



FINANCES ET
DURABILITÉ

RAPPORT ANNUEL 2022





Notre rapport est un compte-rendu annuel détaillé des performances financières et des performances en matière de durabilité, des risques, de la stratégie et de la gouvernance de l'entreprise. Il comprend nos états financiers consolidés et nos chiffres ESG, qui ont fait l'objet d'un audit externe. Il décrit également les actions mises en œuvre pour atteindre nos objectifs scientifiques et autres objectifs environnementaux, ainsi que nos ambitions sur le plan sanitaire et social. Depuis 2022, nous publions nos risques et opportunités climatiques conformément aux recommandations de la TCFD. Le rapport nous permet de présenter chaque année notre progression dans la réalisation des objectifs de développement social des Nations unies et constitue notre déclaration de principe sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) conformément à l'article 99a et 99b de la loi danoise sur les états financiers. Voir notre rapport statutaire §99a, page 9 (modèle d'entreprise), pages 28-32 (risques liés au climat), pages 33-65 (politiques, actions, systèmes de gestion et attentes pour l'avenir), pages 128-145 (chiffres clés ESG). Voir notre rapport statutaire sur le §99b aux pages 137 et 140.

www.arla.com



En première page
Claus Fenger



EXPLOITATION VEJLSKOVGAARD A ODDER, DANEMARK

Claus Fenger, l'un de nos 8 492 associés-coopérateurs, est un pionnier de la transformation en faveur d'une production laitière plus durable et plus respectueuse du climat. Ses 500 vaches Holstein sont attentivement suivies sur tous les aspects relatifs à leur santé, leur bien-être et leur rendement. La traite des vaches est effectuée par des robots de traite, leur alimentation est suivie par des caméras 3D et leurs émissions de méthane individuelles sont mesurées à l'aide d'un tuyau spécial. En collaboration avec des chercheurs de l'université d'Aarhus, il utilise toutes les données collectées pour identifier les vaches les plus efficaces sur le plan climatique et en faire l'élevage. À l'avenir, tous les associés-coopérateurs d'Arla pourront bénéficier des résultats de ces recherches dans le cadre de leurs initiatives en faveur de la durabilité.





SOMMAIRE

COMMENT NOUS CRÉONS L'AVENIR DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE

Message du Président du Board of Directors	4
Message de notre PDG	5
Nos performances de l'année 2022 en quelques chiffres	6
Évaluation quinquennale	7
Principaux moments forts de l'année 2022	8
Modèle d'entreprise	9
Future 26 – notre nouvelle stratégie	10

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Résumé	12
Aperçu du marché externe	13
Analyse des performances	15
Perspectives 2023	25
Perspectives stratégiques	26

RISQUES ET OPPORTUNITÉS

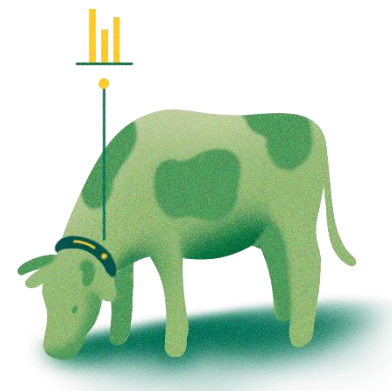
Gouvernance des risques	28
Position d'Arla en matière de risques	29

ENVIRONNEMENT : AMBITIONS ET PROGRES

Environnement : Ambitions et Progrès	34
Une production laitière durable	36
Une production et une logistique durables	39
Emballages durables	42
Approvisionnement responsable	44

SOCIAL : AMBITIONS ET PROGRES

Social : Ambitions et Progrès	46
Santé et inspiration	47
Diversité et intégration	51
Bien-être des employés	52
Droits de l'Homme	53
Développement à l'international des produits laitiers	55



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Cadre de gouvernance	57
Board of Directors	59
Équipe exécutive de gestion	61
Rémunération des dirigeants	63
Pratiques fiscales transparentes	64
Contrôle interne et conformité	65

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Sommaire	67
Principaux états financiers	68
Notes	76
Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion	125
Rapport du commissaire aux comptes indépendant	126

ÉTATS ESG

Données environnementales	129
Données sociales	136
Données de gouvernance	140
Évaluation quinquennale	142
Informations relatives au climat (TCFD)	143
Objectifs de développement durable des Nations Unies	144
Pacte mondial des Nations Unies	145
Rapport d'assurance raisonnable de l'auditeur indépendant	146

Glossaire	147
Agenda	149



COMMENT NOUS CRÉONS L'AVENIR DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr est un yaourt islandais traditionnel, épais, crémeux et riche en protéines. Il est idéal pour ceux qui recherchent une option de yaourt plus saine avec une teneur en sucre et en graisse plus faible.

**JAN TOFT
NØRGAARD**Président du
Board of Directors

POURSUIVRE NOTRE TRANSITION VERS LA DURABILITE AU COURS D'UNE ANNEE VOLATILE

Pour Arla et nos 8 492 associés-coopérateurs, 2022 a été dominée par l'inflation et l'incertitude, mais malgré ce contexte difficile, nous avons obtenu de solides résultats tout en faisant d'importants progrès en matière de durabilité.

Outre la tragédie humanitaire qu'elle a provoquée, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a aggravé la pression existante sur les marchés mondiaux et les chaînes d'approvisionnement. Cela a créé un environnement fortement inflationniste et volatil pour les entreprises et les agriculteurs.

Grâce à une solide action de la part des employés et de la direction, Arla a su une fois de plus s'adapter à ces conditions difficiles. Conjugué à une baisse de la production laitière mondiale qui a fait grimper les prix de la matière première, cela a permis à nos agriculteurs de générer un rendement plus élevé.

Le prix moyen du lait prépayé en 2022 était de 52,0 centimes d'euros/kg, soit 40,5 % de plus que l'année précédente. La performance financière a permis de proposer un complément de prix de 269 millions d'euros, correspondant à 2,2 centimes d'euros/kg de lait des associés-coopérateurs, au-dessus du niveau fixé dans la politique de consolidation d'Arla. Étant donné que 61 millions d'euros ont été versés en septembre, le montant restant de 208 millions d'euros sera versé en mars.

Les rendements plus élevés ont contribué à alléger la pression sur les agriculteurs, qui, en particulier au premier semestre de l'année, ont été confrontés à une flambée des coûts de production, les prix des aliments pour animaux, des engrais et de l'énergie ayant atteint des niveaux sans précédent. Ils les ont également aidés à faire les investissements nécessaires pour poursuivre leur transition vers une production laitière plus durable et atteindre notre objectif de réduire les émissions de CO₂e dans les exploitations de 30 % d'ici 2030.

En tant que coopérative, nous avons franchi une étape historique dans cette transition en 2022 avec la décision d'introduire une incitation financière liée à la durabilité pour nos agriculteurs. Montrant notre ambition d'être à l'avant-garde de l'industrie laitière durable, cette incitation relie pour la première fois le prix du lait des agriculteurs individuels aux activités et aux performances en matière de durabilité. Là où

l'incitation entrera en vigueur en 2023, le système à points récompensera les actions passées en matière de durabilité et encouragera les améliorations futures.

