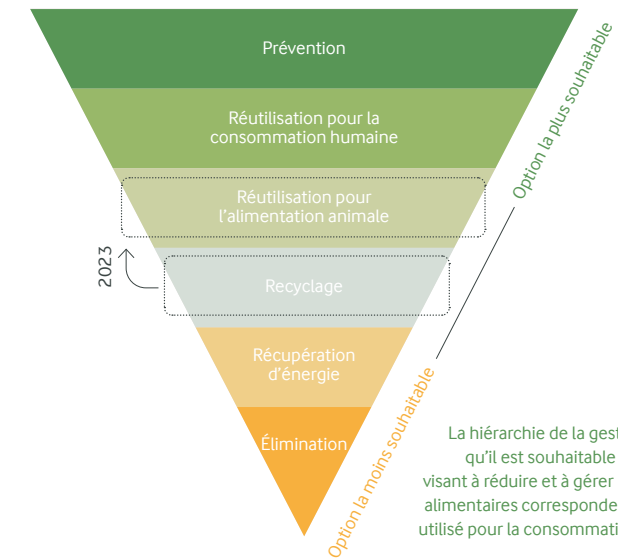
Lorsque les déchets alimentaires ne peuvent être évités, nous visons à les réorienter vers l'alimentation animale, par exemple vers des élevages d'insectes qui peuvent les transformer en une source durable de protéines pour les animaux ou les humains.

3. Pas de déchets à la décharge

Notre objectif est de veiller à ce qu'aucun déchet alimentaire ne soit mis en décharge d'ici à 2030. Nous explorerons plutôt des solutions alternatives pour la gestion et la revalorisation des déchets alimentaires.

Toutes les initiatives seront soutenues par un renforcement de la formation, de la transparence des données et du partage des connaissances dans l'ensemble de nos sites de production. En outre, il est essentiel de poursuivre nos efforts de réduction des déchets alimentaires tout au long de la chaîne de valeur. Il s'agit notamment d'optimiser le conditionnement, de mettre en œuvre des stratégies de réductions sur les ventes et d'allonger la durée de conservation de nos produits.

Hiérarchie de la gestion des déchets



La hiérarchie de la gestion des déchets indique qu'il est souhaitable de privilégier les actions visant à réduire et à gérer les déchets. Les déchets alimentaires correspondent à tout ce qui n'est pas utilisé pour la consommation humaine ou animale.

Valorisation des déchets alimentaires à l'aide de larves d'insecte

Arla Foods Ingredients a trouvé une solution innovante pour réutiliser le perméat dé lactosé, un sous-produit de la production de lactose. Grâce à un partenariat avec un élevage d'insectes de premier plan, nous pouvons désormais transformer ce flux laitier résiduel en matière d'alimentation animale nutritive pour les larves de la mouche soldat noire. Cette approche durable permet d'obtenir un facteur de croissance de 4 000, puisque 25 kilogrammes d'œufs de larves peuvent se transformer en 100 tonnes de larves en l'espace d'une semaine. Les larves contribuent au développement d'une industrie agricole et alimentaire

plus respectueuse de l'environnement, générant environ 100 tonnes de farine d'insectes par an pour le bétail, les poissons d'élevage et les animaux de compagnie. Cette initiative permet également de réduire les déchets alimentaires en faisant grimper la matière première dans la hiérarchie des déchets, de l'étage de la récupération d'énergie à celle de l'alimentation animale. Arla Foods Ingredients estime une réduction significative de 17 % des déchets alimentaires sur site par rapport aux volumes de 2023. L'objectif à long terme est d'étendre le marché à la consommation humaine, en ajoutant une valeur nutritionnelle encore plus grande à ce qui était autrefois considéré comme des déchets alimentaires.

Progression vers l'objectif

NOS PROGRÈS EN MATIÈRE D'EMBALLAGE CIRCULAIRE

La recyclabilité fait référence à la capacité d'un matériau ou d'un produit à être collecté, traité et transformé en nouveaux matériaux ou produits grâce à des processus de recyclage.

En 2023, 95 % des emballages utilisés pour nos produits de marque ont été conçus pour être recyclés, contre 93 % l'an dernier. Sur les marchés d'Arla hors d'Europe, certains matériaux généralement recyclables en Europe, comme le verre ou le métal, ne sont pas recyclables. Ainsi, même si 95 % des emballages de marque Arla vendus sur les marchés non européens ont été conçus pour être recyclés en 2023, seule une petite partie était recyclable sur le marché de commercialisation. En conséquence, la recyclabilité totale d'Arla sur le marché de commercialisation était de 45 %.

Pour pouvoir suivre la progression de l'objectif d'Arla concernant le plastique vierge d'origine fossile avec des données fiables et comparables, Arla a actualisé en 2023 les systèmes de déclaration et les méthodes de collecte des données. Les deux objectifs liés au conditionnement sont définis par Arla en l'absence de normes mondiales reconnues.

MÉTHODES COMPTABLES

Recyclabilité

Ces mesures sont appliquées aux emballages utilisés pour les marques propres d'Arla. Un matériau est recyclable lorsqu'il existe une infrastructure appropriée pour la collecte et le tri des déchets d'emballage, ainsi qu'un marché pour les matériaux recyclés.

Conçu pour être recyclé

Les emballages sont conçus pour être recyclés s'ils sont recyclables dans au moins un des marchés principaux d'Arla en Europe. L'évaluation et le calcul des produits conçus pour être recyclés suivent la même logique que celle décrite ci-dessous pour les produits recyclables dans leur marché de commercialisation.

Recyclable dans le marché de commercialisation

« Recyclable dans le marché de commercialisation » signifie qu'un emballage d'un produit de marque ou une partie spécifique de celui-ci est recyclable dans le marché de commercialisation du produit. Une évaluation complète est effectuée pour chaque matériau afin de déterminer s'il est recyclable sur un marché donné. Cette évaluation se fonde sur des références communément admises en matière de conception d'emballages recyclables et sur les systèmes de recyclage sur ce marché. Les références utilisées comprennent par exemple le « Minimumstandard » publié par la Zentrale Stelle Verpackungsregister en Allemagne, le « Plastic Packaging Recycling Manual » publié par le Förpackningsinsamlingen (FTI) suédois, les « Recycle Checks » développés par KIDV aux Pays-Bas, le programme OPRL au Royaume-Uni.

Chaque unité d'emballage de produit évaluée est convertie en poids des différents matériaux utilisés et multipliée par les volumes de vente. Le chiffre consolidé est calculé en comparant le poids des matériaux d'emballage recyclables vendus au poids total des matériaux d'emballage utilisés. Au vu de leur faible importance, les unités de produits qui représentent moins de 1 % des volumes de ventes de produits finis dans la sous-catégorie de ce produit sont exclues. Les catégories sont les suivantes : mélanges de beurre, fromage jaune, lait, etc. En 2023, le taux de couverture était de 88,5 %.

Plastique vierge d'origine fossile

Le plastique vierge d'origine fossile est défini comme un plastique dérivé de matériaux fossilisés tels que le pétrole brut, le charbon et le gaz naturel. Il exclut les plastiques recyclés et biosourcés ainsi que les plastiques pour lesquels l'utilisation de matières premières biosourcées est certifiée par un modèle de chaîne de contrôle avec bilan massique.

Tous les éléments d'emballage d'Arla sont classés de la manière suivante afin de déterminer s'ils sont fabriqués à partir de plastique vierge d'origine fossile :

- Le matériau est-il en plastique ? Oui/Non
- Le matériau est-il fabriqué à partir de matériaux recyclés ? Oui/Non
- Le matériau est-il fabriqué à partir de matériaux renouvelables ? Oui/Non

En outre, chaque composant de l'emballage dispose d'un poids enregistré en grammes.

Avec ces critères, Arla est en mesure de déterminer la quantité de plastique contenue dans chaque emballage vendu et, le cas échéant, la part de plastique recyclé, renouvelable ou d'origine fossile vierge.

Ces valeurs sont ensuite multipliées par les volumes de ventes pour produire un poids global de plastique fossile vierge et de plastique non fossile vierge utilisé sur une période annuelle.

Le nombre consolidé est calculé comme le poids des plastiques à base de matières fossiles non vierges comparé au poids total des matières plastiques utilisées. Au vu de leur faible importance, les unités de produits qui représentent moins de 1 % des volumes de ventes de produits finis dans la sous-catégorie de ce produit sont exclues. Les catégories sont les suivantes : mélanges de beurre, fromage jaune, lait, etc.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

En 2023, l'évaluation de la recyclabilité a été réalisée sur la base du statut de recyclabilité au mois de décembre. Il est possible qu'une certaine combinaison de matériaux ne soit pas recyclable au début de l'année 2023, mais le soit devenue au mois de décembre. Dans ce cas, la combinaison de matériaux est comptabilisée comme recyclable pour l'année entière. C'est également le cas pour l'évaluation du plastique vierge d'origine fossile.

Au cours des dernières années, Arla a amélioré les processus et les outils utilisés pour mesurer la recyclabilité. Par conséquent, les données relatives aux périodes antérieures à l'année 2022 ne sont pas disponibles et les données relatives au plastique vierge d'origine fossile ne peuvent pas être comparées aux chiffres des années précédentes en raison d'une nouvelle méthodologie plus granulaire.

Conçu pour être recyclé

	2023	2022	2021	2020	2019
Europe	96 %	-	-	-	-
International	95 %	-	-	-	-
Total	95 %	-	-	-	-

Recyclable dans le marché de commercialisation

	2023	2022	2021	2020	2019
Europe	83 %	-	-	-	-
International	0 %	-	-	-	-
Total	45 %	-	-	-	-

Plastique vierge d'origine fossile

	2023	2022	2021	2020	2019
Europe	78 %	-	-	-	-
International	98 %	-	-	-	-
Total	83 %	-	-	-	-

ÉVOLUTION DES DÉCHETS SOLIDES

En 2023, la quantité de déchets solides a diminué pour atteindre 30 770 tonnes, contre 31 469 tonnes l'année dernière. Cette baisse peut être attribuée à la diminution des volumes de déchets à recycler et à incinérer sur nos sites en Suède, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

À l'heure actuelle, les seuls chiffres publiés par Arla concernent les déchets solides, qui ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des déchets d'Arla. Cependant, il est important de noter que les déchets les plus importants sont ceux issus de nos produits laitiers. Au cours des dernières années, nous avons travaillé à l'amélioration de la précision et de l'efficacité des rapports sur les déchets alimentaires et nous mettons actuellement en place une nouvelle stratégie pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Plus d'informations à la page 55.

MÉTHODES COMPTABLES

Les déchets solides désignent les matériaux générés au cours de la production qui ne sont plus destinés à leur usage initial et qui doivent être récupérés par des méthodes telles que le recyclage, la réutilisation ou le compostage. Chez Arla, la plupart de nos déchets sont recyclés. Si ces matériaux ne sont pas récupérés par ces moyens, ils peuvent être mis en décharge. Les déchets solides comprennent différents types de déchets, notamment les déchets d'emballage, les déchets dangereux et d'autres déchets non dangereux.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les informations sur les déchets solides sont collectées mensuellement auprès des gestionnaires des déchets externes. Les données relatives aux déchets sont communiquées mensuellement par les sites au moyen de formulaires, partiellement de manière centralisée sur la base de : factures, système du fournisseur, messagerie électronique du fournisseur, pondération sur le site ou autre. Les données sourcées sont basées sur des mesures directes. Au Danemark et en Suède, ce processus de collecte de données est automatisé, ce qui en garantit l'exactitude et l'efficacité. Toutefois, pour les autres pays, les données dépendent des entrées

manuelles effectuées par les sites individuels, ce qui augmente intrinsèquement le risque d'erreurs. Pour atténuer ce risque, des contrôles appropriés ont été mis en œuvre pour garantir l'exactitude et la fiabilité des données. En 2023, nous avons choisi de retraiter les chiffres antérieurs des déchets solides pour corriger les erreurs liées aux années précédentes. L'impact des retraitements des chiffres individuels est inférieur à 5 %.

Total des déchets solides¹

(tonnes)	2023	2022	2021	2020	2019
Total des déchets dangereux	930	1 034	1 279	1 378	1 322
Total des déchets non dangereux	29 840	30 434	32 348	32 097	30 789
Total des déchets solides	30 770	31 468	33 627	33 475	32 111
Total des déchets recyclés	19 217	20 174	22 726	22 554	20 641
Total des déchets non recyclés	11 553	11 294	10 901	10 921	11 470
Part des déchets non recyclés dans le total des déchets solides	38 %	36 %	32 %	33 %	36 %

Déchets solides dangereux¹

(tonnes)	2023	2022	2021	2020	2019
Déchets destinés à l'incinération	282	284	272	523	357
Déchets destinés à l'enfouissement	50	35	25	35	47
Total des déchets destinés à l'élimination	332	319	297	558	404
Recyclage	598	715	982	820	918
Total des déchets dont l'élimination a été évitée	598	715	982	820	918
Total dangereux	930	1 034	1 279	1 378	1 322

Déchets solides non dangereux¹

(tonnes)	2023	2022	2021	2020	2019
Déchets destinés à l'incinération	8 460	8 358	8 683	9 159	10 078
Déchets destinés à l'enfouissement	2 761	2 616	1 921	1 204	987
Total des déchets destinés à l'élimination	11 221	10 974	10 604	10 363	11 065
Matières plastiques recyclées	2 388	2 485	2 863	2 787	2 727
Papier et carton recyclés	11 836	12 276	13 323	13 816	10 973
Verre recyclé	281	284	318	328	394
Métaux recyclés	1 749	1 584	1 704	2 042	1 667
Autres	2 365	2 830	3 536	2 761	3 963
Total des déchets non dangereux recyclés	18 619	19 460	21 744	21 734	19 724
Total des déchets dont l'élimination a été évitée	18 619	19 460	21 744	21 734	19 724
Total des déchets non dangereux	29 840	30 434	32 348	32 097	30 789

¹ Les chiffres antérieurs des déchets solides sont retraités pour corriger les erreurs liées aux années précédentes. Le total des déchets solides a diminué, passant de 33 713 tonnes en 2019, à 32 975 tonnes en 2020, à 33 500 tonnes en 2021 et, pour finir, à 31 450 tonnes en 2022. Les corrections ont également entraîné des changements dans la répartition des catégories de déchets solides.

EMPLOYÉS ET TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR



Domaines clés	2023	Progression vers l'objectif					Objectif	
DIVERSITÉ DE GENRE AU SEIN DE LA DIRECTION (NIVEAU DIRECTEUR ET ÉCHELON SUPÉRIEUR)	29 %						40 %	Plus d'informations à la page 61.
ACCIDENTS PAR MILLION D'HEURES DE TRAVAIL	5,5	6.0 2019	5,2 2020	4.3 2021	4,4 2022	5,5 2023	0	Plus d'informations à la page 60.

Impacts

MÉTHODES DE TRAVAIL

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÛR

MESURES CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT

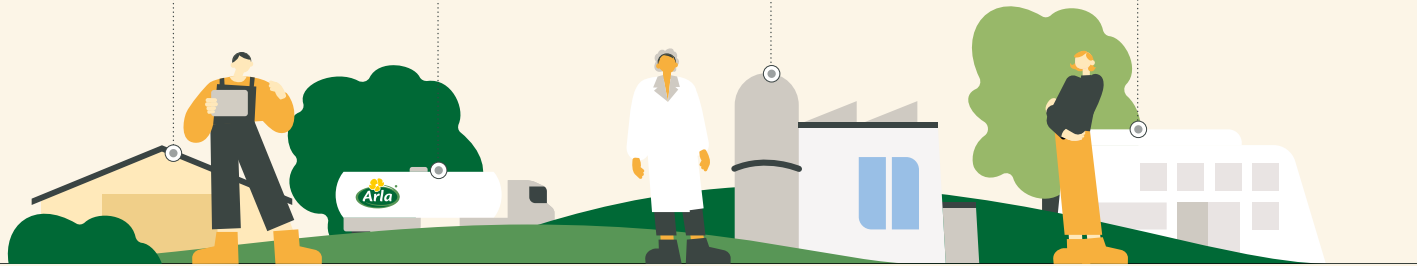
SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

SALAIRES ADÉQUATS

MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS APPROPRIÉS

DIALOGUE SOCIAL/ EXISTENCE DE COMITÉS D'ENTREPRISE

LIBERTÉ D'ASSOCIATION/ DE NÉGOCIATION COLLECTIVE



Ambitions

L'AMBITION D'ARLA POUR 2030

ZÉRO

Accidents

Nous souhaitons atteindre l'objectif de zéro accident avec arrêt de travail par million d'heures de travail chaque année.

40 %

Diversité de genre

Notre ambition est d'avoir au moins 40 % de femmes, population actuellement sous-représentée, dans l'équipe exécutive de gestion et dans les équipes de direction d'ici à 2030.

Politiques

[Code de conduite – Notre responsabilité](#)
[Politique de diversité](#)
[Politique en matière de droits de l'homme](#)
[Politique de lutte contre le harcèlement](#)
[Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux](#)
[Politique en matière de temps de travail](#)
[Politique en matière de griefs](#)

Stratégie

PRENDRE SOIN DES PERSONNES

Chez Arla, nous nous engageons à prendre soin des personnes : nos employés, les travailleurs dans notre chaîne de valeur et les personnes des communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités. Nous souhaitons établir des relations positives avec les personnes et les organisations, et le respect et la compréhension mutuels sont au cœur de toutes nos interactions, quelle que soit leur nature. Cette démarche est conforme à nos objectifs fondamentaux de respect des droits de l'homme, de promotion de la diversité et de l'inclusion, et de maintien de normes élevées en matière de santé et de sécurité.

Nos employés, ainsi que les travailleurs dans notre chaîne de valeur, sont des acteurs essentiels dans la production et la distribution de nos produits aux consommateurs. Nous dépendons d'une main-d'œuvre qualifiée, qui nous permet de répondre aux besoins de nos clients et de pérenniser notre activité.

Notre ambition est d'assurer à l'ensemble de nos collaborateurs des conditions de travail sûres et saines. Notre objectif est de faire passer à zéro le nombre d'accidents du travail, ce qui souligne notre

volonté de maintenir un environnement de travail sûr et favorable.

Le respect des droits des travailleurs et la promotion de relations de collaboration sont essentiels pour créer un environnement de travail harmonieux et bénéfique pour tous. Nous croyons résolument à une rémunération juste et équitable, qui constitue un aspect fondamental de notre engagement à assurer la satisfaction professionnelle de nos employés. En outre, nous soutenons pleinement la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

Le développement et le soutien des communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités font partie de notre mission. Nous créons des emplois, engageons des dialogues transparents avec les parties prenantes locales et soutenons les communautés vulnérables. Il s'agit notamment d'aider les entreprises laitières locales à améliorer leur efficacité en élaborant des normes et des bonnes pratiques.

Nous reconnaissons l'importance d'attirer les talents et de maintenir des niveaux élevés d'engagement et de motivation. Nous promouvons activement la diversité, l'égalité et l'inclusion dans l'ensemble de notre organisation par le biais d'initiatives et de programmes régulièrement mis en place. En favorisant le développement d'un lieu de travail qui respecte le caractère unique de chaque individu, nous aspirons à attirer et à retenir les meilleurs talents, consolidant ainsi notre position de leader dans l'industrie laitière.

Actions et ressources

COLLABORATEURS À L'HONNEUR

NOUS ACCORDONS LA PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ, AU BIEN-ÊTRE ET AU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DES PERSONNES TOUT AU LONG DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR. NOUS ÉCOUTONS, NOUS AGISSONS ET NOUS ASPIRONS À DONNER L'EXEMPLE DANS NOTRE DOMAINE.

S'engager auprès de nos employés

Notre questionnaire annuel global sur l'engagement nous permet d'obtenir un retour d'information précieux de la part de nos collaborateurs et constitue l'un de nos outils les plus importants pour nous assurer qu'Arla est un endroit où il fait bon travailler. En 2023, plus de 17 800 collaborateurs ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 88 %. Pour mesurer l'engagement, nous utilisons l'indice d'engagement des employés. Cet indice est basé sur les réponses favorables des employés à des questions relatives à leur satisfaction, leur engagement et leur sentiment à l'égard d'Arla en tant que lieu de travail. En 2023, l'indice d'engagement des employés

était de 86 %, soit un taux supérieur au niveau standard des entreprises de notre taille. Sur la base de ces commentaires, notre équipe exécutive de gestion a identifié trois domaines d'intervention pour 2023 : éviter les comportements inacceptables, améliorer nos méthodes de travail et donner plus de pouvoir aux femmes responsables. Toutes les équipes examinent ces questions et étudient leurs propres rapports d'enquête afin d'obtenir des informations supplémentaires qui leur permettront d'élaborer des plans d'action locaux. Les responsables sont chargés d'initier et de suivre le processus.

Assurer la sécurité des employés tout au long de notre chaîne de valeur

Arla dispose d'une chaîne de valeur longue et complète et propose une grande variété d'emplois au sein de multiples régions géographiques. Nos collaborateurs sont essentiels au succès d'Arla et notre ambition est d'assurer à l'ensemble de nos employés des conditions de travail sûres et saines.

En 2023, nous avons intensifié nos efforts dans le cadre de notre programme de sécurité comportementale Cornerstones.

Le programme, conçu pour évaluer notre niveau de maturité en matière de sécurité comportementale, comprend des formations pertinentes, des auto-évaluations, des validations de maturité et des confirmations de processus. Par le biais de rapports systématiques, nous sommes en mesure d'observer les tendances et de partager les enseignements et les bonnes pratiques au sein de notre réseau, ainsi que d'identifier les domaines importants qu'il convient d'aborder. Malgré le renforcement de notre vigilance en la matière, le taux de fréquence des accidents a augmenté en 2023 par rapport à l'année dernière. Nous avons établi un plan d'atténuation avec un soutien supplémentaire dans certains domaines afin d'assurer un redressement rapide.

Formation des collaborateurs

En 2023, nous nous sommes attachés à équilibrer les sessions de formation virtuelles et physiques après plusieurs années à privilégier les formations en ligne en raison de la pandémie de COVID-19. Nous avons mis en place avec succès un système de gestion de l'apprentissage sur nos sites de production et de logistique, en veillant à ce que les employés suivent les formations



obligatoires et participent aux entretiens de développement. En outre, nous avons mis l'accent sur la revitalisation de notre culture d'entreprise par le biais d'activités d'engagement qui ont touché plus de 8 500 employés. Par le biais d'Arla Futures, notre programme de formations, nous souhaitons aider les jeunes professionnels à devenir des dirigeants et des spécialistes. En 2024, nous lancerons trois nouveaux programmes portant sur la finance, l'informatique et les ressources humaines. Nous nous engageons depuis longtemps à soutenir les apprentis et leur formation. En outre, nous participons activement au projet European Excellence in Dairy Learning, mené dans neuf pays et dont bénéficient les apprentis et les étudiants en technologie laitière.

Participation aux comités d'entreprise

Nos comités d'entreprise sont organisés au niveau local, national et européen. Ils constituent des forums de dialogue interne éprouvés sur des questions clés liées au bien-être et à la sécurité des collaborateurs ainsi qu'à la mise en place des conditions nécessaires au développement continu de l'entreprise. Deux fois par an, les membres de notre équipe exécutive de gestion rencontrent le comité d'entreprise européen, qui comprend 17 délégués du personnel représentant plus de 15 000 employés sur l'ensemble de nos sites de production en Europe, le plus haut forum de collaboration entre les employés et Arla. Les procès-verbaux de ces réunions sont publiés sur notre intranet. La durabilité a été un thème abordé lors de plusieurs de ces réunions, ainsi qu'un des points forts au cours de l'année 2023.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

NOTRE STRATÉGIE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION EST CONÇUE POUR FAVORISER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INCLUSIF AU SEIN DUQUEL CHAQUE INDIVIDU EST VALORISÉ ET BÉNÉFICIE D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE.

Chez Arla, nous pensons qu'une équipe diversifiée permet de rassembler une multitude de perspectives, d'idées et d'expériences, ce qui, en fin de compte, favorise l'innovation, la croissance durable et l'amélioration des performances.

Pour obtenir des résultats tangibles, nous mesurons la diversité et l'inclusion à l'aide de trois indicateurs clés de performance : l'inclusion, la diversité de genre et la diversité ethnique au sein de la main-d'œuvre.

L'inclusion est mesurée par un indice basé sur les réponses à notre questionnaire annuel sur l'engagement des employés. En 2023, le score moyen lié à l'appartenance a augmenté par rapport à l'année dernière.

29%

Pourcentage de femmes au sein de la direction en 2023

Afin d'améliorer la diversité de genre, pour 2023, nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre une proportion d'au moins 30 % de femmes, population sous-représentée, au sein de l'équipe exécutive de gestion et de la direction et visons les 40 % d'ici à 2030. En 2023, la part des femmes au sein de la direction était de 29 %. Plus d'informations à la page 66.

Formation des responsables pour construire une culture inclusive

Pour veiller à l'intégration et à la mise à niveau des responsables, nous avons poursuivi l'organisation de sessions d'intégration et de formation pour les responsables au sein de l'entreprise en 2023. Plus de 800 responsables et collaborateurs répartis dans 80 équipes ont suivi une formation consacrée à la diversité et à l'inclusion, à la façon dont nos préjugés inconscients influencent nos décisions quotidiennes et à la manière de lutter contre ces préjugés. Notre plus récente initiative de formation, lancée à la fin de l'année 2023, vise à créer un environnement accueillant pour les équipes et à établir des lignes directrices pour attirer l'attention sur les comportements non inclusifs.

Pour mieux soutenir les responsables, nous avons continué à améliorer les outils et les données disponibles dans notre tableau de bord de la diversité et de l'inclusion. Chacun des responsables dispose d'informations sur sa propre équipe organisées en plusieurs catégories (cycle de vie des employés, performances, promotions, égalité salariale). La transparence des données est importante pour révéler d'éventuels préjugés inconscients.

#EmpowHER

L'un des éléments clés de notre stratégie est d'instaurer l'égalité en renforçant la position des femmes au sein de l'équipe de direction et de nos viviers de talents. Notre initiative #EmpowHER repose sur quatre piliers : la formation, le réseautage, les concepts de jumelage et une attention portée à l'acquisition de talents afin de réduire les préjugés et de favoriser l'égalité des chances pour tous.



RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

NOUS NOUS ENGAGEONS À RESPECTER ET À SOUTENIR LES DROITS DE L'HOMME RECONNUS AU NIVEAU INTERNATIONAL ET À PROMOUVOIR LE RESPECT ET LA COMPRÉHENSION MUTUELS DANS NOS RELATIONS À TRAVERS LE MONDE.

Action en faveur des droits de l'homme

Nous nous engageons à respecter les droits de l'homme tout au long de notre chaîne de valeur, tant dans nos propres activités que dans celles de nos fournisseurs et partenaires commerciaux (pour en savoir plus sur nos politiques en matière de droits de l'homme, voir la page 67).

Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme

Sur la base de nos évaluations, nous présentons le risque le plus élevé de générer, de contribuer à générer ou d'être associés à des impacts négatifs sur les droits de l'homme lorsque nous exerçons nos activités sur nos marchés de croissance non européens, en raison des contextes nationaux et de la complexité des opérations commerciales. Par conséquent, nous nous attachons en priorité à réaliser des évaluations de l'impact sur les droits de l'homme au sein de ces marchés et à mener un processus de diligence raisonnable chaque fois que nous nous engageons dans un nouveau partenariat stratégique ou que nous recevons une plainte. Conformément aux principes directeurs des Nations unies et de l'OCDE, nous poursuivons l'amélioration et la mise en œuvre de notre processus systématique de diligence raisonnable en matière

de droits de l'homme, tel que schématisé ci-dessus.

Évaluation des risques

En 2023, nous avons poursuivi l'identification et la gestion des risques et de l'impact potentiels et réels sur les droits de l'homme dans notre chaîne de valeur, en mettant l'accent sur nos opérations commerciales en Afrique de l'Ouest. En collaboration avec les équipes locales, notre équipe mondiale en charge des droits de l'homme a réalisé des évaluations des risques liés aux droits de l'homme sur place, au Ghana et au Sénégal. L'objectif de ces évaluations était d'identifier et de suivre les risques en matière de droits de l'homme, pour tous les collaborateurs de nos sites, qu'il s'agisse d'employés Arla ou d'employés tiers. Dans nos évaluations, nous nous sommes concentrés sur les risques liés aux principaux fournisseurs de matières

premières, d'emballages, de logistique et de services, car ces employés comptent souvent parmi les plus vulnérables en raison de la nature de leur travail.

Les principales problématiques d'Arla relatives aux droits de l'homme ont servi de base aux évaluations, avec une attention particulière portée aux risques spécifiques dans cette région, notamment en ce qui concerne les conditions de travail, la santé et la sécurité, et la rémunération. Sur ces deux marchés, les opérations d'Arla ont affiché de solides performances et n'ont pas révélé de risques critiques au regard des principales problématiques d'Arla en matière de droits de l'homme. Les conclusions indiquent que nous devons poursuivre la mise en œuvre de nos propres politiques, améliorer nos méthodes de travail, et collaborer avec les fournisseurs et prestataires de services locaux pour les soutenir dans leurs

PROCESSUS DE DILIGENCE RAISONNABLE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME



73

Nombre d'audits physiques et virtuels de fournisseurs réalisés en 2023

actions en matière de respect des droits de l'homme. Arla a engagé un dialogue avec les parties externes concernées pour aborder ces risques, qui portent notamment sur les conditions de travail et l'accès à l'assurance maladie, et nous poursuivons le suivi des plans d'action pour résoudre les problèmes signalés.

En 2023, nous avons également poursuivi notre suivi régulier des plans d'action issus des évaluations de l'année 2022, avec une attention particulière pour le Moyen-Orient.

Chaque année, nous effectuons des audits auprès des fournisseurs sur la base d'évaluations des risques. Au cours de l'année 2023, nous avons mené 73 activités d'audit, dont des audits physiques et virtuels, contre 58 l'année dernière.

DROITS DE L'HOMME FONDAMENTAUX

LES PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES D'ARLA EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME SONT IDENTIFIÉES SUR LA BASE DE NOS PROCESSUS DE DILIGENCE RAISONNABLE, D'ÉVALUATIONS DES RISQUES ET DES DIALOGUES RÉGULIERS AVEC LES PARTIES PRENANTES.

Les droits de l'homme fondamentaux sont ceux dont la violation est susceptible d'avoir l'impact négatif le plus grave sur les personnes dans le cadre des activités et des relations des entreprises. Les problématiques identifiées comme les plus importantes dans l'ensemble de notre chaîne de valeur, y compris chez nos fournisseurs et partenaires commerciaux, sont les conditions de travail, le niveau de vie, l'esclavage moderne, la santé et l'accès à des mécanismes de règlement des griefs.

DROIT À BÉNÉFICIER DE CONDITIONS DE TRAVAIL JUSTES ET FAVORABLES

Sécurité et santé sur le lieu de travail

Notre objectif reste d'accroître le niveau de maturité en matière de santé et de sécurité dans les infrastructures de production à l'échelle mondiale. Nous constatons de très bonnes performances sur nos marchés européens et non européens. Pour en savoir plus sur nos efforts en matière de santé et de sécurité, voir la page 60. Grâce aux audits tiers réalisés en 2023, nous avons pris connaissance des risques de conditions de travail défavorables, notamment d'heures de travail excessives, dans notre chaîne d'approvisionnement, dans les pays intra comme extra-européens. Nous avons enquêté sur ces cas et sommes en dialogue avec les fournisseurs pour résoudre les risques identifiés.

Salaire minimum vital

En accord avec les cadres internationaux, nous sommes conscients que le

versement d'une rémunération décente est l'un des moyens les plus importants pour lutter contre la pauvreté, défendre les droits de l'homme et atteindre les objectifs de durabilité. Nous participons au groupe de travail de l'AIM sur le salaire minimum vital afin d'acquiescer et de partager des connaissances.

En 2023, nous avons poursuivi notre collaboration avec le Fair Wage Network afin de cartographier les salaires de nos propres employés et des employés tiers travaillant sur nos sites. Nous poursuivrons ce travail en 2024 sur tous les marchés afin de dresser un panorama plus complet du statut d'Arla en matière de salaire minimum vital, et d'évaluer et définir les prochaines étapes.

DROIT À UN NIVEAU DE VIE DÉCENT

Logement mis à disposition par l'employeur

Nous veillons à ce que les logements mis à disposition par Arla soient adéquats et respectent ou dépassent les normes de l'Organisation internationale du travail en matière de logement mis à disposition par l'employeur, ainsi que les normes locales. Au cours de l'année 2023, nous avons également travaillé avec certains de nos principaux fournisseurs et avons continué à soutenir et à suivre les améliorations apportées aux logements mis à disposition par ces derniers.

DROIT À LA SANTÉ

Nutrition

Partout dans le monde, l'inflation et l'augmentation des prix des denrées

alimentaires mettent en péril l'accès à la nutrition. Nous souhaitons améliorer l'accès à la nutrition dans les régions dans lesquelles nous exerçons nos activités, et notamment sur nos sites. Par exemple, en 2023, nous avons mené un projet pilote sur la nutrition de la main-d'œuvre aux Émirats arabes unis. Il s'agissait notamment de mettre l'accent sur une alimentation saine sur le lieu de travail, ainsi que d'assurer le suivi des résultats, de procéder à des bilans de santé et de proposer des formations sur la nutrition.

Assurance maladie sur les marchés non européens

Tous nos collaborateurs doivent avoir accès aux services de santé dans des conditions équitables. Les résultats des entretiens avec les employés en Afrique de l'Ouest indiquent que l'assurance maladie est en place pour tous les employés Arla et les travailleurs tiers. Cependant, les résultats indiquent que l'accord d'assurance diffère pour les travailleurs tiers. Nous examinerons cette question avec les fournisseurs.

Droit de ne pas être soumis à l'esclavage, à la servitude ou au travail forcé

Le risque d'esclavage moderne reste un défi dans notre chaîne de valeur mondiale. Nous nous approvisionnons en matières premières dans le monde entier et nous sommes conscients du risque accru de travail des enfants dans certains pays d'Asie et d'Afrique, ainsi que de travail forcé dans certains pays du Moyen-Orient, dans lesquels nous disposons de sites de production.

Nous poursuivons nos efforts pour atténuer ces risques. Parmi les exemples, mentionnons le lancement de notre politique en matière de temps de travail, notre politique d'achat, la formation des nouveaux collaborateurs, ainsi que les mesures prises pour garantir que les travailleurs migrants conservent leur passeport et leurs documents d'identité, sauf demande contraire de leur part, auquel cas ils signeront une lettre de consentement.

Au cours de l'année 2023, nous avons poursuivi notre collaboration avec les agences de recrutement sur ces questions.

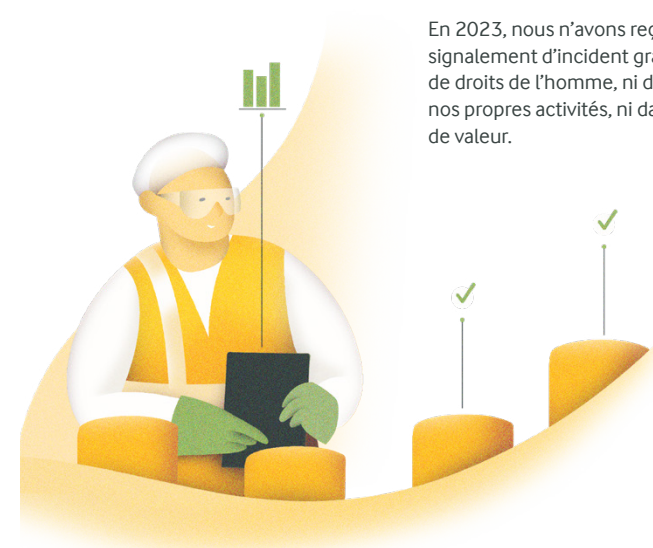
Accès à des mécanismes de règlement des griefs

En 2023, nous avons continué à promouvoir notre service d'alerte « Ethics Line ».

Au cours de l'année, nous avons réalisé une auto-évaluation de conformité auprès de 37 entités des activités internationales d'Arla, qui a montré une légère diminution dans l'utilisation d'Ethics Line de 4 points par rapport à 2022. Nous incluons également des questions de sensibilisation à l'utilisation d'Ethics Line dans nos évaluations des risques sur le terrain, révélant ainsi le niveau de sensibilisation général de nos collaborateurs.

En 2023, parmi les 96 signalements effectués à l'Ethics Line, 36 portaient sur des comportements inacceptables (parmi lesquels le harcèlement et la discrimination), 29 sur des allégations de fraude et de corruption, et 31 sur d'autres sujets. Après avoir examiné tous les griefs fondés, aucun n'a donné lieu à des amendes ou à des compensations significatives.

En 2023, nous n'avons reçu aucun signalement d'incident grave en matière de droits de l'homme, ni dans le cadre de nos propres activités, ni dans notre chaîne de valeur.



DES COMMUNAUTÉS DE PRODUCTEURS LAITIERS RÉSILIENTES

EN TANT QU'ENTREPRISE LAITIÈRE MONDIALE DÉTENUE PAR DES AGRICULTEURS, NOUS NOUS ENGAGEONS À PARTAGER NOTRE EXPERTISE AFIN DE CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'AGRICULTEURS RÉSILIENTES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE PÉRENNISER LES CHÂÎNES DE VALEUR LAITIÈRES SUR LES MARCHÉS DE CROISSANCE STRATÉGIQUES.

Produire plus avec moins

Les producteurs laitiers sont de plus en plus confrontés aux effets du changement climatique. Il est donc nécessaire de mettre en place des stratégies efficaces d'atténuation et d'adaptation. Nos programmes internationaux de développement laitier répondent au besoin urgent d'une transition écologique tout en améliorant les moyens de subsistance des producteurs laitiers. Nos domaines climatiques Big5 (voir la page 36) sont adaptés au contexte local en Indonésie, au Bangladesh et au Nigeria afin de réduire

les émissions de CO₂e et de gagner en efficacité.

Activités au Nigeria

En 2023, nous avons continué à développer nos activités au Nigeria :

- La première exploitation Arla a ouvert ses portes et les génisses des associés-coopérateurs Arla sont arrivées. Les normes de bien-être animal étant élevées, les vaches se sont bien adaptées et la production de lait a commencé.
- Nous avons conclu le projet Milky Way Partnership, qui vise à aider les agriculteurs locaux à augmenter leurs rendements laitiers tout en produisant de manière plus efficace sur le plan climatique. Plus de 2 000 agriculteurs ont été formés, le chiffre d'affaires généré par la production laitière a augmenté de plus de 200 %, et le dialogue et la collaboration au sein du secteur laitier nigérian ont progressé.
- Nous avons poursuivi le projet public-privé Damau Household Milk Farm, grâce auquel nous soutenons la

transition vers une production laitière plus viable commercialement et plus durable pour les producteurs laitiers nomades.

- Nous avons donné le coup d'envoi d'un nouveau projet, le Partnership for Green and Productive Dairy, dont l'objectif est de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la production laitière tout en augmentant les revenus des petits producteurs laitiers, en ciblant principalement 1 000 agriculteurs qui vendront leur lait à Arla.
- Ces projets devraient constituer un modèle pour l'avenir de l'industrie laitière au Nigeria, en accroissant une production respectueuse du climat et en favorisant l'amélioration des moyens de subsistance.

Lancement du premier fromage biologique en Indonésie

Arla est le principal partenaire commercial d'un projet visant à aider les agriculteurs indonésiens dans l'est de Java à se convertir à l'élevage laitier biologique. En 2023, le premier fromage biologique



haut de gamme a été lancé en Indonésie par Mazaraat Artisan Cheese. Ce fromage est fabriqué à partir de lait provenant de la coopérative laitière Setia Kawan Nongkojajar. Grâce au soutien du ministère danois des Affaires étrangères, Arla et ses partenaires ont développé les capacités de production laitière biologique, et sept exploitations biologiques ont été certifiées avant la fin de l'année 2023.

Transition écologique du secteur laitier au Bangladesh

À la fin de l'année 2023, Arla a obtenu une pré-approbation du ministère danois des Affaires étrangères pour lancer un projet quinquennal au Bangladesh. L'objectif est de présenter un modèle opérationnel visionnaire de chaîne de valeur laitière productive et écologique au Bangladesh. Le projet permettra de recueillir des données concrètes pour guider la transformation de l'industrie laitière au Bangladesh. Arla et PRAN travailleront ensemble pour lancer un lait spécial de meilleure qualité et émettant moins d'émissions de CO₂.

Les femmes dans l'industrie laitière

Les femmes jouent un rôle essentiel dans l'industrie laitière et la transition vers l'économie verte nécessite de porter une plus grande attention à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. En 2023, nous avons rejoint le groupe de travail sur les femmes dans le secteur laitier de la Fédération internationale du lait et les résultats du Nigeria ont été publiés dans le premier annuaire concernant les femmes dans le secteur laitier. Dorénavant, nous suivrons les progrès accomplis dans le cadre de tous nos programmes internationaux de développement laitier.

Progression vers l'objectif

ACCIDENTS

Évolution du taux de fréquence des accidents

Les accidents qui donnent lieu à des blessures peuvent être classés en deux catégories : les accidents avec perte de temps (APT) et les accidents sans perte de temps (accidents mineurs). Le nombre d'accidents entraînant une perte de temps (APT) pour un million d'heures de travail a légèrement augmenté, passant à 5,5 contre 4,4 en 2022. Les organisations logistiques danoises et allemandes ont connu les augmentations les plus importantes. En ce qui concerne notre objectif de zéro accident, nous avons enregistré 177 accidents en 2023, contre 144 en 2022. Nous surveillons de près la tendance des accidents et avons mis en œuvre des plans d'atténuation obligatoires dans des domaines spécifiques pour garantir une amélioration rapide.

MÉTHODES COMPTABLES

Un accident avec perte de temps (APT) 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 APT lorsque l'employé est incapable d'accomplir les tâches habituelles relatives à son poste, bénéficie d'un congé de rétablissement ou se voit confier des tâches modifiées pendant la période de rétablissement.

Tous les employés (employés Arla et intérimaires travaillant pour Arla) victimes d'une blessure ou d'une maladie en lien avec leur lieu de travail sont tenus d'en informer rapidement leur chef d'équipe ou responsable, quelle qu'en soit la gravité. Il est important de noter que les accidents impliquant des sous-traitants, tels que les ouvriers du bâtiment, ne sont pas inclus dans ce rapport.

Les employés de la plupart des sites ont accès à une application mobile leur permettant de signaler rapidement et facilement tout accident. Il est essentiel de signaler l'accident avant que la personne blessée ne quitte le lieu de travail. Les heures de travail utilisées pour calculer le taux de fréquence des accidents proviennent en partie des données salariales et en partie d'estimations basées sur des chiffres d'équivalents temps plein (ETP).

Accidents

Pour 1 million d'heures de travail	2023	2022	2021	2020	2019
Fréquence des accidents	5,5	4,4	4,3	5,2	6,0

EMPLOYÉS

Augmentation du nombre d'employés

Le nombre total d'employés, mesuré en effectifs, a augmenté de 2,6 % par rapport à l'année dernière. Il est possible que cette croissance soit due à l'internalisation systématique des activités informatiques et des activités de distribution au Royaume-Uni, ainsi qu'à l'expansion d'Arla Foods Ingredients.

Les équivalents temps plein (ETP) ont augmenté de 1,9 % par rapport à l'année dernière.

La part des ETP cols bleus s'élevait à 62 % du total des effectifs au 31 décembre 2023.

Nous sommes conscients que notre impact sur les travailleurs va au-delà de notre propre main-d'œuvre et inclut l'ensemble des travailleurs dans la chaîne de valeur. Les travailleurs sur lesquels nous pouvons avoir un impact significatif comprennent les employés externes travaillant sur nos sites et les travailleurs des exploitations de nos associés-coopérateurs. Ces deux groupes comprennent des travailleurs migrants. Les chiffres de ce rapport ne tiennent pas compte de cette catégorie de travailleur.

MÉTHODES COMPTABLES

Le nombre d'employés par pays, sexe, type de contrat et âge est basé sur les effectifs au 31 décembre 2023 et pour les années antérieures. Il y a donc un changement dans la méthodologie par rapport aux années précédentes, les chiffres étant à ce moment-là communiqués en équivalent temps plein moyen. Le nombre total d'employés est toujours exprimé en ETP pour faciliter les comparaisons.

Les ETP, ou équivalents temps plein, sont une mesure des heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein pour le même poste et le même pays. Ce chiffre est utilisé pour quantifier la main-d'œuvre active en termes de postes à temps plein. Un ETP de 1 représente un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 indique une charge de

travail équivalente à celle d'un employé à temps partiel travaillant à 50 % d'un poste à temps plein. L'effectif correspond au nombre total de salariés, qu'ils soient sous contrat à temps plein ou à temps partiel. Chaque personne employée par Arla compte pour 1 dans les effectifs.

Le nombre moyen d'ETP est calculé comme valeur moyenne pour chaque entité juridique tout au long de l'année. Ces moyennes sont calculées à partir de mesures trimestrielles effectuées à la fin de chaque trimestre.

L'effectif et le nombre d'ETP comprend tous les employés, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée. Cependant, les employés en congé de longue durée, par exemple en congé de maternité ou en congé de maladie de longue durée, sont exclus du calcul. Cela permet de s'assurer que ce nombre représente bien la main-d'œuvre active.

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 effectifs au 31 décembre.

Les données des employés sont gérées de manière centralisée, conformément aux directives du règlement général sur la protection des données (RGPD). Chez Arla, les employés ont la possibilité de choisir une catégorie de genre correspondant à leur identité. Les choix possibles sont « homme », « femme » ou « autre ». Pour se conformer aux réglementations du RGPD, la catégorie « autre » est fusionnée avec la catégorie « homme » dans les chiffres communiqués sur la diversité de genre. Le nombre d'ETP est communiqué en interne sur une base mensuelle. Afin d'améliorer la précision et la fiabilité des données, chaque entité juridique valide les informations sur une base trimestrielle.

Nombre d'employés (effectifs) répertorié par pays et par sexe ¹

			2023	2022	2021	2020	2019
	Femmes	Hommes	Total				
Danemark	2 852	5 870	8 722	8 427	8 262	8 027	7 904
Royaume-Uni	730	3 080	3 810	3 705	3 689	3 762	3 469
Suède	1 041	2 513	3 554	3 563	3 559	3 582	3 588
Allemagne	406	1 186	1 592	1 606	1 662	1 684	1 772
Arabie saoudite	59	882	941	979	978	968	962
Pologne	508	297	805	646	622	561	520
Amérique du Nord	230	332	562	546	528	492	477
Émirats arabes unis	63	378	441	441	429	388	222
Pays-Bas	113	309	422	395	374	370	352
Finlande	177	197	374	374	386	343	329
Bahreïn	36	294	330	335	294	164	94
Autres pays ²	334	1 042	1 376	1 321	1 272	1 075	807
Effectifs totaux	6 549	16 380	22 929	22 338	22 055	21 416	20 496
Équivalents temps plein (ETP)			21 307	20 907	20 617	20 020	19 174

¹ Les effectifs sont exprimés en nombre d'employés répertorié par pays et par sexe au 31 décembre 2023 et pour les années antérieures. Il y a donc un changement dans la méthodologie par rapport aux années précédentes, les chiffres étant à ce moment-là communiqués en équivalent temps plein (ETP) moyen.

² Les autres pays comprennent, entre autres, le Bangladesh, l'Argentine, le Koweït, l'Irak, Oman, la Chine et le Nigeria.

Nombre d'employés (effectifs) par type de contrat

Nombre	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'employés	6 549	16 380	22 929
Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée	5 889	15 354	21 243
Nombre d'employés sous contrat à durée déterminée	660	1 026	1 686
Nombre d'employés à temps plein	5 397	14 691	20 088
Nombre d'employés à temps partiel	1 152	1 689	2 841

Répartition des employés par groupe d'âge

Groupe d'âge	<30	30 à 50	>50
Part des employés	20 %	51 %	29 %

DIVERSITÉ DE GENRE

MÉTHODES COMPTABLES

Diversité de genre chez les employés

La diversité de genre se focalise sur la proportion de femmes par rapport à l'effectif total. La mesure de la diversité de genre, tant pour l'ensemble des employés qu'au sein de la direction, est basée sur les effectifs au 31 décembre 2023 et pour les années antérieures, et englobe à la fois les cols blancs et les cols bleus.

Diversité de genre au sein de la direction

Cette mesure donne un aperçu de la représentation des femmes aux postes de direction au sein de l'organisation. La diversité de genre au sein de la direction d'Arla est déterminée en mesurant la proportion de femmes aux postes de direction ou d'échelon supérieur.

Diversité de genre au sein de l'équipe exécutive de gestion

La diversité de genre au sein de la direction est déterminée en mesurant la proportion de femmes au sein de l'équipe exécutive de gestion. Cette mesure donne un aperçu de la représentation des femmes aux postes de direction au sein de l'organisation.

ROULEMENT DES EMPLOYÉS

Évolution en matière de roulement du personnel

Le roulement des employés reflète la fluctuation au sein de notre main-d'œuvre. Arla s'efforce d'obtenir un taux de roulement stable, tout en reconnaissant qu'un certain niveau de roulement est nécessaire pour maintenir la compétitivité et favoriser l'innovation.

Le roulement du personnel a diminué par rapport à l'année dernière, avec un taux de roulement total de 13 %, contre 14 % en 2022. Cela est dû au fait que le taux de rotation volontaire a baissé et que le taux de rotation involontaire est resté identique.

MÉTHODES COMPTABLES

En distinguant le roulement volontaire (lorsqu'un employé choisit de quitter l'entreprise) du roulement involontaire (lorsqu'un employé est licencié), le roulement permet de mesurer la rétention des talents au sein d'Arla et reflète également l'efficacité de nos opérations.

Diversité de genre chez les employés¹

	2023	2022	2021	2020	2019
Pourcentage total de femmes	29 %	28 %	27 %	27 %	27 %

Diversité de genre au sein de la direction

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre d'hommes	260	256	257	258	257
Nombre de femmes	108	104	96	89	86

Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur

	2023	2022	2021	2020	2019
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur	29 %	29 %	27 %	26 %	25 %

¹ La proportion de femmes employées et à des postes de direction est calculée sur la base des effectifs au 31 décembre 2023 et pour toutes les années antérieures. Il y a donc un changement dans la méthodologie par rapport aux années précédentes, les chiffres étant à ce moment-là communiqués en équivalent temps plein moyen.

Diversité de genre au sein de l'équipe exécutive de gestion

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre d'hommes	7	7	6	6	5
Nombre de femmes	1	1	1	1	2
Pourcentage de femmes dans l'équipe exécutive de gestion	13 %	13 %	14 %	14 %	29 %

Roulement des employés

%	2023	2022	2021	2020	2019
Roulement volontaire	9 %	10 %	10 %	6 %	8 %
Roulement involontaire	4 %	4 %	3 %	4 %	4 %
Total	13 %	14 %	13 %	10 %	12 %

Pour calculer le roulement des employés, nous divisons le nombre total d'employés qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée par le nombre total d'employés au cours de cette même période. Il convient de noter que ce calcul est basé sur les effectifs de salariés et non sur les équivalents temps plein (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 à partir du mois où la rémunération n'est plus assurée. Par exemple, certains employés permanents peuvent percevoir une rémunération pendant quelques mois après leur licenciement, et leur départ sera pris en compte dans le calcul du roulement après cette période.

ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES

Évolution de l'écart de rémunération entre hommes et femmes

Garantir l'égalité salariale pour un même emploi, quel que soit le genre, est une exigence fondamentale pour toute entreprise éthique et responsable. Chez Arla, les hommes et les femmes qui occupent des postes équivalents perçoivent le même salaire. Nous nous en assurons en utilisant des fourchettes salariales fixes et bien définies pour toutes les catégories d'emploi. Pour veiller à l'égalité salariale, un suivi régulier est effectué chaque trimestre, comparant les niveaux de salaire entre les hommes et les femmes dans des catégories d'emploi comparables.

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes donne des indications sur la place des femmes dans la hiérarchie de l'entreprise. Arla vise à garantir un traitement équitable indépendamment du genre, ce qui serait représenté par un rapport de 1 en matière d'écart de rémunération entre hommes et femmes. En 2023, le salaire médian des hommes chez Arla était supérieur de 1 % au salaire médian, contre 3 % en 2022. Cela signifie que les différences structurelles au sein de la hiérarchie de l'entreprise diminuent.

GOUVERNANCE DES DROITS DE L'HOMME

Arla s'engage à respecter les droits de l'homme tout au long de sa chaîne de valeur. Nous adhérons aux Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGP) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Notre travail est guidé par notre code de conduite « Notre responsabilité » et par notre politique en matière de droits de l'homme, dans lesquels nous précisons notre engagement et nos attentes vis-à-vis des parties prenantes. Le travail d'Arla en matière de droits de l'homme est régi par notre équipe exécutive de gestion et géré par diverses fonctions commerciales. Nous dialoguons avec les parties prenantes, notamment les experts, les syndicats, les titulaires de droits et les ONG, sur notre gestion des droits de l'homme.

Écart de rémunération entre hommes et femmes

	2023	2022	2021	2020	2019
Écart de rémunération entre hommes et femmes (variances hiérarchiques)	1,01	1,03	1,03	1,05	1,05

MÉTHODES COMPTABLES

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est calculé en divisant le salaire médian des hommes 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. En se concentrant uniquement sur les salaires de base, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes permet de mesurer spécifiquement la disparité des rémunérations entre les hommes et les femmes au sein de l'organisation.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les directives relatives à l'établissement de rapports en matière d'ESG émises par la CFA Society Denmark et le Nasdaq recommandent d'inclure l'effectif total ainsi que les primes et les retraites dans le calcul de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

Pendant, en raison des limites des données, seul l'écart de rémunération entre hommes et femmes parmi les cols blancs est indiqué dans ce rapport. Il convient de noter que l'inclusion des cols bleus réduirait probablement l'écart de rémunération entre hommes et femmes, étant donné que les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie. Les données salariales utilisées se rapportent aux montants salariaux contractuels à la fin du mois de mars 2023, après l'ajustement salarial pour cette année.

Politiques et autres

Chez Arla, nous disposons d'un ensemble complet de politiques, de normes, de processus et de codes de pratiques couvrant l'ensemble de notre chaîne de valeur et permettant un traitement structuré des problèmes liés à notre main-d'œuvre. Les politiques relatives à notre personnel régissent nos actions au niveau des domaines dans lesquels se situent nos principaux impacts et risques, et nous aident à atteindre nos objectifs et ambitions en matière de durabilité sociale. Les politiques accessibles au public peuvent être consultées sur notre site Web.

Code de conduite – Notre responsabilité*Objectifs et périmètre de la politique*

Le code de conduite d'Arla – Notre responsabilité – couvre tous les aspects de nos activités et se traduit dans chaque décision prise au quotidien, à tous les niveaux et dans toute l'entreprise. Notre responsabilité repose sur les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies, une initiative visant à promouvoir des pratiques commerciales éthiques. En outre, nous nous sommes engagés à respecter les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Toutes nos politiques sont fondées sur notre code de conduite. Notre code de conduite porte sur quatre thèmes : Une entreprise responsable, Confiance dans les produits, Respect de l'environnement et du bien-être animal, et Relations responsables.

Gouvernance de la politique

Notre code de conduite est approuvé par le Board of Directors (BoD) d'Arla. L'équipe exécutive de gestion d'Arla approuve les stratégies, hiérarchise les domaines d'intervention, contrôle la progression, assure le suivi annuel et définit les améliorations nécessaires et les prochains changements. Tous les responsables sont tenus d'appliquer notre code de conduite à la culture et à la politique commerciale d'Arla, et chacun de nos collaborateurs joue un rôle important dans cette mise en œuvre.

Politique en matière de droits de l'homme*Objectifs et périmètre de la politique*

La politique d'Arla Foods en matière de droits de l'homme repose sur des principes internationalement reconnus et s'applique à toutes les activités d'Arla et à toutes les entreprises détenues et/ou contrôlées par Arla Foods, indépendamment de leur taille ou de leur localisation. En tant que coopérative laitière mondiale, nous cherchons à promouvoir de manière stratégique le droit à une alimentation appropriée et à sa distribution équitable, le droit à la santé et le droit à des conditions de travail favorables. Partout où nous sommes présents, nous mettons

en place des processus qui nous permettent d'identifier, de prévenir et d'atténuer les effets négatifs potentiels sur les droits de l'homme susceptibles de découler, en tout ou en partie, de nos activités ou d'y être directement liés. Si nous constatons que nos actions ont eu de tels effets, nous nous efforçons d'y remédier. Nous n'acceptons aucune forme de trafic d'êtres humains, de travail infantile ou forcé, à aucun niveau de notre chaîne de valeur.

Gouvernance de la politique

L'efficacité de la politique est examinée deux fois par an par l'équipe exécutive de gestion afin de s'assurer que l'entreprise est constamment en conformité avec les principes directeurs des Nations unies.

Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux*Objectifs et périmètre de la politique*

Il est indispensable pour Arla d'exercer son activité de manière responsable, et nous attendons de nos fournisseurs et nos partenaires commerciaux qu'ils appliquent le même niveau d'exigence. Nos fournisseurs doivent signer le code de conduite destiné aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux s'ils souhaitent devenir des fournisseurs stratégiques, privilégiés ou acceptés au niveau local. Il est vivement conseillé aux employés de ne faire appel qu'à des fournisseurs appartenant à ces catégories. L'objectif le plus important de notre code de conduite destiné aux fournisseurs est de minimiser les risques pour les personnes et de protéger nos activités. Il exige des fournisseurs qu'ils garantissent un environnement de travail sûr et sain, qu'ils respectent les droits des enfants, notamment en s'abstenant de faire appel au travail infantile ou de le tolérer, qu'ils ne recourent pas au travail forcé, qu'ils obéissent au minimum aux lois applicables et aux normes de l'industrie en matière d'heures de travail et de salaires minimums, et qu'ils se conforment aux accords internationaux en matière de droits de l'homme. En cas de manquement d'un fournisseur à ces obligations, Arla est en droit de résilier le contrat et de refuser tout matériel fourni, sans réparation pour le fournisseur en question. Notre service des achats contrôle le respect de notre code de conduite et établit un rapport interne mensuel.

Arla est membre d'AIM Progress, un forum créé dans le but de favoriser et de promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables. Cette actualisation s'inspire du travail d'AIM Progress.

Gouvernance de la politique

Le code de conduite destiné aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux relève de la responsabilité du responsable des achats. Il est préparé et mis en œuvre dans le cadre d'une collaboration entre le service des achats, le service juridique, le service d'assurance des fournisseurs QEHS et le service de la durabilité internationale.

Politique de diversité*Objectifs et périmètre de la politique*

Arla est une entreprise mondiale et nous pensons que nos équipes doivent incarner le principe de diversité sur le spectre du genre, de l'âge ou de l'origine ethnique, car c'est grâce à cette pluralité que nous arrivons à comprendre et à répondre aux besoins de nos consommateurs et de nos clients. Notre objectif global est de parvenir à constituer une main-d'œuvre plus diversifiée et de créer un environnement inclusif, où les collaborateurs sont intégrés et traités avec ouverture et respect mutuel, tout en reconnaissant et en tirant parti des avantages de la diversité. Voir nos objectifs et notre progression dans ce domaine aux pages 58 et 66. La politique s'applique à tous les processus de gestion du personnel afin de garantir une sélection, une évaluation et une récompense équitables et inclusives.

Gouvernance de la politique

Notre équipe RH mondiale, dirigée par le directeur des ressources humaines, est chargée de contrôler le respect de la politique, de l'actualiser si nécessaire et de rendre compte des progrès accomplis.

Politique de lutte contre le harcèlement*Objectifs et périmètre de la politique*

Arla s'engage à veiller à ce que le lieu de travail soit synonyme de respect mutuel, et qu'il soit dépourvu de toute forme de harcèlement, d'intimidation et de discrimination. Nous mettons l'accent sur les actions préventives, la détection précoce et les actions correctives. Nous encourageons le signalement des plaintes (voir le mécanisme de règlement des griefs à la page 63). Toutes les plaintes sont prises au sérieux et, si elles sont avérées, les actes de harcèlement et de discrimination sont sanctionnés. Il en va de même pour les allégations délibérément fausses ou malveillantes. La politique est applicable à tous les lieux, et notamment au milieu de travail et à tout autre environnement dans lequel les collaborateurs peuvent se trouver dans le cadre de leur travail au sein d'Arla.

Gouvernance de la politique

C'est à la direction de l'organisation des ressources humaines et à nos partenaires RH que revient la responsabilité de mettre en œuvre cette politique, d'instaurer un dialogue à ce sujet et d'offrir une assistance aux responsables pour les aider à traiter certains dossiers. Cette politique devra être actualisée par notre organisation des ressources humaines mondiale. Nous mesurons l'efficacité de notre politique grâce au suivi méthodique des cas de comportements inacceptables par le biais de notre questionnaire annuel de satisfaction des employés et de notre système de signalement confidentiel des griefs.

D'autres politiques qui réglementent notre impact sur notre main-d'œuvre : Politique de recrutement et politique en matière de temps de travail

Politique en matière de temps de travail*Objectifs et périmètre de la politique*

Arla Foods s'engage à garantir des conditions de travail sûres et saines à tous les employés travaillant sur ses sites, tout en offrant une flexibilité maximale aux responsables et aux employés et en se conformant à la législation et aux directives applicables. Nous veillons à ce que les employés ne dépassent pas un nombre d'heures de travail raisonnable, à ce que leur droit au repos et aux loisirs soit respecté et à ce que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée soit satisfaisant. Les heures de travail doivent être conformes aux lois nationales, aux conventions collectives et aux normes du code de base de l'Ethical Trading Initiative (ETI), la norme la plus protectrice pour les employés étant retenue.

Gouvernance de la politique

Tous les responsables du personnel doivent veiller à ce que la planification des heures de travail de tous les employés internes et externes travaillant sur un site d'Arla soit conforme à cette politique. Les vice-présidents chargés de la production et les responsables à des niveaux similaires dans d'autres fonctions sont chargés de faire remonter les cas de non-conformité dans leurs domaines respectifs.

Politique en matière de griefs*Objectifs et périmètre de la politique*

Arla s'engage à agir avec intégrité, respect et transparence, conformément aux principes énoncés dans notre code de conduite. Nous savons que notre réputation et notre succès dépendent du comportement de nos employés et prenons très au sérieux les violations du code de conduite et de la législation. Notre service de signalement, Ethics Line, est à la disposition de tous les employés et autres parties prenantes qui souhaitent faire part de leurs préoccupations. Nous ne tolérons pas les mesures de représailles à l'encontre d'une personne ayant fait part de ses préoccupations en toute bonne foi. Nos actions sont décidées en adéquation avec la directive de l'UE concernant la protection des lanceurs d'alerte. Tous les signalements sont confidentiels et peuvent être effectués de manière anonyme. Chaque grief est traité avec tout le sérieux et le respect requis.

Gouvernance de la politique

Le comité Ethics Line est une équipe interne qui agit avec intégrité en pesant les intérêts de chacun (la personne à l'origine du signalement, les personnes, organisations ou activités signalées et Arla) lors de l'examen du problème. Le comité Ethics Line comprend des représentants des services financiers (risques, contrôles et conformité) et juridiques, des RH, de la durabilité internationale et des territoires commerciaux. Le Comité Ethics Line est indépendant des structures organisationnelles et rend compte au PDG.

CONSOMMATEURS – ALIMENTATION SAINE ET SÛRE



Domaines clés

2023

Progression vers l'objectif

Objectif

CONSOMMATEURS À FAIBLE REVENU AYANT EU ACCÈS À UNE ALIMENTATION ABORDABLE

97 m



2030

100 m

[Plus d'informations à la page 70.](#)

RAPPELS DE PRODUITS

1

4
2019

1
2020

0
2021

1
2022

1
2023

0

[Plus d'informations à la page 70.](#)

Impacts

L'IMPACT D'ARLA

DE CONSOMMATEURS À FAIBLES REVENUS

ALIMENTATION SAINE ET SÛRE

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES ET DROITS DES CONSOMMATEURS

INFORMATIONS DE QUALITÉ SUR LES PRODUITS

GESTION DES PLAINTES



Ambitions

L'AMBITION D'ARLA POUR 2030

100 000 000

Consommateurs à faibles revenus touchés


L'accès à une alimentation adéquate, abordable et saine est un droit humain fondamental, et nous nous efforçons de répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs dans le monde entier. Notre objectif est d'atteindre 100 millions de consommateurs à faibles revenus grâce à nos produits laitiers abordables. Plus d'informations à la page 73.

ZÉRO

Rappels de produits


L'une de nos responsabilités clés est de veiller à ce que nos produits soient sans danger pour les consommateurs. L'objectif en matière de rappels est défini par défaut à zéro.

Politiques

 [Politique en matière de qualité et de sécurité des produits](#)

 [Politique d'étiquetage](#)

 [Manuel QEHS, sécurité alimentaire et rappels](#)

 [Politique de marketing responsable](#)

Stratégie

SANTÉ ET NUTRITION

La recherche de l'équilibre délicat entre la protection de l'environnement et la distribution de produits alimentaires nutritifs à une population mondiale croissante est un défi crucial pour Arla et l'industrie alimentaire dans son ensemble. Pour garantir la pérennité de notre activité sur un marché en pleine mutation, il est essentiel de faire de ce défi une opportunité.

Nous nous engageons à contribuer à la lutte contre la malnutrition dans le monde en garantissant l'accès à une alimentation abordable pour les consommateurs à faibles revenus. Notre ambition stratégique est d'atteindre 100 millions de consommateurs à faibles revenus, et nous développons continuellement des produits et renforçons nos efforts pour atteindre cet objectif.

La promotion d'habitudes alimentaires saines et d'une cuisine produisant le moins de déchets possible est également un aspect essentiel de notre stratégie en matière de santé, avec une attention particulière portée aux générations futures. Par le biais de divers programmes pédagogiques et inspirants, nous nous efforçons de promouvoir des habitudes et des comportements positifs.

Garantir la sécurité de nos produits est notre priorité absolue. En adhérant aux principes énoncés dans notre politique internationale en matière de qualité et de sécurité des produits, nous renforçons sans cesse notre culture de la qualité et nos normes de sécurité alimentaire. Un étiquetage exact est de la plus haute importance, car il permet aux consommateurs de faire des choix éclairés. Nous reconnaissons l'importance de garantir l'accès à des informations fiables sur nos produits, en particulier pour les groupes vulnérables tels que les enfants et les consommateurs à faibles revenus.

Dans le cadre de notre stratégie en matière de santé, nous nous concentrons sur le développement de nouveaux produits durables et encore plus sains. Nous nous efforçons de créer des produits innovants tout en respectant les critères nutritionnels Arla® accessibles au public et qui reposent sur les preuves scientifiques actuelles et les conseils des autorités sanitaires mondiales.

Actions et ressources

ASSURER L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ

La sécurité alimentaire avant tout

Il est absolument essentiel pour Arla que nos produits puissent être consommés en toute sécurité par tous. Les produits ne sont pas mis sur le marché en cas de doute sur la sécurité alimentaire, et des procédures et des politiques de sécurité strictes sont mises en place à cette fin. Les produits seront rappelés si nous avons la moindre indication d'un risque pour la sécurité alimentaire. En 2023, nous avons rappelé un produit en raison de la présence visible de moisissures et non d'un risque pour la sécurité alimentaire.

Tous nos sites de production sont certifiés dans le cadre de la Global Food Safety Initiative, qui est contrôlée par des auditeurs tiers. En 2023, il est arrivé à deux reprises qu'un site ne réussisse pas l'audit et que le certificat soit temporairement suspendu jusqu'à ce que le site puisse le récupérer. Les cas de non-conformité ne relevaient pas



DANO COOL COW

Pour répondre à l'insécurité alimentaire croissante dans les pays en développement, nous recherchons constamment des opportunités de création de produits abordables et nutritifs pour les consommateurs à faibles revenus.

d'un risque pour la sécurité alimentaire. Les enseignements tirés de ces situations ont été partagés avec tous nos sites à l'échelle mondiale afin d'éviter que des situations similaires ne se reproduisent.

En 2023, nous avons exploité les résultats de notre première enquête de référence externe sur la culture de la qualité et de la sécurité alimentaire, notamment en organisant nos journées annuelles de la sécurité alimentaire au mois de juin. En outre, nous avons vérifié l'étiquetage de nos produits de marque sur les marchés européens et internationaux afin de nous assurer de leur conformité à la réglementation.

Des partenariats de recherche pour dessiner l'avenir de la nutrition

Afin de nous placer en tête de file de la nutrition laitière et d'explorer sans cesse les bienfaits des produits laitiers pour la santé, nous participons activement à une collaboration de recherche appelée Arla Foods for Health (AFH) avec les deux plus grandes universités danoises.

Trois nouveaux projets de recherche ont été sélectionnés en 2023 en vue de bénéficier d'un financement pour un montant total de 1,3 million d'euros.

Les résultats des recherches pourront être appliqués à la conception des produits alimentaires et au développement de solutions nutritionnelles innovantes, ce qui pourrait avoir un impact positif sur la nutrition et la santé publique à travers le monde. AFH et ses partenaires s'engagent également à partager leurs connaissances scientifiques avec la communauté dans son ensemble.

Améliorer l'accès à une alimentation saine

La malnutrition reste un problème de santé important pour les populations du monde entier. Nous nous sommes engagés à répondre aux besoins des groupes à haut risque de malnutrition en leur donnant accès à des produits laitiers à des prix abordables, au Bangladesh avec Dano Daily Pushti, et au Nigeria, au Sénégal et au Ghana avec Dano Cool Cow. Pour répondre à l'insécurité alimentaire croissante dans les pays en développement, nous recherchons constamment des opportunités de création de produits abordables et suffisamment nutritifs pour les consommateurs à faibles revenus.

Le niveau d'inflation est resté élevé en 2023, réduisant encore davantage le pouvoir d'achat des consommateurs à faibles revenus. Grâce à des réseaux de distribution éprouvés et à une marque de confiance, nous avons atteint cette année 97 millions de consommateurs à faibles revenus au Nigeria et au Bangladesh, ce qui est supérieur à l'objectif de 90 millions fixé pour 2023.

En 2023, nous nous sommes engagés dans le projet Pushti Ambassador au Bangladesh, en partenariat avec l'ONG BopInc. Le projet a intégré 200 femmes entrepreneures de la grande distribution dans le réseau de sous-distribution d'Arla et leur a permis d'augmenter leurs revenus grâce à la vente de produits laitiers Arla dans des zones rurales. Fait remarquable : le projet, soutenu par le ministère danois des Affaires étrangères, a permis de révéler l'existence de plus de 4 000 entrepreneures potentielles.

NOTRE CONTRIBUTION

NOUS PENSONS QUE LES PRODUITS LAITIERS JOUENT UN RÔLE POSITIF DANS UN RÉGIME ALIMENTAIRE DURABLE, L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE LA PRODUCTION ÉTANT CONTREBALANCÉ PAR LA VALEUR NUTRITIVE DE CES ALIMENTS. NOTRE STRATÉGIE SE REFLÈTE DANS NOS MARQUES, NOS PRODUITS ET NOS PROJETS INNOVANTS VISANT À PROPOSER UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ.

Faire d'un classique du petit-déjeuner une option saine

Arla s'engage à faciliter l'accès des consommateurs à des aliments nutritifs. En 2023, nous avons amélioré la recette du fromage fondu à tartiner Puck®. Cette modification a consisté à diminuer la teneur en graisses et en sel du produit tout en augmentant sa teneur en protéines, ce qui a permis aux familles de disposer d'une option plus saine. En tant que classique du petit-déjeuner dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, le fromage à la crème Puck® peut désormais être savouré par toute la famille tout en procurant un sentiment de bien-être encore plus grand.



Améliorer le profil nutritionnel des carrés Puck®

Les carrés Puck®, un en-cas apprécié des enfants ainsi qu'un ingrédient polyvalent pour la pâtisserie, sont désormais conformes aux critères nutritionnels d'Arla® : sa teneur en matières grasses a été réduite de 25 % tandis que celle en protéines a été augmentée de 38 %. Les enfants peuvent ainsi savourer leur en-cas préféré, les carrés Puck®, pour le déjeuner et les parents peuvent l'utiliser dans leurs préparations tout en ayant l'assurance de faire un choix plus sain pour leur famille.



Un partenariat pour distribuer des yaourts enrichis aux enfants tanzaniens

Un yaourt enrichi à prix abordable est en passe d'être distribué aux écoliers tanzaniens à la suite d'une collaboration entre la société locale Galaxy Food & Beverages et le partenariat GAIN Nordic. En tant que partenaire commercial principal du partenariat, Arla Foods Ingredients a travaillé avec Galaxy Food & Beverages pour adapter la recette du yaourt au marché local et aux conditions de transformation.

La recette a été développée à l'origine dans le cadre du projet GAIN Nordic visant à mettre en place une chaîne d'approvisionnement en produits laitiers durable en Éthiopie. Ce modèle économique a ensuite été transposé en Tanzanie. Disponible à un prix acceptable et accessible pour les consommateurs à faibles revenus, ce yaourt riche en nutriments est conçu pour aider à résoudre la problématique très répandue du retard de croissance chez les enfants.

Transformer des produits laitiers et des fruits destinés à être jetés en aliments sains et abordables

Le Pakistan est le quatrième producteur laitier mondial. Pourtant, une grande partie du lait utilisée pour la fabrication du fromage se retrouve sous forme de lactosérum, un polluant pour l'environnement lorsqu'il est déversé avec les eaux usées. Arla Foods Ingredients et ses partenaires de GAIN Nordic ont travaillé avec des laiteries locales pour transformer le lactosérum en une boisson nutritive à base de lactosérum destinée aux enfants et aux jeunes femmes souffrant de malnutrition. L'agence danoise de développement international DANIDA a récemment accordé un financement supplémentaire pour soutenir la commercialisation du produit. Un autre projet de GAIN Nordic au Pakistan se concentre sur la transformation des déchets de la culture des dattes en barres de fruits séchés abordables.

INSPIRER LES CONSOMMATEURS

NOTRE MISSION EST D'INSPIRER LES CONSOMMATEURS EN LEUR PROPOSANT DES PRODUITS QUI RÉPONDENT A LEURS DIFFÉRENTS BESOINS ET EN LES INVITANT À PARTICIPER À DES ACTIVITÉS QUI LEUR PERMETTENT DE MIEUX CONNAÎTRE L'ORIGINE DE NOS PRODUITS, TOUT EN LES ENCOURAGEANT À ADOPTER DES HABITUDES SAINES ET À PRODUIRE MOINS DE DÉCHETS LORSQU'ILS CUISINENT.



Sensibiliser des millions de personnes grâce à des recettes inspirantes

Nous sommes intimement convaincus que l'inspiration et les connaissances culinaires sont le meilleur moyen d'adopter de bonnes habitudes alimentaires. Nous proposons ainsi des idées de recette à travers le monde sur nos sites Internet nationaux et dans nos brochures.

Avec plus de 30 millions de visites par an, le site Arla.dk s'est avéré être une source d'inspiration culinaire de premier plan dans les foyers danois. Au regard des résultats de recherche sur Google, nous faisons partie des principaux fournisseurs de recettes au Danemark.

Nous utilisons de plus en plus les plateformes de réseaux sociaux pour engager plus activement les consommateurs et promouvoir une alimentation durable et saine.

Inspirer les générations futures

Notre programme éducatif, Arla Food Moovers, a touché 63 000 élèves au Danemark. Le thème de cette année, « Flip a Habit », est axé sur les habitudes alimentaires durables. Les supports mettent l'accent sur la manière de changer les habitudes pour privilégier une alimentation plus durable et plus saine.

Nous avons également lancé au Moyen-Orient le programme Food Moovers, conçu pour aider les élèves à faire des choix sains en matière d'alimentation et de mode de vie. Ce programme a été déployé dans plus de 300 écoles des

Émirats arabes unis.

Le petit-déjeuner – un repas important pour les enfants

En tant que fournisseurs de cantines scolaires, nous contribuons à assurer aux élèves une alimentation nourrissante leur permettant d'être productifs tout au long de la journée d'école. Nous collaborons avec plusieurs écoles en Suède pour distribuer des petits-déjeuners gratuits et partager nos expériences à l'échelle nationale. Au Royaume-Uni, nous travaillons en partenariat avec Magic Breakfast, une organisation caritative qui s'efforce d'éliminer la faim en tant qu'obstacle à l'éducation. En 2023, nous avons fait don de plus de 129 000 litres de lait à des écoles dans tout le pays.

Inspirer les enfants avec des stages de cuisine

La Fondation Arla¹ organise des stages de cuisine, les « Food Camps », afin d'inciter les jeunes danois à adopter de bonnes habitudes alimentaires. Chaque semaine, tout au long de l'année scolaire, les deux stages de la fondation accueillent de nouveaux élèves, pour un total de 1 600 écoliers en 2023.

Contacts avec les consommateurs

Nous suivons de près les opinions et les préférences des consommateurs pour nous assurer de maintenir notre position parmi les leaders mondiaux de l'industrie laitière.

Nous menons des enquêtes représentatives auprès des consommateurs européens et mondiaux par l'intermédiaire

d'organismes tiers. Cela inclut des mesures hebdomadaires de la réputation de l'entreprise et de l'image de marque. En outre, l'équipe achète des études syndicales sur les questions de durabilité sur une base ponctuelle. Les résultats de l'enquête sont communiqués au directeur marketing.

Nous suivons également l'opinion des consommateurs sur nos produits par le biais de divers groupes de discussion. Ceux-ci sont organisés aussi souvent que nécessaire. L'efficacité de ces mesures est démontrée par les réactions positives des consommateurs et l'augmentation des volumes de ventes.

Service clientèle

Conscients de l'impact des témoignages négatifs de consommateurs sur la valeur de notre marque, nous accordons une grande importance à leur satisfaction, c'est pourquoi nous mettons un point d'honneur à leur proposer plusieurs canaux afin qu'ils puissent nous faire part de leurs préoccupations et de leurs remarques concernant nos produits. Nos emballages de marque affichent l'adresse physique, le numéro de téléphone et l'adresse e-mail des bureaux Arla concernés, ce qui permet aux consommateurs de savoir comment nous contacter. Les réclamations des consommateurs sont gérées séparément par les marchés et suivies par une base de données centralisée.

¹ La Fondation Arla est indépendante d'Arla. Arla fait un don annuel de 1,3 millions EUR à la fondation.

Progression vers l'objectif

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE –
RAPPELS DE PRODUITS

En 2023, un incident de rappel public a été enregistré. Le rappel a été lancé en raison d'un défaut de fermeture au niveau de la ligne de remplissage, à l'origine d'une faible contamination initiale par les moisissures identifiées dans un lot spécifique de boisson à l'avoine. Bien que le problème ait été évalué comme ne présentant aucun risque pour la sécurité alimentaire, le lot a fait l'objet d'un rappel. En raison d'un malentendu dans les instructions données par les autorités alimentaires danoises et Arla, cet incident a donné lieu à une amende.

ACCÈS À UNE ALIMENTATION
ABORDABLE

Arla s'engage à améliorer l'accès à une alimentation abordable pour les consommateurs à faibles revenus dans les pays en développement. En 2023, 97 millions de consommateurs (objectif 2023 : 90 millions ; référence 2020 : 76 millions) ont eu accès à des produits nutritionnels abordables, ce qui représente une augmentation de 10 millions par rapport à 2022.

MÉTHODES COMPTABLES

Les chiffres publiés sur l'accès à la nutrition correspondent au nombre de consommateurs à faibles revenus concernés par les produits abordables d'Arla au cours des douze derniers mois. Ces produits sont Dano Daily Pushti (DDP) au Bangladesh et Dano Cool Cow (DCC) au Nigeria. Les produits sont conformes aux critères nutritionnels d'Arla, accessibles au public. Par « consommateurs concernés », Arla fait référence à ceux faisant partie d'un foyer qui a acheté ou consommé le produit au cours de la période donnée. L'ICP est calculé sur la base des données de pénétration du marché relatives au nombre

Rappels

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre de rappels	1	1	0	1	4

MÉTHODES COMPTABLES

Tous les incidents liés aux produits sont traités rapidement afin de préserver la sécurité des consommateurs et de garantir le respect des exigences légales et la qualité des produits. La gestion des rappels publics respecte une procédure détaillée et normalisée. De plus, la gestion des incidents liés aux produits fait l'objet de tests annuels afin de maintenir la préparation et l'efficacité.

Un rappel public est initié lorsque des produits présentent un risque important pour la sécurité alimentaire, l'intégrité juridique ou l'image de marque. Il n'est pertinent que lorsque les produits concernés sont accessibles aux consommateurs sur le marché. Les rappels publics sont signalés rapidement lorsqu'ils surviennent, et un rapport d'incident doit être rédigé dans les deux jours ouvrables suivant la première notification du problème. Le nombre total de rappels publics est publiquement communiqué chaque année, conformément aux exigences en matière de rapports.

Consommateurs à faible revenu ayant eu accès à une alimentation abordable

millions	2023	2022	2021	2020	2019
Personnes touchées au Bangladesh	58	48	36	28	
Personnes touchées au Nigeria	39	39	49	48	
Nombre total de personnes touchées	97	87	85	76	

de consommateurs à faibles revenus concernés par les produits nutritionnels abordables d'Arla et la taille moyenne des ménages des consommateurs à faibles revenus selon la segmentation de la classe socio-économique nationale. Les données relatives à la pénétration du marché sont communiquées chaque mois par une agence externe. L'agence recueille des données auprès d'environ 9 500 ménages chaque mois en utilisant diverses méthodes de collecte de données, telles que des applications mobiles ou des « mobile diaries » en fonction des technologies disponibles dans la région. Les données d'échantillon sont ensuite extrapolées pour illustrer la pénétration du marché de l'ensemble de la

population au sein de ce marché spécifique. Les données sont disponibles avec un décalage d'un mois. Les données relatives au mois de décembre sont donc basées sur la collecte de données du mois de novembre. Chaque année, les données sont basées sur la dernière période disponible. Les données de pénétration du marché ont été basées sur la période de novembre pour 2023, et sur celle de décembre pour les années précédentes.

Politiques et autres

Nos politiques relatives aux consommateurs régissent nos actions au niveau des domaines dans lesquels se situent nos principaux impacts et risques, et nous aident à atteindre nos objectifs et ambitions en matière de durabilité sociale. Elles nous permettent de nous assurer que nous informons correctement et convenablement les consommateurs sur nos produits, que nos produits peuvent être consommés en toute sécurité, que nous pouvons agir rapidement au cas où ils ne le seraient pas, et que nous commercialisons nos produits de manière responsable, en particulier pour les groupes de consommateurs les plus vulnérables, tels que les enfants. Les politiques accessibles au public peuvent être consultées sur notre site Web.

Politique en matière de qualité et de sécurité des produits

Objectifs et périmètre de la politique
La priorité absolue d'Arla est de proposer aux consommateurs des produits sûrs et toujours de la plus haute qualité. Nous nous engageons à faire preuve d'intransigeance quant à la qualité et à la sécurité de nos produits. Notre politique en matière de qualité et de sécurité des produits s'applique à Arla et à toute entité contrôlée directement ou indirectement par Arla, ainsi qu'à leurs employés respectifs. Le périmètre de cette politique comprend toutes les manipulations et tous les services liés à nos produits qui peuvent avoir une incidence sur la qualité et la sécurité des produits. Les éléments clés de notre politique sont les suivants :

1. Tous nos produits font l'objet d'une évaluation des risques pour leur durée de conservation déclarée et pour les groupes cibles de consommateurs concernés.
2. Les principes HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, analyse des risques et maîtrise des points critiques) sont appliqués, documentés et validés pour toutes les productions.
3. Tous les sites de fabrication doivent détenir une certification selon les normes de sécurité alimentaire internationalement reconnues dans le cadre de la Global Food Safety Initiative.
4. Tous les produits doivent être 100 % traçables à toutes les étapes de l'approvisionnement, de la production, du stockage et de la distribution.
5. Toute la production doit être conforme à la législation et aux exigences réglementaires en vigueur dans le pays de fabrication et aux exigences réglementaires en vigueur sur les marchés d'exportation.