Le Board of Directors (BoD) d'Arla a été étroitement impliqué dans l'élaboration de ce modèle, et la proposition a ensuite été largement discutée dans la communauté des agriculteurs Arla. L'engagement et le soutien dont nos associés-coopérateurs ont fait preuve en encourageant financièrement les actions de développement durable, même en période de grande incertitude, témoignent de notre engagement à établir la norme dans notre secteur.

Le modèle d'incitation s'appuie sur la même approche scientifique et est axée sur les données pour les améliorations continues qui sont bien établies par notre programme Check Climat. Les résultats de l'année 2022 montrent que les émissions moyennes de CO₂e du lait produit par les associés-coopérateurs sont passées à 1,12 kg par kilogramme de lait, contre 1,15 kg l'année précédente, ce qui démontre l'efficacité de notre approche et notre engagement à nous positionner en tant que leader en matière de création de valeur et de durabilité.



FAIRE FACE A L'INFLATION AVEC FERMETÉ POUR ASSURER UN PRIX DU LAIT COMPETITIF

De fortes perturbations mondiales aux larges ramifications dans les sociétés et les économies ont à nouveau empreint une année de plus. L'inflation, entretenue par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et la crise énergétique qui a suivi, a rendu la traversée de l'année encore plus difficile pour Arla que lors des deux années précédentes. Cependant, grâce à une action agile et ferme, nous avons géré le contexte volatil, en obtenant des hausses de prix consécutives dans nos quatre secteurs d'activité tout au long de l'année.

Notre prix de performance était supérieur de 38,8 % au niveau de 2021, passant de 39,7 centimes d'euros à 55,1 centimes d'euros/kg. Notre chiffre d'affaires a atteint 13,8 milliards d'euros, contre 11,2 milliards d'euros en 2021, tandis que la part des bénéfices s'est établie à 2,8 %, dans la fourchette cible.

Les rendements extraordinairement élevés tout au long de l'année ont soutenu nos agriculteurs dans une année dominée par des coûts extrêmes pour les aliments, les engrais et l'énergie.

Alors que la crise du coût de la vie prenait de l'ampleur, nous avons constaté une significative tendance à la baisse des dépenses de consommation, en particulier en Europe et en Afrique. Les gens ont continué à vendre des produits moins chers et à consommer moins. À la fin de l'année 2022, la consommation en Europe de produits laitiers dans la grande distribution a diminué d'environ 4 à 5 % par rapport à l'année 2021.

En conséquence, nos volumes de marques dans nos segments Europe et International ont diminué respectivement de 4,2 % et de 1,2 %. Néanmoins, les volumes sont restés supérieurs au niveau de 2019, nos marques ayant pu soutenir une partie de la forte croissance exceptionnelle créée au cours des deux années de confinement.

Arla Foods Ingredients a continué d'afficher une solide performance et le segment Global Industry Sales s'est fortement développé, stimulées par les prix élevés de la matière première.

Même en période de volatilité, notre engagement à rester leader d'une production laitière durable tient bon. La décision historique de notre Board of Directors d'introduire un nouveau modèle d'incitation financière liée à la durabilité en est une preuve conséquente. Jusqu'à 4 centimes EUR¹/kg de lait, ce qui équivaut à un montant annuel de 500 millions EUR, seront alloués pour motiver et récompenser les actions individuelles de nos agriculteurs en faveur du climat et de la biodiversité.

Nous sommes très heureux de constater que les agriculteurs Arla ont repris leurs réductions après un développement stable au cours des quatre dernières années. Avec le lancement du modèle d'incitation en 2023, nous visons à accélérer nos

réductions de scope 3 dans les années à venir et nous sommes impatients de travailler avec nos clients pour offrir des produits laitiers plus durables.

Nous sommes parvenus à réduire davantage nos émissions des scopes 1 et 2, ce qui nous a permis d'atteindre 29 % de notre objectif de réduction de 63 % d'ici 2030.

L'année 2023 sera sans aucun doute une nouvelle année difficile à traverser, marquée par un environnement économique tendu à l'échelle mondiale et par les effets persistants de la guerre en Ukraine, qui continue d'affecter le marché de l'énergie et les chaînes d'approvisionnement.

Nous prévoyons un rétablissement de l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché des produits laitiers au cours de l'année 2023. Les prix des matières premières, en revanche, avaient déjà commencé à baisser fortement vers la fin de l'année 2022. Nous anticipons une nouvelle baisse sur les marchés des matières premières en 2023.

La crise du coût de la vie continuera de mettre à l'épreuve les marques dans toutes les catégories. Nous avons donc légèrement ajusté nos attentes concernant le rythme de croissance de nos produits de marque ainsi que notre objectif d'efficacité.

Nous restons déterminés à réaliser des résultats dans notre fourchette cible de bénéfices de 2,8 à 3,2 %. L'orientation de notre stratégie Future26 et notre volonté de rester leader en matière de produits laitiers durables restent fortes.

**PEDER
TUBORGH**

Directeur général
d'Arla

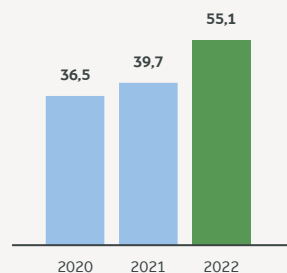
¹ Jusqu'à 3 centimes d'euros/kg de lait sont destinés à être distribués dans les leviers du modèle d'incitation financière liée à la durabilité, et les agriculteurs recevront 1 centime d'euros/kg de lait pour la soumission de leurs données Check Climat.



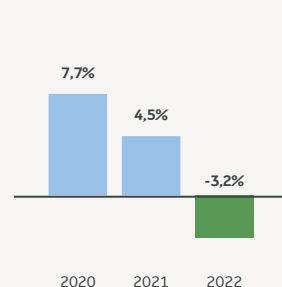
2022 NOS PERFORMANCES EN QUELQUES CHIFFRES

F26

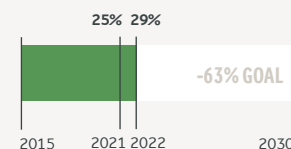
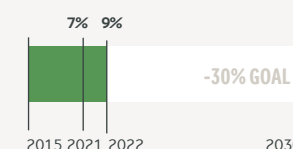
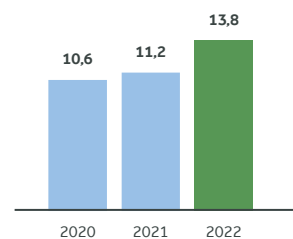
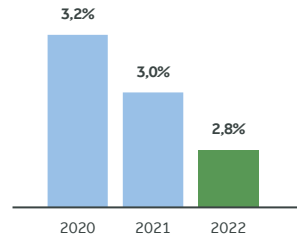
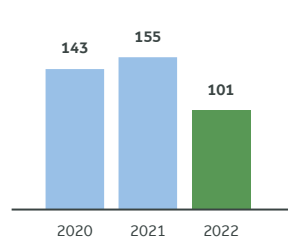
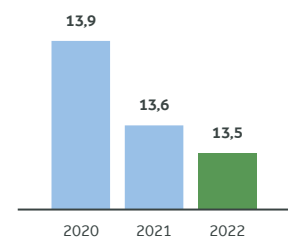
Prix du lait concurrentiel

55,1PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES D'EUROS/KG**F26**

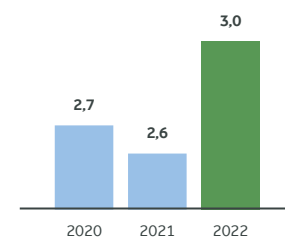
Évoluer pour nous développer

-3,2 %CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES LIEE AUX VO-
LUMES DES PRODUITS DE
MARQUE STRATEGIQUE**F26**

Devenir un leader de la production laitière durable

4 %pÉMISSIONS DE SCOPE 1+2
REDUCTION EN POINTS DE
POURCENTAGE EN 2022**2 %p**ÉMISSIONS DE SCOPE 3¹
REDUCTION EN POINTS DE
POURCENTAGE EN 2022**13,8**CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR**2,8 %**PART DES BÉNÉFICES² DU
CHIFFRE D'AFFAIRES**101**GAINS D'EFFICACITÉ NETS³
MILLIONS EUR**13,5**VOLUME DE LAIT
MILLIARDS DE KG**3,0**

EFFET DE LEVIER

**F26**

Pour de plus amples informations sur notre stratégie, consultez la page 10 et 26.

● Sous supervision

○ Hors supervision

¹ Par kilogramme de lait et de lactosérum.² Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.³ Entre 2021 et 2022, nous avons modifié les méthodes de réalisation de gains d'efficacité, en raison du début de notre nouvelle période stratégique. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, nous avons lancé notre nouveau programme d'efficacité, Fund our Future. Les chiffres de l'année 2022 ne sont donc pas entièrement comparables aux chiffres historiques, liés à notre précédent programme d'efficacité, Calcium.



EVALUATION QUINQUENNALE

Chiffres clés (millions EUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Prix de performance					
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	55,1	39,7	36,5	36,3	36,0
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	13 793	11 202	10 644	10 527	10 425
EBITDA	1 001	948	909	837	767
EBIT	529	468	458	406	404
Postes financiers, net	-80	-61	-72	-59	-62
Résultat de l'exercice	400	346	352	323	301
Répartition du bénéfice pour l'année					
Capital individuel	39	42	41	61	-
Capital collectif	74	83	81	123	-
Complément de prix	269	207	223	127	290
Bilan					
Actif total	8 746	7 813	7 331	7 106	6 635
Actif non courant	4 611	4 668	4 413	4 243	3 697
Actif courant	4 135	3 145	2 918	2 863	2 938
Capitaux propres	3 168	2 910	2 639	2 494	2 519
Passif non courant	2 915	2 446	2 296	2 304	1 694
Passif courant	2 663	2 457	2 396	2 308	2 422
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	2 986	2 466	2 427	2 362	1 867
Besoin en fonds de roulement net	1 442	810	679	823	894
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	184	780	731	773	649
Flux de trésorerie d'investissement	-443	-482	-488	-571	-432
Flux de trésorerie disponibles	-259	298	243	202	217
Flux de trésorerie de financement	269	-330	-293	-136	-191
Investissements dans immobilisations corporelles	-373	-452	-478	-425	-383
Rachat d'entreprises	-	-	-	-168	-51

Chiffres clés (millions EUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Ratios financiers					
Part des bénéficiaires	2,8 %	3,0 %	3,2 %	3,0 %	2,8 %
Marge EBIT	3,8 %	4,2 %	4,3 %	3,9 %	3,9 %
Effet de levier	3,0	2,6	2,7	2,8	2,4
Ratio de couverture de l'intérêt	19,6	23,7	16,8	12	14,9
Ratio de capitaux propres	35 %	37 %	35 %	34 %	37 %
Volume de lait cru (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	4 945	4 952	5 011	4 988	4 986
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3,305	3 306	3 303	3 261	3 227
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 822	1 838	1 844	1 806	1 844
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1,663	1 681	1 731	1 717	1 779
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	759	741	749	731	732
Volume provenant d'autres agriculteurs	961	1 128	1 231	1 323	1 457
Volume total de lait cru	13 455	13 646	13 869	13 826	14 025
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs en Suède	2 108	2 236	2 374	2 497	2 630
Associés-coopérateurs au Danemark	2,105	2 274	2 357	2 436	2 593
Associés-coopérateurs en Allemagne	1,429	1 497	1 576	1 731	1 841
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	2 053	2 127	2 241	2 190	2 289
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	797	822	858	905	966
Nombre total d'associés-coopérateurs	8,492	8 956	9 406	9 759	10,319
Environnement, social et gouvernance					
Progression vers l'objectif de réduction de CO ₂ en 2030 (scope 1 et 2) sur la base du marché	-29 %	-25 %	-24 %	-12 %	-4 %
Émissions de CO ₂ e de scope 3 du lait des associés-coopérateurs (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Progression vers l'objectif de réduction du CO ₂ e 2030 (scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum)	-9 %	-7 %	-7 %	-7 %	-7 %
Moyenne de l'effectif à temps plein	20 907	20 617	20 020	19 174	19 190
Conseil de la diversité des genres	25 %	13 %	13 %	13 %	12 %



PRINCIPAUX MOMENTS FORTS DE L'ANNÉE 2022

L'ANNÉE 2022 A ÉTÉ DOMINÉE PAR L'INFLATION, L'INCERTITUDE ET DES ÉVÉNEMENTS GÉOPOLITIQUES TRAGIQUES, COMME LA GUERRE EN UKRAÏNE. NOUS NE SOMMES PAS RESTÉS IMMOBILES DANS LA TEMPÊTE, MAIS NOUS AVONS TRAVAILLÉ DUR POUR NOUS ADAPTER ET MAINTENIR LE RYTHME DE NOTRE TRANSFORMATION DURABLE.

CROISSANCE D'ARLA PROTEIN DANS DES CONDITIONS DE MARCHÉ DIFFICILES

Naturelle, riche en protéines et pauvre en sucre et en matière grasse, Arla Protein est une réussite en 2022. Les adeptes des salles de sport ne sont pas la cible d'Arla Protein. En effet, notre gamme se veut plus inclusive et s'adresse à tous les consommateurs ayant un mode de vie actif et ce, quels que soient leur forme physique, leur taille, leur poids et leur milieu social. En alliant le pouvoir nutritionnel des protéines à de savoureux produits, tels que les boissons à base de lait et les crèmes desserts, Arla Protein a trouvé un écho auprès des consommateurs et a enregistré une croissance de chiffre d'affaires liée au volume de 48,9 % en 2022.