L'efficacité de cette politique fait l'objet d'un suivi interne continu au moyen de trois indicateurs clés de performance : le nombre d'incidents liés à la sécurité

alimentaire, les plaintes des clients et des consommateurs, et les coûts des déficiences en matière de qualité.

Gouvernance de la politique

Notre politique de qualité et de sécurité alimentaire est révisée chaque année par la direction du département QEHS (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité) et approuvée par le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Politique d'étiquetage

Objectifs et périmètre de la politique

Notre politique d'étiquetage vise à créer une approche uniforme de l'étiquetage pour l'ensemble des produits de la marque Arla afin d'éviter tout risque d'induire les consommateurs en erreur en ce qui concerne les informations nutritionnelles et de santé. Nous nous efforçons de donner des informations simples et précises sur nos produits afin de permettre à nos consommateurs de faire des choix éclairés dans leur recherche d'une alimentation plus saine. Cette politique régit la responsabilité des informations obligatoires et facultatives figurant au recto et au verso de tous les emballages alimentaires de marque. Les informations d'étiquetage obligatoires sur nos produits sont toujours conformes aux lois et réglementations locales ou européennes. Les informations facultatives figurant sur l'emballage comprennent les mentions nutritionnelles et de santé et tout autre type de mention régi par la réglementation européenne ou locale sur les produits alimentaires (par exemple, l'utilisation de termes tels que « naturel », « pur », « original »). Pour les marchés sur lesquels il n'existe aucune législation ou lignes directrices de ce type, Arla suit les principes relatifs aux informations obligatoires et volontaires sur les étiquettes énoncés dans le Codex Alimentarius de la FAO. L'efficacité de cette politique est attestée par le faible nombre de procédures juridiques concernant nos étiquettes.

Gouvernance de la politique

Notre politique d'étiquetage relève de la responsabilité conjointe de la direction marketing mondiale et de l'organisation QEHS, qui sont chargées de l'actualiser et de la mettre en œuvre. La politique est approuvée par le directeur marketing et le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Manuel QEHS, sécurité alimentaire et rappels

Objectif et périmètre du processus

Les incidents liés à la sécurité, à la légalité ou à la qualité de nos produits sont traités dans le cadre d'un processus hautement normalisé, décrit dans notre manuel QEHS. Le traitement rapide et contrôlé de ces incidents est de la plus haute importance pour assurer le meilleur contrôle possible et la sécurité de nos consommateurs. Tous les incidents doivent être gérés sans retard injustifié et conformément au processus de remontée, aux procédures locales et aux normes obligatoires d'Arla. La

gestion des incidents liés aux produits est testée au moins une fois par an. Le manuel QEHS couvre tous les sites de production, les entrepôts, les services logistiques et les autres fonctions de gestion des produits, des services et des processus détenus et/ou exploités par Arla. Le nombre d'incidents liés aux produits est suivi au moyen d'un système global et communiqué aux organes de gestion compétents au moins une fois par mois. Pour en savoir plus sur la sécurité alimentaire, voir les pages 69 et 70.

Gouvernance du processus

Notre organisation QEHS mondiale est responsable de l'actualisation et de la révision du manuel QEHS d'Arla, qui a lieu au moins une fois par an et plus fréquemment si nécessaire. Le manuel est approuvé par le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Politique de marketing responsable

Objectifs et périmètre de la politique

Notre politique de marketing responsable porte sur toutes les communications marketing destinées aux consommateurs, avec des exigences particulières pour le marketing destiné aux enfants et adolescents de moins de 18 ans et de moins de 13 ans. Avant toute chose, toutes nos communications marketing doivent être conformes aux lois et réglementations locales. Cependant, nos engagements vont au-delà de ces lois et règlements. Cette politique s'appuie sur la collaboration avec l'EU Pledge. Nous nous conformons au code sur les bonnes pratiques en matière de communication publicitaire et marketing de la Chambre de commerce internationale (CCI), ainsi qu'au cadre pour une communication responsable sur les produits alimentaires et les boissons de la CCI dans toutes les communications marketing, conformément à l'engagement renforcé 2021 de l'EU Pledge.

Notre principal objectif est de présenter nos produits et nos recettes de manière factuelle dans toutes nos publicités, sans tenter d'induire les consommateurs en erreur. Lorsqu'il s'agit d'enfants, nous n'insérons pas de communications marketing dans un contenu éditorial inapproprié et nous veillons à ne pas induire en erreur sur les avantages potentiels d'un produit (tels que le statut et la popularité auprès des pairs). Pour le groupe le plus vulnérable (enfants et adolescents de moins de 13 ans), nous n'insérons des communications marketing que pour les produits qui répondent aux critères nutritionnels d'Arla®. L'efficacité de cette politique est démontrée par le faible nombre de procédures juridiques concernant nos communications marketing.

Gouvernance de la politique

La politique de marketing responsable relève de la responsabilité de notre organisation marketing mondiale et est approuvée par le directeur marketing.

GOVERNANCE



CADRE DE GOUVERNANCE

Arla est une coopérative détenue par des éleveurs laitiers de sept pays. Pour mettre en place une coopérative fiable et performante, il est essentiel de donner à tous les associés-coopérateurs la possibilité d'exprimer leur point de vue et d'être représentés. Ainsi, le pouvoir de décision est confié au Board of Representatives (BoR) et au Board of Directors (BoD). L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team) est, en étroite collaboration avec le BoD, chargée de définir l'orientation stratégique globale d'Arla et d'en assurer le fonctionnement quotidien. La structure détaillée et les lignes directrices de notre système de gouvernance sont décrites dans nos statuts (voir ici).



GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

4 AREA FORUMS
DK, SE, EC, UK

BOARD OF DIRECTORS

14 propriétaires d'exploitation élus
3 représentants du personnel
2 membres externes

MEMBRES

	DK 74
	SE 47
	EC 25
	UK 29

BOARD OF REPRESENTATIVES (BOR)

175 propriétaires d'exploitation
12 représentants du personnel

RÉGION

DISTRICT

ORIGINES DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

7 999 producteurs laitiers

DK	SE	EC	UK
1 948	1 996	2 074	1 981



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

COMITÉ EXÉCUTIF DE GESTION

CEO et CCO

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION (EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM)

Comité exécutif de gestion et 6 responsables

EMPLOYÉS

21 307

FONCTIONS

- Europe
- International
- Chaîne d'approvisionnement
- Agriculture, durabilité et communications
- Marketing et innovation
- RH
- Finance, juridique, informatique et stratégie



GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

Arla appartient à 7 999 associés-coopérateurs producteurs de lait du Danemark, de Suède, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg, qui ont tous la possibilité d'influer sur les décisions importantes.

La coopérative est structurée en quatre zones géographiques : Danemark, Suède, Royaume-Uni et Europe centrale. Ces zones sont ensuite divisées en régions et en Member Districts. Voir la page suivante pour de plus amples informations.

Arla dispose de deux organes principaux chargés de représenter les associés-coopérateurs et de prendre des décisions : le Board of Directors, composé de 19 membres, et le Board of Representatives, composé de 187 membres.

Board of Representatives (BoR)

Le BoR est la plus haute autorité de décision dans notre système de gouvernance coopérative. Il compte au total 187 membres, dont 175 sont des associés-coopérateurs et 12 des représentants du personnel. Les représentants associés-coopérateurs sont élus tous les deux ans, et l'attribution des sièges par pays est déterminée par leur part calculée des fonds propres au cours de l'exercice précédant les élections. Au cours de la période électorale actuelle, les sièges ont été répartis comme suit : Danemark : 74, Suède : 47, Europe centrale : 25, Royaume-Uni : 29. Les prochaines élections auront lieu au mois de mai 2024 et, sur la base

des fonds propres du 31 décembre 2023, les sièges seront répartis comme suit : Danemark : 72, Suède : 47, Europe centrale : 26, Royaume-Uni : 30.

Le BoR est chargé de prendre les décisions clés, notamment l'affectation des bénéfices de l'exercice, et a également le pouvoir d'élire le BoD. Les réunions régulières du BoR se tiennent au moins deux fois par an.

District Meetings

Chaque associé-coopérateur Arla est affilié au Member District dans lequel se situe son exploitation. Chaque année, au mois de mars, les associés-coopérateurs se réunissent dans le cadre d'une assemblée annuelle locale dans leur district respectif pour assurer leur influence démocratique dans le processus décisionnel d'Arla. Au cours de ces assemblées, les membres du district élisent les représentants de leur district au sein du BoR. En outre, les districts disposent de leurs propres District Council élus individuellement.

Regional Boards

Dans les régions Danemark et Suède, le Regional Board est composé des membres du BoR qui ont été élus de la région. Dans la zone Europe centrale et Royaume-Uni, le Regional Board est composé de tous les présidents et vice-présidents des District Councils de la région. Les Regional Boards se réunissent rapidement après les District Meetings annuels pour traiter les questions relatives aux associés-coopérateurs qui sont pertinentes pour leurs régions respectives.

Board of Directors (BoD)

Élu par le BoR, le BoD s'assure qu'Arla est gérée dans le meilleur intérêt des associés-coopérateurs. Ce rôle crucial consiste à définir l'orientation stratégique, à superviser les opérations et la gestion des actifs d'Arla, à veiller à ce que les pratiques comptables soient satisfaisantes et à nommer le comité exécutif de gestion. En outre, le BoD est chargé de préserver les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, à savoir les prêteurs, les investisseurs en obligations et les employés, entre autres.

Le BoD se compose de 14 associés-coopérateurs et de deux membres externes élus par le BoR, ainsi que de trois représentants du personnel élus par les employés d'Arla. Comme pour le BoR, le nombre de sièges des associés-coopérateurs par pays au sein du BoD est réparti sur la base des fonds propres. Au cours de la période électorale actuelle, les sièges ont été répartis comme suit : Danemark : 6, Suède : 4, Europe centrale : 2 et Royaume-Uni : 2. Ceux-ci restent inchangés pour la prochaine période électorale.

Area Forums et Joint Area Council

Arla dispose de quatre Area Forums, chacun correspondant à l'une des régions des associés-coopérateurs. Ces forums constituent un lien essentiel entre le BoD et la direction d'Arla. Les membres du forum agissent en tant qu'ambassadeurs représentant les intérêts d'Arla auprès de tous les associés-coopérateurs. Les forums se réunissent deux fois par an.

En outre, le Joint Area Council est composé de quatre membres du BoD de chaque région, élus au conseil par le biais d'un processus de vote. Le BoD nomme le président et les membres supplémentaires du conseil. L'objectif principal du conseil est de traiter les questions relatives aux associés-coopérateurs qui dépassent les domaines individuels, telles que les conditions générales d'affiliation et la convention générale de livraison de lait.

Associés-coopérateurs

En 2023, la coopérative comptait 7 999 associés-coopérateurs (2022 : 8 492). La diminution du nombre d'associés-coopérateurs peut être attribuée en partie aux agriculteurs qui ont cessé de produire du lait ou qui ont vendu leur entreprise à d'autres associés-coopérateurs Arla. En outre, un petit nombre d'associés-coopérateurs ont décidé d'approvisionner une autre entreprise laitière. Cette baisse est conforme à la tendance générale observée dans le secteur laitier au cours des dernières années.



GOVERNANCE DE L'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise d'Arla est le fruit d'une collaboration entre le comité exécutif de gestion et le BoD. Ensemble, ils définissent et soutiennent l'orientation stratégique d'Arla, supervisent les opérations organisationnelles, gèrent efficacement Arla, supervisent l'équipe de direction et veillent à la conformité aux réglementations et directives applicables. En combinant leur expertise et leurs responsabilités, le comité exécutif de gestion et le BoD contribuent collectivement à la gouvernance globale et au succès d'Arla.

Comité exécutif de gestion

Le comité exécutif de gestion, nommé par le BoD, joue un rôle crucial dans la gestion de l'entreprise et la conduite de sa croissance à long terme. Il est chargé de définir l'orientation stratégique, de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et d'établir les politiques de l'entreprise. Le comité exécutif de gestion s'est engagé à réaliser une croissance durable et à augmenter la valeur globale d'Arla.

En outre, le comité exécutif de gestion est responsable de l'efficacité de la gestion des risques et des mesures de contrôle, en veillant à la conformité avec les réglementations légales et les directives internes. Le comité exécutif de gestion est composé du CEO et d'un autre membre de l'équipe exécutive de gestion, actuellement le vice-président directeur du segment Europe.

Équipe exécutive de gestion

L'équipe exécutive de gestion (EMT) est nommée par le comité exécutif de gestion et est chargée de superviser les activités commerciales quotidiennes d'Arla. Elle participe activement à l'élaboration des stratégies et à la planification des futures structures opérationnelles. L'équipe exécutive de gestion est composée du comité exécutif de gestion, d'un responsable du segment commercial international et de cinq responsables fonctionnels. Ces responsables fonctionnels sont chargés des principaux domaines de gestion, notamment la chaîne d'approvisionnement (CSO), l'agriculture, la durabilité et les communications (CASO), le marketing et l'innovation (CMO), les ressources humaines (CHRO) ainsi que les domaines financiers, informatiques, juridiques et stratégiques (CFO). Pour assurer une communication et une collaboration efficaces, les membres de l'équipe exécutive de gestion s'informent régulièrement des développements importants dans leurs domaines respectifs et s'alignent sur les mesures interfonctionnelles.

Gouvernance de la stratégie de durabilité

La durabilité est au cœur de la stratégie de l'équipe exécutive de gestion d'Arla, sous la direction du responsable Agriculture et durabilité (CASO). Le CASO supervise et coordonne la mise en œuvre de la stratégie de durabilité d'Arla, appelée « Stronger People – Stronger Planet », un pilier clé de la stratégie du groupe « Future 26 ». Les responsables fonctionnels sont chargés de la mise en œuvre des objectifs de durabilité pertinents pour chaque fonction

et de prendre des mesures pour mettre en œuvre la stratégie.

Toutes les politiques mondiales sont applicables aux entités sous le contrôle direct ou indirect d'Arla ainsi qu'à leurs employés, y compris les sous-traitants, le cas échéant.

Les questions stratégiques liées à la durabilité sont régulièrement discutées et approuvées par notre BoD. Le BoD reçoit régulièrement des informations actualisées sur les performances dans des thèmes clés de la durabilité, tels que le climat et la sécurité alimentaire.

Employés

Arla compte 21 307 équivalents temps plein (ETP) dans le monde (2022 : 20 907). Nos collaborateurs sont représentés par trois membres élus au BoD et 12 membres élus au BoR. Outre leur représentation dans les principaux organes décisionnels, nos employés bénéficient également de la présence de comités d'entreprise composés de représentants des employés et des employeurs. L'European Works Council est un forum de haut niveau ayant pour but d'ouvrir le dialogue entre la direction et les employés, notamment au sujet des affaires de l'entreprise. En 2023, l'engagement vis-à-vis de la culture d'Arla et la durabilité sur site et dans les exploitations ont été les principaux thèmes abordés lors des deux réunions annuelles de l'European Works Council.

BOARD OF DIRECTORS

LE BOARD OF DIRECTORS (BOD) D'ARLA EST UNE ÉQUIPE TRÈS EXPÉRIMENTÉE ET COMPLÈTE, COMPOSÉE DE 14 ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ÉLUS, DE TROIS REPRÉSENTANTS DES EMPLOYÉS ET DE DEUX MEMBRES EXTERNES.

Compétences du BoD

Les membres du BoD d'Arla possèdent un large éventail de compétences et d'expertises, ce qui leur permet de prendre part à une gouvernance mondiale d'exception. Afin de garantir un développement continu, les compétences du BoD sont évaluées tous les deux ans dans le cadre d'un processus transparent approuvé par le BoR. Sur la base des résultats de l'évaluation, les associés-coopérateurs ont la possibilité de participer à divers programmes de formation, ce qui leur permet d'améliorer encore leurs compétences.



Répartition hommes-femmes au sein du BoD¹

75 % Hommes
25 % Femmes



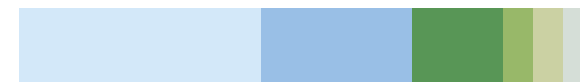
Mandat du BoD

26 % 0-3 ans
42 % 4-7 ans
32 % 8 ans et plus



Nationalités du BoD

8 DK
5 SE
3 UK
1 DE
1 BE
1 FR



¹ Conformément à l'article 99b de la loi danoise sur les sociétés (Danish Companies Act), seuls les membres élus lors de l'assemblée générale de la société s'y trouvent

Cet engagement en faveur d'un développement continu garantit que le BoD reste en mesure de répondre aux besoins évolutifs de notre organisation.

Diversité au sein du BoD

La diversité et l'inclusion sont impératives pour notre activité. Il est indispensable que l'ensemble des genres soient représentés afin d'apporter une diversité de points de vue au sein de l'entreprise. En 2022, nous avons atteint notre objectif d'une part de 25 % de femmes dans notre BoD. En 2023, nous avons mis à jour notre objectif pour atteindre une part de 30 % de femmes d'ici à 2026. Plus d'informations à la page 86.

Principaux thèmes et décisions en 2023

Le BoD a tenu au total 12 réunions ordinaires et une réunion extraordinaire. Parmi celles-ci, cinq réunions ont eu lieu en présentiel, tandis que les autres se sont déroulées en ligne. Voir la page 86 pour de plus amples informations sur la participation aux réunions.

Tout au long de l'année, le BoD s'est penché sur plusieurs thèmes clés, notamment :

- Les conditions des marchés extérieurs, toujours incertaines et volatiles
- La mise en œuvre du modèle d'incitation financière liée à la durabilité et les premiers paiements Plus d'informations aux pages 35 et 36.
- Le suivi des risques et les mesures d'atténuation
- La définition d'objectifs et l'approbation du plan d'entreprise d'Arla pour 2024 et le suivi des ambitions stratégiques d'Arla

BIOGRAPHIES DES MEMBRES

● Associé-coopérateur

● Employé

● Externe

1-19 Lien vers la photo de groupe

Ib Bjerglund Nielsen n'est pas présent pour la photo de groupe

Tous les rôles de l'administration publique, ou assimilés, occupés actuellement ou au cours des deux années précédentes, sont énumérés dans les biographies.

1. JAN TOFT NØRGAARD (DANEMARK) ●

Né en : 1960

Membre depuis : 1998

Emploi : Éleveuse laitière

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

Postes externes : Membre conseil de direction du Danish Agriculture & Food Council (2009)

2. MANFRED GRAFF (DE) ●

Née en : 1959

Membre depuis : 2012

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Vice-président du Board of Directors, président de la zone Europe centrale, président du Joint Area Council et du Member Relation Group, membre du Comité Apprentissage et développement et du Remuneration Committee

Postes externes : Membre du conseil d'administration de Milch NRW, Allemagne (2007) et du conseil d'administration de la Fédération allemande des coopératives (2015)

3. ANDERS OLSSON (SUÈDE) ●

Né en : 1966

Membre depuis : 2022

Emploi : Coordinateur technique chez Götene Dairy

4. ARTHUR FEARNALL (ROYAUME-UNI) ●

Né en : 1963

Membre depuis : 2018

Emploi : Éleveuse laitière

Postes internes : Président de la zone Royaume-Uni, président du Groupe de travail sur la durabilité des agriculteurs, membre du Joint Area Council, du Member Relation Group et du Global Appeals Committee.

5. BJØRN JEPSSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1963

Membre depuis : 2011

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Organic Committee Danemark (2012) et du Danish Dairy Board (2019), membre de la section bovins du Danish Agriculture and Food Council (2009), du Board of Directors du Danish Cattle Levy Fund (2009) et du conseil du Danish Milk Levy Fund (2019)

6. DANIEL HALMSJÖ (SUÈDE) ●

Né en : 1982

Membre depuis : 2022

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Global Appeals Committee

7. FLORENCE ROLLET (FRANCE) ●

Née en : 1966

Membre depuis : 2019

Emploi : Responsable du Master scientifique en marketing et management du luxe, EMLyon, France

8. GRANT CATHCART (ROYAUME-UNI) ●

Né en : 1970

Membre depuis : 2022

Emploi : Contrôleur qualité (QEHS) à l'usine de conditionnement d'Oswestry, Royaume-Uni

Postes externes : Membre du National Cheese Forum, Royaume-Uni (1999) et du National Works Council, Royaume-Uni (2012)

9. GUSTAV KÄMPE (SUÈDE) ●

Né en : 1977

Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Remuneration Committee et du Groupe de travail sur la durabilité des agriculteurs

Postes externes : Membre de la Swedish Dairy Association (2021)

10. IB BJERGLUND NIELSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1960

Membre depuis : 2013

Emploi : Agent de production laitière

Postes externes : Membre du Syndicat des éleveurs laitiers, Danemark (2005)

11. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SUÈDE) ●

Née en : 1973

Membre depuis : 2017

Emploi : Éleveuse laitière

Postes internes : Présidente de la zone Suède, membre du Joint Area Council, du Member Relation Group et du Comité Apprentissage et développement

Postes externes : Présidente du conseil d'administration de la Swedish Dairy Association

(2022), membre du conseil d'administration du Tillväxtbolaget, Suède (2022), ambassadrice des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations (2022)

12. JOHNNIE RUSSELL (ROYAUME-UNI) ●

Né en : 1950

Membre depuis : 2012

Emploi : Éleveur laitier, comptable agréé

Postes internes : Membre du Comité Apprentissage et développement, du Remuneration Committee et de l'Organic Committee

Postes externes : Président de l'ING Bank UK Pension Fund, Royaume-Uni (2010) et de deux autres entités (respectivement 2013 et 2015)

13. JØRN KJÆR MADSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1967

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Comité Apprentissage et développement, membre du Board of Directors d'Andelssmør A.M.B.A (2020)

Postes externes : Vice-président du Board of Directors de GLS-A, Danemark (2018)

14. MARCEL GOFFINET (BELGIQUE) ●

Né en : 1988

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Global Appeals Committee, du Comité Apprentissage et développement, de l'Organic Committee et du Groupe de travail préparatoire (Preparatory Working Group)

Postes externes : Président du Board of Directors du centre de recherche agricole Agra-Ost, Belgique (2016), échevin de St Vith, Belgique (2018) et membre de l'association d'agriculteurs Bauernbund, Belgique (2012)

15. MARITA WOLF (SUÈDE) ●

Née en : 1959

Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveuse laitière

Postes internes : Présidente du Global Training Committee, membre de l'Organic Committee

Postes externes : Membre du Board of Directors de la Swedish Dairy Association (2003) et du Board of Directors de la Swedish Farmers Foundation for Agriculture (2022)

16. NANA BULE (DANEMARK) ●

Née en : 1978

Membre depuis : 2019

Emploi : Conseillère d'exploitation, Goldman Sachs Asset Management

Postes externes : Présidente du Board of Directors de Carbfix, Islande (2023), membre du Board of Directors d'Energinet, Danemark (2018) et de la Novo Nordisk Foundation, Danemark (2023), présidente du National Digital Council, Danemark (2022)

17. RENÉ LUND HANSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1967

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes externes : Membre du conseil d'administration et du comité exécutif du Danish Agriculture and Food Council (2019), et du Board of Directors d'Agri Nord, Danemark (2012)

18. SIMON SIMONSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1970

Membre depuis : 2017

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

Postes internes : Membre du Remuneration Committee

Postes externes : Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies (2017)

19. STEEN NØRGAARD MADSEN (DANEMARK) ●

Né en : 1956

Membre depuis : 2005

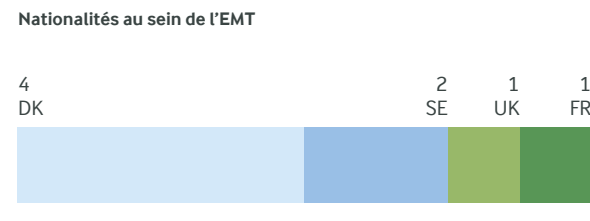
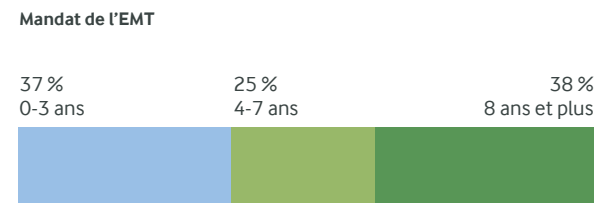
Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président du territoire Danemark, président du Global Appeals Committee et du Groupe de travail préparatoire, membre du Joint Area Council et du Member Relation Group

Postes externes : Président de Danish Dairy Board (2012), vice-président du conseil de direction et du comité exécutif du Danish Agriculture and Food Council (2014), président du comité directeur de l'Agro Food Park, Danemark (2016), et du Danish Milk Levy Fund (2012)

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION

NOTRE ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION SE COMPOSE DU CEO ET D'UN RESPONSABLE COMMERCIAL POUR LES SEGMENTS COMMERCIAUX EUROPÉEN ET INTERNATIONAL, AINSI QUE DE CINQ EXPERTS FONCTIONNELS. L'ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION EST CHARGÉE DES OPÉRATIONS COMMERCIALES QUOTIDIENNES D'ARLA AINSI QUE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DU GROUPE.



BIOGRAPHIES DES MEMBRES

Tous les rôles de l'administration publique, ou assimilés, occupés actuellement ou au cours des deux années précédentes, sont énumérés dans les biographies.

1. PEDER TUBORGH (DANEMARK)

Né en : 1963

Fonction : CEO, membre du comité exécutif de gestion, représentant Global Industry Sales et Arla Foods Ingredients au sein de l'équipe exécutive de gestion

Expérience : Arrivé en 1987 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 de directeur exécutif du groupe. Dans le cadre de sa longue carrière chez Arla, Peder a travaillé en Allemagne, en Arabie saoudite et au Danemark.

Formation : Master en économie et gestion des entreprises de l'Université d'Odense, dans le sud du Danemark

Postes externes : Membre de la Global Dairy Platform (2006), président d'AgriFoodTure, Danemark (2022)

2. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DANEMARK)

Né en : 1973

Fonction : CCO, vice-président directeur Europe, membre du comité exécutif de gestion

Expérience : 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 devenu vice-président directeur Europe en 2016

Formation : Master en administration, organisation et gestion des entreprises de l'École de commerce et de sciences sociales de l'Université d'Aarhus, au Danemark

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'AIM, l'Association des Industries de Marque en Europe (2018), membre du Policy and Issues Council (PIC) de l'Institute of Grocery Distribution (IGD) au Royaume-Uni (2016), vice-président du Board of Directors de l'European Dairy Association (EDA) (2020), vice-président du Board of Directors du groupe Toms (2022)

3. TORBEN DAHL NYHOLM (DANEMARK)

Né en : 1981

Fonction : Directeur financier du groupe (CFO) et vice-président directeur Finances, informatique, juridique et stratégie

Expérience : 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 récemment en tant que responsable Gestion de la performance.

Formation : Master en finance et en affaires internationales de l'Université d'Aarhus, au Danemark

4. SIMON STEVENS (ROYAUME-UNI)

Né en : 1965

Fonction : Vice-président directeur, International
Expérience : 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. Simon a rejoint l'équipe exécutive de gestion en 2021, après avoir été responsable de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord à Dubaï. Avant de rejoindre Arla, Simon a travaillé pendant 14 ans pour Unilever, où il a occupé des fonctions dans les domaines de la vente et du marketing au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie.

Formation : Diplôme avec mention en sciences de gestion de l'Université de Loughborough, au Royaume-Uni

Postes externes : Membre du Board of Directors de Mengniu, Chine (2021)

5. OLA ARVIDSSON (SUÈDE)

Né en : 1968

Fonction : CHRO, vice-président directeur, RH
Expérience : 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.

Formation : Master en gestion des ressources humaines de l'Université de Lund, en Suède

Postes externes : Membre du Board of Directors d'AP Pension, Danemark (2014), membre du conseil d'administration de la Confederation of Danish Industry (2018)

6. DAVID BOULANGER (FRANCE)

Né en : 1970

Fonction : CSO, vice-président directeur, Chaîne d'approvisionnement

Expérience : David a rejoint Arla 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.

Formation : Diplôme d'ingénieur de l'École Civile des Mines de Paris en France et Master en mathématiques

Postes externes : Membre du Board of Directors de Global Baby SAS, France (2021)

7. HANNE SØNDERGAARD (DANEMARK)

Née en : 1965

Fonction : Vice-présidente directrice, Agriculture, durabilité et communications (CASO)

Expérience : Arrivée chez Arla en 1989, 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 UK avant d'occuper, en 2010, un poste en Marketing mondial en tant que vice-présidente directrice des marques et des catégories. En 2016, elle est devenue CMO et vice-présidente directrice et a rejoint l'équipe exécutive de gestion d'Arla. Au mois de janvier 2021, Hanne est devenue vice-présidente directrice Agriculture, durabilité et communications.

Formation : Diplôme de l'École de commerce et de sciences sociales de l'Université d'Aarhus, au Danemark et de la Harvard Business School, aux États-Unis

Postes externes : Membre du Board of Directors d'Arla Fonden (2012), membre de l'Université technique du Danemark (2016) et de la Danish Climate Forest Foundation (Klimaskovfonden) créée par le ministère danois de l'Environnement (2021), membre du Danish Agriculture and Food Council (2022)

8. PATRIK HANSSON (SUÈDE)

Né en : 1967

Fonction : CMO, vice-président directeur Marketing et innovation

Expérience : Patrik a travaillé pendant de nombreuses années dans des entreprises internationales de biens de consommation dans les domaines de la finance, du marketing, des ventes et de la gestion générale. Patrik a travaillé pendant 13 ans chez Procter & Gamble, principalement dans le domaine du marketing, avant de rejoindre Arla en octobre 2011 en tant que vice-président Marketing et Ventes en Suède. En 2015, il s'est installé en Malaisie pour lancer le siège régional d'Arla en Asie du Sud-Est. En 2016, il est revenu en Europe pour occuper les fonctions de vice-président du groupe en Suède, puis en Allemagne, avant de prendre ses fonctions actuelles en tant que CMO en 2022.

Formation : Master en ingénierie physique de l'Université de Chalmers, Suède, et Master de l'Université de Göteborg, Suède

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'ADÉQUATION DE LA RÉMUNÉRATION AVEC L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DU GROUPE ET LES INTÉRÊTS DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS.

Nous appliquons une approche structurée de la rémunération, garantissant que les salaires ne tiennent pas compte du genre, de la nationalité et de l'âge.

Gouvernance de la rémunération

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

Nos pratiques de rémunération

Les programmes de rémunération sont conçus pour attirer, engager et retenir des dirigeants hautement qualifiés, tout en stimulant des résultats commerciaux solides à court et à long terme. Conformément aux pratiques scandinaves, la majorité de la rémunération est fixe. Cela permet de garantir que la rémunération totale dépend de la réalisation des objectifs

financiers à court et à long terme d'Arla. Tous les dirigeants et membres de la direction sont employés dans des conditions conformes aux normes internationales. Ces conditions comprennent des restrictions appropriées en matière de non-concurrence, ainsi que des exigences en matière de confidentialité et de loyauté.

Nos mesures de performance Board of Directors (BoD)

La rémunération du BoD est composée d'un montant fixe et ne comprend aucun instrument d'incitation financière. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minimale, aucune indemnité supplémentaire n'est prévue pour la participation aux réunions et aux comités. Toutefois, les membres du BoD reçoivent une indemnité annuelle fixe s'ils sont membres d'un groupe de travail ou d'un comité interrégional du BoR. Cette approche vise à garantir que le BoD se concentre principalement sur les intérêts à long terme de la coopérative.

La rémunération du BoD est évaluée et ajustée tous les deux ans, et ces ajustements sont approuvés par le BoR. Le dernier ajustement a été effectué en 2022. Pour des informations plus détaillées sur les montants, voir la page 139.

Comité exécutif de gestion et équipe exécutive de gestion

Le cadre et l'approche de la rémunération des membres du comité exécutif de gestion et de l'équipe exécutive de gestion

(collectivement dénommés « dirigeants ») sont les mêmes. Le BoD évalue chaque année la rémunération perçue par le comité exécutif de gestion, sur la base des recommandations du RemCo. Pour des informations plus détaillées sur les montants, voir la page 139. La rémunération de l'équipe exécutive de gestion est déterminée par le CEO.

L'enveloppe de rémunération des dirigeants est établie sur la base de critères de référence externes comparant les entreprises européennes et internationales du marché des biens de grande consommation. Cela garantit une combinaison compétitive et durable de rémunérations fixes et variables. En outre, l'enveloppe comprend les cotisations de retraite ainsi que des avantages en nature tels qu'une voiture de fonction, un téléphone, etc.

Plans d'incitation à court et à long terme

Les niveaux de rémunération fixe des dirigeants sont déterminés en fonction de leur expérience individuelle, de leur contribution et de leur fonction au sein de l'organisation, tandis que la rémunération variable est liée aux performances réalisées par rapport aux objectifs annuels de l'entreprise. La composante variable de la rémunération se compose de deux parties : un plan annuel d'incitation à court terme (STI) et un plan d'incitation à long terme sur trois ans (LTI). Le plan STI se compose des mêmes éléments pour les membres de la direction. En 2023, une

composante de durabilité exprimée en tant que réductions de CO₂e de scope 1 et 2 a été ajoutée en tant que cinquième composante du plan STI. Les principales composantes du système LTI sont la croissance du volume des marques et les performances du groupe par rapport à un groupe de pairs. Voir l'illustration ci-dessous.

Composantes de la rémunération variable
Équipe exécutive de gestion
(Executive Management Team)

	Incitation à court terme (STI)	Incitation à long terme (LTI)
Bénéfice	•	
Gains d'efficacité	•	
Qualités de direction	•	
Durabilité (nouveau)	•	
Croissance du volume des marques	•	•
Performances par rapport au groupe de pairs	•	•

PRATIQUES FISCALES JUSTES ET TRANSPARENTES

RECONNAISSANT L'IMPORTANCE DE L'IMPÔT POUR LE PROGRÈS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, NOUS NOUS ENGAGEONS PLEINEMENT À PAYER NOTRE JUSTE PART D'IMPÔTS ET À PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE DE NOS PRATIQUES FISCALES.

Notre approche responsable et transparente des questions fiscales est ancrée dans notre identité et notre stratégie d'entreprise. Cette approche reflète également notre engagement en faveur des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, dans la mesure où le paiement de nos impôts contribue directement et indirectement à la majorité des ODD. Nos pratiques fiscales ont notamment un impact significatif sur l'ODD n° 16, qui souligne l'importance de mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes.

Dialogue ouvert

Nous attachons une très grande importance à la conformité fiscale dans les pays où nous exerçons nos activités et créons de la valeur, ainsi qu'à la transparence de nos rapports sur les questions fiscales. Ainsi, nous nous efforçons d'établir un dialogue ouvert avec les autorités fiscales et les communautés fiscales afin de favoriser la transparence de nos activités commerciales et des questions fiscales. Dans cette optique, nous avons volontairement noué une relation étroite avec les autorités fiscales de certains de nos principaux marchés, nous répondons aux consultations publiques et contribuons à l'élaboration de la législation à venir en collaboration avec les groupes d'entreprises de l'industrie.

Gouvernance fiscale

Notre fonction fiscale mondiale est structurée de manière à garantir une gouvernance fiscale efficace. Nous mettons en œuvre des politiques appropriées,

employons un personnel compétent et mettons en place des contrôles et des procédures fiscales efficaces. En outre, les rôles et les responsabilités relatifs à notre gouvernance et à notre gestion fiscale sont énoncés dans notre politique fiscale mondiale interne, qui est révisée et approuvée par le directeur financier d'Arla.

Coopérative et fiscalité d'entreprise

Arla fonctionne comme une coopérative, dans laquelle nos associés-coopérateurs sont également nos fournisseurs. Par conséquent, les bénéfices ne sont pas conservés au sein de l'entreprise, mais distribués à nos associés-coopérateurs en leur assurant le prix le plus élevé possible pour le lait collecté. En tant que coopérative basée au Danemark, Arla Foods a mb est soumise à la réglementation fiscale des coopératives danoises, qui sont imposables sur la base de la valeur fiscale de leurs fonds propres. Arla exploite de nombreuses filiales dans le monde entier.

Ces filiales sont principalement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés.

Création de valeur et contribution fiscale

En 2023, Arla a généré une valeur totale d'environ 6,5 milliards EUR à partir du lait collecté. Le lait produit par nos associés-coopérateurs a généré 6,0 milliards EUR de versements, tandis que d'autres associés-coopérateurs ont reçu des versements de 402 millions EUR pour leur lait. Par conséquent, 98 % de la valeur générée directement par le lait collecté est soumise à l'impôt au niveau des exploitations, conformément à la réglementation fiscale locale. En plus de la valeur et des taxes générées directement par le lait collecté, l'expansion de nos activités génère de la valeur dans les sociétés par le biais de différents types de paiements de taxes, supportés ou collectés par Arla.

Pratiques fiscales équitables

Pour garantir qu'Arla paie un impôt équitable dans les pays où elle exerce ses activités, les transactions entre les entités d'Arla sont soigneusement identifiées et documentées conformément aux principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert afin de garantir que les transactions sont effectuées aux conditions du marché et en conformité avec la valeur générée.

Dans le cadre de nos pratiques fiscales équitables, nous évaluons en permanence les incitations financières et les allègements fiscaux disponibles afin de veiller à ce que leur utilisation soit toujours ancrée dans la réalité commerciale. À titre d'exemple, le groupe fiscal conjoint danois a, conformément à la loi danoise sur les amortissements fiscaux, utilisé la base d'amortissement fiscal accrue pour les actifs d'exploitation nouvellement achetés ayant un profil environnemental.

NOS PRINCIPES FISCAUX CLÉS

Nos pratiques fiscales sont conformes au code de conduite mondial d'Arla, et s'appuient sur un ensemble de principes fiscaux essentiels approuvés par le Board of Directors :

- Nous nous efforçons de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de valeur.
- Nous nous engageons à payer l'impôt légalement dû et à veiller à nous conformer aux exigences législatives dans toutes les régions dans lesquelles nous exerçons nos activités.
- Nous n'avons pas recours à des paradis fiscaux pour réduire les charges fiscales du groupe
- Nous ne mettons pas en place de structures sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi en vue d'éluider l'impôt
- Nous faisons 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 comptables internationales (IFRS).
- Nous entretenons de bonnes relations avec les autorités fiscales et nous pensons que la transparence, la collaboration et la proactivité permettent de minimiser l'ampleur des litiges.



Générer de la valeur grâce à l'approvisionnement en lait
98 % de la valeur générée directement à partir du lait fourni par nos associés-coopérateurs est soumise à l'impôt au niveau de l'exploitation agricole

Présence dans des juridictions non coopératives

Arla n'est pas présente dans les juridictions considérées comme non coopératives à des fins fiscales (selon la mise à jour du 17 octobre 2023) par le Conseil de l'Union européenne.

Impôt minimum mondial (Pilier 2)

Le 15 décembre 2022, le Conseil de l'UE est parvenu à un accord unanime pour mettre en œuvre la directive de l'UE sur la fiscalité minimale (Pilier 2). La directive exige que les États membres transposent les règles en loi nationale d'ici au 31 décembre 2023. Le Pilier 2 vise à garantir que les grands groupes (c'est-à-dire les groupes dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 750 millions EUR au cours d'au moins deux des quatre dernières années) se voient appliquer un taux d'imposition effectif d'au moins 15 %, juridiction par juridiction.

Chez Arla, nous saluons l'intention sous-jacente de l'initiative d'établir une norme pour un impôt minimum mondial. Arla a pris une part active au soutien de la mise en œuvre nationale des règles au Danemark (la juridiction fiscale de la société mère du groupe, Arla Foods amba).

Effets attendus du Pilier 2 pour Arla

Arla relève du champ d'application des règles du Pilier 2, selon lesquelles Arla Foods amba est l'entité mère ultime (« EMU ») du groupe. Par conséquent, dans le cas où Arla serait redevable d'impôts supplémentaires à hauteur de la différence entre son taux d'imposition

effectif par juridiction et le taux d'imposition minimum mondial de 15 %, les paiements d'impôts supplémentaires au titre des règles du Pilier 2 se feront au profit du pays du Danemark.

Afin d'évaluer les effets financiers potentiels futurs des règles du Pilier 2 et d'autres règles fiscales locales connexes, nous suivons en permanence l'évolution et l'adoption de ces règles dans les pays où nous exerçons nos activités.

Bien qu'il ait été établi que notre taux d'imposition effectif est largement supérieur à 15 % dans la plupart des juridictions où nous exerçons nos activités, nous avons identifié quelques juridictions, principalement au Moyen-Orient, où le taux d'imposition effectif est inférieur à 15 %. Cela s'explique principalement par le fait que les législations nationales de ces juridictions n'imposent pas d'impôt sur le revenu des sociétés ou imposent un taux d'imposition inférieur au minimum de 15 %.

Sur la base d'analyses préliminaires, le groupe s'attend à ce que les retombées des règles du Pilier 2 se traduisent par des conséquences financières non matérielles pour l'exercice 2024.

Pour des informations plus détaillées sur les taxes, voir la note 5.1 de la page 136.

Actions et ressources

CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES

Conduite responsable des affaires

Arla dispose d'un plan de croissance ambitieux et nous nous soucions des moyens mis en œuvre pour le concrétiser. L'honnêteté et la transparence sont essentielles à notre activité et à la valeur que nous créons pour nos associés-coopérateurs, nos employés et les autres parties prenantes. Une conduite responsable des affaires ne se limite pas au respect des règles. Elle repose sur le respect des valeurs d'Arla, la promotion de l'ouverture et de la transparence, et fait partie intégrante de notre engagement à exercer nos activités de manière éthique.