ARLA A AUGMENTÉ LE PRIX DU LAIT AUX AGRICULTEURS PENDANT TOUTE L'ANNÉE 2022

Au cours d'une année exceptionnellement difficile pour l'agriculture laitière, nous avons réussi à augmenter le prix du lait payé pour nos agriculteurs pendant 10 mois en 2022. Le prix moyen du lait prépayé était de 52,0 centimes EUR/kg de lait en 2022, contre 37,0 centimes EUR/kg en 2021. Notre prix de performance, qui mesure la valeur que nous ajoutons au lait de nos associés-coopérateurs, est passé à 55,1 centimes EUR/kg de lait contre 39,7 centimes EUR/kg en 2021. Ces hausses sans précédent sont principalement attribuables à la hausse des prix des matières premières et des produits de marque. Entre-temps, les coûts de production des exploitations agricoles ont également augmenté de façon significative, mettant les marges de nos agriculteurs sous pression.

52,0

CENTIMES D'EUROS/KG

Prix du lait prépayé moyen

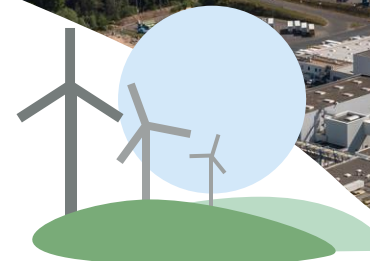
Plus d'informations à la page 15

UN NOUVEAU MODELE INCITATIF RECOMPENSE LES ACTIONS DE DURABILITE DANS LES EXPLOITATIONS

Nous avons mis en place un modèle d'incitation financière liée à la durabilité pour nos agriculteurs afin de les aider à financer et à appliquer les mesures nécessaires pour atteindre l'objectif de réduction des émissions dans les exploitations d'ici 2030. Nous avons affecté jusqu'à 3 centimes EUR par kilo de lait aux activités de durabilité actuelles et futures, en plus du centime d'euro existant pour la communication des données Check Climat. Sur la base de notre volume de lait actuel, cela correspond à 500 millions EUR par an. Le modèle est un système à points permettant à l'agriculteur de collecter des points dans 19 domaines différents en fonction de ses activités.



Plus d'informations à la page 35



ARLA A SIGNE UN CONTRAT D'ACHAT D'ÉNERGIE ÉOLIENNE POUR 10 ANS

En janvier, Arla s'est fixé pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité verte en Europe d'ici la fin de l'année 2025. En septembre, nous avons atteint cet objectif au Danemark avec, entre autres, la signature d'un contrat d'achat d'électricité d'une durée de 10 ans. Pendant 10 ans, l'énergie verte produite par les turbines permettra de réduire annuellement les émissions de 58 000 tonnes de CO₂e, ce qui correspond à 8 % de l'empreinte CO₂e totale d'Arla pour les scopes 1 et 2.

Plus d'informations à la page 41

OUVERTURE DU PLUS GRAND INVESTISSEMENT D'ARLA : LA TOUR DE SÈCHAGE DE PRONSFELD

En 2022, Arla a officiellement inauguré une nouvelle usine sur le site de Pronsfeld, en Allemagne. Cette extension, qui constitue notre plus gros investissement à ce jour, doit permettre de répondre à l'accroissement de la demande mondiale en produits laitiers durables, abordables et nutritifs. Arla a investi 190 millions EUR dans l'extension de sa laiterie de Pronsfeld, afin d'augmenter en priorité sa production de lait en poudre. Conformément à notre stratégie quinquennale Future26, cette extension permettra de soutenir les prévisions de croissance annuelle des activités internationales d'Arla.

Plus d'informations à la page 16

REDUCTIONS DES ÉMISSIONS DE CO₂ DANS LES EXPLOITATIONS

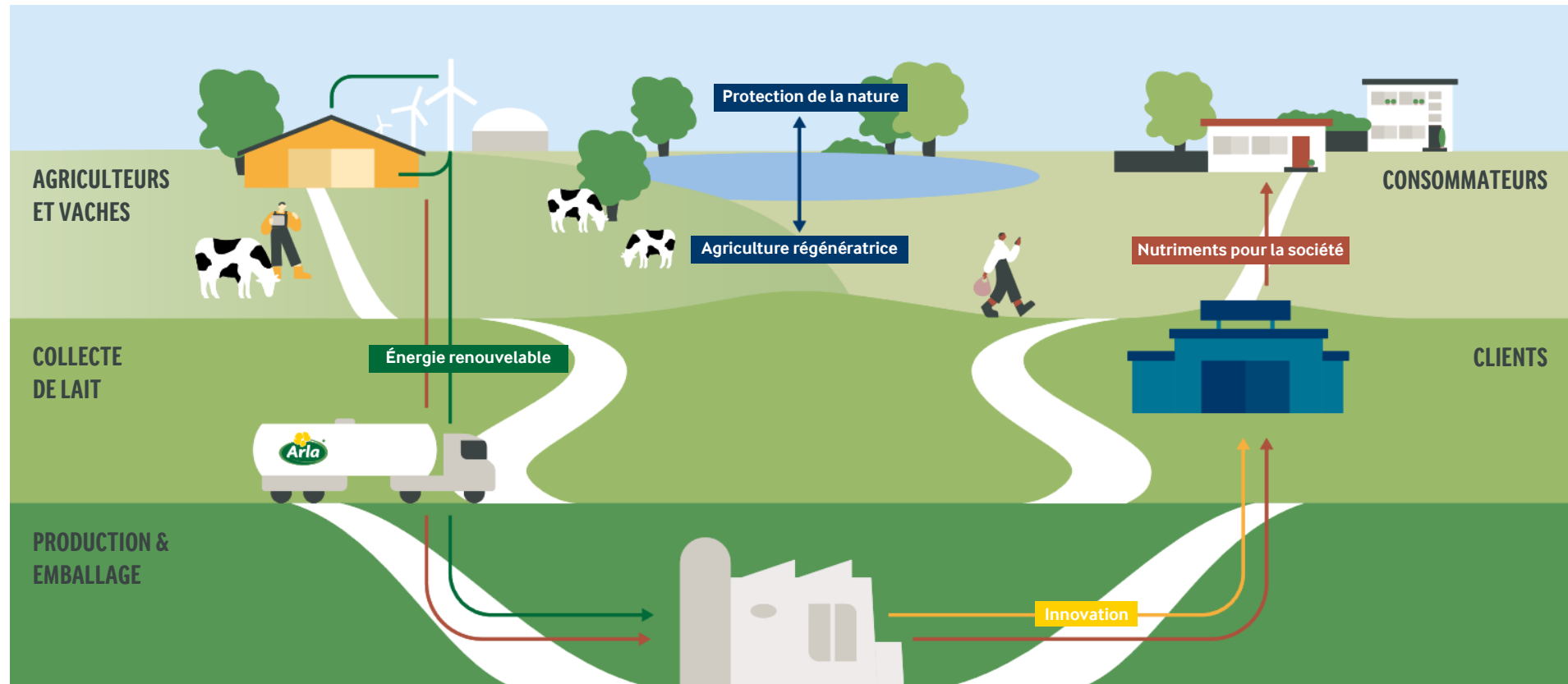
Au cours des dernières années, nous avons accéléré notre action en matière de durabilité pour atteindre notre objectif de réduction des émissions de CO₂e de scope 3 de 30 %¹ d'ici 2030. En 2022, nous avons commencé à voir les résultats puisque nous avons réussi à réduire les émissions de scope 3 de 2 points de pourcentage au cours de l'année et au total de 9 % par rapport à notre niveau de référence de 2015.

¹ Par kilogramme de lait et de lactosérum



COMMENT NOUS CREONS DE LA VALEUR

NOTRE MODELE D'ENTREPRISE



Agriculteurs et vaches

Nous comptons 8 492 associés-coopérateurs qui sont responsables de plus de 1,5 million de vaches, et qui réussissent à produire des produits laitiers de manière durable tout en protégeant le bien-être des vaches et la nature qui les entoure. Nos agriculteurs sont désormais incités financièrement à réduire leur empreinte climatique. Plus d'informations à la page 35.

Collecte de lait

Nous collectons environ 13,5 milliards de kg de lait cru chaque année, principalement auprès de nos associés-coopérateurs dans sept pays. Nous ajoutons de la valeur au lait de nos agriculteurs grâce à l'innovation, à l'image de marque et au marketing. Le bénéfice est partagé entre les associés-coopérateurs par le biais du paiement du lait.

Production & emballage

Nous transformons le lait dans nos 60 sites. Nous produisons chaque année 6,8 milliards de kg de produits laitiers nutritifs. Nos sites de production et d'emballage créent également des emplois dans plusieurs pays du monde. Nous offrons à nos travailleurs des conditions de travail sûres et un salaire équitable. Nos sites ont réduit leurs émissions chaque année depuis 2015 et nos emballages de produits de marque sont conçus à 93 % pour le recyclage. Plus d'informations à la page 43.

Clients

Nous vendons nos produits dans 144 pays à des centaines de clients différents, principalement des chaînes de supermarchés. Une bonne coopération et un travail ayant pour objectif commun de fournir un excellent service aux consommateurs tout en réduisant l'empreinte environnementale des achats sont la clé de notre succès.

Consommateur

Nous sommes une source de nutrition pour des millions de personnes. Notre stratégie en matière de santé met l'accent sur les innovations saines, la promotion de bonnes habitudes alimentaires et l'amélioration de l'accès à une nutrition abordable pour les consommateurs ayant un faible revenu.



FUTURE26 – NOTRE STRATEGIE

APPORTER LA SANTÉ ET L'INSPIRATION AU MONDE, NATURELLEMENT

Créer l'avenir de la production laitière

Le secteur des produits laitiers se trouve à un tournant. La demande de produits laitiers augmente à l'échelle mondiale et évolue. Les choix alimentaires sont façonnés par le désir de durabilité, alors qu'il faut également un changement radical pour mettre fin aux régimes alimentaires pauvres et à la malnutrition. Notre système alimentaire doit être repensé et, avec notre stratégie Future26, nous voulons assurer notre place comme une partie de la solution.

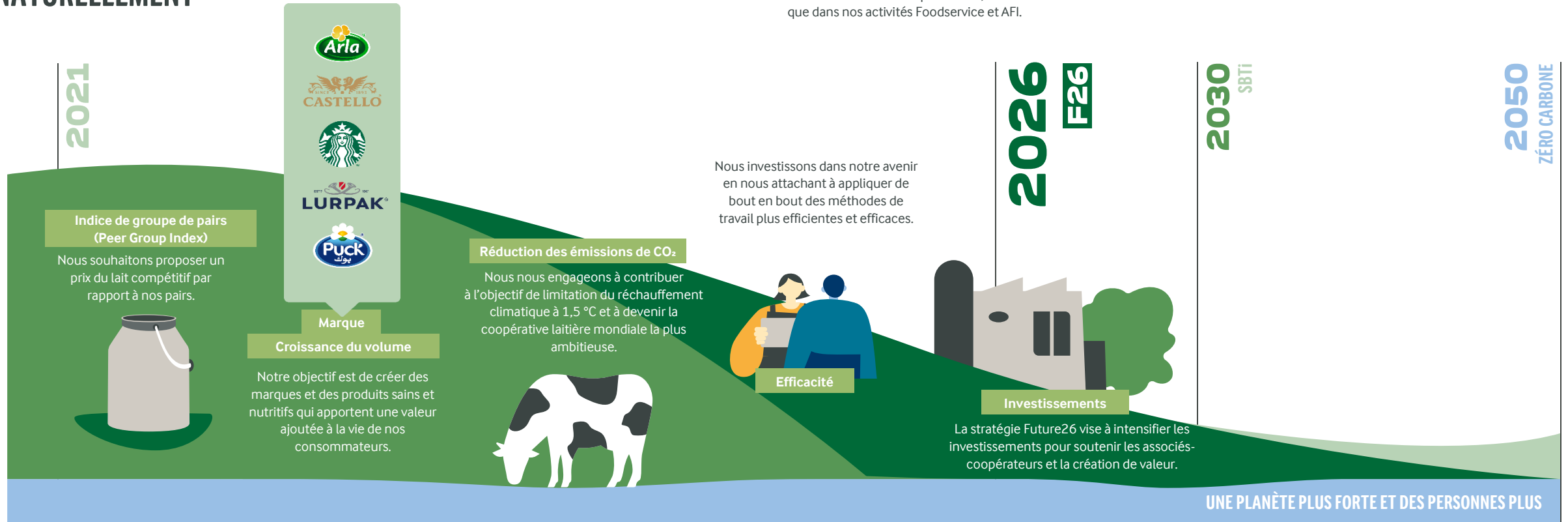
2026 Notre nouvelle stratégie vise à assurer une croissance saine et durable pour notre activité. Au cours de la première année de notre stratégie Future26, nous avons bien progressé dans la réalisation de nos objectifs. Plusieurs étapes importantes ont été franchies dans notre démarche de développement durable, notamment l'accélération de notre transition vers l'électricité verte dans nos sites de production européens et le développement de notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité. Concernant la création de valeur, nous avons enregistré de solides performances dans un certain nombre de nos marchés de croissance prioritaires, ainsi que dans nos activités Foodservice et AFI.

Les volumes de produits de marque ont toutefois été affectés, notamment en Europe, par la gravité de la crise du coût de la vie.

2030 Avec nos 8 492 agriculteurs, nous nous sommes engagés à contribuer à l'objectif de l'accord de Paris pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

Nos objectifs de réduction d'émissions pour 2030 sont reconnus par l'initiative Science Based Targets comme étant conformes aux données scientifiques climatiques. Plus d'informations à la page 34.

2050 Nous visons la neutralité carbone dans toute la chaîne de valeur.



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES



**ARLA®
PROTEIN**



Malgré la hausse des prix, notre sous-marque Arla® Protein affiche une croissance exceptionnelle en volume de 48,9 %.