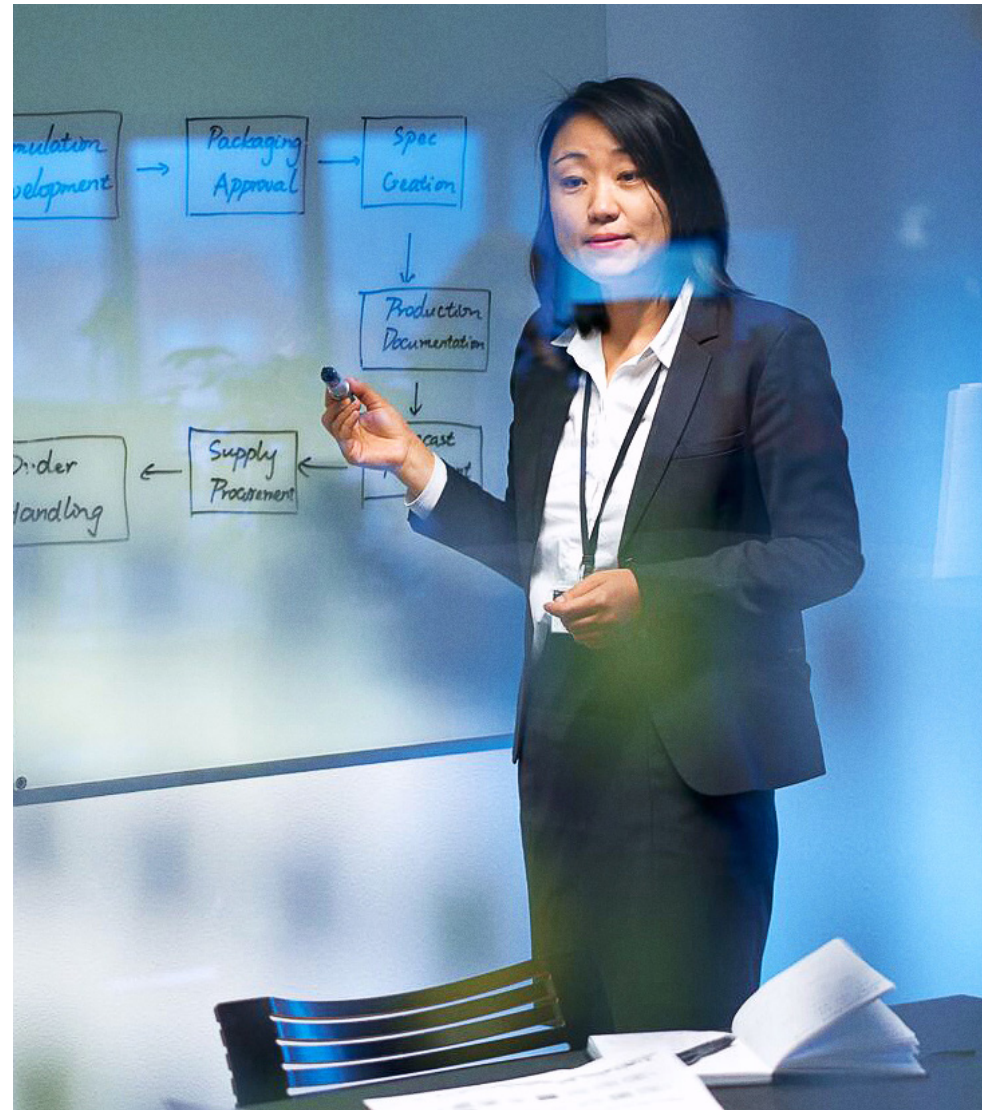
La conduite responsable des affaires est décrite en détail dans notre code de conduite. Le code de conduite couvre tous les aspects de notre activité et s'inscrit dans chaque décision prise quotidiennement, à tous les niveaux et en tout lieu chez Arla. Notre code de conduite comprend quatre thèmes clés : Une entreprise responsable,

Confiance dans les produits, Respect de l'environnement et du bien-être animal, et Relations responsables. Il s'agit de décrire, entre autres, la manière dont nous agissons dans les domaines de la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, des droits de l'homme, de la fraude, de la fiscalité, de la comptabilité, de la confidentialité, des relations avec nos partenaires commerciaux et nos fournisseurs, de la sécurité alimentaire, de la qualité des produits et des impacts environnementaux et sociaux tout au long de notre chaîne de valeur.

Les régions les plus à risque en matière de fraude, de corruption et de pots-de-vin sont nos opérations au Moyen-Orient, au Nigeria, en Afrique centrale et australe, au Bangladesh, en Indonésie et en Amérique du Sud. En outre, nous accordons une grande importance aux mesures de lutte contre la corruption au Royaume-Uni en réponse à une réglementation locale plus stricte.

S'engager vers un développement responsable

Le code de conduite de Arla couvre tous les aspects de notre activité et s'inscrit dans chaque décision prise quotidiennement, à tous les niveaux et en tout lieu chez Arla.



Enquêtes sur les fraudes

Nous prenons très au sérieux les violations du code de conduite et de la législation. Les employés et les parties prenantes estimant que notre code de conduite a été enfreint sont encouragés à le signaler. Notre service de signalement, Ethics Line, est à la disposition de tous les employés et autres parties prenantes qui souhaitent faire part de leurs préoccupations. Il est disponible sur le site Web d'Arla dans 30 langues différentes.

Nous sensibilisons notre culture d'entreprise par le biais de notre processus d'intégration qui comprend la formation et la familiarisation des nouveaux employés avec notre code de conduite. Nous mesurons la sensibilisation à l'utilisation d'Ethics Line en procédant à une auto-évaluation de la conformité de 37 entités de l'activité internationale d'Arla, et nous incluons en outre des questions sur la sensibilisation à l'utilisation d'Ethics Line dans nos évaluations des risques sur le terrain (voir la page 63 pour plus d'informations).

En 2023, 96 rapports ont été envoyés à Ethics Line (voir la page 63 pour plus de détails). Tous les griefs font l'objet d'une enquête par le Comité d'éthique et sont signalés au CEO.

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

Politiques

[Politique d'engagement politique responsable](#)

[Politique de paiement](#)

[Politique d'achat mondiale](#)

[Directive anti-corrupcion](#)

[Politique d'éthique des données](#)

[Code de conduite – Notre responsabilité](#)

[Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux](#)

[Politique en matière de griefs](#)

[Politique de marketing responsable](#)

[Politique de gestion environnementale et énergétique et Green Ambition 2050](#)

Marketing responsable

Chez Arla, nous diffusons nos communications marketing directement auprès des consommateurs par le biais de différents canaux. Il est de notre engagement et de notre responsabilité de veiller à ce que les communications marketing pour l'ensemble de nos produits et de nos marques soient responsables, qu'elles soient présentées de manière à ne pas induire en erreur, qu'elles véhiculent des allégations nutritionnelles et de santé conformément aux normes internationales et aux législations locales, et de nous assurer que nos consommateurs sont bien informés pour prendre les bonnes décisions dans le cadre d'un régime alimentaire équilibré et durable. En outre, nous avons choisi de prendre des dispositions particulières pour les enfants, en nous engageant à ne pas diffuser de communications marketing lorsque nos produits ne répondent pas aux critères nutritionnels stricts que nous avons définis auprès des enfants de moins de 12 ans.

Engagement politique et lobbying

Il est important pour Arla, en tant que grande coopérative laitière, de s'engager dans des activités de lobbying, car cela lui permet d'être représentée, d'influencer la nouvelle législation, d'avoir accès à des informations importantes, d'atténuer les risques et de promouvoir la collaboration. Par notre implication, nous soutenons la croissance et relevons les défis liés à l'industrie. Grâce à notre expertise et à notre expérience, nous pouvons apporter des contributions précieuses à la compréhension de notre secteur.

Conformément à nos politiques, nous n'offrons ni ne donnons jamais de contributions à des partis politiques.

En 2023, nos pratiques d'engagement politique se sont principalement concentrées sur les changements réglementaires relatifs au climat se rapportant à la taxation du carbone et aux pratiques agricoles durables. Nous avons également collaboré avec des pairs de l'industrie pour garantir que la législation concernant les emballages et le recyclage soit sensée, tout en faisant de la sécurité et de la fonctionnalité alimentaires une priorité. Nos activités d'engagement sont alignées sur les principaux risques commerciaux et sont ancrées dans notre stratégie Future 26 et notre engagement à atteindre l'objectif de 1,5 °C fixé par l'Accord de Paris.

Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

Nos fournisseurs à travers le monde exercent une grande influence sur nos performances en matière de durabilité. Nous attendons d'eux qu'ils signent notre code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux, qui régit les aspects environnementaux et sociaux, l'éthique commerciale et les droits de l'homme. De son côté, notre politique d'achat mondiale énonce des pratiques d'achat claires et cohérentes, qui sont fondamentales pour collaborer avec nos fournisseurs. En signant notre contrat d'achat, nos fournisseurs se familiarisent avec nos principaux objectifs de durabilité et les actions correspondantes

qu'ils doivent entreprendre pour minimiser leur empreinte climatique et environnementale.

Nous entretenons une étroite collaboration avec nos fournisseurs afin de gérer efficacement les impacts environnementaux et sociaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour de plus amples informations sur nos efforts pour réduire notre impact sur le climat, voir les pages 33 à 42. Pour de plus amples informations sur la manière dont nous atténuons les risques liés aux matières premières, voir les pages 45 à 51. Pour de plus amples informations sur la manière dont nous garantissons le respect des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement, voir les pages 62 et 63.

Conditions de paiement équitables

Des conditions de paiement équitables, telles que des délais de paiement raisonnables et des contrats transparents, favorisent la confiance, renforcent les relations commerciales et encouragent la collaboration entre Arla et ses fournisseurs. Il est essentiel de payer les

fournisseurs à temps, en particulier nos associés-coopérateurs, car les paiements en temps voulu garantissent la durabilité et la croissance. Nous avons fixé nos conditions de paiement conformément aux pratiques de l'industrie décrites dans notre politique de paiement.

En 2023, le délai moyen de paiement d'une facture était de 52 jours (le délai médian de 38 jours). Nos principaux fournisseurs sont les agriculteurs qui fournissent du lait cru. Ils sont considérés comme les plus vulnérables en raison de leur dépendance à nos paiements. Les paiements aux agriculteurs ont été effectués en moyenne à 15 jours d'intervalle, tandis que pour les autres fournisseurs, il nous a fallu 60 jours.

Éthique des données

Il est important pour Arla de veiller à ce que les données soient traitées de manière conforme et éthique, et nous sommes conscients du potentiel croissant d'impacts liés à l'utilisation des données. En 2023, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre politique d'éthique des données en créant un comité d'éthique des données chargé de discuter des problématiques pertinentes et de formuler des recommandations concernant l'utilisation des données. Les recommandations sont basées sur les principes de la politique. Nous évaluons nos pratiques afin de définir la meilleure façon de continuer à intégrer la sensibilisation à l'éthique des données dans l'entreprise.



Objectifs et progression

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES BOARD OF DIRECTORS

Évolution en matière de diversité au sein du BoD

La diversité de genre au sein du BoD 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 diversité

de genre au sein du BoD est également une obligation légale au Danemark. Le BoD comporte actuellement 19 membres, dont 14 associés-coopérateurs, trois représentants du personnel et deux membres externes. Conformément à la section 99b de la Loi danoise sur les états financiers, seuls les membres élus par le Board of Representatives lors de son assemblée générale sont pris en compte pour déterminer la diversité au sein du BoD. Les membres élus par le Board of Representatives sont les 14 représentants des associés-coopérateurs et les deux membres externes. Quatre de ces 16 membres élus par le Board of Representatives sont des femmes, soit un taux de 25 % de femmes et 75 % d'hommes en 2023. Un nouvel objectif a été défini en 2023 pour la stratégie 2026. Nous visons donc une part de 30 % de

femmes dans notre Board of Directors en 2026, contre 25 % en 2023.

MÉTHODES COMPTABLES

Le rapport de diversité de genre calcule la proportion de membres féminins au sein des Boards of Directors au 31 décembre. Il inclut uniquement le nombre de membres élus du BoD lors de l'Assemblée générale et exclut les représentants des employés et les conseillers du BoD.

Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors

	2023	2022	2021	2020	2019
Pourcentage de femmes au sein du Board of Directors	25 %	25 %	13 %	13 %	13 %

PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU BO D

Évolution de la participation aux réunions

La participation des membres aux réunions du BoD garantit que tous les associés-coopérateurs et

employés d'Arla sont représentés lorsque des décisions stratégiques sont prises. Les membres du BoD d'Arla sont fortement impliqués et, en règle générale, tous les membres du BoD participent à toutes les réunions, à moins que des raisons de santé ne les empêchent. En 2023, il y a eu 12 réunions ordinaires et une réunion extraordinaire du Board of Directors. Le taux de participation est resté au même niveau que l'année précédente. Les informations relatives aux membres du BoD figurent aux pages 77 et 78.

Participation aux réunions du BoD

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre de réunions	12	12	12	10	10
Taux de participation	99 %	98 %	98 %	99 %	96 %

MÉTHODES COMPTABLES

Le taux de participation aux réunions du BoD est calculé par la somme des réunions régulières du BoD auxquelles chaque membre du conseil a assisté par rapport au nombre total de participations possibles.

Le BoD actuel est composé de 14 associés-coopérateurs, de trois représentants des employés et de deux conseillers externes. Les 19 membres du Board of Directors sont inclus dans le calcul du taux de participation aux réunions du BoD.

Politiques et autres

Notre code de conduite est le cadre dans lequel s'inscrivent nos politiques. Nous décrivons ci-après certaines de nos politiques de gouvernance. Notre code de conduite et d'autres politiques liées à la gouvernance, notamment notre code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux, notre politique de marketing responsable, notre politique de gestion environnementale et énergétique et notre Green Ambition 2050, ainsi que notre politique de règlement des griefs, sont décrits plus en détail dans les chapitres consacrés à l'environnement et aux questions sociales.

Politique d'engagement politique responsable

Objectifs et périmètre de la politique

L'objectif de notre politique d'engagement politique responsable est de garantir un engagement ouvert et transparent avec les parties prenantes politiques, d'obtenir un soutien politique pour le secteur laitier et de promouvoir le développement de produits laitiers innovants et durables, tout en adhérant aux pratiques commerciales éthiques et aux cadres réglementaires applicables.

Les activités d'engagement politique d'Arla sont régies par le code de conduite d'Arla, qui se veut en synergie avec les 10 principes directeurs du Pacte mondial des Nations unies, ainsi qu'avec le code de conduite du registre de transparence de l'Union européenne.

Afin de pouvoir s'engager politiquement dans l'UE, Arla s'est inscrite en août 2014 au registre de transparence de l'UE sous le numéro d'enregistrement 479299526321-12 et a signé le code de conduite régissant les relations avec les institutions de l'UE et leurs membres, leurs représentants et d'autres membres du personnel.

Gouvernance de la politique

Le responsable Agriculture et durabilité (CASO) est chargé de la mise en œuvre de cette politique, tandis que la responsabilité opérationnelle incombe au vice-président directeur Communication d'entreprise. Un comité de pilotage trimestriel est chargé de superviser la mise en œuvre.

Politique de paiement

Objectifs et périmètre de la politique

L'objectif de notre politique de paiement est d'établir les principes de base régissant le paiement des fournisseurs. En d'autres termes, il permet d'orienter le comportement de paiement de tous les fournisseurs dans une

direction commune et de s'assurer qu'ils sont effectués de manière cohérente.

Notre politique de paiement s'applique à tous les paiements des fournisseurs et définit nos conditions de paiement standard, nos exigences en matière de facturation et nos procédures. Nos délais de paiement standards sont de 60 jours. En l'absence d'accord avec le fournisseur, les délais de paiement standards sont de 30 jours. Notre Politique de paiement définit séparément les délais de paiement standards pour nos associés-coopérateurs qui sont payés deux fois par mois. En outre, certains fournisseurs stratégiques participant à des programmes de financement pourraient avoir des délais de paiement plus longs. Voir la page 85 pour plus de détails. Nous payons toujours les autorités publiques, les entreprises de services publics et les institutions financières à la date d'échéance indiquée sur la facture. Les paiements à moins de 60 jours pour les fournisseurs privilégiés ou en attente peuvent être effectués avec l'approbation du responsable des achats et à moins de 30 jours avec l'approbation du vice-président des finances ou du directeur financier.

Gouvernance de la politique

La direction de notre organisation financière et les responsables financiers locaux de l'ensemble d'Arla sont les principaux responsables de la mise en œuvre de cette politique, de l'instauration d'un dialogue à ce sujet et du traitement des différents cas. La mise à jour de la politique relève de la responsabilité de notre organisation Finance mondiale.

Politique d'achat mondiale

Objectifs et périmètre de la politique

Des pratiques d'approvisionnement transparentes et cohérentes sont essentielles afin de minimiser les risques pour la sécurité alimentaire, l'environnement et les droits de l'homme dans notre chaîne d'approvisionnement. Notre politique définit 11 principes pour les achats au sein d'Arla afin de garantir un processus clair et uniforme lors de l'achat de biens et de services en vue de réduire les charges, les risques et l'impact sur l'environnement et les droits de l'homme. Entre autres exigences procédurales, la politique exige également le respect du code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux d'Arla Foods.

Gouvernance de la politique

Cette politique s'applique à tous les achats de biens et/ou de services auprès de fournisseurs externes, à une exception près : l'achat de lait cru enregistré dans le bilan laitier. Cette politique s'applique à tous les employés Arla. Toutefois, le service des achats mondial a la responsabilité globale de la mise en œuvre de cette

politique. Le service financier est chargé de fixer et de mettre en œuvre les limites d'approbation et les droits de délégation et de répondre à toute question à ce sujet.

Directive anti-corruption

Objectifs et périmètre de la politique
Notre directive anti-corruption définit les responsabilités concernant le respect et la mise en œuvre de notre approche en matière de pots-de-vin et de corruption, et contient des informations et des conseils sur la manière de reconnaître et de traiter les problèmes de pots-de-vin et de corruption. Arla s'engage à mener toutes ses activités de manière honnête et éthique. Nous adoptons une approche de tolérance zéro à l'égard des pots-de-vin et de la corruption et nous nous engageons à agir de manière professionnelle, équitable et intègre dans toutes nos transactions et relations commerciales, partout où nous exerçons nos activités. En outre, nous nous engageons à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes efficaces de lutte contre les pots-de-vin et la corruption. Cette directive s'applique à toutes les personnes travaillant pour Arla ou en son nom, quelle que soit leur fonction.

Gouvernance de la politique

L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team) d'Arla a la responsabilité globale de veiller à ce que cette directive soit conforme à nos obligations éthiques et à ce que toutes les personnes placées sous notre contrôle s'y conforment. Le service juridique mondial d'Arla est chargé de veiller à ce que cette directive soit conforme à nos obligations légales. La direction d'Arla, à tous les niveaux, est chargée de veiller à ce que les personnes qui lui sont subordonnées comprennent et respectent cette directive et reçoivent une formation adéquate et régulière à ce sujet.

Politique d'éthique des données

Objectifs et périmètre de la politique
Chez Arla, nous appliquons des normes éthiques élevées dans la conduite de nos activités. La politique d'éthique des données vise à définir les normes strictes d'éthique des données que nous aspirons à respecter, et à souligner notre engagement en faveur d'une utilisation responsable des données. Lorsque nous décidons d'utiliser des données dans le cadre de nos activités, nous appliquons les principes directeurs de l'éthique des données en nous concentrant sur les cinq principes : la dignité humaine, la responsabilité, l'égalité et l'équité, le progressisme et la diversité.

Gouvernance de la politique

Cette politique est régie par l'équipe exécutive de gestion, et un comité d'éthique des données discute et émet des recommandations sur les décisions relatives aux questions d'éthique des données.

Les ventes de nos produits Puck® mozzarella ont contribué positivement à la croissance de notre chiffre d'affaires de 3,2 % dans la région MENA.



PUCK®
MOZZARELLA

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



Principaux états financiers

- 88 Compte de résultat
- 88 Résultat global
- 89 Répartition du bénéfice :
- 90 Bilan
- 91 Fonds propres
- 94 Flux de trésorerie

Notes

- 96 Introduction aux notes
- 99 Note 1 : Chiffre d'affaires et charges
- 105 Note 2 : Fonds de roulement net
- 108 Note 3 : Capitaux engagés
- 116 Note 4 : Financement
- 136 Note 5 : Divers

COMPTÉ DE RESULTAT

(millions EUR)	Note	2023	2022	Évolution
Chiffre d'affaires	1.1	13 674	13 793	-1 %
Charges de production	1.2	-10 894	-11 145	-2 %
Bénéfice brut		2 780	2 648	5 %
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 764	-1 771	0 %
Charges administratives	1.2	-459	-439	5 %
Autres produits d'exploitation	1.3	113	162	-30 %
Autres charges d'exploitation	1.3	-121	-131	-8 %
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	51	60	-15 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		600	529	13 %
Spécifications :				
EBITDA		1 079	1 001	8 %
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-479	-472	1 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		600	529	13 %
Produits financiers	4.2	135	120	13 %
Charges financières	4.2	-280	-200	40 %
Bénéfice avant impôts		455	449	1 %
Impôts	5.1	-56	-49	14 %
Bénéfice de l'exercice		399	400	0 %
Réparti comme suit :				
Part d'Arla Foods amba sur le bénéfice de l'exercice		380	382	-1 %
Intérêts minoritaires		19	18	6 %
Total		399	400	0 %

RESULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2023	2022
Bénéfice de l'exercice		399	400
Autres éléments du résultat global (OCI)			
Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat :			
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	4.7	-19	-1
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		4	2
OCI perçus des co-entreprises et entreprises associées		-3	-
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement dans le compte de résultat :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4.4	-141	225
Ajustements de juste valeur de certains actifs financiers		-2	-3
Écarts de conversion		-47	-48
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement dans le compte de résultat		9	-19
Autres éléments du résultat global, nets d'impôt		-199	156
Résultat global total		200	556
Réparti comme suit :			
Part d'Arla Foods amba		181	538
Intérêts minoritaires		19	18
Total		200	556

Commentaires financiers

Le résultat global comprend le bénéfice réalisé au cours de l'exercice et d'autres ajustements de valeur non réalisés et directement comptabilisés dans les capitaux propres.

Le bénéfice de l'exercice s'est élevé à 399 millions EUR (2022 : 400 millions EUR) et les autres éléments du résultat global se sont élevés à -199 millions EUR (2022 : 156 millions EUR).

Les autres éléments du résultat global sont principalement constitués d'ajustements de valeur non réalisés sur des instruments de couverture pour un montant de -41 millions EUR et d'écarts de conversion des devises de -47 millions EUR.

AFFECTATION DES BÉNÉFICES

(millions EUR)	2023	2022
Bénéfice de l'exercice	399	400
Intérêts minoritaires	-19	-18
Part d'Arla Foods amba sur le bénéfice de l'exercice	380	382
Affectation du bénéfice :		
Complément de prix pour le lait	252	260
Intérêts sur le capital individuel apporté	18	9
Total du complément de prix	270	269
Transféré aux capitaux propres		
Capital commun (réserve à des fins spéciales)	69	74
Capital individuel (capital individuel apporté)	41	39
Total transféré aux capitaux propres	110	113
Bénéfice affecté	380	382

Commentaires financiers

Le complément de prix pour 2023 s'élève à 270 millions EUR, intérêts compris (2022 : 269 millions EUR). Cela correspond à 2,07 centimes EUR/kg de lait de propriétaire (2022 : 2,15 centimes EUR/kg). Le capital individuel apporté a bénéficié d'un taux d'intérêt de 5,6 % en 2023, ce qui correspond à 18 millions EUR. Le Board of Directors (BoD) a approuvé un complément de prix intermédiaire de 63 millions EUR sur la base des 6 premiers mois de livraison de lait de propriétaire. Le montant restant, qui s'élève à 207 millions EUR, sera versé en mars 2024, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le Board of Representatives (BoR).

La politique de réserve d'Arla prévoit un maximum de 1 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs, moins les intérêts sur le capital individuel apporté. En 2023, cela représente une réserve de 0,84 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs (2022 : 0,92 centime EUR/kg) soit un montant de 110 millions EUR (2022 : 113 millions EUR). Conformément à la politique de réserve, les bénéfices non distribués doivent être répartis à raison de 1/3 sur le capital individuel (capital individuel apporté) et de 2/3 sur le capital commun (réserves à des fins spéciales). Le montant alloué au capital commun est réduit de 18 millions EUR, ce qui correspond aux intérêts payés dans le cadre du complément de prix. En outre, le capital individuel

apporté a été ajusté pour tenir compte des montants versés aux membres qui ont atteint un plafond de 7,8 centimes EUR de capital individuel par kg de lait d'associés-coopérateurs.

BÉNÉFICE DE L'EXERCICE

2,9
centimes EUR/kg

380
millions EUR

RESERVE

0,84
centimes EUR/kg

110
millions EUR

Capital individuel 0,31 41

Capital commun 0,53 69

COMPLÉMENT DE PRIX

2,07
centimes EUR/kg

270
millions EUR

Complément de prix 1,93 252

Intérêt 0,14 18

PRIX STANDARD
PREPAYÉ DU LAIT

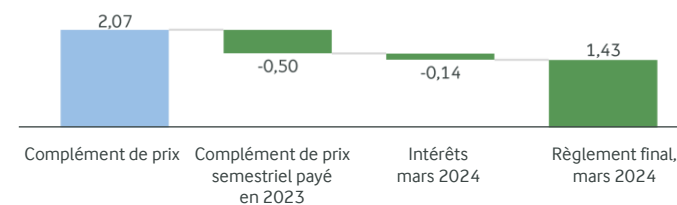
44,1
centimes EUR/kg

PRIX DE PERFORMANCE*

47,0
centimes EUR/kg

Complément de prix pour 2023

(centime EUR/kg)



* Se reporter à la note 1.4.1 pour en savoir plus sur le prix de performance.

BILAN

(millions EUR)	Note	2023	2022	Évolution
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3.1	1 010	954	6 %
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	3 149	3 031	4 %
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	560	565	-1 %
Impôt différé	5.1	23	22	5 %
Actifs de retraite	4.7	21	16	31 %
Autre actif non courant		25	23	9 %
Total de l'actif non courant		4 788	4 611	4 %
Actif courant				
Stocks	2.1	1 384	1 772	-22 %
Créances clients	2.1	1 145	1 267	-10 %
Instruments dérivés	4.5	132	239	-45 %
Autres créances	2.2	309	319	-3 %
Valeurs mobilières	4.5	403	432	-7 %
Disponibilités	4.1	138	106	30 %
Total de l'actif courant		3 511	4 135	-15 %
Actif total		8 299	8 746	-5 %

(millions EUR)	Note	2023	2022	Évolution
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital commun		2 211	2 150	3 %
Capital individuel		557	540	3 %
Autres comptes de capitaux propres		13	203	-94 %
Complément de prix versé aux associés-coopérateurs		207	208	0 %
Attribuables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		2 988	3 101	-4 %
Intérêts minoritaires		64	67	-4 %
Total des capitaux propres		3 052	3 168	-4 %
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4.7	167	161	4 %
Provisions	5.2	31	28	11 %
Impôt différé	5.1	83	86	-3 %
Prêts	4.3	2 369	2 640	-10 %
Total du passif non courant		2 650	2 915	-9 %
Passif courant				
Prêts	4.3	803	709	13 %
Dettes fournisseurs et autres dettes	2.1	1 425	1 597	-11 %
Provisions	5.2	20	20	0 %
Instruments dérivés	4.5	43	36	19 %
Autres éléments de passif courant	2.2	306	301	2 %
Total du passif courant		2 597	2 663	-2 %
Passif total		5 247	5 578	-6 %
Total des capitaux propres et du passif		8 299	8 746	-5 %

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)	Capital commun			Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres				Complément de prix	Total des capitaux propres		
	Compte de capital	Réserve pour fins spéciales	Total	Capital individuel apporté	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital individuel apporté injecté	Total	Réserves d'ajustements de valeur des instruments de couverture	Réserve de juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion	Total	Total	Capitaux propres attribuables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 1er janvier 2023	903	1 247	2 150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3 101	67	3 168
Bénéfice de l'exercice	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Autres éléments du résultat global	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Résultat global total	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transactions avec les intérêts minoritaires	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Complément de prix semestriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Complément de prix au titre de l'année 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Ecart de conversion des devises	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Capitaux propres au 31 décembre 2023	895	1 316	2 211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2 988	64	3 052
Capitaux propres au 1er janvier 2022	889	1 173	2 062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2 857	53	2 910
Bénéfice de l'exercice	-	74	74	39	-	-	39	-	-	-	-	269	382	18	400
Autres éléments du résultat global	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156
Résultat global total	-1	74	73	39	-	-	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556
Transactions avec les associés-coopérateurs	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11
Complément de prix semestriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61
Complément de prix au titre de l'année 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211
Ecart de conversion des devises	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	15	-	15	-25	-6	-10	-41	-	-	-	-	-268	-294	-4	-298
Capitaux propres au 31 décembre 2022	903	1 247	2 150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3 101	67	3 168

À propos des capitaux propres

Les comptes de capitaux propres réglementés par les statuts peuvent être répartis en trois catégories principales: capital commun, capital individuel et autres comptes de capitaux propres. Les caractéristiques de chaque catégorie de capitaux propres sont détaillées ci-après.

Capital commun

Le capital commun, 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 dans les principes comptables ci-dessous 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 commun est comptabilisée sur ce compte.

Capital individuel

Le capital individuel est constitué d'instruments de capitaux propres attribués à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait livré. Il se compose du capital individuel apporté, de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté. Sous réserve de l'approbation du BoR, les montants inscrits sur ces comptes sont reversés aux associés-coopérateurs quittant la coopérative. Les intérêts sont crédités au capital individuel apporté et versé avec le complément de prix

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 ajustement de la juste valeur de certains actifs financiers et de la réserve de conversion des devises.

Complément de prix

Le compte pour le complément de prix proposé représente les opérations de compléments de prix versés au cours de l'exercice et le solde représente le montant à verser après approbation du rapport annuel.

Intérêts minoritaires

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

Commentaires financiers

Les capitaux propres ont diminué de 116 millions EUR en 2023 et s'élèvent à 3 052 millions EUR au 31 décembre 2023 (2022 : 3 168 millions EUR). La part des capitaux propres était de 36 %, calculée comme les capitaux propres hors intérêts minoritaires de 2 988 millions EUR divisés par le total des actifs de 8 299 millions EUR.

Résultat global

Le bénéfice de l'exercice s'est élevé à 399 millions EUR (2022 : 400 millions EUR) et les autres éléments du résultat global se sont élevés à -199 millions EUR (2022 : 156 millions EUR). Les autres éléments du résultat global comprennent le revenu, les

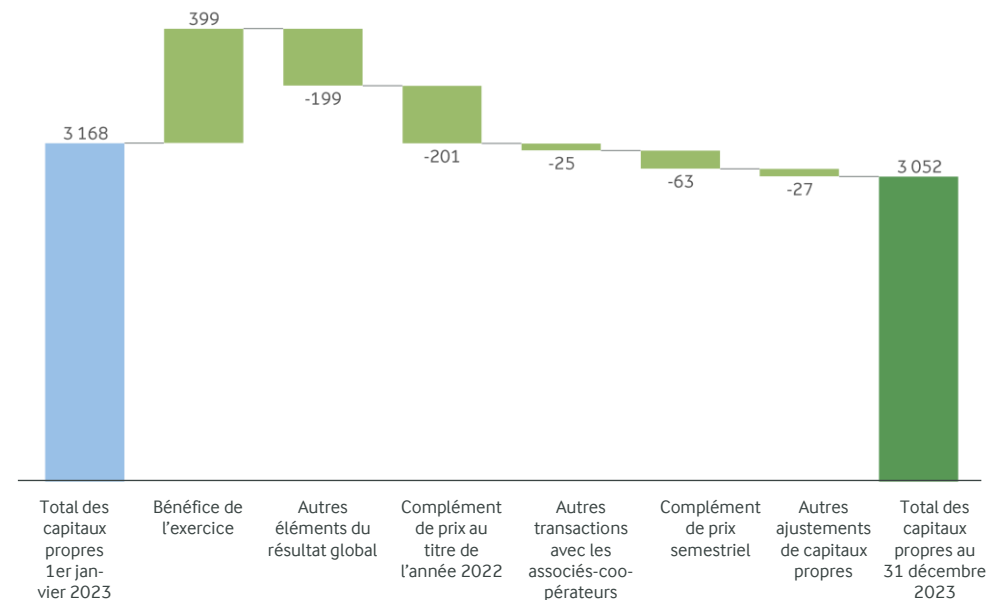
charges ainsi que les gains et pertes exclus du compte de résultat et non réalisés à la date du bilan. Les autres éléments du résultat global, s'élevant à -199 millions EUR, résultent des ajustements de valeur négatifs des instruments de couverture, des ajustements négatifs sur les actifs nets en devises et la réévaluation des actifs et engagements de retraite.

Transactions avec les associés-coopérateurs

Le BoD a décidé de verser un complément de prix intermédiaire de 63 millions EUR pour les livraisons de lait effectuées au cours des six premiers mois de l'année. Il a été proposé de verser un complément de prix de 207 millions EUR, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le BoR. Cela correspond à un complément de prix total de 270 millions EUR pour l'année, y compris les intérêts sur le capital individuel apporté.

Un complément de prix au titre de l'année 2022, d'un montant total de 201 millions EUR, a été versé en mars 2023. Les autres transactions avec les associés-coopérateurs se sont élevées à 25 millions EUR nets. Celles-ci correspondent à la somme de 27 millions EUR versés aux associés-coopérateurs qui ont cessé leur activité au sein de la coopérative ou pris leur retraite et aux paiements des nouveaux membres pour un montant de 2 millions EUR.

En 2024, il est prévu de verser 28 millions EUR aux associés-coopérateurs quittant la coopérative ou partant à la retraite, sous réserve de l'approbation du BoR.

Évolution des capitaux propres
(millions EUR)**Autres ajustements de capitaux propres**

Les autres ajustements des capitaux propres se sont élevés à -27 millions EUR (2022 : -4 millions EUR), spécifiés comme des transactions avec intérêts minoritaires de -22 millions EUR et des écarts de conversion de -5 millions EUR.

Méthodes comptables

Nous décrivons ci-dessous comment nos statuts et les normes IFRS sont reflétées dans nos méthodes comptables.

Capital commun

Le compte de capital comprend des éléments techniques tels que les réévaluations des 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 dans les instruments de capitaux propres émis à l'intention des associés-coopérateurs. En outre, le compte de capital est affecté par les apports convenus par les nouveaux membres de la coopérative.

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

Capital individuel

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

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

Les certificats coopératifs basés sur les livraisons sont des instruments de capitaux propres émis pour les associés-coopérateurs danois et suédois, jusqu'en 2010, date à laquelle ces instruments ont cessé d'être utilisés.

Le capital individuel apporté injecté représente les instruments de capitaux propres émis à la suite de la fusion de coopératives et lorsque de nouveaux membres font leur entrée dans la coopérative.

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

Les soldes du capital individuel apporté, des certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté peuvent être versés aux associés-coopérateurs sur une période de trois ans en cas de résiliation de l'adhésion à Arla Foods amba conformément aux Statuts, sous réserve de l'approbation du

Board of Representatives. Les soldes sont libellés dans la devise pertinente pour le pays d'enregistrement des associés-coopérateurs. Les écarts de conversion sont calculés une fois par an et leur montant est transféré sur le compte de capital.

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

Autres comptes de capitaux propres

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

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

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

Clause de non-dévalorisation

En vertu des Statuts, aucun versement ne peut être versé 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.

Aucun versement de capital individuel ne peut être effectué sans réserve d'un montant correspondant soit aux capitaux propres non alloués de la coopérative, soit aux comptes de capital individuel, soit à la réserve pour fins spéciales, comme décrit à l'article 20.1. i, ii et iii des statuts.

Intérêts minoritaires

Les filiales sont intégralement comptabilisées dans les états financiers consolidés. La part des intérêts minoritaires dans le résultat de l'exercice et la part des intérêts minoritaires dans 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. La méthode d'évaluation des intérêts minoritaires est sélectionnée sur une base transactionnelle.

Paiement du lait aux associés-coopérateurs

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

Le complément de prix se fonde sur le résultat de l'exercice dans le cadre de l'affectation du bénéfice. Le complément de prix est comptabilisé en réserves sur le tableau de variation des capitaux propres jusqu'à son approbation par le BoR, sur recommandation du BoD.

Le complément de prix est réglé sous la forme d'un versement supplémentaire intermédiaire basé sur les 6 premiers mois de livraisons de lait et d'un versement supplémentaire final à la fin de l'année. Le complément de prix intermédiaire de l'exercice a été comptabilisé en capitaux propres.

FLUX DE TRESORERIE

(millions EUR)	Note	2023	2022
EBITDA		1 079	1 001
Reprise de la part du bénéfice dans les entreprises associées et co-entreprises	3.3	-51	-60
Reprise d'autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-54	21
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	320	-707
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		-23	11
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		18	15
Intérêts payés		-145	-67
Intérêts reçus		55	23
Impôts payés		-48	-53
Flux de trésorerie provenant d'activités d'exploitation		1 151	184
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-68	-81
Investissements en immobilisations corporelles	3.2	-445	-373
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	6	13
Activités d'investissements d'exploitation		-507	-441
Acquisition d'actifs financiers		-18	-16
Vente d'actifs financiers		29	17
Rachat d'entreprises	3.4	-26	-11
Vente d'entreprises		3	8
Activités d'investissements financiers		-12	-2
Flux de trésorerie provenant d'activités d'investissement		-519	-443

(millions EUR)	Note	2023	2022
Complément de prix semestriel		-63	-61
Complément de prix au titre de l'exercice précédent		-201	-211
Transactions avec les associés-coopérateurs		-25	-22
Transactions avec intérêts minoritaires		-13	-11
Nouveaux prêts contractés	4.3.c	777	810
Autres variations de prêts	4.3.c	-967	-143
Paieement de la dette liée aux locations	4.3.c	-78	-71
Paieement pour les régimes de retraite	4.3.c	-22	-22
Flux de trésorerie provenant d'activités de financement		-592	269
Flux de trésorerie nets		40	10
Disponibilités au 1er janvier		106	97
Flux de trésorerie net pour l'exercice		40	10
Effets de taux de change sur disponibilités		-8	-1
Disponibilités au 31 décembre		138	106

(millions EUR)	Note	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		1 151	184
Flux de trésorerie des activités d'investissements d'exploitation		-507	-441
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		644	-257
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		1 151	184
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-519	-443
Flux de trésorerie disponibles		632	-259

Commentaires financiers

Le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation a augmenté pour atteindre 1 151 millions EUR (2022 : 184 millions EUR), principalement en raison de l'évolution des positions de besoin en fonds de roulement. La tendance à la normalisation des prix du lait en 2023, en raison du niveau très élevé inhabituel à la fin de l'année 2022, a significé que l'effet

négatif sur les fonds liés aux positions de besoin en fonds de roulement net de l'année dernière a été partiellement publié en 2023. La publication des valeurs de besoin en fonds de roulement net en 2023 a contribué à un flux de trésorerie positif de 320 millions EUR (2022 : -707 millions EUR). En outre, le flux de trésorerie des activités d'exploitation s'est amélioré en raison d'un

EBITDA plus élevé compensé par des charges d'intérêts payées plus élevées.

Les flux de trésorerie liés aux investissements s'élevaient à -519 millions EUR (2022 : -443 millions EUR). Les investissements en CAPEX se sont élevés à 445 millions EUR (2022 : 373 millions EUR), où les investissements dans la capacité de production de boissons lactées à Esbjerg, au

Danemark, et la croissance d'Arla Foods Ingrédients se sont poursuivis. Les autres investissements concernaient principalement les capacités de production, y compris l'investissement dans la capacité de production de beurre à Holstebro, au Danemark.

Les investissements en immobilisations incorporelles se sont élevés à 68 millions EUR (2022 : 81 millions EUR), constitués principalement de l'écart d'acquisition de l'investissement dans MV Ingrédients Ltd., et de la poursuite de la mise à niveau générale de la plateforme SAP d'Arla.

L'effet des activités d'investissement financier était de -12 millions EUR net (2022 : -2 millions EUR) et concernait les produits versés et reçus de diverses activités, la plus importante étant l'acquisition des parts de MV Ingrédients Ltd.

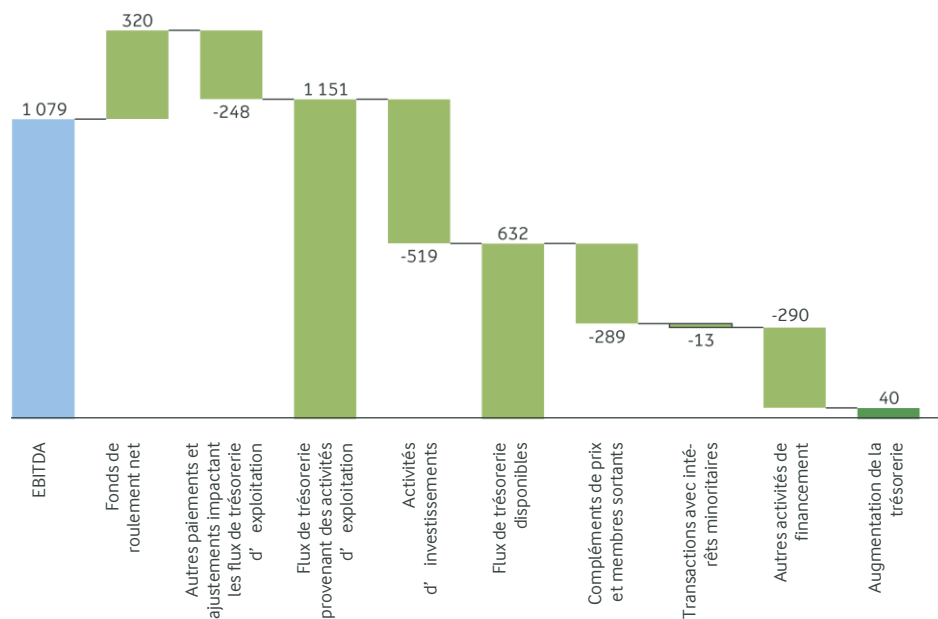
Le flux de trésorerie provenant des activités de financement s'est élevé à -592 millions EUR (2022 : 269 millions EUR), comprenant les transactions effectuées avec les associés-coopérateurs et le résultat des activités de financement, y compris la gestion de la trésorerie.