UNE ADAPTATION AGILE DANS UN MARCHÉ INSTABLE



TORBEN DAHL NYHOLM

Directeur financier d'Arla

L'année 2022 a été marquée par l'inflation et la volatilité pesant sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement laitière. La stagnation de l'offre mondiale de lait, couplée à une demande soutenue, a fait grimper les prix à des niveaux record. La guerre en Ukraine a accéléré la pression inflationniste à partir du deuxième trimestre et accru l'instabilité et l'incertitude sur les marchés, ce qui a entraîné de nouvelles hausses des charges dans les exploitations, ainsi qu'au niveau de la production et de la logistique. Entre-temps, les habitudes de consommation sont revenues à leur niveau pré-pandémique avec une consommation à domicile moins soutenue, ce qui a entraîné une baisse des volumes de nos produits de marque dans la grande distribution, mais a accéléré la croissance des volumes des produits de marque dans le segment Foodservice.

Nous avons surmonté les difficultés en menant nos opérations avec fermeté et en nous adaptant avec agilité aux réalités changeantes du marché. En conséquence, le prix du lait prépayé a augmenté en moyenne de 40,5 % par rapport à l'année 2021, passant de 37,0 centimes d'euro/kg à 52,0 centimes d'euro/kg, ce qui a permis de soutenir nos agriculteurs en cette période de flambée des coûts de l'alimentation animale, des engrais et de l'énergie. Notre chiffre d'affaires a atteint 13,8 milliards d'euros, contre 11,2 milliards d'euros en 2021. Cette augmentation résulte principalement de la hausse des prix.

En 2022, les bénéfiques ont été stimulés par des marges record sur les matières premières qui, combinées aux coûts de production élevés, ont mis sous pression les marges de la grande distribution et de la restauration collective.

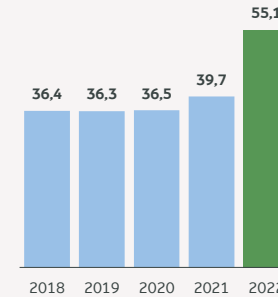
En 2022, l'économie et la société ont connu certains changements négatifs qui

détermineront le développement de notre activité dans les années à venir. Le ralentissement économique, et en particulier la baisse du pouvoir d'achat, pourrait avoir un impact négatif sur la croissance de la catégorie de la grande distribution et sur les prix des matières premières. Les années 2023 et 2024 se révéleront certainement difficiles également.

Nous sommes convaincus que la direction définie dans le cadre de notre stratégie Future26 est la meilleure pour nous, et nous poursuivons nos ambitions stratégiques avec détermination. Néanmoins, pour assurer la réussite de notre stratégie, nous devons être en mesure de nous adapter avec flexibilité aux tendances externes. Par conséquent, nous avons réajusté nos prévisions stratégiques concernant le rythme de la croissance des volumes des produits de marque et les gains d'efficacité, mais nous prévoyons une reprise du rythme de croissance à partir de 2024. Plus d'informations à la page 25.

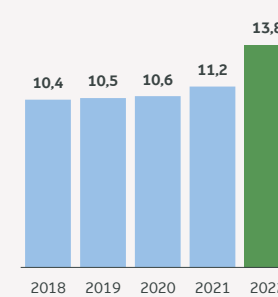
55,1

PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES D'EUROS/KG



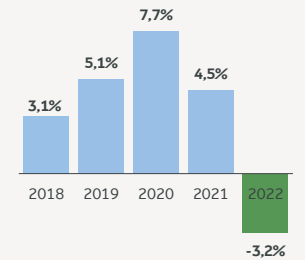
13,8

CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros



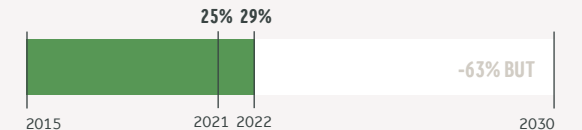
-3,2 %

CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES
LIEE AUX VOLUMES DES
PRODUITS DE MARQUE
STRATEGIQUE



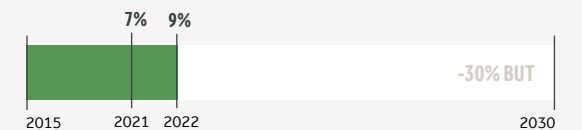
4 %p

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS
DE SCOPES 1 ET 2 EN 2022



2 %p

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS
DE SCOPE 3 EN 2022



APERÇU DU MARCHÉ EXTERNE

EN TANT QU'ENTREPRISE MONDIALE, ARLA EST TOUCHÉE PAR L'INSTABILITÉ DU MARCHÉ EXTERNE. NOUS PRESENTONS CI-DESSOUS UN APERÇU DE LA MANIÈRE DONT LES FORCES EXTERIEURES ONT FAÇONNÉ LE MARCHÉ DANS LEQUEL NOUS OPERONS.

L'inflation exacerbée par plusieurs tendances et facteurs

La guerre en Ukraine, la hausse des prix de l'énergie et des produits alimentaires, les déséquilibres entre l'offre et la demande à la suite de la pandémie de COVID-19 ont entraîné une inflation sans précédent depuis des décennies. Les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 ont été levées dans la plupart des pays du monde, mais l'économie chinoise souffre toujours de la politique « Zéro COVID », qui a été levée au début de l'année 2023.

L'Europe, où l'inflation résulte principalement de difficultés dans les chaînes d'approvisionnement et des prix énergétiques élevés en raison de la guerre en Ukraine, a été la plus durement touchée par la hausse des prix. Sur les marchés extra-européens, l'inflation a été davantage stimulée par la demande toujours croissante suscitée par le rebond économique à l'issue de la pandémie de COVID-19, et par une offre qui peine à suivre cette demande accrue. L'effet de ces tendances sur les prix a été moins marqué.

L'Europe plus durement touchée par l'inflation

En Europe, la guerre a occasionné de terribles souffrances et dégâts en Ukraine, mais elle a également eu de graves répercussions économiques dans toute la région. L'UE compte parmi les économies les plus exposées à la guerre, en raison de sa proximité géographique avec l'Ukraine et de sa forte dépendance vis-à-vis des importations de combustibles fossiles en provenance de Russie et des produits agricoles ukrainiens. Les sanctions visant à mettre fin à l'invasion de la Russie en Ukraine ont provoqué une forte hausse des prix de l'énergie, amplifiant l'inflation qui était déjà en hausse en raison du regain d'activité économique après la levée des restrictions à l'issue de la pandémie de COVID-19.

Dans la zone euro, l'inflation a augmenté de 9,2 % en 2022. Toutefois, cette augmentation a amorcé un ralentissement vers la fin de l'année en raison de l'apaisement des marchés de l'énergie lorsque les réserves de gaz en Europe se sont avérées suffisantes pour maintenir la production. La hausse des prix des produits alimentaires et agricoles n'a été que faiblement ralentie par l'ouverture du corridor sécurisé pour le transport des céréales en mer Noire et par les rendements record enregistrés au cours de l'été.

Les charges des sites de production laitière européens ont également été affectées par l'inflation et les pénuries, entraînant une hausse des prix des emballages et des matières premières, mais surtout de l'énergie (en moyenne, le prix du gaz naturel a augmenté de 143 % par rapport à l'année 2021).