Les transactions avec les associés-coopérateurs ont constitué un flux de trésorerie négatif de 289 millions EUR, correspondant à un complément de prix intermédiaire de 63 millions EUR, un complément de prix pour l'année 2022 de 201 millions EUR et un paiement net de capital individuel de 25 millions EUR.

Les transactions avec des intérêts minoritaires se sont élevés à -13 millions EUR (2022 : -11 millions EUR).

Le flux de trésorerie net provenant des activités de financement s'est élevé à -290 millions EUR, soit un remboursement net des prêts de -190 millions EUR et d'autres activités de financement de -100 millions EUR. Pour plus de détails, voir la note 4.3.

Au 31 décembre 2023, les disponibilités s'élevaient à 138 millions EUR (2022 : 106 millions EUR)

Illustration du flux de trésorerie
(millions EUR)

PRESENTATION DES NOTES

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés s'appuient sur les procédures d'établissement de rapports mensuels du groupe. Il est demandé à toutes les entités du groupe d'établir des rapports financiers en tenant compte des

principes de comptabilité standard selon les normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'UE (IFRS).

Les états financiers consolidés ont été établis sur la base du principe de continuité des activités. Les principes comptables généraux du groupe sont présentés à la note 5.7, tandis que les méthodes comptables de chaque domaine sont expliquées dans des notes individuelles.

En réponse aux lignes directrices sur les mesures alternatives de performance (APM) publiées par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMC), nous avons communiqué des informations supplémentaires sur les APM utilisées par le groupe. Ces APM, et en particulier le prix de performance, sont jugées essentielles pour comprendre la performance et la situation financière du groupe. 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. Les définitions sont

fournies dans le glossaire et étayées par les calculs de la note 1.4.

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.

Prise en compte de l'impact potentiel futur des risques stratégiques

Lors de la préparation des états financiers consolidés, les risques stratégiques identifiés ont été pris en compte. En plus de l'hypothèse appliquée de continuité d'exploitation, les risques liés au marché et les risques réglementaires – y compris ceux liés à la durabilité – ont été pris en compte. En plus du possible impact direct sur la performance d'Arla, ces risques peuvent aussi influencer négativement sur les volumes

futurs de lait livrés par les associés-coopérateurs d'Arla Foods amba et, par conséquent, de manière indirecte, sur la valeur d'usage future de certains éléments de l'actif. Ces risques font l'objet d'une surveillance étroite et aucune perte de valeur significative n'a été identifiée. L'évaluation du risque et de l'impact potentiel sur les performances futures est, par nature, un jugement critique et différentes conclusions peuvent se matérialiser à l'avenir. Pour de plus amples informations sur les risques stratégiques, consultez les pages 25-27 et 43-44.

Risques de change

La situation financière du groupe est fortement exposée aux risques de change, tant en raison des transactions effectuées dans des devises autres que l'euro qu'en raison de la conversion des rapports financiers d'entités ne faisant pas partie de la zone

euro. Le risque le plus important concerne les rapports financiers des entités opérant en livres sterling et en couronnes suédoises, ainsi que les transactions liées aux ventes en dollars américains ou dans des devises liées aux dollars américains. Les activités du groupe en Argentine liées à AFI sont comptabilisées en utilisant l'USD comme monnaie fonctionnelle. Les éléments libellés en ARS ont subi l'impact négatif d'une dévaluation en décembre 2023. Les pertes de change liées à la dévaluation des ARS, BDT et NGN se sont élevées à 93 millions EUR pour le groupe.

Pour plus de détails sur les devises en tant qu'élément du risque stratégique, consultez la page 27 et la note 4.1.2 sur les risques de change.



Les sections suivantes contiennent des informations complémentaires concernant les états financiers.

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

Informations détaillées sur la performance et la rentabilité du groupe.

[De plus amples informations à la page 99](#)

NOTE 2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

Évolution et composition des stocks et des balances commerciales du groupe.

[De plus amples informations à la page 105](#)

NOTE 3 CAPITAUX ENGAGÉS

Informations détaillées sur la capacité de production, les immobilisations incorporelles et les investissements financiers.

[De plus amples informations à la page 108](#)

NOTE 4 FINANCEMENT

Informations détaillées sur le financement des activités du groupe.

[De plus amples informations à la page 116](#)

NOTE 5 AUTRES ELEMENTS

Notamment les méthodes comptables et principes comptables généraux du groupe.

[De plus amples informations à la page 136](#)

PRESENTATION DES NOTES (SUITE)

Points d'attention pour 2023

Comparabilité

Le niveau d'activité du groupe est normalement déterminé par le volume de lait livré par les associés-coopérateurs et par le succès du transfert des volumes de lait vers les positions de marque et les marchés internationaux.

L'année 2023 a encore été une année très particulière, marquée par une incertitude macroéconomique générale.

Les prix record du lait, en particulier au deuxième semestre 2022, ont chuté rapidement au premier semestre 2023. Malgré les conditions volatiles du marché, le chiffre d'affaires pour 2023, s'élevant à 13 674 millions EUR, n'était que de 1 % inférieur au niveau record de l'année dernière.

La forte pression inflationniste de 2022 s'est atténuée au cours des premiers mois de 2023, mais est restée à un niveau élevé par rapport aux années précédentes, ce qui a eu un impact sur le niveau des coûts opérationnels tels que les salaires, les emballages, les additifs et les consommables.

La baisse des coûts du lait payés aux associés-coopérateurs a donc été partiellement compensée par l'augmentation des coûts de production.

En outre, les prix élevés payés aux associés-coopérateurs, en particulier au

deuxième semestre 2022, pour le lait utilisé dans la production des produits vendus au premier semestre 2023 ont eu un impact négatif significatif sur le coût des marchandises vendues par rapport à l'année dernière.

Le prix de performance pour 2023 s'est élevé à 47 centimes EUR/kg de lait de propriétaire, ce qui représente une réduction de 14,7 % par rapport à l'année dernière.

La volatilité persistante des prix du lait a également eu un impact sur le besoin en fonds de roulement net et donc sur le flux de trésorerie. Le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation est passé à 1 151 millions EUR (2022 : 184 millions EUR).

La tendance à la normalisation des prix du lait, après le niveau très élevé inhabituel à la fin de l'année 2022, a eu pour conséquence que l'effet négatif sur les fonds liés aux positions de besoin en fonds de roulement net de l'année dernière a été partiellement libéré au cours de l'année 2023.

Cela a contribué à réduire la dette nette porteuse d'intérêts et l'effet de levier s'est établi à 2,6, juste en dessous de notre objectif de 2,8 à 3,4.

La volatilité observée au deuxième semestre 2022 et qui s'est poursuivie en 2023 rend difficile la comparaison avec les années précédentes. Alors que l'incertitude se poursuit en 2024, la prévisibilité reste difficile et les parties prenantes doivent être prudentes avant d'utiliser les résultats rapportés comme des projections pour l'avenir.

Évaluation des stocks

En raison de la volatilité macroéconomique et de l'effet qui en découle sur les prix des matières premières, l'évaluation du coût individuel des différents éléments (tels que les ingrédients à base de lait, les additifs, les emballages, l'énergie, etc.) dans nos modèles de coûts standard a été fréquemment mise à jour tout au long de l'année 2023 et examinée en profondeur au 31 décembre 2023.

La conversion du coût standard au coût réel au moment de la production pour les différentes catégories de stocks a été soigneusement évaluée en conséquence.

En outre, la valeur nette de réalisation a été évaluée sur la base de l'évolution des prix des produits de base, notamment du lait, à la fin de l'année.

Pour des informations plus détaillées, consultez la note 2.1 Besoin en fonds de roulement net.

Évaluation de certains actifs et passifs basée sur la projection des flux de trésorerie futurs attendus.

Les taux d'intérêt sont restés au niveau élevé de l'année dernière. L'évaluation de l'écart d'acquisition, des engagements bruts au titre des pensions et des instruments de couverture des intérêts a donc également fait l'objet d'une évaluation minutieuse en 2023.

La marge de manœuvre liée à l'écart d'acquisition a augmenté, principalement en raison de l'amélioration des flux de trésorerie futurs attendus.

La valeur des instruments de couverture d'intérêts a diminué de 52 millions EUR en raison de la baisse des niveaux d'intérêts à long terme et de l'utilisation des couvertures d'intérêts au cours de l'exercice, tandis que les engagements de retraite sont restés au même niveau que l'année précédente.

Pour des informations détaillées, consultez les notes 3.1. Écarts d'acquisition, 4.4. Instruments de couverture et 4.7 Engagements de retraite.

Modèle d'incitation à la durabilité comptabilisé dans le coût du lait

Un nouveau modèle d'incitation pour les associés-coopérateurs a été introduit au cours de l'été 2023, permettant de redistribuer jusqu'à 500 millions EUR entre les agriculteurs en fonction des initiatives de durabilité dans les exploitations agricoles. Il s'agit de l'un des leviers clés pour réduire les émissions de CO₂e sur les exploitations agricoles et un effet positif sur les ventes et la valeur de nos marques est attendu.

En 2023, un total de 226 millions EUR du coût du lait des associés-coopérateurs a été payé en lien avec Climate Checks et le nouveau modèle d'incitation à la durabilité introduit en juillet. Le montant a été inclus dans le coût du lait des associés-coopérateurs. Pour en savoir plus, consultez la Note 1.2 Charges d'exploitation.

Classification des contrats d'achat d'électricité

Pour soutenir la réduction des émissions de CO₂e de portée 1+2, Arla a conclu 11 accords d'achat d'électricité (AAE) avec un volume d'énergie annuel contractuel de

446 GWh. L'énergie solaire représente 287 GWh et l'énergie éolienne 159 GWh. Les deux premiers accords sont entrés en vigueur en 2023.

Dans le cadre d'un processus structuré, la classification comptable des différents contrats a été rigoureusement évaluée sur la base des dernières directives disponibles et de l'implication d'experts externes. Tous les contrats sont destinés à un usage propre et sont classés en tant que contrats fournisseurs exécutoires.

Veillez vous reporter à la Note 4.1.4 Risque lié au prix des matières premières et à la Note 5.5 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels.

Risques liés au climat dans les états financiers consolidés

Les risques liés au climat figurent en bonne place à l'ordre du jour d'Arla. La direction a évalué l'impact sur les états financiers consolidés de ces risques et des initiatives prises ou à prendre pour les couvrir. Il n'y a pas eu d'impact significatif des changements climatiques ou des mesures prises pour faire face aux risques climatiques sur les états financiers consolidés de 2023. Les impacts futurs potentiels ont également été évalués. Plus d'informations aux pages 43-44.

Les points de réflexion sont décrits ci-dessous.

PRESENTATION DES NOTES (SUITE)

Risque de diminution des volumes de lait

Les risques liés au climat qui peuvent potentiellement réduire les volumes de lait à l'avenir sont les suivants :

- Le gouvernement danois s'est engagé à introduire une taxe carbone sur les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant des activités agricoles. L'UE discute également d'un système d'échange de quotas d'émission (ETS) lié aux émissions des exploitations agricoles. Une taxe carbone augmenterait les charges de production et pourrait contraindre les agriculteurs à réduire leur production ou à cesser leur activité.
- Les phénomènes météorologiques extrêmes comme les vagues de chaleur, le vent ou les inondations qui peuvent avoir

un impact négatif sur les rendements des cultures et la productivité des vaches.

- Les réglementations en matière d'utilisation des sols visant à atteindre les objectifs climatiques de l'UE en convertissant l'agriculture en terres forestières, ce qui pourrait réduire la production d'aliments pour les vaches et réduire le nombre de têtes de bétail dans les exploitations.

Risque d'augmentation des coûts de production

Les risques liés au climat susceptibles d'affecter l'avenir des exploitations laitières sont les suivants :

- Règlements visant à réduire les émissions au cours de la production. Le Danemark a proposé une taxe sur les émissions de la production industrielle. Les activités d'Arla en seront affectées. D'autres pays pourraient suivre l'exemple du Danemark et introduire des taxes similaires ou utiliser d'autres outils réglementaires pour réduire les émissions à l'avenir. La production laitière serait plus

coûteuse que dans les pays où de telles initiatives ne sont pas mises en œuvre, ce qui nuirait à la compétitivité d'Arla. Nous réduisons constamment les émissions de CO₂ provenant de nos activités. Ceci est mis en œuvre par les objectifs scientifiques de la stratégie Future 26, qui visent à réduire les émissions de CO₂ de portée 1 et 2 de 63 % d'ici 2030.

- L'évolution du comportement des consommateurs, qui font pression pour obtenir des produits plus durables, renforce la nécessité d'une production laitière durable pour rester compétitif.

Risque de dépréciation des capacités de production

En raison des risques climatiques détaillés ci-dessus, Arla pourrait faire face à une dégradation de sa capacité de production à la fois en raison :

- d'équipements obsolètes dans le cadre du développement durable,

- d'une capacité de production excédentaire si les volumes et la production de lait diminuent.

Les conséquences potentielles de ce qui précède ont été prises en compte dans le cadre de notre test de dépréciation effectué en 2023 et de notre évaluation de la valeur d'utilité des immobilisations corporelles. Les actifs non courants du bilan n'ont pas été affectés par ces dépréciations en 2023. La durabilité fait désormais partie intégrante de tous les investissements en immobilisations corporelles, ce qui garantit des investissements futurs pour faire face aux risques identifiés.

Principales estimations et appréciations comptables

Pour préparer les états financiers consolidés, la direction doit réaliser des estimations comptables et prendre des décisions affectant la comptabilisation et l'évaluation des actifs et passifs, ainsi que des produits et charges du groupe. Ces estimations reposent sur l'expérience passée ainsi que sur d'autres facteurs. Par nature, elles sont associées à 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 significatives sont énumérées ci-dessous et des commentaires complémentaires figurent dans les notes.

Note	Principales estimations et appréciations comptables	Estimation/ Appréciation
1.1	Évaluation du chiffre d'affaires et des remises	Estimation
2.1	Évaluation des stocks	Estimation
2.1	Évaluation des créances clients	Estimation
3.1	Évaluation des écarts d'acquisition	Estimation
3.3	Classification des investissements	Appréciation
4.1.4.a	Classification des contrats d'achat d'électricité	Appréciation
4.7	Évaluation des régimes de retraite	Estimation
5.1	Impôts	Estimation

NOTE 1.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Commentaires financiers

Le chiffre d'affaires a diminué de 0,9 % pour atteindre 13 674 millions EUR (2022 : 13 793 millions EUR). Les prix ont contribué négativement au chiffre d'affaires à hauteur de -206 millions EUR, principalement sous l'effet de Global Industry Sales

et d'AFI, mais en partie compensés par la hausse des prix commerciaux.

Les volumes de produits de marques ont été sous pression en 2023 en raison de l'inflation élevée et de la hausse des prix des produits laitiers. Cependant, les consommateurs ont commencé à revenir aux produits de marque au cours du deuxième semestre. Il en résulte une légère baisse

des volumes de ventes des marques stratégiques de 0,7 % (2022 : -3,2 %). Cela a été compensé par l'augmentation des volumes de Global Industry Sales, ce qui a eu un impact positif sur le volume net de 429 millions EUR.

L'Europe est le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 58,4 % du chiffre d'affaires total (2022 : 56,3 %).

Évolution du chiffre d'affaires

(millions EUR)

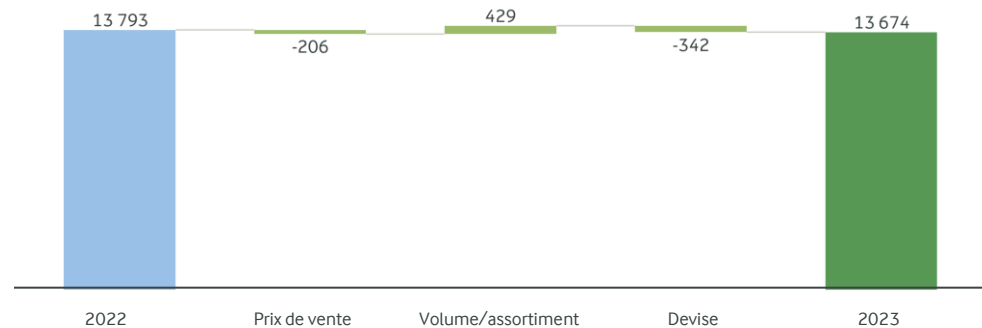


Tableau 1.1.a Chiffre d'affaires par pays *

(millions EUR)	2023	2022	Part du chiffre d'affaires en 2023
Royaume-Uni	3 441	3 474	25 %
Allemagne	1 661	1 737	12 %
Suède	1 645	1 717	12 %
Danemark	1 319	1 306	10 %
Pays-Bas	873	775	6 %
Arabie saoudite	499	468	4 %
Finlande	388	337	3 %
États-Unis	302	278	2 %
les Emirats arabes	277	230	2 %
Chine	270	328	2 %
Autres**	2 999	3 143	22 %
Total	13 674	13 793	100 %

Ce tableau représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quelle que soit la structure organisationnelle. Par conséquent, les chiffres ne peuvent pas être comparés à l'examen du segment commercial dans le rapport de gestion.

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

Tableau 1.1.b - Chiffre d'affaires par marque

(millions EUR)	2023	2022
Arla	3 618	3 702
Lurpak	772	750
Puck	529	504
Castello	246	239
Boissons à base de lait	376	353
Autres marques	834	746
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 375	6 294
Arta Foods Ingredients	963	1 028
Global Industry Sales, marque de distributeur et autres	6 336	6 471
Total	13 674	13 793

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES (SUITE)

Le chiffre d'affaires en Europe a augmenté pour atteindre 7 984 millions EUR (2022 : 7 771 millions EUR).

Cette augmentation résulte de la hausse des prix et de la stabilité des volumes. En Europe, le chiffre d'affaires des marques stratégiques a baissé de 1,3 %, principalement en raison des catégories de beurre et

de produits à tartiner. Les ventes de marques ont augmenté, passant de 4 183 millions EUR en 2022 à 4 228 millions EUR en 2023, et représentaient 53,0 % du chiffre d'affaires total dans le segment commercial européen (2022 : 53,9 %).

Le segment International représentait 18,1 % du chiffre d'affaires total (2022 : 17,7 %). Le chiffre d'affaires du segment International a augmenté pour atteindre 2 471 millions EUR (2022 : 2 437 millions EUR), grâce à la croissance du volume des produits de marque, malgré les prix

élevés et les défis macroéconomiques sur les marchés émergents, tels que l'inflation et la dévaluation des devises. Les ventes de marques représentaient 85,7 % des ventes totales du segment International (2022 : 85,4 %).

Arla Foods Ingredients représentait 7,0 % du chiffre d'affaires total (2022 : 7,5 %). Le chiffre d'affaires s'élevait à 963 millions EUR (2022 : 1 028 millions EUR), AFI a maintenu une part de valeur ajoutée élevée de 79,7 % (2022 : 80,4 %).

Les ventes de Global Industry Sales et d'autres segments représentaient 16,5 % du chiffre d'affaires total et ont diminué de 10,8 %, pour atteindre 2 256 millions EUR (2022 : 2 531 millions EUR). L'évolution était principalement liée aux prix des matières premières.

Le chiffre d'affaires d'Arla a été affecté négativement par des effets de change à hauteur de 342 millions EUR, principalement en raison de la baisse des taux de change de la SEK, de la GBP et de l'USD.

Méthodes comptables

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsqu'il existe un contrat avec un client pour la production et le transfert de produits laitiers dans différentes catégories de produits et régions géographiques. Le chiffre d'affaires par segment commercial ou marché se base sur les pratiques internes d'information financière du groupe.

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

Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, déduction faite des paiements spécifiques aux clients tels que les réductions sur vente, les escomptes de caisse, les primes de référencement, les

promotions, la TVA et les autres taxes et droits. Les contrats passés avec les clients peuvent faire figurer différents types de remises. On se fonde sur l'expérience passée afin d'estimer correctement les remises et ainsi le chiffre d'affaires.

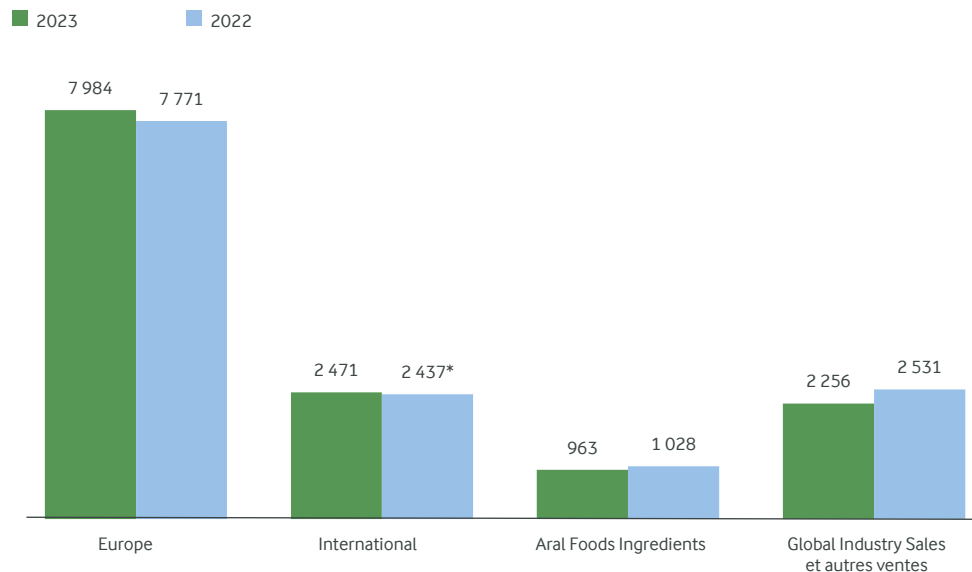
De plus, le chiffre d'affaires est uniquement comptabilisé lorsqu'il est très peu probable que son montant soit modifié de façon substantielle. En général, cela correspond au moment où le contrôle sur le produit est transféré au client, en tenant compte du niveau des remises.

La grande majorité des contrats sont conclus avec des délais de paiement courts. 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 volumes des ventes futures, des prix et autres incitations. Par conséquent, la détermination de la réalisation des obligations de performance repose en partie sur des évaluations. Les estimations sont basées sur l'expérience passée et les prévisions de ventes futures.

Chiffre d'affaires par segment commercial (millions EUR)



*À l'exclusion des ventes en Russie de 26 millions EUR.

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION

Commentaires financiers

Les charges d'exploitation se sont élevées à 13 117 millions EUR, représentant une hausse de 2 % par rapport à l'exercice précédent. La baisse des coûts du lait payés aux associés-coopérateurs a été partiellement compensée par l'augmentation des coûts de production. En outre, les prix plus élevés du lait payés aux associés-coopérateurs, en particulier au deuxième semestre 2022, ont eu un impact négatif significatif sur l'évolution du coût des marchandises vendues en 2023 par rapport à l'année dernière.

Les coûts de production ont diminué de 2 % pour atteindre 10 894 millions EUR (2022 : 11 145 millions EUR). Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont augmenté pour s'établir à 4 741 millions EUR (2022 : 3 965 millions EUR), soit une hausse de 19,6 %. Cette augmentation est la conséquence de la hausse des prix des matériaux de production, tels que les emballages et les consommables, ainsi que des coûts salariaux plus élevés, compensés par la baisse des prix de l'énergie. En outre, le niveau de coût des marchandises vendues a été affecté négativement par l'effet de décalage temporaire lié aux produits fabriqués l'année dernière à un coût du lait plus élevé et vendus en 2023.

Les frais de vente et de distribution ont diminué de 1 % pour atteindre 1 764 millions EUR (2022 : 1 771 millions EUR).

Les charges administratives ont augmenté de 5 % pour atteindre 459 millions EUR (2022 : 439 millions EUR), principalement en raison d'une augmentation des charges de personnel.

La volatilité de l'environnement externe, en particulier les fluctuations de la disponibilité du lait cru, a exercé une pression sur notre programme de transformation et de rationalisation, Fund our Future. Cependant, pour 2023, nous avons réalisé des économies nettes de 114 millions EUR, dont 89 millions EUR liés aux coûts

Évolution des charges d'exploitation

(millions EUR)

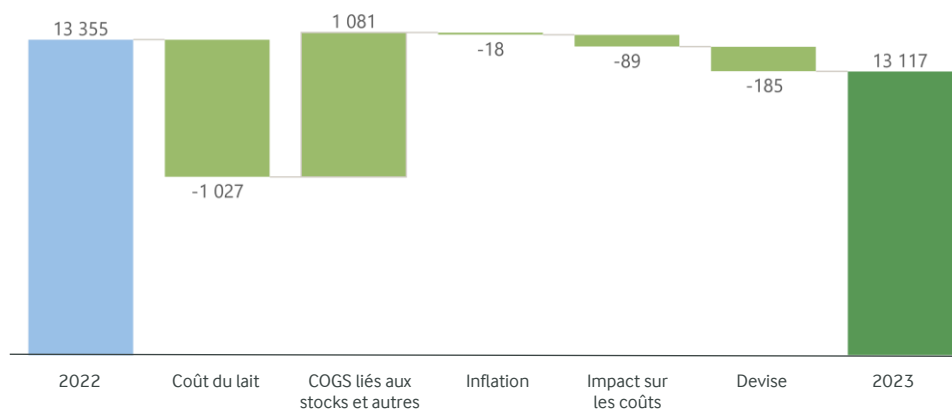


Tableau 1.2.a Charges d'exploitation par fonction et par type

(millions EUR)	2023	2022
Charges de production	10 894	11 145
Frais de vente et de distribution	1 764	1 771
Charges administratives	459	439
Total	13 117	13 355

Spécifications :

Lait cru collecté	6 153	7 180
Autres matériaux de production*	2 884	2 181
Charges de personnel	1 511	1 427
Frais de transport	795	820
Dépenses marketing	262	240
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	479	472
Autres charges**	1 033	1 035
Total	13 117	13 355

*Les autres matériaux de production comprennent l'emballage, les additifs, les consommables, l'énergie variable et les effets du coût des marchandises vendues liés aux variations de stocks

**Les autres coûts comprennent principalement la maintenance, les infrastructures et l'informatique

Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2023		2022	
	millions de kg	millions EUR	millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	13 058	5 751	12 815	6 661
Lait d'autres origines	816	402	963	519
Total	13 874	6 153	13 778	7 180

Les volumes de lait ont été représentés du lait cru au lait standardisé. Le lait standardisé, dont la composition est de 3,4 % de protéines et 4,2 % de matières grasses, est la mesure généralement utilisée pour la pesée du lait chez Arla. Les chiffres comparatifs ont également été modifiés pour refléter ce changement

1.2 COÛTS OPERATIONNELS (SUITE)

opérationnels, réduisant ainsi notre base de coûts futurs.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a diminué de 14,3 % pour atteindre 6 153 millions EUR (2022 : 7 180 millions EUR).

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 910 millions EUR en raison d'un prix moyen du lait prépayé plus élevé. Le prix moyen du lait prépayé d'Arla est passé à 44,1 centimes EUR/kg en 2023 (2022 : 52,0 centimes EUR/kg), ce qui représente une baisse de 15,2 %.

En 2023, un total de 226 millions EUR a été payé au titre des Climate Checks et du nouveau modèle d'incitation à la durabilité introduit en juillet. Le montant a été inclus dans le coût du lait des associés-coopérateurs.

Lait d'autres origines

Le coût du lait d'autres origines a diminué de 117 millions EUR en raison de la baisse des prix et des volumes consommés au Royaume-Uni. Le lait d'autres origines inclut le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux.

Dépenses de personnel et nombre d'ETP

Les charges de personnel ont augmenté de 5,9 % pour atteindre 1 511 millions EUR

(2022 : 1 427 millions EUR). Les charges de personnel ont augmenté en raison des augmentations de salaire régulières, des ETP supplémentaires au Danemark et au Royaume-Uni et de la poursuite de l'inter-nalisation des activités informatiques. Le nombre total d'ETP est passé à 21 307 (2022 : 20 907). Pour plus de détails, voir la section ESG, note 1.2.

Dépenses marketing

Les dépenses marketing ont augmenté de 22 millions EUR pour atteindre 262 millions EUR (2022 : 240 millions EUR), en réponse à une augmentation des dépenses marketing visant à encourager les ventes, en particulier au Royaume-Uni et en Chine.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

Les dépréciations, amortissements et pertes de valeur ont été conformes à celles de l'exercice précédent et se sont élevés à 479 millions EUR (2022 : 472 millions EUR).

Méthodes comptables

Charges de production

Les charges de production comprennent les charges directes et indirectes liées à la production, dont les variations de stock liées aux volumes et les réévaluations de stocks. Les charges directes incluent l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs, les frais de transport entrant, l'emballage, les additifs, les consommables, l'énergie et les salaires variables liés directement à la production. Les charges indirectes comprennent quant à elles les autres charges liées à la production de marchandises, dont les dépréciations et pertes de valeur du matériel de production et les autres charges

afférentes à la chaîne d'approvisionnement. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix prépayés pour la période comptable et n'incluent donc pas les compléments de prix, lesquels sont classés à titre de dividendes distribués aux associés-coopérateurs et comptabilisés directement en capitaux propres.

Frais de vente et de distribution

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

Tableau 1.2.c Charges de personnel

(millions EUR)	2023	2022
Salaires et rémunérations	1 324	1 239
Retraite - régimes à cotisations définies	85	88
Retraite - régimes à prestations définies	1	3
Autres charges au titre de la sécurité sociale	101	97
Total	1 511	1 427
Charges de personnel liées à :		
Charges de production	842	800
Frais de vente et de distribution	434	412
Charges administratives	235	215
Total	1 511	1 427
Moyenne de l'effectif à temps plein	21 307	20 907

Tableau 1.2.d Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(millions EUR)	2023	2022
Immobilisations incorporelles, amortissements	62	61
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation, dépréciations	417	411
Total	479	472
Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liées aux :		
Charges de production	346	336
Frais de vente et de distribution	60	67
Charges administratives	73	69
Total	479	472

1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Commentaires financiers

Les autres produits d'exploitation ont diminué de 30 % pour atteindre 113 millions EUR (2022 : 162 millions EUR).

Le revenu de la vente de volumes d'électricité excédentaires provenant des centrales de production électrique s'élevait à 30 millions EUR (2022 : 58 millions EUR). La baisse est due à la baisse des prix du marché de l'électricité par rapport à l'année dernière.

La réévaluation de notre participation existante de 50 % dans MV Ingredients Ltd.

suite à l'acquisition de la participation restante de 50 % dans MV Ingredients Ltd. au Royaume-Uni a entraîné une plus-value de 22 millions EUR en 2023. Pour plus de détails, voir la note 3.4.

Le revenu des instruments de couverture de change reclassés des OCI s'élevait à 18 millions EUR (2022 : 8 millions EUR). Pour plus de détails, voir la note 4.4.

Les gains sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles, d'usines et d'équipements étaient de 6 millions EUR (2022 : 11 millions EUR) suite aux cessions au Royaume-Uni et en Arabie saoudite.

Les autres éléments s'élevaient à 37 millions EUR (2022 : 13 millions EUR), principalement en raison d'une indemnisation

d'assurance de 8 millions EUR suite à un accident d'incendie, et de 8 millions EUR suite à la résiliation d'un contrat de location.

Les autres produits d'exploitation ont diminué de 8 % pour atteindre 121 millions EUR (2022 : 131 millions EUR).

Les coûts des instruments de couverture des matières premières reclassés des OCI étaient de 61 millions EUR (2022 : un produit de 72 millions EUR), exclusivement attribuables aux instruments de couverture de l'énergie. Pour plus de détails, voir la note 4.4.

Les coûts liés à la vente d'électricité s'élevaient à 27 millions EUR (2022 : 32 millions EUR), similaires à l'année précédente.

Les coûts des instruments de couverture de change reclassés des OCI s'élevait à 15 millions EUR (2022 : 76 millions EUR). Pour plus de détails, voir la note 4.4.

Les autres éléments s'élevaient à 18 millions EUR (2022 : 23 millions EUR) et étaient principalement attribuables à des dépréciations sur des actifs non laitiers pour un montant de 5 millions EUR.

Méthodes comptables

Les autres produits et charges d'exploitation sont des éléments qui ne relèvent pas de notre activité laitière usuelle, et comprennent notamment les produits et charges liés au règlement de litiges, les plus- ou moins 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 produisant du biogaz. En outre, ce poste comprend les gains et les pertes résultant de la cession d'actifs non courants et de la cession d'entités.

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

	2023	2022
Vente d'électricité	30	58
Gain de réévaluation des actions existantes de MV Ingredient Ltd.	22	-
Revenus provenant des instruments de couverture de change reclassés de l'OCI	18	8
Bénéfices sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	6	11
Revenus provenant des instruments de couverture des matières premières reclassés de l'OCI	-	72
Autres éléments de revenu	37	13
Autres produits d'exploitation	113	162
Coûts provenant des instruments de couverture des matières premières reclassés de l'OCI	61	-
Charges liées à la vente d'électricité	27	32
Coûts provenant des instruments de couverture de change reclassés de l'OCI	15	76
Autres éléments de coûts	18	23
Autres charges d'exploitation	121	131

1.4 INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

Les autres mesures de performance indiquées dans la note 1.4 représentent des indicateurs clés de performance pour le groupe. Il ne s'agit pas d'exigences IFRS.

1.4.1 PRIX DE PERFORMANCE

Commentaires financiers

Le prix de performance d'Arla est une mesure clé de la performance globale, exprimant la valeur ajoutée à chaque kilogramme de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs. Le prix de performance correspond au prix du lait prépayé standardisé, compris dans les charges de production, auquel s'ajoute la part de bénéfice d'Arla Foods amba attribuable aux associés-coopérateurs, divisé par le volume de lait collecté en 2023. Le prix de performance était de 47 centimes EUR/kg de lait des associés-coopérateurs (2022 : 55,1 centimes EUR par kg).

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

Commentaires financiers

La croissance du chiffre d'affaires lié aux volumes (VDRG) est la croissance du chiffre d'affaires issu de la croissance des volumes, à prix constants.

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

La VDRG des marques stratégiques a diminué de 0,7 % (2022 : -3,2 %). En 2023, les ventes de produits de marque ont également été soumises à la pression des prix élevés des produits laitiers et de l'inflation, mais la demande a commencé à se rétablir au deuxième semestre.

Méthodes comptables

La VDRG des produits de marque stratégique est une mesure de la part de la croissance des revenus liés aux volumes.

Le chiffre d'affaires généré par les volumes est calculé en maintenant les prix fixes d'une année sur l'autre.

La VDRG des marques stratégiques représente la croissance liée aux volumes de -46 millions EUR divisée par le revenu total des marques stratégiques de 6 375 millions EUR, soit -0,7 % en 2023.

1.4.3 PART DES BÉNÉFICES

Commentaires financiers

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

En 2023, les bénéfices attribuables aux associés-coopérateurs s'élèvent à 380 millions EUR (2022 : 382 millions EUR). Cela représente 2,8 % du chiffre d'affaires, ou

2,9 centimes EUR/kg de lait livré, et a été distribué sous forme de complément de prix et de réserve, tel qu'indiqué dans l'affectation du bénéfice.

Méthodes comptables

La part des bénéfices est la mesure du bénéfice par rapport au chiffre d'affaires calculé en divisant la part des bénéfices d'Arla Foods amba pour l'année par le chiffre d'affaires total.

La part des bénéfices s'élève à 380 millions EUR divisés par 13 674 millions EUR, soit 2,8 % en 2023.

Tableau 1.4.1 Prix de performance

	2023			2022		
	millions EUR	millions de kg	Centimes EUR/kg	millions EUR	Millions de kg	Centimes EUR/kg
Lait d'associé-coopérateur (lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines))	5 751	13 058	44,1	6 661	12 494	52,0
Part d'Arla Foods amba sur le bénéfice de l'exercice	380		2,9	382		3,1
Total	6 131	13 058	47,0	7 043	12 494	55,1

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

(millions EUR)	2023	2022
Chiffre d'affaires des marques stratégiques l'année précédente	6 294	5 472
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marques stratégiques	-46	-176
Prix et variations de taux de change	127	998
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 375	6 294
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, %	-0,7 %	-3,2 %

Tableau 1.4.3 Part des bénéfices

(millions EUR)	2023	2022
Chiffre d'affaires	13 674	13 793
Bénéfice de l'exercice	399	400
Bénéfice relatif aux intérêts minoritaires	-19	-18
Bénéfice attribuables aux associés-coopérateurs	380	382
Part des bénéfices	2,8 %	2,8 %

NOTE 2.

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT NET

2.1 BESOIN EN FOND DE ROULEMENT NET

Commentaires financiers

Le besoin en fonds de roulement net a diminué de 338 millions EUR pour atteindre 1 104 millions EUR (2022 : 1 442 millions EUR), ce qui représente une baisse de

23 % par rapport à l'année dernière. Cette baisse est liée à une diminution des stocks, des créances et des dettes commerciales et autres dettes, y compris le lait des associés-coopérateurs.

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

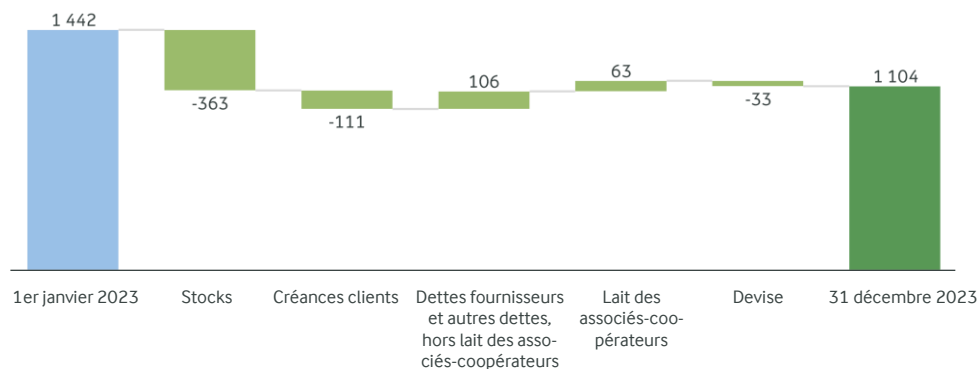


Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement net

(millions EUR)	Flux de trésorerie		Flux hors trésorerie			31 décembre
	1er janvier	Inclus dans les flux de trésorerie d'exploitation	M&A	Amortissements	Devise	
2023						
Stocks	1 772	-375	2	10	-25	1 384
Créances clients	1 267	-117	4	2	-11	1 145
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 597	172	-3	-	3	-1 425
Besoin en fonds de roulement net total	1 442	-320	3	12	-33	1 104
2022						
Stocks	1 248	569	-	-11	-34	1 772
Créances clients	1 007	318	-	-4	-54	1 267
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 445	-180	-	-	28	-1 597
Besoin en fonds de roulement net total	810	707	-	-15	-60	1 442

Tableau 2.1.b Stocks

(millions EUR)	2023	2022
Stocks avant dépréciation	1 403	1 801
Dépréciation	-19	-29
Total des stocks	1 384	1 772
Matières premières et consommables	307	401
En-cours	380	622
Produits finis et marchandises	697	749
Total des stocks	1 384	1 772

Stocks

La valeur des stocks a diminué de 22 % pour atteindre 1 384 millions EUR (2022 : 1 772 millions EUR). Cette baisse est due à la diminution des prix du lait payés à nos associés-coopérateurs, à une baisse des prix de l'énergie et des infrastructures,

compensée par l'inflation liées aux frais de personnel, des emballages et des ingrédients et, dans une moindre mesure, à des volumes plus faibles. En outre, les effets de change ont eu un impact négatif sur la valeur des stocks. Hors effets de change, la

valeur comptable des stocks a augmenté de 363 millions EUR.

Créances clients

Les créances clients ont diminué de 10 % pour atteindre 1 145 millions EUR (2022 : 1 267 millions EUR). Cette évolution est

2.1 FONDS DE ROULEMENT NET (SUITE)

due à la baisse des prix de vente malgré l'augmentation des volumes vendus et à un effet de change négatif. Par conséquent, l'utilisation des programmes de financement des créances clients a diminué pour atteindre 267 millions EUR (2022 : 335 millions EUR). Le groupe a 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 existantes. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. En 2023, le groupe n'était pas particulièrement exposé à un risque de crédit spécifiquement lié à des clients importants, mais à un risque de crédit général dans le secteur de la grande distribution. Pour en savoir plus sur le risque de crédit, voir la note 4.1.5.

Les arriérés supérieurs à 30 jours représentaient 6,6 % des créances clients (2022 : 8,8 %). La provision pour pertes attendues s'élève à 17 millions EUR (2022 : 19 millions EUR).

Hors effets de change, la valeur comptable des créances clients a augmenté de 111 millions EUR.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes ont diminué de 11 % pour atteindre 1 425 millions EUR (2022 : 1 597 millions EUR). Une baisse du prix du lait prépayé et la diminution de l'inflation ont été les principales raisons de cette évolution.

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

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 fin des programmes est limité. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. L'utilisation des programmes de financement de la chaîne

d'approvisionnement en fin d'année a diminué de 16 % pour atteindre 176 millions EUR (2022 : 210 millions EUR).

Hors effets de change, la valeur comptable des dettes fournisseurs et autres dettes, y compris du lait des associés-coopérateurs, a baissé de 169 millions EUR.