Un ralentissement économique à l'horizon

Pour ralentir l'inflation, les banques centrales du monde entier ont relevé les taux d'intérêt au cours de l'année 2022. Ces événements ont entraîné un ralentissement de l'activité économique, qui s'est accentué vers la fin de l'année. Par conséquent, le pouvoir d'achat des ménages a diminué dans les économies de par le monde. La croissance du PIB mondial s'est contractée, passant de 6,0 % en 2021 à 3,4 % en 2022.

Impact de l'inflation sur la demande de produits alimentaires haut de gamme

L'inflation a frappé les consommateurs avec un certain retard par rapport aux entreprises directement exposées aux effets de l'inflation. Par conséquent, au cours des trois premiers trimestres de l'année 2022, le budget consacré aux dépenses alimentaires n'a pas diminué de manière significative. Toutefois, les acheteurs les plus sensibles aux prix ont commencé à changer leurs habitudes d'achat et ont opté pour des produits moins chers à partir du second semestre. Cette tendance s'est accélérée vers la fin de l'année.

Les effets de l'inflation qui se matérialisent lentement sur le marché de la grande distribution se sont conjugués à la normalisation de la consommation en Europe à l'issue de la pandémie de COVID-19, entraînant un recul d'environ 4-5 % de la consommation de produits laitiers en glissement annuel dans la grande distribution. Le beurre et les produits à tartiner, qui ont fait l'objet d'une forte demande grâce à l'essor de la cuisine maison lors de la pandémie de COVID-19, ont été les plus touchés et ont enregistré une baisse de 7,0 % par rapport à l'année 2021.

Par ailleurs, le segment Foodservice s'est redressé avec la reprise des dépenses des consommateurs dans la restauration. En 2022, la consommation s'est ainsi rapprochée des niveaux pré-pandémiques, avec un léger ralentissement au dernier trimestre.

Une hausse des prix des produits laitiers résultant de la stagnation de l'offre

La demande de produits laitiers en général est restée soutenue au niveau mondial pendant la majeure partie de l'année 2022, mais les principales régions productrices de lait en Europe, en Océanie et en Amérique du Sud ont été confrontées à une hausse des coûts des intrants, à des conditions météorologiques défavorables et à une érosion des marges, ce qui a entraîné une stagnation de l'offre en produits laitiers.

L'offre n'a pas augmenté conformément aux prévisions par rapport à l'année 2021 et les prix des matières premières ont fortement augmenté au cours du premier semestre 2022. La tendance s'est lentement inversée au cours du second semestre : la demande a diminué et nous avons observé les premiers signes du redressement de la production. En Europe, le prix du gouda a augmenté de 47,2 % et celui du lait écrémé en poudre a augmenté de 37,5 % par rapport à l'année 2021.

Inflation moyenne dans la zone euro

2021 : 5,0 %

Source : Eurostat



Augmentation significative des coûts dans la production et dans les exploitations

Tous les principaux intrants de la production laitière (alimentation animale, engrais, carburant et énergie) ont été marqués par une hausse record des prix en 2022, ce qui a exercé une pression sur les marges des agriculteurs. Les prix ont atteint un sommet au cours du troisième trimestre et ont amorcé une légère baisse lorsque la Russie a autorisé le passage en toute sécurité des produits agricoles en provenance d'Ukraine par la mer Noire. Toutefois, l'accès aux produits agricoles et le risque de pénurie d'énergie ou de nouvelles hausses de prix suscitent toujours des incertitudes.

Les producteurs laitiers du monde entier sont également dans une situation d'incertitude grandissante quant aux réglementations potentielles relatives au climat visant

les émissions provenant des activités agricoles. De nombreux agriculteurs, en particulier en Europe, ont déjà entamé de manière proactive un processus de transformation durable, ce qui alourdit encore davantage les charges financières pesant sur les exploitations. En effet, les initiatives de durabilité permettent de réaliser des économies à long terme, mais elles s'accompagnent de coûts d'investissement.

Compensation de la hausse des coûts par le prix du lait à la production

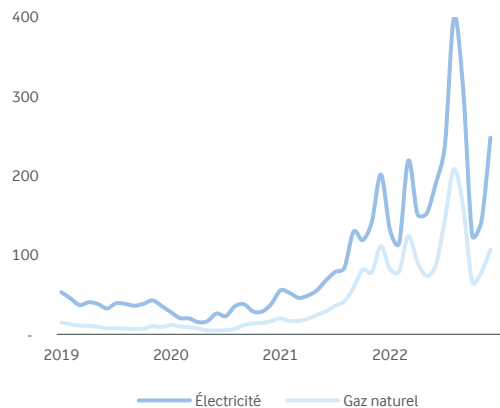
En raison du déséquilibre entre l'offre et la demande de produits laitiers, le prix du lait à la production a augmenté de manière significative dans toutes les grandes régions productrices de lait en 2022. Dans les 27 États membres de l'UE, les prix du lait moyens à la production ont augmenté de 40,2 % par rapport à l'année 2021. La

hausse des prix du lait a contribué à compenser l'augmentation des coûts supportés par les agriculteurs et a permis une lente remontée de l'offre de lait vers la fin de l'année.

Du point de vue d'Arla, le volume total de lait a diminué, passant de 13,6 à 13,5 milliards de kilogrammes. Cette baisse concerne aussi bien le lait collecté auprès des associés-coopérateurs que des producteurs sous contrat. La plus forte baisse (14,8 %) a été enregistrée sur les volumes de lait de producteurs non associés-coopérateurs en raison de la diminution de la collecte au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Dans les pays des associés-coopérateurs, c'est en Allemagne et en Suède que les volumes de lait ont le plus diminué, avec une baisse de 1,1 % et de 0,8 % respectivement.

Prix du gaz naturel et de l'électricité

euros par MWh



Source : Groupe Nord Pool

Prix des matières premières

(centimes d'euro/kg, équivalent d'utilisation du lait)



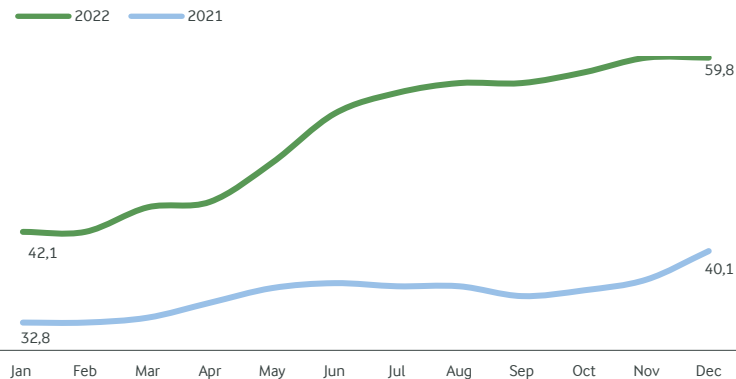
Source : GDT



ANALYSE DES PERFORMANCES

LA MISSION D'ARLA EST DE GARANTIR LA PLUS GRANDE VALEUR POUR LE LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS TOUT EN CRÉANT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE CONTINUE. NOTRE ENGAGEMENT DE MAXIMISER LA VALEUR À COURT TERME ET À LONG TERME POUR NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS NECESSITE DE BONS RESULTATS COMMERCIAUX À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE.