Méthodes comptables

Stocks

Les stocks sont évalués au coût le plus bas entre le coût historique et la valeur de réalisation nette, calculée selon le principe « premier entré, premier sorti ». La valeur de réalisation nette 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 premières, des consommables et des marchandises commerciales inclut le prix d'achat majoré des frais de livraison. Le prix du lait prépayé versé 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

Tableau 2.1.c Créances clients

(millions EUR)	2023	2022
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 162	1 286
Provision pour pertes anticipées	-17	-19
Total des créances clients	1 145	1 267

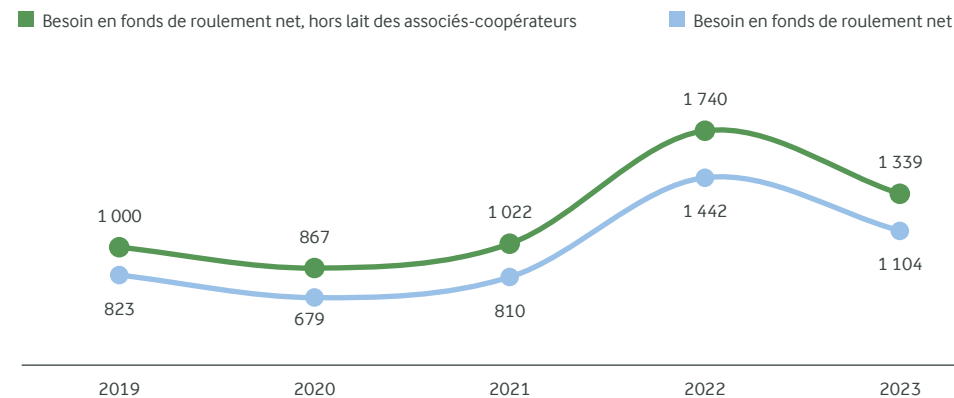
Tableau 2.1.d Profile d'âge des créances clients

(millions EUR)	2023		2022	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
Non échu	912	0 %	1 013	0 %
Retard inférieur à 30 jours	173	1 %	160	0 %
Retard de 30 à 89 jours	32	0 %	72	1 %
Retard supérieur à 90 jours	45	33 %	41	44 %
Total des créances clients	1 162		1 286	

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

Besoin en fonds de roulement net

(millions EUR)



2.1 FONDS DE ROULEMENT NET (SUITE)

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 en fonction des évolutions négatives majeures dans les zones géographiques.

Les créances clients faisant l'objet de programmes de financement sont décomptabilisées dès que les critères de décomptabilisation ont été remplis et que tous les risques et avantages substantiels ont été transférés.

Dettes fournisseurs et autres dettes

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

Les montants payables aux fournisseurs inclus dans les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement sont classés en tant que dettes fournisseurs dans le bilan, et en tant que flux de trésorerie provenant du besoin en fonds de roulement dans le tableau des flux de trésorerie.

Incertitudes et estimations Stocks

Le groupe utilise des 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 vérifiés quant à leur déviation par rapport au coût réel des différents produits. Le coût du lait cru des associés-coopérateurs joue un rôle essentiel dans le calcul des coûts standard. Ce coût est déterminé à l'aide de la moyenne du prix du lait prépayé correspondant à la date de production des stocks.

En raison de la volatilité macroéconomique et de l'effet qui en découle sur les prix des matières premières, l'évaluation du coût individuel des différents éléments (tels que les ingrédients à base de lait, l'énergie, les emballages et services collectifs, etc.) dans nos modèles de coûts standards a été fréquemment mise à jour, tout au long de 2023, et soigneusement évaluée au 31 décembre 2023.

La conversion du coût standard pour refléter le coût au moment de la production pour les différentes catégories de stocks a été évaluée en conséquence.

Les charges de production indirectes sont calculées sur la base de préalables pertinents en termes d'exploitation 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 calculer le prix de vente de certains stocks de fromages à longue maturation et des produits en vrac destinés à la vente sur

le marché européen ou mondial des matières premières.

Créances clients

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

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

Sur la base de la volatilité macro-économique en 2023, les pertes attendues ont été soigneusement évaluées.

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

Programmes de financement

La classification des programmes de financement des créances clients et de la chaîne d'approvisionnement est soumise à jugement. Le recours à ces programmes est comptabilisé dans le besoin en fonds de roulement net.

2.2 AUTRES CREANCES ET AUTRES ELEMENTS DU PASSIF COURANT

Commentaires financiers

Autres créances

Les autres créances ont diminué de 10 millions EUR pour atteindre 309 millions EUR (2022 : 319 millions EUR). Il s'agit principalement de créances de TVA, de paiements anticipés, de créances d'impôt sur le revenu et d'autres éléments.

Les autres éléments s'élevaient à 83 millions EUR (2022 : 113 millions EUR), essentiellement lié à des recouvrements

d'assurance, des subventions diverses, des produits de cession et d'autres taxes.

Autres éléments de passif courant

Les autres passifs courants ont augmenté de 5 millions EUR pour atteindre 306 millions EUR (2022 : 301 millions EUR). Il s'agit principalement de charges à payer liées aux employés, de l'impôt sur le revenu et de la TVA, d'intérêts courus et d'autres éléments.

Les charges à payer liées aux employés s'élevaient à 174 millions EUR (2022 : 156 millions EUR), principalement en raison des congés payés, des salaires et des primes, ainsi que des provisions liées aux salaires.

Les autres éléments s'élevaient à 64 millions EUR (2022 : 68 millions EUR), principalement en raison des dettes liées au financement de factures dans le cadre de notre programme de financement.

Méthodes comptables

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.

Tableau 2.2 Autres créances et autres éléments du passif courant
(millions EUR)

	2023	2022
TVA	125	159
Charges constatées d'avance	55	33
Impôt sur le revenu	21	7
Montants dus par les entreprises associées et les co-entreprises	20	5
Intérêts provisionnés	5	2
Autres	83	113
Autres créances	309	319
Lié à l'employé	174	156
Impôt sur le revenu	23	14
TVA	17	6
Intérêts provisionnés	12	10
Produits constatés d'avance	9	24
Montants dus aux entreprises associées et aux co-entreprises	7	23
Autres	64	68
Autres éléments de passif courant	306	301

NOTE 3.

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ECARTS D'ACQUISITION

Commentaires financiers

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition s'élevaient à 1 010 millions EUR, au même niveau que l'exercice précédent.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable de l'écart d'acquisition s'élevait à 752 millions EUR (2022 : 702 millions EUR). Les acquisitions au cours de l'année s'élevaient à 45 millions EUR et concernent l'acquisition de la part restante de 50 % dans MV Ingredients Ltd. auprès de notre partenaire en co-entreprise. Pour plus de détails sur les écarts d'acquisition, consultez le tableau 3.1.b.

Licences et marques

La valeur comptable des licences et marques a atteint 60 millions EUR (2022 : 66 millions EUR). La valeur comptable se rapporte principalement à la comptabilisation des marques issues de regroupements d'entreprises et comprend Yeo Valley® et Svensk Mjölök®. La baisse de valeur résulte de l'amortissement.

En revanche, les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® sont des marques générées en interne et ne sont donc pas comptabilisées au bilan. Arla dispose d'une licence de production, de distribution et de commercialisation des boissons à emporter haut de gamme à base de café Starbucks™, dans le cadre d'un accord de licence stratégique à long terme non capitalisé. De même, Arla détient un accord de licence à long terme sur les produits fromagers de marque Kraft™ dans la région MENA. Aucune valeur n'est comptabilisée pour ces accords de licence.

Projets liés à l'informatique et autres projets de développement

La valeur comptable des projets liés à l'informatique et autres projets de développement s'élevait à 198 millions EUR (2022 : 186 millions EUR). Le groupe continue d'investir dans des projets informatiques avec une augmentation de 68 millions EUR. L'un des principaux projets en 2023 a été la mise en service de la plateforme SAP S/4 Hana.

Méthodes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surcoût 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 des pertes de valeur cumulées. 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

Tableau 3.1.a Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

(millions EUR)	Écarts d'acquisition	Licences et marques	Projets de développement informatique et autres projets	Total
2023				
Coût au 1er janvier	702	160	631	1 493
Effets de change	5	1	-1	5
Acquisitions	-	-	68	68
Fusions et acquisitions	45	-	-	45
Cessions	-	-	-190	-190
Coût au 31 décembre	752	161	508	1 421
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-94	-445	-539
Effets de change	-	-	-	-
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-55	-62
Amortissements sur cessions	-	-	190	190
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-101	-310	-411
Valeur comptable au 31 décembre	752	60	198	1 010
2022				
Coût au 1er janvier	710	166	558	1 434
Effets de change	-24	-6	-1	-31
Acquisitions	-	-	76	76
Fusions et acquisitions	16	-	-	16
Cessions	-	-	-2	-2
Coût au 31 décembre	702	160	631	1 493
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-90	-398	-488
Effets de change	-	3	5	8
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-54	-61
Amortissements sur cessions	-	-	2	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-94	-445	-539
Valeur comptable au 31 décembre	702	66	186	954

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ECARTS D'ACQUISITION (SUITE)

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 d'utilisation attendue, 20 ans étant la période maximum.

Projets liés à l'informatique et autres projets de développement

Les coûts accumulés durant la phase de recherche ou d'exploration dans le cadre d'évaluations générales des besoins et des technologies disponibles sont traités comme des dépenses à mesure qu'ils sont encourus. En revanche, les coûts directement liés à la phase de développement de l'informatique et d'autres projets de développement, y compris la conception, la programmation, l'installation et les tests, sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles. Toutefois, ce n'est le cas que si la dépense peut être mesurée de manière fiable, si le projet est techniquement et commercialement viable, s'il existe une probabilité d'avantages économiques futurs et si le groupe a l'intention et les ressources nécessaires pour achever et utiliser l'actif. Ces projets informatiques et de développement sont alors amortis de

manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

3.1.1 TEST DE DEPRECIATION DES ECARTS D'ACQUISITION

Commentaires financiers

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 effectués sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, dérivés des prévisions et des objectifs stratégiques à long terme. Les projections des flux de trésorerie futurs et des objectifs de bénéfices sont établies pour chaque unité génératrice de trésorerie, en tenant compte des évolutions attendues identifiées dans le cadre du processus stratégique Future26 et de l'expérience passée. Cela inclut les coûts liés aux initiatives de durabilité initiées dans le cadre des ambitions Future 26 d'Arla. Il est important de noter que les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance du chiffre d'affaires dans la valeur finale.

Procédure des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition se fondent sur une évaluation de la valeur d'usage. Le coût du lait dans les prévisions a été comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test et à plus long terme.

L'hypothèse opérationnelle clé est la rentabilité future, qui considère l'impact du transfert du lait vers des produits à valeur ajoutée et des marchés plus rentables ainsi que les initiatives de rationalisation opérationnelle.

Résultats des tests

En 2023, les taux d'intérêt élevés ont persisté, entraînant le maintien de taux d'actualisation élevés qui ont réduit la marge de manœuvre dans les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition. Tout au long de l'année, un suivi étroit de toutes les positions d'écarts d'acquisition et des hypothèses les justifiant a été mené. Aucune perte de valeur n'a été identifiée.

L'augmentation des flux de trésorerie sur de nombreux marchés a permis d'améliorer les niveaux de flux de trésorerie futurs attendus dans les modèles de dépréciation. Les calculs de sensibilité ont indiqué qu'avec le taux d'actualisation actuellement appliqué, une réduction de 1 point de pourcentage des marges n'entraînerait de dépréciation sur aucun marché. Toutefois, en Finlande, le seuil de rentabilité a été atteint lorsqu'un calcul similaire d'une réduction de 1 point de pourcentage des marges a été effectué.

Par ailleurs, l'inclusion d'une position d'écarts d'acquisition liée à l'acquisition de MV Ingredients Ltd. n'a pas modifié les conclusions du test de dépréciation dans AF1, car elle n'a révélé aucun problème de dépréciation.

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

	2023	2022
UK	480	473
Finlande	40	40
Suède	20	20
Autres	62	60
Total	602	593
MENA	80	83
Chine	16	16
International	96	99
Argentine	9	10
UK	45	-
Arla Foods Ingredients	54	10
Total	752	702

Tableau 3.1.1 Principales hypothèses

(millions EUR)	2023		2022	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
UK	8,5 %	9,5 %	8,6 %	9,5 %
Finlande	7,5 %	8,3 %	7,6 %	8,2 %
Suède	6,9 %	7,7 %	7,6 %	8,4 %
Europe, autres	7,4 %	8,3 %	7,4 %	8,3 %
MENA	11,1 %	12,4 %	13,0 %	14,4 %
Chine	7,8 %	8,5 %	11,5 %	12,2 %
Arla Foods Ingredients	7,9 %	8,7 %	8,1 %	9,1 %

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION (SUITE)

Méthodes comptables

Une dépréciation se produit lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable en cas d'utilisation ou de vente. Pour les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans la plus petite unité génératrice de trésorerie qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes. Cependant, pour les écarts d'acquisition qui ne génèrent pas de flux de trésorerie entrants indépendants, des tests de dépréciation sont effectués au niveau où les flux de trésorerie sont considérés comme étant largement indépendants.

Le regroupement d'unités génératrices de trésorerie est déterminé sur la base de la structure de gestion et du rapport financier interne, qui est évalué 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 à leur montant recouvrable afin de déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Toute dépréciation des écarts d'acquisition est comptabilisée séparément dans le compte de résultat et ne peut être contrepassée.

La valeur recouvrable des autres actifs non courants est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité de l'actif (valeur actualisée des flux de trésorerie nets futurs estimés provenant de son utilisation ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie) et sa valeur de marché (juste valeur) diminuée des coûts de cession attendus.

Toute perte de valeur 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 incertitudes et les estimations jouent un rôle important dans les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition. Le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel l'écart d'acquisition est attribué est défini

sur la base de la structure de gestion et évalué chaque année.

Les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition sont effectués au moins une fois par an pour chaque groupe d'unités génératrices de trésorerie. L'approche des flux de trésorerie attendus est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité, les paramètres clés étant les flux de trésorerie disponibles futurs anticipés et les hypothèses sur les taux d'actualisation.

Flux de trésorerie disponibles futurs attendus

Les flux de trésorerie disponibles futurs attendus sont déterminés sur la base des prévisions actuelles et les objectifs à long terme pour 2026 issus du processus Future 26. Ces prévisions et objectifs sont établis au niveau de l'unité génératrice de trésorerie au cours du processus de planification des prévisions et des objectifs. Les sources d'information externes et les observations pertinentes pour le secteur, telles que les conditions macroéconomiques et de marché, sont prises en compte dans cette détermination.

Toutes les hypothèses appliquées font l'objet d'un examen minutieux au cours du processus de préparation des prévisions et des objectifs, en s'appuyant sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui impliquent intrinsèquement un jugement. Ces hypothèses englobent les attentes relatives à la croissance du chiffre d'affaires, aux marges EBIT et aux investissements. Elles incluent le transfert du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée, des marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation opérationnelle.

Pour le taux de croissance au-delà de la période d'application de la stratégie, il a été établi au niveau du taux d'inflation attendu en fin de période et ne présuppose aucune croissance nominale.

Taux d'actualisation

Un taux d'actualisation, à savoir le coût moyen pondéré du capital (CMPC), est appliqué pour chaque unité génératrice de trésorerie. Le taux est déterminé sur la base d'hypothèses concernant les taux d'intérêt et les primes de risque. Le CMPC est recalculé sous forme d'un taux avant impôt. Des changements dans les futures estimations de flux de trésorerie ou de taux d'actualisation peuvent entraîner des valeurs significativement différentes.

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Commentaires financiers

Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable a atteint 3 149 millions EUR (2022 : 3 031 millions EUR).

Les acquisitions se sont élevées à 533 millions EUR (2022 : 429 millions EUR).

Les acquisitions comprenaient des projets majeurs, tels que des investissements dans une augmentation de capacité pour les boissons lactées à Esbjerg, au Danemark,

et des investissements de croissance pour Arla Foods Ingredients, au Danemark.

En 2023, de nouveaux investissements ont été lancés, notamment dans la capacité de production de beurre à Holstebro, au Danemark.

Les amortissements se sont élevés à 417 millions EUR, comme lors de l'exercice précédent.

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.

Immobilisations corporelles par pays (million EUR)

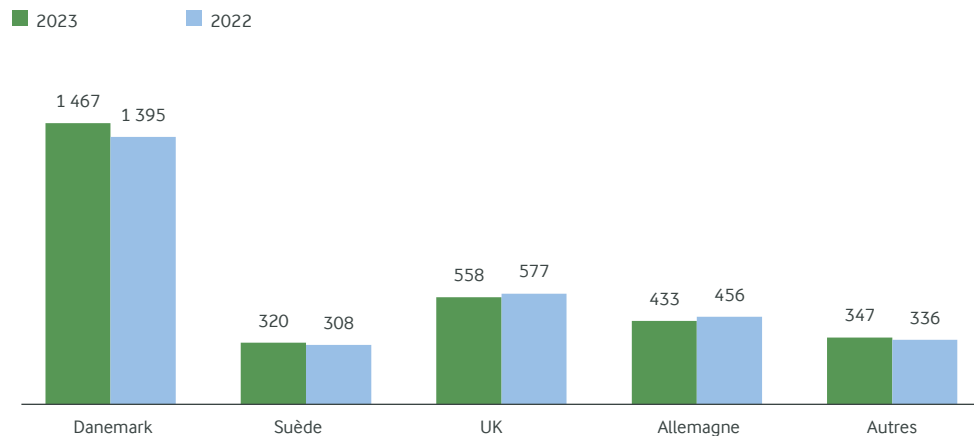


Tableau 3.2.a Immobilisations corporelles

(millions EUR)	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Immobilisations en cours	Total
2023					
Coût historique au 1er janvier	2 047	3 984	805	333	7 169
Effets de change	-2	4	1	-2	1
Acquisitions	79	101	68	285	533
Fusions et acquisitions	2	19	-	3	24
Transfert des immobilisations en cours	43	109	17	-169	-
Cessions	-11	-24	-48	-	-83
Coût historique au 31 décembre	2 158	4 193	843	450	7 644
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-888	-2 641	-609	-	-4 138
Effets de change	2	-4	-1	-	-3
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-94	-248	-75	-	-417
Fusions et acquisitions	-1	-12	-	-	-13
Dépréciations sur cessions	7	22	47	-	76
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-974	-2 883	-638	-	-4 495
Valeur comptable au 31 décembre	1 184	1 310	205	450	3 149
Valeur comptable des droits d'utilisation au 31 décembre	120	19	83	-	222
2022					
Coût historique au 1er janvier	1 987	3 800	782	413	6 982
Effets de change	-43	-73	-19	-3	-138
Acquisitions	58	114	58	199	429
Transfert des immobilisations en cours	62	189	21	-272	-
Cessions	-17	-46	-37	-4	-104
Coût historique au 31 décembre	2 047	3 984	805	333	7 169
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-838	-2 489	-583	-	-3 910
Effets de change	22	57	17	-	96
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-86	-247	-78	-	-411
Fusions et acquisitions	-	-	-	-	-
Dépréciations sur cessions	14	38	35	-	87
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-888	-2 641	-609	-	-4 138
Valeur comptable au 31 décembre	1 159	1 343	196	333	3 031
Valeur comptable des droits d'utilisation au 31 décembre	124	11	74	-	209

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

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 composants, 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 immobilisations corporelles 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 au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

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, qui correspond à 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 dans le compte de 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 pour déterminer 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.

En raison des risques climatiques, Arla pourrait faire face à une dépréciation de sa capacité de production en raison d'équipements obsolètes dans le cadre de la durabilité ou d'une capacité de production excédentaire si les volumes de lait et les opérations diminuaient.

Les actifs non courants du bilan n'ont pas été affectés par ces dépréciations en 2023. La durabilité fait désormais partie intégrante de tous les investissements, ce qui garantit des investissements futurs pour faire face aux risques identifiés.

Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation

(millions EUR)

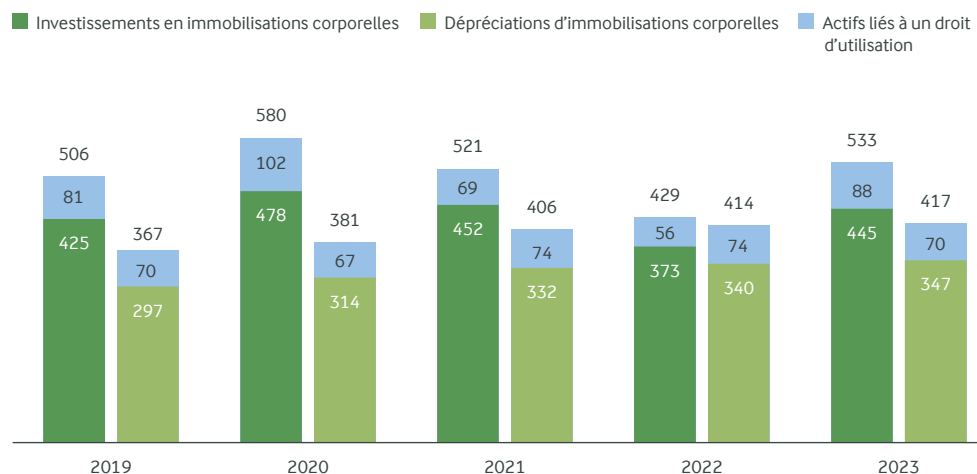


Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années

(millions EUR)

	2023	2022
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

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

3.2.1 ACTIFS LIÉS A 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 comprendre une clause de reconduction. 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 soumis à un droit d'utilisation. Les machines de remplissage ont généralement une durée de vie utile de sept ans, alors qu'il faut entre un et sept ans pour amortir les autres installations techniques. Les voitures et les camions ont une durée de vie utile moyenne respectivement de quatre et cinq ans. Au total, le groupe détient environ 4 000 contrats de location.

Les acquisitions d'actifs liés à un droit d'utilisation au cours de l'année représentent 88 millions EUR (2022 : 56 millions EUR). La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation a atteint 222 millions EUR (2022 : 209 millions EUR),

comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les engagements de location sont précisés dans la note 4.3.

Méthodes comptables

Tous les contrats de crédit-bail 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 passif locatif est initialement évalué sur la base de la valeur actualisée, qui comprend la valeur actualisée nette des paiements de location fixes moins les incitations locatives à recevoir, les paiements de location variables basés sur un indice ou un taux et un prix d'exercice potentiel si une option d'achat existe.

Les paiements des locations sont actualisés à l'aide d'un taux d'emprunt marginal.

L'actif correspondant au droit d'utilisation est évalué au coût ; il comprend l'évaluation initiale du passif locatif et l'ensemble des paiements locatifs effectués à la date du contrat ou précédemment, auxquels sont retirés les incitations locatives reçues et les coûts directs initiaux, ainsi que les coûts de remise en état.

L'actif lié à un droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée la plus courte entre la durée de vie utile de l'actif et la durée du contrat de location.

Chaque paiement au titre d'un contrat de location comprend une réduction de l'engagement de location 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.

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.

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 location. Cela comprend une 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.

Tableau 3.2.1.a Actifs liés à un droit d'utilisation

(millions EUR)	Droit d'utilisation Terrains et constructions	Droit d'utilisation Installations techniques et machines	Droit d'utilisation Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	Total
2023				
Valeur comptable au 1er janvier	124	11	74	209
Acquisitions	29	12	47	88
Cessions	-10	-8	-26	-44
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-30	-4	-36	-70
Dépréciations sur cessions	8	8	24	40
Effets de change	-1	-	-	-1
Valeur comptable au 31 décembre	120	19	83	222
2022				
Valeur comptable au 1er janvier	141	8	81	230
Acquisitions	17	9	30	56
Cessions	-7	-12	-32	-51
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-30	-6	-35	-71
Dépréciations sur cessions	7	12	31	50
Effets de change	-4	-	-1	-5
Valeur comptable au 31 décembre	124	11	74	209

Tableau 3.2.1.b Montants comptabilisés en résultat

(millions EUR)	2023	2022
Charges liées aux contrats de location de courte durée et de faible valeur	39	40
Charges d'intérêts sur les engagements locatifs	8	7
Montants totaux comptabilisés en résultat	47	47
Paiement de la dette liée aux contrats de locations	78	71
Total des sorties de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation	125	118

3.3 ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES

Commentaires financiers

La part des bénéfices dans les co-entreprises et entreprises associées a diminué de 15 % pour s'établir à 51 millions EUR (2022 : 60 millions EUR), et est principalement liée aux profits issus de nos investissements dans Mengniu.

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'élevait à 445 millions EUR, inchangée par rapport à l'année dernière. La valeur comptable de l'investissement dans CDH comprend un écart d'acquisition de 152 millions EUR (2022 : 158 millions EUR) relatif aux effets de change.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 507 millions EUR (2022 : 888 millions EUR), sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2023.

Les risques de dépréciation incluent des réductions importantes à long terme des principaux indices boursiers en Asie 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.

En 2022, Mengniu a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 12 481 millions EUR et un bénéfice de 699 millions EUR. Aucune donnée consolidée n'est disponible pour le groupe CDH. CDH ne détient aucune participation significative autre que dans Mengniu, et le chiffre d'affaires communiqué est lié au versement des dividendes reçus de Mengniu. Grâce à sa participation dans CDH, Arla détient une participation indirecte de 5,3 % dans Mengniu. Pour de plus amples informations sur CDH, voir le tableau 3.3.b.

La valeur comptable de l'investissement lié à l'adhésion au Lantbrukarnas Riksförbund en Suède s'élève à 91 millions EUR, en ligne avec l'exercice précédent.

Co-entreprises

La valeur comptable des co-entreprises s'élevait à 24 millions EUR, comme l'année précédente.

En 2023, Arla a acquis la part restante de 50 % dans MV Ingredients Ltd. auprès d'un partenaire de co-entreprise. Voir la Note 3.4 pour obtenir plus de détails sur l'acquisition de MV Ingredients Ltd.

Méthodes comptables

Les sociétés dans lesquelles Arla exerce une influence significative, mais ne détient pas le contrôle, sont considérées comme des entreprises associées. Les sociétés dans lesquelles Arla exerce un contrôle conjoint sont classées en co-entreprises.

La quote-part des bénéfices ou pertes des entreprises associées et des co-entreprises est comptabilisée dans les états financiers consolidés, après élimination de la quote-

part des bénéfices ou pertes intragroupes 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 quote-part des bénéfices intragroupes non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées, tandis que la quote-part des pertes intragroupes non réalisées est déduite. Les dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

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

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

Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises

(millions EUR)	2023	2022
Valeur des entreprises associées et co-entreprises		
Part des capitaux propres de COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	293	290
Écarts d'acquisition dans COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	152	158
Part des capitaux propres dans des entreprises associées non significatives	91	93
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	536	541
Part des capitaux propres dans des co-entreprises non significatives	24	24
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	560	565

Tableau 3.3.b Information financière COFCO Dairy Holdings Ltd. *

(millions EUR)	2023	2022
Chiffre d'affaires	36	44
Bénéfice net	36	44
Actif non courant	708	742
Dividendes perçus	11	12
Participation	30 %	30 %
Part du groupe du bénéfice net	34	44
Valeur comptabilisée	445	448
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. ne dispose d'aucun autre actif ou passif significatif.</i>		
<i>*Sur la base des derniers états financiers disponibles</i>		
Juste valeur basée sur le cours des actions cotées	507	888

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

(millions EUR)	2023	2022
Vente de marchandises	-	31
Achat de marchandises	77	48
Créances clients*	15	3
Dettes fournisseurs*	-6	-21

* Inklus dans les autres créances et autres éléments du passif courant

3.3 ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES (SUITE)

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 perte de valeur 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 appréciation subjective intervient 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.

Sur la base de ces accords sous-jacents, nous estimons qu'Arla exerce une influence notable sur Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Suède (LRF)

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

Sur la base d'une analyse détaillée de l'accord avec LRF, la participation active d'Arla constitue une influence significative 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 à titre individuel.

Sur cette base, nous estimons qu'Arla exerce une influence significative sur LRF et que l'investissement est donc classé comme entreprise associée.

3.4 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITES COMMERCIALES

MV Ingredients Ltd.

En août 2023, Arla a acquis les 50 % restants des parts de la co-entreprise MV Ingredients Ltd. située au Royaume-Uni.

Grâce à cette transaction, la part du groupe dans MV Ingredients Ltd. a augmenté, passant d'une co-entreprise détenue à 50 % à une filiale détenue à 100%.

Avec le reclassement de co-entreprises en filiale, l'investissement existant a été considéré comme étant cédé et réévalué à la juste valeur lorsqu'il a été reconnu comme une entité détenue à 100%.

La juste valeur des activités acquises s'élevait à 62 millions EUR, dont 45 millions EUR d'écarts d'acquisition.

Les actifs acquis étaient des installations de production de produits à base de lactosérum et des éléments de fonds de roulement. L'écart d'acquisition représentait la valeur des synergies, la proximité des capacités et l'accès à une réserve de lactosérum plus élevée.

La réévaluation de la part existante dans MV Ingredients Ltd. à sa juste valeur a généré une plus-value de 22 millions EUR, comptabilisée comme autre résultat d'exploitation dans le compte de résultat. Pour plus de détails, voir la note 1.3.

Tableau 3.4 Fusions et acquisitions
(millions EUR)

	2023	2022
Immobilisations corporelles	11	-
Stocks	2	2
Disponibilités	5	-
Autres éléments d'actif	4	-
Passif	-5	-7
Juste valeur des actifs nets acquis	17	-5
Écarts d'acquisition	45	16
Juste valeur des activités acquises	62	11
Solde de disponibilités des activités acquises	-5	-
Juste valeur des investissements précédemment détenus	-31	-
Flux de trésorerie lié à l'acquisition	26	11

NOTE 4

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

Commentaires 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 système de gestion des risques financiers solide afin d'atténuer la volatilité du marché à court terme, tout en obtenant un prix du lait le plus élevé possible.

La stratégie et le 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, qui est la politique de trésorerie et de financement, a été approuvé par le BoD et est géré de manière centrale. La politique indique les limites de risque pour chaque type de risque

financier, les instruments financiers autorisés et les contreparties.

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

4.1.1 RESERVES DE LIQUIDITES

Des réserves de liquidités adéquates

En 2023, les réserves de liquidités ont augmenté de 359 millions EUR pour atteindre 1 349 millions EUR. Au vu de l'échéance de la dette du groupe et des flux de trésorerie anticipés, les réserves liquides sont jugées adaptées et devraient se maintenir au même niveau au cours de l'exercice 2024. Le principal objectif de la gestion des risques de liquidité est de garantir la disponibilité de liquidités et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Selon les modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves de liquidités d'Arla, qui s'élevaient à

1 349 millions EUR, sont considérées comme adéquates pour les douze mois à venir.

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

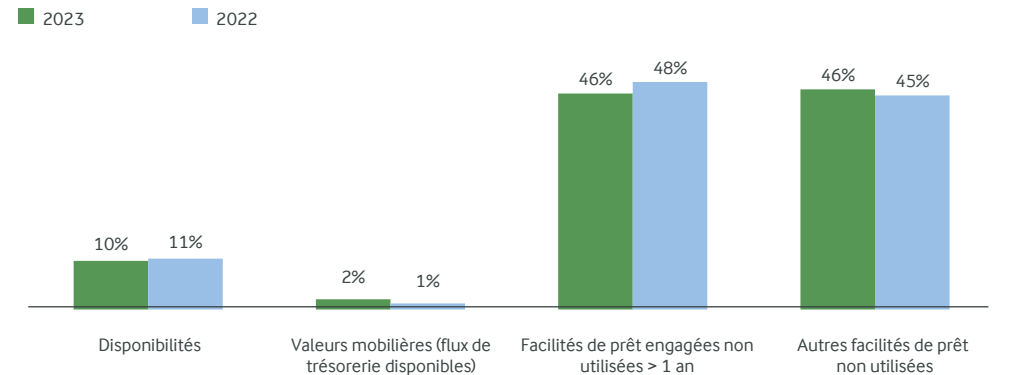
Plus de 93 % (2022 : 95 %) des flux de liquidités quotidiens du groupe sont gérés et contrôlés de manière centralisée et, dans une large mesure, par le biais d'accords de mise en commun des liquidités. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible. Ainsi, le groupe peut assurer une utilisation rentable de ses facilités de crédit.

Arla exerce ses activités dans plusieurs pays où il existe des restrictions et des réglementations sur la transférabilité des liquidités et des valeurs mobilières. Au 31 décembre 2023, des liquidités d'un montant de 16 millions EUR (2022 :

Tableau 4.1.1.a Réserves de liquidités

(millions EUR)	2023	2022
Trésorerie disponible	78	55
Trésorerie soumise à des restrictions	16	18
Liquidités non disponibles	44	33
Trésorerie	138	106
Valeurs mobilières disponibles	29	13
Valeurs mobilières soumises à des restrictions	37	49
Valeurs mobilières utilisées dans des accords de rachat	337	370
Valeurs mobilières	403	432
Trésorerie disponible	78	55
Valeurs mobilières disponibles	29	13
Facilités de prêt engagées non utilisées > 1 an	615	475
Autres facilités de prêt non utilisées	627	447
Réserves de liquidités	1 349	990
Dette porteuse d'intérêt, échéance < 1 an	477	401

Réserves de liquidités



4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

18 millions EUR) se trouvaient dans des pays soumis à des restrictions et à des réglementations sur la transférabilité des liquidités, tandis que le montant lié aux valeurs mobilières soumis à des restrictions s'élevait à 37 millions EUR (2022 : 49 millions EUR). Les liquidités et les valeurs mobilières en Argentine, en Chine, au Bangladesh et au Sénégal sont déclarées comme étant soumises à des restrictions.

Les liquidités ne sont pas considérées comme facilement disponibles en amont dans le groupe si un transfert n'est pas possible dans les cinq jours. Arla dispose de liquidités dans un certain nombre de pays où un transfert est réputé prendre plus de cinq jours en raison de diverses circonstances telles que les processus administratifs locaux ou les accords d'actionnaires. Au 31 décembre 2023, 44 millions EUR (2022 : 33 millions EUR) étaient considérés comme des liquidités non facilement disponibles.

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	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Après 2033
2023											
Obligations émises	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 212	1 216	10	85	49	54	61	68	90	295	504
Établissements de crédit	852	1 142	891	47	1	101	1	100	1	-	-
Titres de créance	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-
Engagements de leasing	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-
Autres éléments de passif non courant	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 425	1 425	1 425	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-
Total	4 650	5 869	2 680	394	555	249	406	253	143	451	738

(millions EUR)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuel non actualisé									
		Total	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Après 2032
2022											
Obligations émises	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 221	1 229	11	11	86	50	54	61	68	273	615
Établissements de crédit	1 424	1 425	507	517	47	1	251	1	101	-	-
Titres de créance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engagements de leasing	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 597	1 597	1 597	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-
Total	5 000	5 375	2 409	756	210	285	344	147	187	328	709

Préalables

Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les hypothèses suivantes :

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

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Limitation du risque

Risque

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

Politique

La politique de trésorerie et de financement fixe le seuil d'échéance moyenne minimum de la dette nette porteuse d'intérêts et limite 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.

Notre mode d'action et de fonctionnement

En plus de la politique de trésorerie et de financement, le BoD a approuvé une stratégie de financement à long terme qui définit l'orientation de financement du

groupe. Celle-ci inclut les contreparties, les instruments et la propension au risque et décrit les opportunités de financement futures à explorer et à mettre en œuvre. La stratégie de financement est soutenue par l'engagement à long terme des associés-coopérateurs à investir dans la société. Le groupe s'est donné pour objectif de maintenir sa qualité de crédit à un niveau solide de valeur d'investissement.

4.1.2 RISQUE DE CHANGE

Commentaires financiers

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

Les effets de 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 qui lui sont rattachées, ainsi qu'à la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires a diminué de 24 millions EUR par rapport à l'année précédente en raison des effets négatifs des transactions. Une part de cette exposition était couverte par des charges libellées dans la même devise. Certains instruments financiers, tels que les créances clients, les dettes

fournisseurs et d'autres postes libellés en devises autres que les devises fonctionnelles des entités individuelles, sont également exposés aux risques de change. L'effet net de la réévaluation de ces instruments financiers est comptabilisé dans les produits financiers ou les charges financières. Une perte nette de 62 millions EUR (2022 : -46 millions EUR) a été comptabilisée en charges financières. Les pertes de change sont principalement liées aux dévaluations des monnaies argentine, bangladaise et nigérienne, représentant un total de 93 millions EUR. L'effet négatif de la dévaluation en Argentine a été partiellement compensé par des revenus d'intérêts sur titres de 40 millions EUR.

Pour gérer la volatilité à court terme des fluctuations des devises, des dérivés sont utilisés afin de couvrir le risque de change. Lors de la liquidation de l'instrument de couverture, un montant positif ou négatif est comptabilisé respectivement en autres produits ou en autres charges. Un impact sur le bénéfice net de 3 millions EUR (2022 : 68 millions EUR) a été comptabilisé. Consultez le tableau 1.3 Il faudra s'attendre à ce que la couverture ait un impact sur les bénéfices les années où les devises d'exportation s'affaiblissent en cours d'année, et inversement.

Le groupe est exposé aux effets de conversion par le biais des entités établissant leurs rapports dans des devises autres que l'euro, et plus particulièrement la livre sterling, la couronne danoise, la couronne suédoise et le dollar américain. Le chiffre d'affaires a diminué de 317 millions EUR par rapport à l'année précédente en raison d'effets de conversion.

En parallèle, les charges ont augmenté de 41 millions EUR par rapport aux charges de l'année précédente. La situation financière du groupe connaît un risque similaire qui impacte la valeur de l'actif et du passif déclarés dans des devises autres que l'euro. Les effets des conversions sur l'actif net sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global en tant qu'écarts de conversion des devises. En 2023, une perte nette de 47 millions EUR

(48 millions EUR en 2022) a été comptabilisée en autres éléments du résultat global.

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

Par rapport à l'année dernière, le taux moyen de la couronne danoise a perdu 7,3 %, le dollar américain 2,8 % et la livre sterling 2,0 %.

Le groupe opère de plus en plus 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 Nigeria, la République dominicaine, le Bangladesh, le Liban et l'Argentine comptent parmi les marchés les plus importants. Les pays dont les marchés monétaires sont moins fluides ont représenté 4 % du chiffre d'affaires du groupe en 2023.

Répartition du chiffre d'affaires par devise (millions EUR)

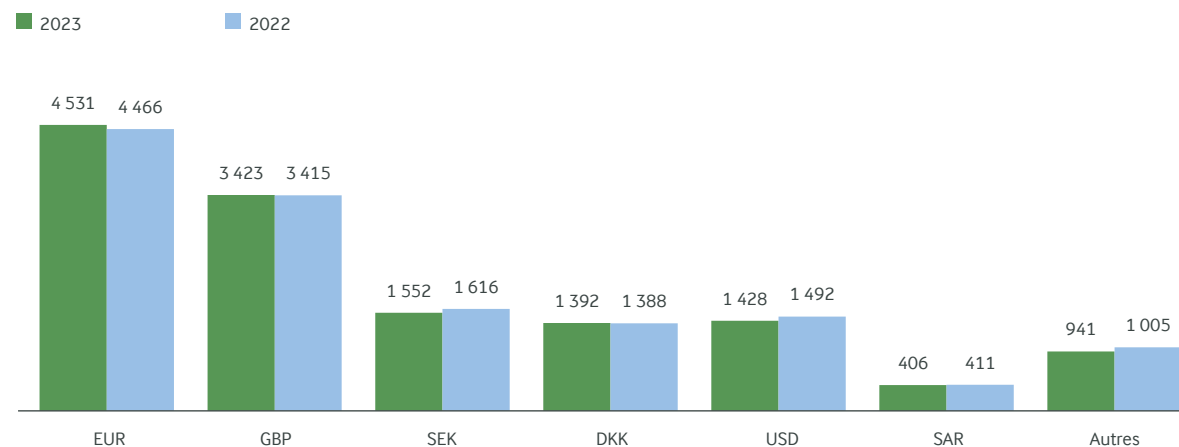


Tableau 4.1.1.c Échéance moyenne

	2023	2022	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	4,9 ans	5,2 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	96 %	78 %	50 %	-

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Limitation du risque

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

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

Risque

Conformément à la politique de trésorerie et de financement, le département Trésorerie peut couvrir :

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

Les risques de change sont gérés en continu par le département Trésorerie. Les différents risques sont couverts conformément à la politique de trésorerie et de financement.

Les instruments financiers utilisés pour couvrir les risques de change ne doivent pas nécessairement répondre aux conditions de comptabilité de couverture. 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 ambas est la couronne danoise (DKK). Cependant, le risque par rapport à l'euro est évalué de la même manière que pour la couronne danoise. L'équipe exécutive de gestion (EMT) 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 BoD lors de la prochaine réunion.

Tableau 4.1.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2023	2022	Évolution	2023	2022	Évolution
EUR/GBP	0,869	0,884	1,8 %	0,870	0,852	-2,0 %
EUR/SEK	11,048	11,156	1,0 %	11,468	10,629	-7,3 %
EUR/DKK	7,454	7,436	-0,2 %	7,451	7,439	-0,2 %
EUR/USD	1,106	1,066	-3,6 %	1,081	1,051	-2,8 %
EUR/SAR	4,164	3,982	-4,4 %	4,057	3,947	-2,7 %

Tableau 4.1.2.b Risque de change

(millions EUR)	Exposition du bilan			Impact comptable potentiel		
	Positions ouvertes	Couverture des futurs flux de trésorerie	Exposition externe	Sensibilité	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0 %	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0 %	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0 %	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0 %	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0 %	-	-4
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0 %	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0 %	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0 %	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0 %	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0 %	2	-5

* Y compris AED

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

4.1.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET

Commentaires financiers

La durée moyenne de la couverture des taux d'intérêt du groupe sur la dette porteuse d'intérêts, y compris les dérivés, mais hors engagements de retraite, a baissé de 0,8 pour s'établir à 2,3.

La durée a diminué en raison d'une réduction des couvertures de taux d'intérêt et d'une réduction du délai jusqu'à l'échéance qui n'a été que partiellement compensée par une dette nette porteuse d'intérêt inférieure.

La valeur des flux de trésorerie couverts par les taux d'intérêts attendus s'élève à 80 millions EUR. Consultez le tableau 4.4.a.

Limitation du risque Risque

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

réévaluation des engagements de retraite nets et la couverture d'intérêts des flux de trésorerie futurs.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêts du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des instruments de dette évalués selon une hausse des taux d'intérêt de 1 %. Une baisse 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 2023. Une baisse des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Politique

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

Notre mode d'action et de fonctionnement

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

Le groupe utilise des dérivés de façon active afin de réduire les risques liés aux fluctuations du taux d'intérêt et de gérer le profil d'intérêt de la dette porteuse d'intérêts. En adoptant une approche de portefeuille et en utilisant des dérivés, le groupe peut indépendamment gérer et optimiser les risques de taux d'intérêt puisque le profil de taux d'intérêt peut être modifié sans devoir changer le financement proprement dit. Cela permet au groupe d'opérer de manière rapide, flexible et économique sans modifier les contrats de prêt sous-jacents.

Le mandat du BoD 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.

Tableau 4.1.3 Risque de taux d'intérêt

(millions EUR)	Valeur comptable	Sensibilité	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2023				
Actifs financiers	-499	1,0 %	5	-1
Instruments dérivés	-	1,0 %	6	36
Passif financier	3 182	1,0 %	-17	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 683		-6	35
2022				
Actifs financiers	-542	1,0 %	5	-1
Instruments dérivés	-	1,0 %	6	42
Passif financier	3 367	1,0 %	-19	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 825		-8	41

Tableau 4.1.3.b Durée

	2023	2022	Politique	
			Minimum	Maximum
Durée	2.3	3.1	1	7

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

4.1.4 RISQUE LIÉ AUX PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Commentaires financiers

Les contrats portant sur les matières premières énergétiques sont principalement liés à un indice de prix officiel variable. Le département Trésorerie utilise des dérivés financiers pour couvrir les risques liés aux prix des matières premières énergétiques. Cela garantit une parfaite flexibilité pour changer de fournisseurs sans devoir tenir compte des couvertures futures.

Les activités de couverture se concentrent sur les risques les plus importants, notamment l'électricité, le gaz naturel et le diesel. Le total des dépenses d'énergie prévues pour 2024, hors taxes et hors coûts de distribution, s'élève à 167 millions EUR conformément aux prix en vigueur au 31 décembre 2023.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2023, les activités de couverture ont entraîné une perte de 61 millions EUR (contre un gain de 72 millions EUR en 2022). Consultez le tableau 1.3. Toutefois, la perte en 2023 a été plus que compensée par la baisse significative du coût de l'énergie. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2023, 49 % des dépenses énergétiques prévues pour 2024 étaient couvertes. Une hausse de 50 % des prix des matières premières aurait un effet négatif d'environ 43 millions EUR sur les dépenses énergétiques non couvertes prévues. Si les prix de l'énergie prévus étaient supérieurs de 50 % au 31 décembre 2023, un gain de 48 millions EUR aurait un impact positif sur les autres éléments du résultat global.

Les contrats portant sur d'autres matières premières couvrant les ingrédients et les emballages sont principalement liés un indice de prix officiel variable.

Contrats d'achat d'électricité

Arla a signé des contrats d'achat d'électricité représentant 446 GWh, dont 83 GWh ont été utilisés en 2023.

La classification comptable des contrats individuels a été évaluée par le biais d'un processus structuré basé sur les dernières directives disponibles ainsi qu'une expertise externe. Il a été conclu que tous les contrats sont destinés à un usage propre et sont donc classés comme des contrats fournisseurs exécutoires.

Pour connaître les obligations contractuelles, consultez la note 5.5.

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 d'une hausse de 50 % 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 de trésorerie et de financement, la consommation prévue d'électricité, de gaz naturel et de diesel peut être couverte jusqu'à 48 mois, à raison de 100 % pour les 18 premiers mois et selon une proportion décroissante par la suite.

Notre mode d'action et de fonctionnement

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le département Trésorerie. Les risques liés aux matières premières sont principalement couverts par la conclusion de contrats portant sur 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 comme un portefeuille couvrant les types d'énergie et les pays. Les matières premières énergétiques ne peuvent pas toutes être couvertes de manière efficace avec les coûts sous-jacents,

Tableau 4.1.4.a Contrats d'achat d'électricité

Pays	MWh annuel d'énergie souscrits	Conditions tarifaires	Durée moyenne	Fonctionnement	Objectif	Classification
Danemark	276 630	Fixe	10 ans	2023	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Suède	100 000	Fixe	10 ans	2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Allemagne	49 207	Fixe	12 ans	2024	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Royaume-Uni	19 732	Fixe	15 ans	2024	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Total	445 569					

Type d'énergie

Solaire	286 754
Éolienne	158 815
Total	445 569

Tableau 4.1.4.b Matières premières couvertes

	Sensibilité	Impact comptable potentiel		
		Valeur comptable	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2023				
Diesel/gaz naturel	50 %	-9	-26	30
Électricité	50 %	-9	-17	18
		-18	-43	48
2022				
Diesel/gaz naturel	50 %	6	-10	94
Électricité	50 %	31	-14	58
		37	-24	152

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

mais Arla vise à minimiser les risques de base.

Bien que faibles, les marchés dérivés des produits laitiers dans l'UE, aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande évoluent. Le groupe s'est engagé dans des activités de couverture concernant une petite 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 de plus en plus important dans la gestion des contrats à prix fixe conclus avec les clients dans les années à venir.

4.1.5 RISQUES DE CREDIT

Commentaires financiers

En 2023, 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 financière d'au moins A-/A-/A3 de la part de S&P, Fitch ou Moody's pour les contreparties financières ou 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 à ses exigences en termes de notations. Sur les 59 millions EUR placés dans une catégorie spéculative inférieure, 37 millions EUR correspondaient à des surplus d'encaisse soumis à des restrictions en Argentine et investis dans des valeurs mobilières.

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

L'exposition maximale aux risques 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 faible niveau de pertes provenant des 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 parties prenantes pour les contrats couverts par la conclusion d'accords de compensation répondant aux conditions de compensation en cas de défaillance.

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 des contrats financiers sont sélectionnées sur la base d'une stratégie axée sur la relation bancaire. L'approbation du comité exécutif de gestion et du directeur financier est requise, à la suite d'une recommandation du département Trésorerie. Une note à long terme correspondant à A3 sur l'échelle de Moody, A- de S&P ou A- de Fitch est nécessaire pour une contrepartie (ou son parent). Si un crédit est obtenu uniquement auprès de la contrepartie, aucune note n'est nécessaire. Si la contrepartie a plusieurs notes de crédit, la note moyenne est utilisée et arrondie. Cependant, dans les régions non couvertes par nos relations bancaires de manière suffisante, le département Trésorerie peut ne pas se conformer à ces exigences.

Notre mode d'action et de fonctionnement

Le groupe dispose d'une politique en matière de risque de crédit et utilise largement des assurances-crédits et des produits de financement à des fins d'exportation. Sur certains marchés émergents, obtenir la garantie de crédit requise peut s'avérer difficile. Cependant, le groupe s'efforce d'obtenir la meilleure couverture disponible. Ce risque est considéré comme acceptable en raison des investissements du groupe dans les marchés émergents. En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour minimiser les pertes. Le groupe a choisi diverses contreparties financières et surveille en permanence leurs notes de crédit.

Notation externe des contreparties financières

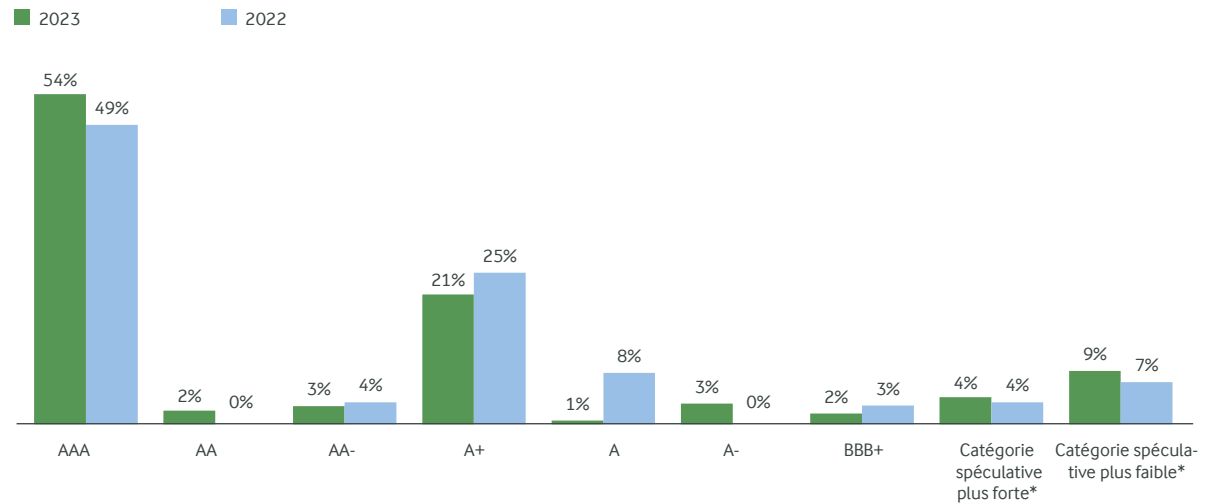


Tableau 4.1.5 Notation externe des contreparties financières et valeurs mobilières

(millions EUR)

	Notation des contreparties									
	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Catégorie spéculative plus forte*	Catégorie spéculative plus faible*	Total
2023										
Valeurs mobilières	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Disponibilités	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Instruments dérivés	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
Total	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673
2022										
Valeurs mobilières	383	-	-	-	-	-	-	-	49	432
Disponibilités	-	-	15	5	33	-	20	28	5	106
Instruments dérivés	-	-	13	189	33	-	4	-	-	239
Total	383	-	28	194	66	-	24	28	54	777

* Définition basée sur l'échelle de notation S&P. Note spéculative plus forte : BB+ à B- et note spéculative plus faible : CCC+ à D.

4.2 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Commentaires financiers

Les charges financières nettes ont augmenté de 65 millions EUR pour atteindre 145 millions EUR, principalement en raison d'intérêts plus élevés sur les instruments financiers.

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 97 millions EUR, soit une augmentation de 44 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, en raison de la hausse des taux d'intérêt par rapport à l'exercice précédent.

La charge d'intérêt moyenne, à l'exclusion des intérêts liés aux actifs et engagements de retraite, était de 3,9 % (contre 2,3 % en 2022). Consultez le glossaire pour obtenir une définition de la charge d'intérêt moyenne, à l'exclusion des intérêts liés aux actifs et engagements de retraite. Le ratio de couverture de l'intérêt est passé à 11,1 (contre 19,6 en 2022).

Les pertes de change liées principalement à la dévaluation des monnaies argentine, bangladaise et nigériane se sont élevées à 93 millions EUR, dont 40 millions ont été compensés par les produits d'intérêts sur les liquidités et valeur mobilières soumises à des restrictions. L'effet négatif des devises étrangères en Argentine a été en partie compensé par les produits d'intérêts

sur les investissements dans des fonds indexés au marché monétaire.

Méthodes comptables

Les produits financiers et charges financières ainsi que les gains et pertes de capital sont comptabilisés en résultat pour la valeur pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les ajustements de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les effets de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements au titre de contrats de location. Il inclut par ailleurs les gains et pertes réalisés et non réalisés sur les instruments dérivés non classés comme des contrats de couverture. 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 qualifiés sont inscrits au coût historique desdits actifs et ne sont donc pas inclus dans les charges financières.

La capitalisation des intérêts a été comptabilisée à l'aide d'un taux d'intérêt qui correspond au taux d'intérêt externe moyen du groupe en 2023. Les produits financiers et charges financières liés à des actifs et passifs financiers ont été comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Tableau 4.2 Produits et charges financiers

(millions EUR)

	2023	2022
Produits financiers :		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	57	22
Gains de change	74	83
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	4	15
Total des produits financiers	135	120
Charges financières :		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-151	-71
Pertes de change	-136	-129
Intérêts sur engagements de retraite	-3	-2
Intérêts transférés aux actifs corporels	14	7
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-4	-5
Total des charges financières	-280	-200
Charges financières nettes	-145	-80

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS

Commentaires financiers

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a diminué pour atteindre 2,683 millions EUR (contre 2,825 millions EUR en 2022). La diminution de la dette nette porteuse d'intérêt est principalement causée par la diminution du besoin en fonds de roulement net.

Les engagements de retraite ont augmenté de 6 millions EUR, s'élevant à 167 millions EUR. La dette nette porteuse d'intérêts, engagements de retraites inclus, a atteint un total de 2,850 millions EUR (contre 2,986 millions EUR en 2022). Les actifs nets du régime de retraite britannique s'élevaient à 21 millions EUR (contre 16 millions EUR en 2022). Cet actif était exclu du calcul des engagements de retraite, de la dette nette porteuse d'intérêts et de l'effet de levier.

L'effet de levier d'Arla était de 2,6, soit une baisse de 0,4 par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat est conforme aux attentes, quoique meilleure que la fourchette cible à long terme de 2,8 à 3,4.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 0,3 an pour atteindre 4,9 ans. L'échéance moyenne est influencée par les périodes d'arrivée à échéance ainsi que le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts, et compensée par les nouvelles infrastructures.

Le ratio de capitaux propres est passé à 36 % (contre 35 %) en 2022.

Financement

Le groupe applique une stratégie de financement diversifiée afin d'équilibrer le risque de liquidité et de refinancement et en vue de limiter les 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 à 3 mois et des dérivés sont appliqués pour correspondre à la devise de nos besoins de financement. Le profil d'intérêt est géré avec des swaps de taux d'intérêt indépendamment de chacun des prêts. Au 31 décembre 2023, 24 % (contre 22 % en 2022) du total des emprunts porteurs d'intérêts sont couverts par des swaps de taux d'intérêt.

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 2023.

Au cours de l'exercice 2023, les activités de financement les plus importantes ont été les suivantes :

- Prolongation de la facilité multi-bancaire de crédit renouvelable liée aux critères ESG de 400 millions EUR jusqu'à 2029.

- Émission obligataire de 1 200 millions SEK qui expireront au bout de deux ans, tandis que 800 millions SEK expireront au bout de cinq ans.

- Émission de titres de créances Schuldschein de 350 millions EUR, dont 200 millions EUR expireront au bout de trois ans et 150 millions EUR expireront au bout de cinq ans. Un Schuldschein désigne une opération de placement privé utilisée principalement par les entreprises pour lever des fonds directement auprès d'investisseurs, généralement des investisseurs institutionnels ou des banques. Ce type de prêt n'est pas garanti.

- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en couronnes suédoises et en euros. Le niveau d'utilisation en 2023 était de 144 millions EUR.

- Au cours de l'année, Arla a conclu des accords de vente et de rachat sur la base de ses détentions d'obligations hypothécaires danoises cotées (notation AAA). Pour de plus amples informations, voir la note 4.6.

En 2023, les obligations ont été rachetées à une valeur de 137 millions EUR, dont 128 millions EUR arrivés à échéance avant la fin de l'exercice. En avril 2024, 9 millions EUR arriveront également à échéance.

2,6

Effet de levier en 2023

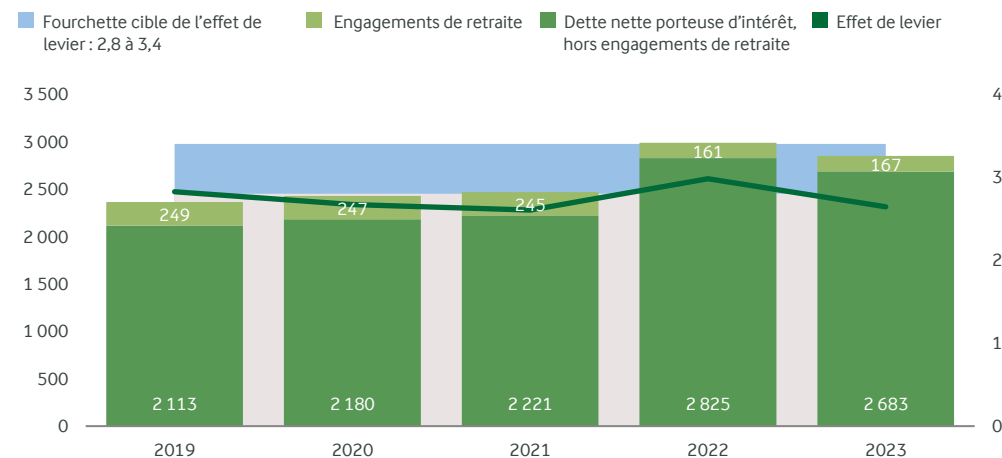
(3,0 en 2022)

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'intérêts, engagements de retraites inclus, 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.

Dettes nette porteuse d'intérêt (millions EUR)



4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

Tableau 4.3.a Dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	2023	2022
Emprunts à long terme	2 369	2 640
Emprunts à court terme	813	727
Valeurs mobilières et disponibilités (à l'exclusion des valeurs mobilières et liquidités soumises à des restrictions)	-488	-538
Autres actifs producteurs d'intérêt	-11	-4
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 683	2 825
Engagements de retraite	167	161
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	2 850	2 986

Tableau 4.3.b Emprunts

(millions EUR)	2023	2022
Emprunts à long terme :		
Obligations émises	407	357
Établissements de crédit hypothécaire	1 201	1 210
Emprunts bancaires	251	918
Titres de créance Schuldschein	350	-
Engagements de leasing	160	155
Total des emprunts à long terme	2 369	2 640
Emprunts à court terme :		
Obligations émises	128	133
Effets de commerce	103	88
Établissements de crédit hypothécaire	11	11
Emprunts bancaires	161	48
Engagements de rachat	337	370
Engagements de leasing	63	59
Autres éléments de passif courant	10	18
Total des emprunts à court terme	813	727
Total des emprunts à court et long termes	3 182	3 367

Tableau 4.3.a Flux de trésorerie, dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie					31 décembre
	1er janvier	Inclus dans les activités de financement	Acquisitions	Reclassifications	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	Liquidités et titres affectés	
2023								
Engagements de retraite	161	-22	-	9	-	19	-	167
Emprunts à long terme	2 640	-27	76	-335	2	13	-	2 369
Emprunts à court terme	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Dette totale porteuse d'intérêts	3 528	-290	76	9	-6	32	-	3 349
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-436	17	-	-	3	2	37	-377
Disponibilités	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Dette nette porteuse d'intérêt	2 986	-313	76	9	5	34	53	2 850

Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de -268 millions EUR (-27 millions EUR et -241 millions EUR respectivement) peuvent être rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que nouveaux prêts contractés (777 millions EUR), autres variations des prêts (-967 millions EUR) et paiements au titre de contrats de location (-78 millions EUR).

2022

Engagements de retraite	245	-22	-	-	-14	-48	-	161
Emprunts à long terme	2 113	696	49	-190	-32	4	-	2 640
Emprunts à court terme	644	-100	-	190	-7	-	-	727
Dette totale porteuse d'intérêts	3 002	574	49	-	-53	-44	-	3 528
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-439	1	-	-	-	2	-	-436
Disponibilités	-97	-9	-	-	-	-	-	-106
Dette nette porteuse d'intérêt	2 466	566	49	-	-53	-42	-	2 986

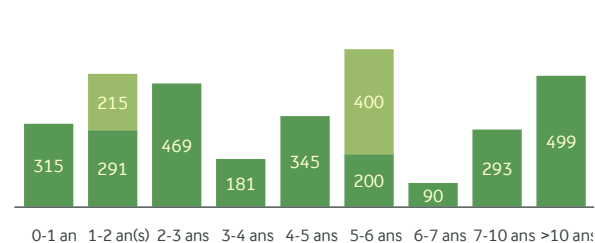
Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de -596 millions EUR (696 millions EUR et -100 millions EUR respectivement) peuvent être rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que nouveaux prêts contractés (810 millions EUR), autres variations des prêts (-143 millions EUR) et paiements au titre de contrats de location (-71 millions EUR).

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2023

(millions EUR)

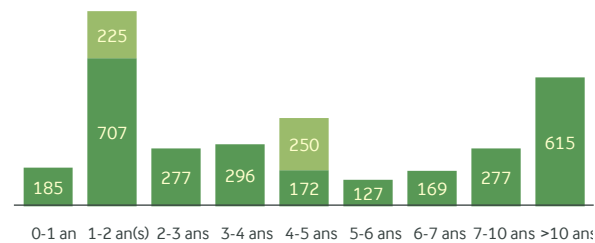
■ Dette ■ Facilités engagées non utilisées



Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2022

(millions EUR)

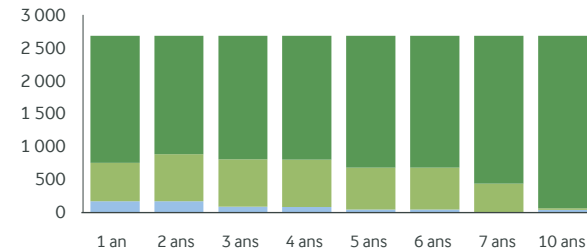
■ Dette ■ Facilités engagées non utilisées



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2023

(millions EUR)

■ Taux fixe ■ Taux fixe via swaps ■ Variable



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2022

(millions EUR)

■ Taux fixe ■ Taux fixe via swaps ■ Variable

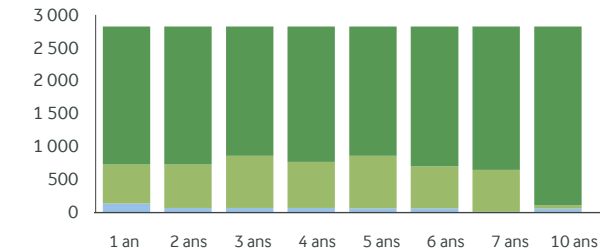


Tableau 4.3.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite et effets de couverture, échéance

(millions EUR)	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Après 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Autres	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
Total	2 683	315	291	469	181	345	200	90	293	499
	Total	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Après 2032
2022										
DKK	1 046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1 014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Autres	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
Total	2 825	185	707	277	296	172	127	169	277	615

Tableau 4.3.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite*

(millions EUR)	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	46	976
GBP	34	524	558
Autres	66	-	66
Total	2 683	-	2 683
2022			
DKK	1 046	-	1 046
SEK	606	-538	68
EUR	1 014	183	1 197
GBP	39	355	394
Autres	120	-	120
Total	2 825	-	2 825

* Informations communiquées avant et après les instruments financiers dérivés.

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

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
2023					
Obligations émises :					
Effets de commerce	Fixe	4,4 %	0-1 an	103	Juste valeur
652 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	5,3 %	0-1 an	59	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,6 %	0-1 an	68	Juste valeur
1 200 millions SEK, échéance 16/06/2025	Variable	5,2 %	1-2 ans	109	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/04/2026	Variable	5,5 %	2-3 ans	45	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	4,8 %	2-3 ans	137	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2028	Variable	5,8 %	4-5 ans	45	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Variable	5,9 %	4-5 ans	36	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Fixe	4,9 %	4-5 ans	36	Juste valeur
Total des obligations émises		4,7 %		638	
Établissements de crédit hypothécaire :					
Taux fixe	Fixe	3,8 %	1-2 ans	71	Juste valeur
Taux variable	Variable	4,7 %	0-1 an	1 141	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		4,6 %		1 212	
Emprunts bancaires :					
Taux fixe	Fixe	3,8 %	0-1 an	402	Juste valeur
Taux variable	Variable	4,7 %	0-1 an	697	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		4,4 %		1 099	
Autres emprunts :					
Opérations de leasing financier	Fixe	3,8 %	0-20 ans	223	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,0 %	0-1 an	10	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,7 %		233	

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2022					
Obligations émises :					
Effets de commerce	Fixe	2,5 %	0-1 an	88	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Variable	3,7 %	0-1 an	67	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Fixe	1,5 %	0-1 an	66	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,6 %	2-3 ans	66	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	3,9 %	2-3 ans	67	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2026	Variable	4,0 %	3-4 ans	45	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	2,4 %	3-4 ans	134	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2028	Variable	4,2 %	5-6 ans	45	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		2,8 %		578	
Établissements de crédit hypothécaire :					
Taux fixe	Fixe	1,9 %	1-2 ans	125	Juste valeur
Taux variable	Variable	3,0 %	0-1 an	1 096	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		2,9 %		1 221	
Emprunts bancaires :					
Taux fixe	Fixe	1,9 %	0-1 an	377	Juste valeur
Taux variable	Variable	2,9 %	0-1 an	959	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		2,6 %		1 336	
Autres emprunts :					
Opérations de leasing financier	Fixe	3,1 %	0-20 ans	214	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,7 %	0-1 an	18	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,2 %		232	

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

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 leur 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 a 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 au coût amorti, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global ou 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 elles sont gérées.

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 d'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 sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour ajustement de la juste valeur des titres dans les capitaux propres.

Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les effets de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat dans les produits financiers et charges financières. Dans le cadre

de la vente d'actifs financiers classés et évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global, les bénéfices ou pertes cumulés, auparavant comptabilisés dans la réserve de juste valeur, sont transférés dans les produits financiers et charges financières.

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 de trésorerie et de financement du groupe. Toute variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat dans les produits financiers et charges financières.

Passif

Lors de la première comptabilisation, les dettes hypothécaires et bancaires ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de transaction et à la juste valeur, majorée des frais de transaction charges. Par la suite, les éléments du passif sont évalués au coût amorti, de sorte que la différence entre le produit du prêt et la valeur nominale est comptabilisée en résultat sur la durée attendue du prêt.

Les engagements résiduels contractés au titre de contrats de location et capitalisés sont comptabilisés au passif et évalués au coût amorti. Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti. Pour de plus amples informations sur les engagements de retraite, voir la note 4.7.

4.4 DERIVES

Commentaires financiers

Le groupe a conclu des contrats dérivés pour assurer un flux de trésorerie stable dans les années à venir. La valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie a diminué de 141 millions EUR pour atteindre 70 millions EUR. Cette réduction est due à la baisse des valeurs des contrats de couverture de change, d'intérêts et des matières premières.

Contrats sur devises

La valeur des contrats de change a diminué de 34 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette réduction est due à l'évolution des taux de change appliqués, combinée à l'échéance des contrats existants et aux ajustements de valeur des nouveaux contrats.

Contrats sur taux d'intérêt

La valeur des contrats sur taux d'intérêt utilisés à des fins de couverture a diminué de 52 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette réduction est due à la baisse des niveaux d'intérêts à long terme et de l'utilisation des couvertures d'intérêts au cours de l'exercice.

Contrats sur matières premières

La valeur des contrats de matières premières utilisés à des fins de couverture a diminué de 55 millions EUR par rapport à l'année dernière. Cette réduction est due à la chute des prix du marché à des niveaux inférieurs aux prix de couverture, combinée à l'échéance des contrats existants et aux ajustements de valeur des nouveaux contrats.

Couverture des flux de trésorerie futurs

Le groupe utilise des contrats de change à terme pour couvrir les risques de change relatifs au chiffre d'affaires et aux coûts nets futurs attendus. Des swaps de taux d'intérêt sont utilisés pour couvrir les risques relatifs aux variations des futurs paiements d'intérêts attendus, et des swaps sur matières premières sont utilisés pour les couvertures d'énergie.

Juste valeur des instruments de garantie ne répondant pas aux conditions de comptabilisation de couverture (couverture financière).

Le groupe utilise des options de change, qui couvrent les prévisions de vente et d'achat. Certaines de ces options ne répondant pas aux conditions de comptabilité de couverture, les ajustements de juste valeur sont, par conséquent, directement comptabilisés 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.

Méthodes comptables

Les instruments 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 dérivés sont comptabilisées à des postes distincts dans le bilan.

Couverture de la juste valeur

Les variations de la juste valeur des instruments 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 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 dans les 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 bénéfiques ou pertes cumulés découlant de transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés et comptabilisés sous le même poste que l'ajustement de base pour le poste couvert.

La variation de valeur cumulée comptabilisée dans les 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 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, dans les produits financiers et charges financières.

Tableau 4.4.a Couverture de flux de trésorerie futurs issus de transactions attendues

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				
			2024	2025	2026	2027	Après 2027
(millions EUR)							
2023							
Contrats sur devises	8	8	8	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	80	80	22	21	12	11	14
Contrats sur matières premières	-18	-18	-18	-	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	70	70	12	21	12	11	14

	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				
			2023	2024	2025	2026	Après 2026
(millions EUR)							
2022							
Contrats sur devises	42	42	42	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	132	132	30	27	25	15	35
Contrats sur matières premières	37	37	28	8	1	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	211	211	100	35	26	15	35

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture

(millions EUR)	2023	2022
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	-112	265
Ajustements de valeur des instruments de couverture de change reportés en autres produits et charges d'exploitation	3	-69
Ajustements de valeur des instruments de couverture des matières premières reportés en autres produits et charges d'exploitation	-61	72
Ajustements de valeur des instruments de couverture de change reclassés en produits et charges financiers	20	-34
Ajustements de valeur des instruments de couverture d'intérêts reclassés en produits et charges financiers	9	-9
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	-141	225

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)	2023	2022
Instruments dérivés	45	47
Actions	8	7
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	53	54
Valeurs mobilières	403	432
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	403	432
Instruments de couverture du risque de change	9	43
Instruments de taux d'intérêt	66	96
Instruments sur matière première	12	53
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	87	192
Créances clients	1 145	1 267
Autres créances	309	319
Disponibilités	138	106
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 592	1 692
Instruments dérivés	2	19
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	2	19
Instruments de couverture du risque de change	1	1
Instruments de taux d'intérêt	10	-
Instruments sur matière première	30	16
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	41	17
Emprunts à long terme	2 369	2 640
Emprunts à court terme	813	727
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 425	1 597
Passifs financiers évalués au coût amorti	4 607	4 964

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable

(millions EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2023				
Actifs financiers :				
Obligations	403	-	-	403
Actions	8	-	-	8
Instruments dérivés	-	132	-	132
Total de l'actif financier	411	132	-	543
Passif financier :				
Obligations émises	-	535	-	535
Établissements de crédit hypothécaire	1 212	-	-	1 212
Instruments dérivés	-	43	-	43
Total du passif financier	1 212	578	-	1 790
2022				
Actifs financiers :				
Obligations	432	-	-	432
Actions	7	-	-	7
Instruments dérivés	-	239	-	239
Total de l'actif financier	439	239	-	678
Passif financier :				
Obligations émises	-	490	-	490
Établissements de crédit hypothécaire	1 221	-	-	1 221
Instruments dérivés	-	36	-	36
Total du passif financier	1 221	526	-	1 747

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS (SUITE)

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 autres que les 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

4.6 CONTRATS DE VENTE ET DE RACHAT

Commentaires financiers

Le groupe a investi dans des obligations hypothécaires danoises cotées, sous-jacentes à sa dette hypothécaire. En concluant un contrat 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.

Les produits découlant de ces titres obligataires créent une obligation de rachat, comptabilisée dans les prêts à court terme et évaluée à la juste valeur.

Outre les obligations hypothécaires, le groupe détient d'autres valeurs mobilières d'une valeur comptable de 40 millions EUR.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers

(millions EUR)	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2023			
Obligations hypothécaires	363	363	363
Engagements de rachat	-337	-335	-337
Position nette	26	28	26
2022			
Obligations hypothécaires	379	377	379
Engagements de rachat	-370	-369	-370
Position nette	9	8	9

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Engagements de retraite

Les actifs et engagements de retraite du groupe comprennent principalement des régimes à prestations définies en Suède et au Royaume-Uni.

Le groupe gère également des régimes à cotisations définies pour les employés. Pour ces régimes à cotisations définies, le groupe n'est pas soumis aux mêmes risques de placement, de taux d'intérêt, d'inflation ou de longévité que pour les régimes à prestations définies. Les prestations reçues par les employés dépendent des cotisations versées, du rendement des investissements et de la forme de prestation choisie au moment de la retraite.

Régimes de retraite en Suède

Les engagements de retraite nets comptabilisés en Suède s'élevaient à 152 millions EUR au 31 décembre 2023, soit une augmentation de 8 millions EUR par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à une hausse des engagements financés résultant d'une baisse de l'hypothèse de taux d'actualisation utilisée au cours de l'exercice précédent. En outre, l'hypothèse de taux d'inflation utilisée au cours de l'exercice précédent a diminué, ce qui a partiellement compensé l'effet du taux d'actualisation. Les hypothèses d'espérance de vie sont restées stables par rapport à l'année dernière. Voir la note 4.7.f pour obtenir un résumé des hypothèses utilisées.

Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les actifs des régimes sont légalement structurés sous la forme d'un fonds de pension et le groupe contrôle la gestion des régimes et leurs placements connexes.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les actifs de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 21 millions EUR au 31 décembre 2023, soit une augmentation de 5 millions EUR par rapport à l'année précédente.

Les hypothèses liées au Royaume-Uni ont évolué de la même manière que celles liées à la Suède, enregistrant une chute de l'hypothèse de taux d'actualisation et de l'hypothèse de taux d'inflation. En outre, une actualisation des hypothèses d'espérance de vie au 31 décembre 2023 a entraîné une espérance de vie plus courte au Royaume-Uni. Tout cela a entraîné une baisse des engagements de retraite au Royaume-Uni, qui s'élevaient à 932 millions EUR au 31 décembre 2023, soit une diminution de 11 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.

L'exercice 2023 a entraîné un rendement négatif des actifs du régime s'élevant à 28 millions EUR. En outre, 54 millions EUR ont été versés au titre du régime au Royaume-Uni. Ces baisses ont été partiellement compensées par les produits d'intérêts, les cotisations au régime et les

variations de taux de change favorables, entraînant une diminution nette globale de 6 millions EUR de la juste valeur des actifs de régimes au Royaume-Uni.

Arla a réussi à augmenter sa position d'actifs nets de retraite au Royaume-Uni. Ce résultat est dû à la stratégie d'investissement adoptée par les fiduciaires, qui vise à limiter toute variation importante de la valeur des actifs causée par des facteurs externes en intégrant des actifs correspondants dans le portefeuille d'actifs. Cela minimise les mouvements de la position nette des actifs de retraite et augmente la stabilité à la position de retraite actuelle. Pour des informations détaillées sur la stratégie d'investissement, consultez la section « Planifier les investissements dans les actifs au Royaume-Uni ».

Le régime à prestations définies au Royaume-Uni prend en compte le salaire final. Si ce régime n'est plus accessible aux nouveaux salariés et est fermé à l'acquisition de nouveaux droits, il reste lié au salaire. Il s'agit d'un régime de retraite enregistré et les actifs sont détenus dans des fonds juridiquement distincts administrés en fiducie. Dans le cadre de l'administration du régime, les fiduciaires du régime sont tenus par la loi d'agir dans le meilleur intérêt des participants au régime tout en assurant la gestion du plan conformément à l'objectif pour lequel la fiducie a été créée, et sont responsables de l'élaboration des politiques d'investissement, de financement et de gouvernance. Un représentant du groupe assiste aux réunions des fiduciaires pour donner le point de vue du groupe sur la stratégie d'investissement,

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan

(millions EUR)	Suède	Royaume-Uni	Autres	Total
2023				
Valeur actuelle des engagements financés	162	932	31	1 125
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-953	-17	-982
Déficit des régimes financés	150	-21	14	143
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	1	3
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	152	-21	15	146
Détail du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	162	932	31	1 125
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	1	3
Passif total	164	932	32	1,128
Présentés comme :				
Actifs de retraite	-	-21	-	-21
Engagements de retraite	152	-	15	167
Engagements de retraite nets	152	-21	15	146
2022				
Valeur actuelle des engagements financés	153	943	35	1,131
Juste valeur des actifs de régimes	-11	-959	-20	-990
Déficit des régimes financés	142	-16	15	141
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	2	4
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	144	-16	17	145
Détail du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	153	943	35	1,131
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	2	4
Passif total	155	943	37	1,135
Présentés comme :				
Actifs de retraite	-	-16	-	-16
Engagements de retraite	144	-	17	161
Engagements de retraite nets	144	-16	17	145

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

mais le pouvoir de décision ultime appartient aux fiduciaires.

Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuair indépendant sur la base de négociations triennale entre l'organisme et Arla, et sont finalement approuvées par le régulateur des retraites HRM. L'évaluation triennale la plus récente du régime a été réalisée le 31 décembre 2022, et sur la base du financement convenu, le régime était excédentaire.

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.

Planification des investissements en actifs au Royaume-Uni

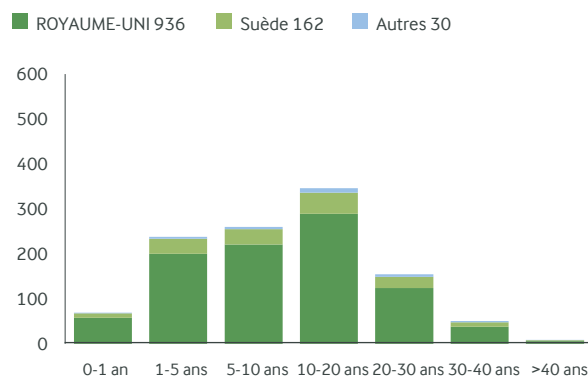
Les actifs des régimes génèrent des rendements qui sont utilisés pour satisfaire aux obligations des régimes. Ils ne sont pas nécessairement destinés à être réalisés à court terme. Les fiduciaires investissent dans différentes catégories d'actifs et avec des allocations différentes parmi ces catégories, selon les principes d'investissement du régime.

À l'heure actuelle, la stratégie d'investissement des régimes consiste à maintenir un équilibre entre les actifs de croissance (immobilier et infrastructures), les actifs à revenu (comprenant des investissements en crédit et des obligations d'entreprise) et les

actifs congruents (comprenant un portefeuille de couverture du passif et une politique de rente sans rachat des engagements), avec une pondération en faveur des actifs congruents.

L'objectif d'investissement consiste en partie à minimiser les fluctuations des niveaux de financement du régime dues aux changements de la valeur des engagements. Dans cette optique, un portefeuille d'investissements guidés par le passif (IGP) est utilisé, dont l'objectif principal est d'aligner les mouvements de la valeur de l'actif sur les mouvements des engagements résultant des changements des conditions du marché. Le régime dispose d'une couverture couvrant

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2023 (millions EUR)



Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2022 (millions EUR)

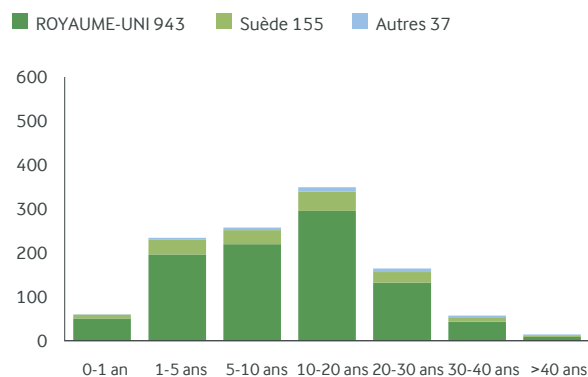


Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite (millions EUR)

	2023	2022
Valeur actuelle des engagements au 1er janvier	1 135	1 757
Coûts des services actuels	1	3
Charges d'intérêt calculées	50	31
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des hypothèses économiques (autres éléments du résultat global)	22	-505
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-33	-6
Prestations versées	-65	-64
Effets de change	18	-81
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 128	1 135

Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes (millions EUR)

	2023	2022
Juste valeur des actifs de régimes au 1er janvier	990	1 581
Produits d'intérêt	47	29
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies (OCI)	-30	-512
Cotisations aux régimes	12	12
Prestations versées	-55	-54
Effets de change	18	-66
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	982	990

Retour réel sur les actifs de régimes :

Produits d'intérêt calculés	47	29
Retour, hors intérêts calculés	-30	-512
Retour réel	17	-483

Le groupe s'attend à contribuer aux actifs de régimes à hauteur de 24 millions EUR en 2024 et de 83 millions EUR entre 2025 et 2028.

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

La majorité des taux d'intérêt et des mouvements de l'inflation, tels que mesurés sur la base des hypothèses de financement des fiduciaires qui utilisent un taux d'actualisation dérivé des rendements des gilts.

L'IGP implique principalement l'utilisation d'obligations gouvernementales. Des dérivés tels que des swaps de taux d'intérêt et d'inflation sont également utilisés. Les portefeuilles IGP ne comportent pas de rentes ni de swaps de longévité. La valeur des actifs IGP est déterminée sur la base du dernier cours acheteur du marché pour les investissements sous-jacents, qui sont négociés quotidiennement sur des marchés liquides.

Les politiques de rente consistent en un contrat de rente globale avec une compagnie d'assurance. Ce contrat permet aux fiduciaires de réduire le risque de leur régime en acquérant un actif (contrat de rente) dont les flux de trésorerie sont conçus pour répondre exactement à un ensemble spécifié de versements de prestations dans le cadre du régime de retraite.

Les investissements dans les infrastructures concernent les systèmes publics, les services et les installations à grande échelle, tels que les réseaux d'alimentation, routiers et d'eau. Ces investissements visent à générer des flux de trésorerie stables liés à l'inflation à long terme.

Le reste des actifs du régime consiste en des prêts à des entreprises ou à des gouvernements (véhicules de dette et obligations), des investissements immobiliers (propriétés) ainsi que des valeurs mobilières et liquidités liées à l'assurance (autres actifs).

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 prestations définies et de régimes à cotisations 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 de verser des compléments de prix au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc aux participants au régime, et non au groupe. Les contributions pour les régimes à cotisations définies sont imputées dans le compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du groupe d'exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite du participant au régime et pour la durée de sa retraite selon, par exemple, l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du participant. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour

généralisé par les actifs correspond 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 sont présentés sous la forme d'engagements de retraite dans le bilan.

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 a recours à des actuaires qualifiés pour calculer chaque année les engagements à prestations définies à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services.

La valeur au bilan des engagements nets est affectée par les réévaluations, qui englobent l'impact des changements au niveau des facteurs préalables utilisés pour calculer les engagements futurs (bénéfices et pertes actuariels) et le retour généré sur les actifs de régimes (intérêts exclus). Les réévaluations sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Tableau 4.7.d Détails de l'actif de retraite
(millions EUR)

	2023	%	2022	%
Portefeuille de couverture du passif	295	30	269	27
Véhicules de dette	295	30	216	22
Politiques de rente	211	21	221	22
Biens immobiliers	82	8	117	12
Infrastructure	64	7	81	8
Obligations	9	1	9	1
Autres éléments d'actif	26	3	77	8
Juste valeur des actifs de retraite au 31 décembre	982	100	990	100

Tableau 4.7.e Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel
%

	2023	2022
Hypothèses de taux d'actualisation		
Taux d'actualisation, Suède	3,5	4,0
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	4,6	4,9
Hypothèses d'inflation		
Inflation (IPC), Suède	1,5	2,0
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2,4	2,6
Hypothèses d'espérance de vie (espérance de vie en années à l'âge de 65 ans)		
Homme au Royaume-Uni	20,3	21,0
Femme au Royaume-Uni	22,5	23,0
Homme en Suède	22,0	22,0
Femme en Suède	24,0	24,0

Tableau 4.7.f Sensibilité des engagements de retraites aux principales hypothèses sous-jacentes
(millions EUR)

	2023	2023	2022	2022
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre				
Taux d'actualisation +/- 10 bps	+13	-13	+14	-14
Espérance de vie +/- 1 an	41	-41	36	-36
Inflation +/- 10 bps	8	-8	8	-8

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

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. Les

charges d'intérêt et autres charges nettes liées au régime de retraite défini sont comptabilisées dans le compte de résultat. L'engagement net couvre principalement les régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède.

Incertitudes et estimations

Les engagements à prestations définies sont évalués sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et les taux de mortalité.

Tout changement au niveau des hypothèses peut avoir un impact significatif sur la position nette. Le groupe a connaissance d'un litige au Royaume-Uni impliquant Virgin Media et le NTL Pension Plan, qui pourrait entraîner des passifs supplémentaires pour certains régimes de retraite et promoteurs, y compris (le cas échéant) le groupe. Cette affaire peut faire l'objet d'un recours. Son impact (le cas échéant) est inconnu et pourra être évalué à l'avenir.

Tableau 4.7.g Comptabilisé en résultat

(millions EUR)	2023	2022
Coûts des services actuels	1	3
Comptabilisé en charges de personnel	1	3
Frais d'intérêts sur engagements de retraite	50	31
Produits d'intérêt sur actifs de retraite	-47	-29
Comptabilisé en charges financières	3	2
Montant total comptabilisé en résultat	4	5

Tableau 4.7.h Comptabilisé en autres éléments du résultat global

(millions EUR)	2023	2022
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des hypothèses financières (autres éléments du résultat global)	-22	505
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des hypothèses démographiques (autres éléments du résultat global)	33	6
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies	-30	-512
Montant total comptabilisé en autres éléments du résultat global	-19	-1

NOTE 5.

AUTRES ELEMENTS

5.1 IMPOT

Impôt courant et impôt différé Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont augmenté à 56 millions EUR (contre 49 millions EUR en 2022), essentiellement en raison d'une augmentation des impôts différés.

Le taux d'imposition effective est passé à 12,3 %, contre 10,9 % lors de l'exercice précédent, principalement en raison des changements au niveau de la comptabilisation des pertes fiscales.

Impôt courant

Les charges liées aux impôts courants ont diminué pour s'établir à 31 millions EUR (contre 42 millions EUR en 2022), principalement en raison d'ajustements des impôts courants des années précédentes.

Impôt différé

Les charges engagées dans le compte de résultat et liées aux ajustements d'impôts différés se sont élevées à 25 millions EUR, ce qui représente une augmentation de

18 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par des charges d'impôt différé supérieures au cours de l'exercice en cours, ainsi que par des charges d'impôt différé supplémentaires provenant des effets de l'année précédente.

Les impôts différés nets s'élèvent à 60 millions EUR, soit une réduction nette de 4 millions EUR par rapport à l'année précédente. Voir le tableau 5.1.c. Les principales variations des écarts temporaires bruts sont dues à la hausse des déductions pour amortissement sur les immobilisations corporelles, dont l'effet a été compensé par une diminution des passifs d'impôts différés relatifs aux provisions, aux engagements de retraite et autres passifs.

Les passifs d'impôts différés, qui s'élèvent à 83 millions EUR, concernent principalement les provisions, les engagements de retraite et autres passifs, les actifs financiers et autres éléments. Ils sont compensés en partie par des actifs d'impôt différé de 23 millions EUR liés aux immobilisations corporelles et aux pertes fiscales reportées.

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 sur une base continue ; 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 7 millions EUR.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales reportées et non comptabilisées ont atteint 31 millions EUR. Ils sont liés aux activités menées au Royaume-Uni, au Danemark, en Suède, aux États-Unis et au Brésil.

Effets attendus des impôts liés aux recommandations Pilier 2

Sur la base d'analyses préliminaires, le groupe s'attend à ce que l'impact des recommandations Pilier 2 se traduise par un impact financier non significatif pour l'exercice 2024.

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

	2023	2022
Impôt courant		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	8	10
Impôt sur les sociétés	31	31
Corrections des impôts exigibles pour les exercices précédents	-8	1
Total des charges fiscales pour l'impôt courant	31	42
Impôt différé		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	23	16
Correction des impôts différés pour les exercices précédents	2	-9
Total des charges d'impôts différés	25	7
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	56	49

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

	2023		2022	
Bénéfice avant impôt		455		449
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0 %	100	22,0 %	99
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-3,1 %	-14	-2,8 %	-13
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-8,1 %	-37	-7,7 %	-34
Charges non déductibles, minorée des revenus exonérés d'impôt	0,2 %	1	-0,6 %	-3
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois fiscales	0,0 %	-	0,0 %	-
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	-1,3 %	-6	-0,8 %	-4
Comptabilisation et corrections de pertes fiscales non comptabilisées précédemment	0,6 %	3	-1,0 %	-4
Pertes de l'exercice en cours pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	0,0 %	-	0,3 %	1
Autres ajustements	2,0 %	9	1,5 %	7
Total	12,3 %	56	10,9 %	49

5.1 IMPOTS (SUITE)

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 dans les 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 leur capital, 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, corrigées de tout impôt à payer ou à percevoir des exercices précédents, ainsi que de tout impôt payé à titre d'acompte. Le passif d'impôt courant fait partie des Autres éléments de passif courant.

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 qui

portent sur la comptabilisation initiale des écarts d'acquisition ou 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 de fusions et acquisitions.

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 à la suite d'un changement du taux d'imposition est comptabilisée dans le compte de résultat, à l'exception des postes comptabilisés dans les 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 bénéficiaires, soit par compensation sur les charges d'impôt différé dans les sociétés relevant de la même entité fiscale ou de la même région fiscale.

L'exception obligatoire de la norme IAS 12 concernant la comptabilisation et la publication des actifs et passifs d'impôt différé liés aux impôts sur le revenu tels que décrits par Pilier 2 a été appliquée.

Incertitudes et estimations

Impôt différé

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 bénéficiaires 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.

Tableau 5.1.c. Impôts différés actifs et passifs
(millions EUR)

	2023	2022
Impôt différé passif net au 1er janvier	-64	-43
Impôt différé comptabilisé en résultat	-25	-7
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	13	-17
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	-2	-
Effets de change	-	3
Reclassification au bilan des impôts différés actifs/passifs	18	-
Impôt différé passif au 31 décembre	-60	-64
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-4	-6
Immobilisations corporelles	4	22
Provisions, engagements de retraite et autres passifs	-31	-51
Pertes fiscales reportées	7	9
Autres	-36	-38
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-60	-64
Comptabilisé au bilan en tant que :		
Impôt différé actif	23	22
Impôt différé passif	-83	-86
Total	-60	-64

5.2 PROVISIONS

Provisions

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 51 millions EUR (contre 48 millions EUR en 2022). Les provisions se composent principalement de provisions d'assurance relatives à des sinistres survenus mais n'ayant pas encore fait l'objet d'un règlement.

Incertitudes et estimations

Les provisions sont essentiellement constituées des estimations sur les provisions pour assurances. Les provisions pour assurances sont évaluées sur la base de données historiques concernant notamment le nombre d'événements assurés et les coûts associés. La portée et l'étendue des contrats déficitaires ont également été estimées.

Tableau 5.2 Provisions

(millions EUR)	Provisions pour assurances	Provisions pour restructuration	Autres provisions	Total 2023	Total 2022
Provisions au 1er janvier	21	4	23	48	42
Nouvelles provisions durant l'exercice	3	1	3	7	8
Reprises	-	-	-3	-3	-1
Utilisées durant l'exercice	-	-1	-	-1	-1
Provisions au 31 décembre	24	4	23	51	48
Provisions non-courantes	10	1	20	31	28
Provisions courantes	14	3	3	20	20
Provisions au 31 décembre	24	4	23	51	48

5.3 REMUNERATION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Honoraires versés à EY

La société EY a été nommée au poste de commissaire aux comptes d'Arla par le Board of Representatives.

Tableau 5.3 Honoraires des commissaires aux comptes nommés par le Board of Representatives

(millions EUR)	2023	2022
Contrôle légal des états financiers	1,8	1,7
Autres prestations d'assurance	0,3	0,4
Assistance fiscale	0,3	0,3
Autres services	0,3	0,3
Rémunération totale du commissaire aux comptes	2,7	2,7

5.4 REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES

Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération des 19 membres du Board of Directors (BoD) est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par le Board of Representatives (BoR). L'ajustement le plus récent des rémunérations des membres du BoD a été effectué en 2022. Les principes appliqués à la rémunération du BoD sont décrits page 81. Les membres du BoD sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba, comme n'importe quel autre associé-coopérateur. De même, des instruments de fonds propres individuels sont émis en faveur du BoD, dans les mêmes conditions que pour les autres associés-coopérateurs.

Le comité exécutif de gestion est composé du directeur général Peder Tuborgh et du directeur des opérations Europe Peter Giørtz-Carlsen. Les principes appliqués à la rémunération du comité exécutif de gestion sont décrits page 81.

Le tableau ci-dessus présente les montants cumulés pour la période de référence respective. Ce montant a été calculé sur la base des chiffres clés communiqués et des estimations des performances par rapport aux pairs. Le versement final pourrait donc s'avérer différent.

Tableau 5.4.a Rémunération des dirigeants

(millions EUR)	2023	2022
Conseil d'administration		
Salaires et rémunérations	1,7	1,6
Total	1,7	1,6
Comité exécutif de gestion		
Rémunération fixe	2,5	2,5
Retraite et autres prestations	0,5	0,4
Primes variables à court terme	0,7	0,5
Primes variables à long terme	1,0	0,8
Total	4,7	4,2

Tableau 5.4.b Transactions avec le Board of Directors

(millions EUR)	2023	2022
Achat de lait cru	30,3	36,2
Complément de prix semestriel	0,4	0,3
Complément de prix au titre des exercices précédents	1,1	1,1
Total	31,8	37,6
Livraisons de lait non réglées figurant en dettes fournisseurs et autres dettes	1,2	1,4
Instruments de fonds propres individuels	2,8	2,6
Total	4,0	4,0

5.5 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS

Commentaires financiers

Les obligations et engagements contractuels s'élèvent à 614 millions EUR (contre 420 millions EUR en 2022). Arla a signé des contrats d'achat d'électricité au Danemark, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suède au cours de l'année, ce qui représente une augmentation des engagements contractuels de 143 millions EUR. Les engagements en matière d'investissements dans des immobilisations corporelles ont augmenté de 44 millions EUR.

Les autres obligations et engagements contractuels comprenaient des licences informatiques, des locations à court terme et de faible valeur, etc., et ont augmenté de 7 millions EUR nets.

Arla a constitué une sûreté immobilière en garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 1 216 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (contre 1 229 millions EUR en 2022). Les obligations financières de cautionnement et de garantie s'élèvent à 18 millions EUR (contre 28 millions EUR en 2022).

Arla est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. La direction a estimé

que les conséquences de ces obligations et engagements n'auront probablement pas d'impact significatif sur la situation financière du groupe, au-delà de ce qui est déjà comptabilisé dans les états financiers.

Tableau 5.5 Engagements contractuels*

(millions EUR)	0-1 an	1-5 ans	5 ans et plus	Total
2023				
Contrats informatiques	34	31	-	65
Locations à court terme et de faible valeur	39	-	-	27
Contrats d'achat d'électricité	11	120	177	308
Engagements d'investissement en immobilisations corporelles	187	27	-	214
Total	259	178	177	614
2022				
Contrats informatiques	27	29	-	56
Locations à court terme et de faible valeur	29	-	-	29
Contrats d'achat d'électricité	-	23	142	165
Engagements d'investissement en immobilisations corporelles	149	21	-	170
Total	205	73	142	420

* Les autres engagements contractuels non publiés dans le tableau comprennent les biens hypothéqués fournis en garantie de prêts hypothécaires et les obligations financières de cautionnement et de garantie.

5.6 ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS A LA DATE DU BILAN

Événements ultérieurs

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

5.7 METHODES COMPTABLES GENERALES

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés inclus dans le présent Rapport Annuel ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels pour les grandes sociétés de classe C. Arla n'est pas une entité d'intérêt public européenne, du fait que le groupe ne possède aucun instrument de dette négocié sur une place financière réglementée par l'Union européenne. Le BoD a autorisé la publication des états financiers consolidés le 19 février 2024. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation du BoR le 28 février 2024.

La devise fonctionnelle de la société mère est la couronne danoise (DKK). La devise de présentation de la société mère et du groupe est l'euro (EUR).

Les montants figurant dans ces états financiers sont exprimés en millions EUR et arrondis.

États financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont établis sous la forme d'un condensé des états financiers de la société mère et des différentes filiales, conformément aux méthodes comptables du groupe. Le chiffre d'affaires, les charges, l'actif et le passif, ainsi que les postes inclus dans les capitaux propres des filiales, sont agrégés et présentés poste par poste. Les participations, bilans et transactions interentreprises ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions interentreprises ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods amba (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle de manière à profiter de leurs activités. Les entités dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des co-entreprises. Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable, mais aucun contrôle, sont considérées comme des entreprises associées. Il est généralement question d'influence notable lorsque le groupe possède plus de 20 % (mais moins de 50 %) des droits de vote dans une société ou en dispose directement ou indirectement.

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.

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 taux de change sont comptabilisés en résultat en produits et charges 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.

5.7 METHODES COMPTABLES GENERALES (SUITE)

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, sont convertis en euros à l'aide du taux de change en vigueur en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part des bénéfices ou pertes nets pour l'exercice sont convertis en euros à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de taux de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve de conversion.

En cas de cession partielle d'entreprises associées 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. Tout remboursement de créances interentreprises jugées faire partie des investissements nets n'est pas en soi considéré comme une cession partielle de la filiale en question.

Normes IFRS nouvelles ou amendées

Le groupe a adopté toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur dans l'UE à partir du 1^{er} janvier 2023. Les nouvelles normes et interprétations n'ont eu

aucun impact significatif sur les états financiers consolidés.

Futures mises en œuvre

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore applicables. Arla adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. La future mise en œuvre des normes nouvelles ou modifiées ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japon	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahreïn	BHD	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finlande	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finlande	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods GP Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Finance Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Royaume-Uni	GBP	100
MV Ingredients Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernesey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgique	EUR	100

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE (SUITE)

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Allemagne	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company WLL	Koweït	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Liban	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaisie	MYR	100
Arla Foods Corporation	Philippines	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Global Dairy Products Limited	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Iraq	USD	51
Arla Foods AB	Suède	SEK	100
Arla Gelfeortens AB	Suède	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Suède	SEK	67
Arla Foods Russia Holding AB	Suède	SEK	100

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Allemagne	EUR	100
Dofu Cheese Eksport K/S°	Danemark	DKK	100
Dofu Inc.	États-Unis	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danemark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	États-Unis	USD	100
AFI Partner ApS	Danemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danemark	DKK	98
Arla Foods AS	Norvège	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods FZE	Émirats arabes unis	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grèce	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Allemagne	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australie	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Arla Foods S.A.	Espagne	EUR	100

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE (SUITE)

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l	France	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100
Arla Foods SA	Pologne	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Pologne	PLN	100
Arla Foods LLC	Émirats arabes unis	AED	49
Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Marygold Trading K/S ^o	Danemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danemark	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	Îles Vierges britanniques	HKD	30
Svensk Mjölkk Ekonomisk förening	Suède	SEK	75
Svensk Mjölkk AB	Suède	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Suède	SEK	24
Jörd International A/S	Danemark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danemark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Suède	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danemark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonésie	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Danemark	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS**	Danemark	DKK	25

* Co-entreprises

** Entreprises associées

^o Conformément à l'article 5 de la loi danoise sur les états financiers, la société n'établit pas de rapport statutaire. Le groupe détient également plusieurs entités sans activité commerciale notable.

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 qui ne comprennent pas les états financiers de la société mère, Arla Foods amba. Le rapport Annuel de la société mère fait partie intégrante du rapport annuel complet et est disponible sur le site www.arlafoods.com. La répartition des bénéfices et les compléments de prix de la société mère sont décrits dans la section des états financiers consolidés consacrée aux capitaux propres. Le rapport Annuel complet contient les déclarations du BoD et du comité exécutif de gestion, ainsi que le rapport du commissaire aux comptes indépendant.

Notre célèbre fromage traditionnel, Castello® Creamy Blue, a contribué à 1,3 % du chiffre d'affaires total de Castello en 2023.

CASTELLO®
CREAMY
BLUE



RAPPORTS DE ET GESTION D'AUDIT

- 146 Rapport du Board of Directors et du comité exécutif de gestion (Executive Board)
- 147 Rapport de l'auditeur indépendant
- 149 Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant

RAPPORT DU BOARD OF DIRECTORS ET DU COMITÉ EXÉCUTIF DE GESTION

En ce jour, le Board of Directors et le comité exécutif de gestion ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2023 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences de publication d'informations 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 2023 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2023.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le Rapport Annuel (pages 4 à 86) 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.

Les états financiers environnementaux, sociaux et de gouvernance consolidés d'Arla ont été préparés conformément aux principes comptables ESG d'Arla. Nous estimons qu'ils donnent une image fidèle et une présentation raisonnable et équilibrée des performances environnementales, sociales et de gouvernance.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par le Board of Representatives.

Aarhus, le 19 février 2024

Peder Tuborgh CEO
Peter Giørtz-Carlson COO
Jan Toft Nørgaard Président
Manfred Graff Vice-président
Anders Olsson
Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen
Daniel Halmsjö
Florence Rollet
Grant Cathcart
Gustav Kämpe
Ib Bjerglund Nielsen

Inger-Lise Sjöström
Johnnie Russell
Jørn Kjær Madsen
Marcel Goffinet
Marita Wolf
Nana Bule

René Lund Hansen
Simon Simonsen
Steen Nørgaard Madsen

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À L'ATTENTION DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS D'ARLA FOODS AMBA

Appréciation

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2023, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des fonds 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 2023, ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2023, 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 international de déontologie des professionnels comptables publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences éthiques particulières en vigueur au Danemark, et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces exigences et du Code de l'IESBA.

Déclaration concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre appréciation des états financiers ne couvre pas le rapport de gestion et nous ne formulons aucune appréciation 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 pour 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 de l'auditeur 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 appréciation. 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 anomalies significatives. 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 en vigueur 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 résultent d'une fraude ou d'une erreur ; nous élaborons et mettons en œuvre des procédures d'audit tenant compte de ces risques et recueillons des éléments d'audit suffisants et appropriés pour étayer notre appréciation. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative

résultant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie résultant d'une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des falsifications, des omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou le contournement des contrôles internes.

- Nous 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.
- Nous évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes publiées par la direction.
- Nous 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 sommes tenus, dans notre rapport d'audit, d'attirer l'attention sur les informations connexes figurant dans les états financiers ou, si ces informations sont inadéquates, de modifier notre appréciation. 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.

· Nous évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations communiquées dans les notes, et établissons si les états financiers reflètent les transactions et événements sous-jacents de manière juste et équitable.

· Nous obtenons des éléments d'audit suffisants concernant les informations financières des entités ou activités commerciales au sein du groupe afin d'émettre une appréciation 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 appréciation 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 19 février 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Jan K. Mortensen
Expert-comptable agréé
MNE n° 40030

RAPPORT D'ASSURANCE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT SUR LES ÉTATS DE DURABILITÉ

À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES D'ARLA FOODS AMBA

Comme convenu, nous avons vérifié, au moyen d'une assurance raisonnable associée à une assurance limitée, tel que le définissent les normes internationales relatives aux missions d'assurance, les états de durabilité d'Arla Foods amba dans le rapport annuel aux pages 28 à 86 pour la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023.

Plus précisément, nous avançons des conclusions sur :

1. L'assurance raisonnable des KPI suivants identifiés dans les états de durabilité (ci-après dénommés « KPI de durabilité choisis au titre de l'assurance raisonnable ») :

- KPI mentionnés sous la colonne « Accidents » du tableau de la page 65
- KPI mentionnés sous les colonnes « Nombre d'employés (effectifs) », « Nombre d'employés (effectifs) par type de contrat » et « Répartition des employés par tranche d'âge » du tableau de la page 65
- KPI mentionnés sous la colonne « Nombre de rappels » du tableau de la page 73
- KPI mentionnés dans les tableaux « Progression des émissions de gaz à effet de serre », « Émissions de gaz à effet de serre de portée 1 à 3 » et « Intensité des GES par chiffre d'affaires net » à la page 40
- KPI mentionnés dans les tableaux « Consommation totale d'énergie », « Intensité énergétique

basée sur le chiffre d'affaires net » et « Consommation d'électricité en Europe » à la page 41

- KPI mentionnés dans le tableau « Indicateurs de bien-être animal » à la page 42

2. « Assurance limitée relative aux informations restantes des états de durabilité », qui se trouvent aux pages 28 à 86 du Rapport annuel.

Lors de la préparation des états de durabilité, Arla Foods amba a appliqué les méthodes comptables décrites aux pages 28 à 86. Les états de durabilité doivent être lus et compris en relation avec les méthodes comptables, dont la sélection et l'application est de la responsabilité exclusive de la direction. L'absence d'une pratique établie permettant de dégager, d'évaluer et de mesurer les états de durabilité favorise l'application de techniques de mesure différentes, mais acceptables, et peut affecter la comparabilité entre entités et au fil du temps.

Responsabilités de la direction

La direction d'Arla Foods amba est responsable de la sélection des méthodes comptables et de la présentation des états de durabilité conformes aux méthodes comptables, à tous égards importants. Cette responsabilité comprend l'établissement et le maintien de contrôles internes, la tenue de dossiers adéquats et la réalisation d'estimations pertinentes dans le cadre de la préparation des états de durabilité, de manière à garantir que celles-ci ne comportent aucune anomalie

significative due à une fraude ou une erreur.

Responsabilités de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion basée sur nos examens des états de durabilité présentés, dans le périmètre défini ci-dessus.

Nous avons effectué notre mission conformément à la norme ISAE 3000 « 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) et à d'autres exigences applicables en vertu de la législation danoise aux fins de notre conclusion.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab applique la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et exploite un système de gestion de la qualité, et notamment des politiques ou procédures concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires en vigueur.

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et d'éthique du code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA), qui repose sur des principes fondamentaux en matière d'intégrité, d'objectivité, de compétence et diligence professionnelles, de confidentialité et de comportement professionnel, ainsi que sur les

exigences déontologiques en vigueur au Danemark.

Description des procédures exécutées

En obtenant une assurance raisonnable sur les KPI de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable, notre objectif était d'effectuer lesdites procédures et d'obtenir les preuves jugées nécessaires afin de nous fournir des preuves appropriées suffisantes pour exprimer une opinion avec une assurance raisonnable.

En obtenant une assurance limitée sur les informations restantes des états de durabilité, notre objectif était d'effectuer les procédures d'obtention d'informations et d'explications jugées nécessaires afin de nous fournir des preuves appropriées suffisantes pour exprimer une conclusion avec une assurance limitée. Les procédures effectuées dans le cadre de notre mission d'assurance limitée sont inférieures à celles effectuées dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le degré d'assurance apparaissant dans notre conclusion est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue dans le cas d'une mission d'assurance raisonnable.

Dans le cadre de notre examen, nous avons effectué les procédures ci-dessous :

- Interrogation des responsables des états de durabilité afin de développer une compréhension du processus de préparation des états de durabilité et d'exécution des procédures de contrôle interne.

• Nous avons effectué un examen analytique des données et tendances afin de cerner les domaines des états de durabilité présentant un risque plus élevé d'information trompeuse ou déséquilibrée, ou d'anomalies significatives et avons obtenu des explications sur les écarts importants.

• Nous avons évalué, sur la base d'enquêtes, le caractère approprié des méthodes comptables utilisées, leur application cohérente et les divulgations connexes dans les états de durabilité. Cela comprend le caractère raisonnable des estimations communiquées par la direction.

• Nous avons conçu et exécuté d'autres procédures tenant compte de ces risques et recueilli des preuves suffisantes et appropriées pour étayer notre conclusion.

En plus de ce qui précède, nous avons effectué les procédures suivantes pour les KPI de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable :

- Nous avons identifié les éléments clés et échantillons représentatifs compte tenu de la méthodologie d'échantillonnage généralement acceptée pour l'obtention d'informations et la vérification de l'exactitude et l'exhaustivité des données
- Nous avons effectué des visites sur place afin de comprendre les processus de collecte, de calcul et de consolidation des données affectant l'assurance raisonnable sur les indicateurs.

Selon nous, les examens mis en œuvre constituent une base suffisante pour tirer notre conclusion.

Conclusion

À notre avis, les KPI de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable pour la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023, qui ont été soumis à nos procédures d'assurance raisonnables, ont, à tous égards importants, été préparés conformément aux méthodes comptables aux pages 40, 41, 42, 65, 73.

Au vu des examens d'assurance limitée et des preuves obtenues, rien n'a été porté à notre attention qui porterait à croire que les informations restantes des états de durabilité d'Arla Foods a.m.b.a dans le Rapport annuel aux pages 28 à 86 pour la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 n'ont pas été préparées, à tous égards importants, conformément aux méthodes comptables décrites aux pages 28 à 86.

Copenhague, le 19 février 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable
agréé
MNE n° 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partenaire, Changement
climatique et Durabilité

AUTRES PUBLICATIONS

LURPAK® SPREADABLE

L'emballage de tous
nos produits Lurpak®
Spreadable est conçu
pour être recyclable.



- 152 Pacte mondial des Nations Unies
- 153 Progression par rapport aux objectifs de développement durable des Nations unies
- 154 ESRS – Aperçu des exigences de publication d'informations
- 155 Glossaire
- 157 Agenda

PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

DÉBUT 2008, ARLA A SIGNÉ LE PACTE MONDIAL (GLOBAL COMPACT), L'INITIATIVE DES NATIONS UNIES VISANT À PROMOUVOIR DES PRATIQUES COMMERCIALES ÉTHIQUES. EN TANT QUE PARTICIPANTS, NOUS NOUS ENGAGEONS À RESPECTER LES 10 PRINCIPES FONDAMENTAUX DU PACTE MONDIAL.

Droits de l'homme

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme
2. Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme

Travail

3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective

4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants
6. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi

Environnement

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

Lutte contre la corruption

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



Depuis 2008, Arla participe au réseau nordique du Pacte mondial. En mai 2009, Arla a rejoint Caring for Climate, une plateforme d'action volontaire et complémentaire cherchant à prendre le leadership autour de la question du changement climatique. En 2010, le CEO d'Arla a signé une déclaration de soutien aux Women's Empowerment Principles (principes d'autonomisation des femmes), une initiative du Pacte mondial et de l'UNIFEM (Fonds de développement des Nations unies pour la femme). Vous trouverez de plus amples informations sur le Pacte mondial et ses principes sur www.unglobalcompact.org et dans le code de conduite d'Arla sur arla.com.

WE SUPPORT



NOTRE PROGRESSION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES



Norme	ODD des Nations unies	Page
Données environnementales		
Émissions de CO ₂ e	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	40
Réduction du CO ₂ e des scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)		40
Réduction du CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)		40
Total des émissions de CO₂e (millions de kg)		40
Bouquet énergétique		
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables dans l'UE (%)	7.2, 7.3	41-42
Déchets et eau		
Déchets solides (tonnes)	6.3, 6.4	57
Consommation d'eau (milliers de m ³)		50
Bien-être animal		
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	15.1	42
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté		42
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité		42
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions		42
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel		42
Données sociales		
Pourcentage total de femmes (%)	5.1, 5.5	66
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur (%)	5.1, 5.5	66
Pourcentage de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (%)	5.1, 5.5	66
Écart de rémunération, cols blancs (hommes-femmes)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	66
Roulement du personnel (%)	8.5, 8.7	66
Sécurité alimentaire – nombre de rappels	2.1	73
Fréquence des accidents (pour 1 million d'heures de travail)	8,8	65
Données de gouvernance		
Part des femmes au sein du Board of Directors (%)	5.1, 5.5	86
Objectifs et ambitions non audités		
Nutrition et accessibilité	2.1, 3.4	69-70, 73
Des communautés de producteurs laitiers résilientes	1, 2.3, 2.A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B	64
Approvisionnement responsable	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	46-47, 50
Lutte contre la corruption et les pots-de-vin	16.5	84-86

EXIGENCES EN MATIÈRE DE PUBLICATION D'INFORMATIONS

NORMES ESRS (EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS) COUVERTES PAR LES ÉTATS DE DURABILITÉ D'ARLA

Progrès vers la conformité aux exigences de la Directive CSRD (Corporate Sustainability reporting directive) sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises) :

- En-dessous du seuil de signification
- Travail interne initié
- Progression modérée
- Progression avancée

État	Norme	Page
●	ESRS 2 BP-1	32
●	ESRS 2 BP-2	30-32, 40, 41, 43, 50
●	ESRS 2 GOV-1	26, 32, 43, 75-80, 86
●	ESRS 2 GOV-2	26, 32, 43, 76
●	ESRS 2 GOV-3	81
●	ESRS 2 GOV-4	62
●	ESRS 2 GOV-5	26-27, 43-44
●	ESRS 2 SBM-1	10, 26-27, 29, 32, 75
●	ESRS 2 SBM-2	26-27, 32
●	ESRS 2 SBM-3	26-27, 30-32, 43
●	ESRS 2 IRO-1	26-27, 30-32, 43-44
●	ESRS 2 IRO-2	26-27, 30-32, 154
●	ESRS E1 GOV-3	81
●	ESRS E1-1	29, 32-38, 45, 52, 58, 68
●	ESRS E1 SBM-3	26-27, 43
●	ESRS E1 IRO-1	30-32, 34, 43-44
●	ESRS E1-2	34, 42, 76
●	ESRS G1-3	33-42
●	ESRS G1-4	33-36, 40-42, 76
●	ESRS G1-5	41-42
●	ESRS G1-6	40-41
●	ESRS G1-7	34, 40, 41, 46
●	ESRS G1-8	42

État	Norme	Page
●	ESRS G1-9	
●	ESRS E2 IRO-1	
●	ESRS E2-1	
●	ESRS E2-2	
●	ESRS E2-3	
●	ESRS E2-4	
●	ESRS E2-5	
●	ESRS E2-6	
●	ESRS E3 IRO-1	
●	ESRS E3-1	
●	ESRS E3-2	
●	ESRS E3-3	
●	ESRS E3-4	
●	ESRS E3-5	
●	ESRS E4 SBM-3	26-27
●	ESRS E4 IRO-1	
●	ESRS E4-1	
●	ESRS E4-2	46-47, 51, 76
●	ESRS E4-3	
●	ESRS E4-4	45-47, 50
●	ESRS E4-5	
●	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	32
●	ESRS E5-1	42, 51, 53
●	ESRS E5-2	53-55, 57
●	ESRS E5-3	34, 53-56

État	Norme	Page
●	ESRS E5-4	
●	ESRS E5-5	53-54, 56-57
●	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S1-1	60-63, 67
●	ESRS S1-2	60, 66
●	ESRS S1-3	63, 67
●	ESRS S1-4	60-63, 85
●	ESRS S1-5	
●	ESRS S1-6	65-66
●	ESRS S1-7	
●	ESRS S1-8	
●	ESRS S1-9	65-66
●	ESRS S1-10	63
●	ESRS S1-11	
●	ESRS S1-12	
●	ESRS S1-13	
●	ESRS S1-14	65
●	ESRS S1-15	
●	ESRS S1-16	66
●	ESRS S1-17	63
●	ESRS S2 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S2-1	62-64, 66-67
●	ESRS S2-2	
●	ESRS S2-3	63, 67, 84
●	ESRS S2-4	62-64, 66-67

État	Norme	Page
●	ESRS S2-5	
●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS S3-1	
●	ESRS S3-2	
●	ESRS S3-3	
●	ESRS S3-4	
●	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S4-1	72-73
●	ESRS S4-2	72
●	ESRS S4-3	70, 72-73
●	ESRS S4-4	70-73
●	ESRS S4-5	
●	ESRS G1 GOV-1	30-31, 67, 76
●	ESRS G1-1	42, 67, 84-86
●	ESRS G1-2	85-86
●	ESRS G1-3	67, 84-86
●	ESRS G1-4	
●	ESRS G1-5	78, 80, 85-86
●	ESRS G1-6	85-86

GLOSSAIRE

A

AAE : abréviation d'accord d'achat d'électricité qui désigne des accords contractuels entre deux parties, généralement un producteur d'électricité et un acheteur, pour la vente d'électricité.

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

Autres marques soutenues : marques autres qu'Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® ainsi que les boissons lactées de marque contribuant à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique.

B

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.

BEPS : abréviation 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.

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 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 générés par l'homme provenant des stations d'épuration.

C

CapEx : abréviation 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.

Les **critères nutritionnels d'Arla®** sont nos lignes de conduite pour garantir la qualité nutritionnelle de nos produits.

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 stratégique : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes des produits de marque stratégique, à prix constants. Le rapport y fait également référence sous le nom de « croissance du volume des marques ».

CSRD : abréviation de Corporate Sustainability Reporting Directive, cadre réglementaire proposé par la Commission européenne. Elle vise à améliorer la transparence, la comparabilité et la fiabilité des divulgations de durabilité des entreprises sur l'environnement, les réseaux sociaux et la gouvernance.

D

Dettes nettes porteuses d'intérêt : passif courant et non courant porteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, des disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt. Les titres, espèces et équivalents de trésorerie définis comme restreints ne sont pas inclus lors de la déduction de passifs avec des titres, espèces et équivalents de trésorerie.

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. Les titres, espèces et équivalents de trésorerie définis comme restreints ne sont pas inclus lors de la déduction de passifs avec des titres, espèces et équivalents de trésorerie.

Devises liées à l'USD : devises qui évoluent dans le même sens que le dollar américain (lorsque le dollar américain se déprécie par rapport à l'euro, ces devises perdent également de la valeur par rapport à l'euro). Les monnaies de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en sont des exemples classiques.

E

EBIT : résultat d'exploitation (« Earnings Before Interest and Tax » en anglais, soit bénéfice avant intérêts et impôts).

EBITDA : abréviation de « 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 : abréviation pour 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 mentions « J'aime » ou partages sur les réseaux sociaux.

ESRS : abréviation de European Sustainability Reporting Standards, qui fait référence à un ensemble proposé de normes de déclaration pour les divulgations liées au développement durable par les entreprises opérant dans l'Union européenne. Cette norme est élaborée par le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe et vise à fournir un cadre commun aux entreprises pour divulguer leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance.

ETP : abréviation d'équivalent temps plein. Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein

au même poste et dans le même pays. Le chiffre des ETP est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

F

Flux de trésorerie disponibles : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

FMCG : abréviation de fast-moving consumer goods, qui désigne les biens de consommation à circulation rapide.

H

Hydrolysat de protéines de lactosérum : concentré ou isolat dans lesquels 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.

I

IFRS : abréviation de International Financial Reporting Standards, ensemble de normes comptables mondialement reconnues, développées et maintenues par le Conseil des normes comptables internationales (International Accounting Standards Board, IASB).

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.

L

Lactalbumine : albumine contenue dans le lait et obtenue à partir du lactosérum, également connue sous le nom de « protéine du lactosérum ».

La moyenne des charges d'intérêts hors intérêts liés aux actifs et passifs de retraite est calculée comme un total des charges d'intérêts externes, hors remises en espèces et intérêts moraux, auxquelles s'ajoutent les intérêts sur les contrats de location-financement et se soustraient le revenu d'intérêts sur les titres divisé par la dette nette porteuse d'intérêts hors actifs et passifs de retraite.

M

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

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 des marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® et Starbucks™.

Matières premières à risque : matières premières associées à des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.

MENA : abréviation pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

N

Non-OGM : organismes non génétiquement modifiés, par exemple les cultures fourragères non génétiquement modifiées pour les vaches.

O

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

OCI : abréviation de other comprehensive income, autres éléments du résultat global, lesquels comprennent les revenus, les dépenses, les gains et les pertes non réalisés.

ODD : abréviation pour les Objectifs de développement durable des Nations Unies. Les Nations Unies ont établi ces 17 objectifs en 2015 dans le but de fournir un cadre complet pour répondre à divers défis sociaux, économiques et environnementaux et pour guider les efforts mondiaux vers le développement durable d'ici à 2030.

P

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 des bénéfices : ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

Part de l'industrie mondiale : consommation totale de lait dans la fabrication des matières premières par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les matières premières sont vendues avec une valeur ajoutée moindre voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business », dans le cadre desquelles elles sont achetées 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.

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.

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 deux minutes, visualisation de nos vidéos dans leur intégralité sur YouTube, attribution de mentions « J'aime » ou saisie de commentaires sur nos plateformes de réseaux sociaux.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait prépayé, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kg de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait prépayé : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kg de lait livré durant la période de règlement.

Q

QEHS : acronyme de qualité, environnement, santé et sécurité. Service de la chaîne de transformation d'Arla chargé de garantir la qualité et la sécurité des procédés de production.

R

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 : abréviation de « règlement général sur la protection des données » ; régit la protection et la confidentialité des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le RGPD aborde également le transfert des données à caractère personnel en dehors de l'UE et de l'EEE. Son objectif principal est de donner aux individus un contrôle sur leurs données personnelles et de simplifier le cadre réglementaire pour le commerce international en harmonisant la législation à l'intérieur de l'Union européenne.

S

SEA : abréviation de la région 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 %

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 déplacement, ainsi que les solutions d'emballage qui soutiennent cette tendance de l'alimentation.

T

Tarification du carbone : mécanisme qui place un coût financier sur le dioxyde de carbone et les autres émissions de gaz à effet de serre, incitant ainsi financièrement les investissements à faible émission de carbone et les solutions plus durables.

U

UNGP : abréviation anglaise de « United Nations Guiding Principles » qui désigne les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ces principes fournissent une norme mondiale pour prévenir et traiter les conséquences négatives des activités commerciales sur les droits de l'homme.

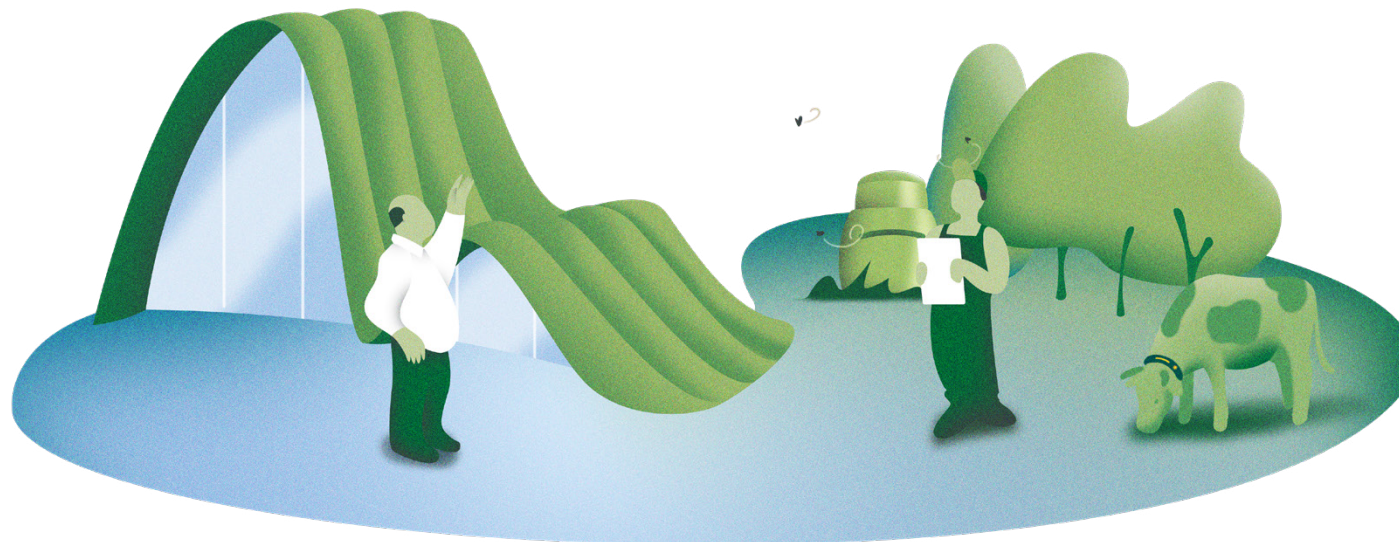
V

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kilogramme, collectée auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs de lait externes.

W

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

AGENDA



FÉV
28-29

Réunion du Board of Representatives

FÉV
29

Publication du rapport annuel consolidé pour 2023

MAI
29

Élection du Board of Representatives

AOÛ
28

Publication des résultats semestriels consolidés pour 2024

OCT
1-2

Réunion du Board of Representatives



Arla Foods a.m.b.a. Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danemark

N° immatr. (CVR) : 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