Prix moyen du lait prépayé versé à nos associés-coopérateurs
centimes d'euros/kg de lait



Une augmentation significative du prix du lait stimulée par les prix des matières premières et une gestion rigoureuse

Le prix du lait prépayé moyen d'Arla a atteint 52,0 centimes d'euros/kg en 2022, contre 37,0 centimes d'euros/kg l'année précédente, ce qui représente une augmentation de 40,5 %. Notre prix de performance moyen, qui mesure la valeur ajoutée par Arla à chaque kilogramme de lait de nos associés-coopérateurs, a atteint 55,1 centimes d'euro/kg, soit une augmentation de 38,8 % par rapport à l'année 2021, où il s'établissait à 39,7 centimes d'euros/kg.

Ces augmentations sans précédent résultent principalement de la hausse des prix des matières premières et des augmentations de prix fermement appliquées dans tous les canaux pour récupérer les marges.

Elles étaient nécessaires pour compenser la forte hausse des coûts de production de nos associés-coopérateurs et leur permettre d'investir dans une transformation durable.

Nos coûts opérationnels hors lait cru ont également augmenté, passant de 5 599 millions d'euros en 2021 à 6 175 millions d'euros, sous l'effet de l'inflation des prix de l'énergie, des ingrédients et des emballages.

Notre programme de transformation et de rationalisation, Fund our Future, a également eu une incidence sur le prix de performance, avec des économies nettes de 101 millions d'euros.

Une croissance du chiffre d'affaires stimulée par la hausse des prix

Au cours de l'année 2022, le chiffre d'affaires a augmenté de 23 % pour atteindre 13,8 milliards d'euros, contre 11,2 milliards d'euros en 2021, une grande partie de l'augmentation ayant eu lieu au second semestre. La croissance du chiffre d'affaires résulte presque exclusivement de l'augmentation des prix. La faiblesse de l'offre et la constance de la demande ont fait grimper les prix des matières premières, tandis que les augmentations des prix dans la grande distribution ont été stimulées par l'inflation et l'augmentation des coûts de production.

Les prix ont contribué positivement à l'augmentation du chiffre d'affaires à hauteur de 2 713 millions d'euros. La légère baisse des volumes de produits de marque a eu un impact négatif de 281 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, tandis que l'effet des devises a eu un impact positif représentant 159 millions d'euros.

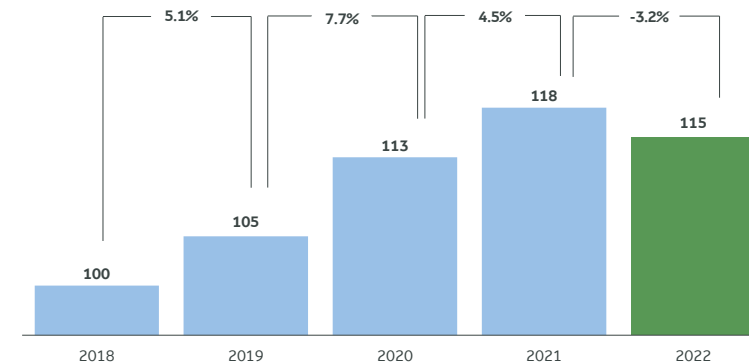
Les marges de la grande distribution affectées par les conditions du marché

Au cours de ces dernières années de gestion de crise quasi permanente, Arla a démontré que notre portefeuille diversifié et équilibré nous permet de naviguer dans un marché volatil. Au cours de la pandémie de COVID-19, la consommation de produits de marque a augmenté de manière significative, alimentant la croissance du volume de ces produits. Cependant, dans le contexte actuel, les marchés des matières premières laitières exercent une pression sur les marges de la grande distribution et sur les volumes de vente en raison de la hausse des prix dans la grande distribution. Cela s'explique principalement par l'augmentation du coût du lait et l'inflation générale mondiale qui a entraîné une hausse du coût de l'énergie, des ingrédients et des emballages.

Nos volumes de produits de marque commercialisés par la grande distribution ont également subi des pressions en 2022, décroissant de 3,2 % (voir détail à la page 17). Les volumes de la grande distribution ont diminué de 7,4 %, tandis que le chiffre d'affaires de la vente de produits de marque dans la grande distribution a augmenté de 11,4 %.

L'année 2022 a été difficile pour l'e-commerce alimentaire en Europe, mais nous sommes parvenus à accroître le chiffre d'affaires de 1,5 %, conformément aux prévisions. Dans le même temps, les volumes vendus par le biais de l'e-commerce ont diminué en raison de la baisse des achats et du taux de pénétration.

2022 Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, indexée sur l'année 2018
(%)



Reprise de notre canal Foodservice à l'issue de la pandémie de COVID-19

Après plus de deux ans de limitation de l'accès aux restaurants et aux cafés en raison de la pandémie de COVID-19, notre activité Foodservice a retrouvé son dynamisme dans les lieux de restauration réouverts. Nous avons saisi des opportunités commerciales sur un marché en pleine expansion en misant sur une exécution solide, une bonne gestion des comptes-clés et une grande agilité. Notre activité Foodservice a enregistré une croissance de 9,2 % du volume des produits de marque, contre 8,0 % en 2021. Le chiffre d'affaires a augmenté de 31,5 %.

Les économies liées à Fund our Future bien engagées

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, nous avons réalisé les économies nettes attendues de 101 millions d'euros, principalement grâce à une surperformance du rendement commercial et de la productivité de la chaîne d'approvisionnement internationale, ainsi qu'à une baisse des dépenses de marketing.

Des réductions d'émissions en bonne voie

Les programmes de réduction des émissions d'Arla ont atteint les objectifs attendus en 2022.

Nos émissions de scope 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage en 2022, et au total de 29 % par rapport à notre année de référence 2015. Dans le cadre de notre programme de durabilité des sites, nous avons proposé à nos 60 sites et centres logistiques de procéder à une évaluation menée par nos fournisseurs en vue de déterminer les mesures à prendre en priorité et permettant d'obtenir des résultats rapides en 2022, telles que l'isolation des tuyaux, le remplacement et la modernisation des pompes et le remplacement des ampoules par des lampes LED. Ces initiatives ont permis de réduire les émissions de CO₂ et d'utiliser l'énergie de manière plus efficace. Plus d'informations à la page 41

Nos émissions de scope 3 ont diminué de 2 points de pourcentage par kilogramme de lait et de lactosérum, et au total de 9 % par rapport à notre année de référence 2015. Cette réduction résulte de la multiplication des initiatives de durabilité dans les exploitations de nos associés-coopérateurs. Pour en savoir plus sur les mesures de réduction des émissions prises par nos agriculteurs, consultez la page 36. En 2022, nous avons franchi une étape audacieuse en vue d'encourager des actions encore plus concrètes dans les exploitations agricoles en lançant notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité, qui récompense les agriculteurs pour leurs actions en faveur de la durabilité dans 19 domaines, qui leur permet de gagner jusqu'à 3 centimes d'euro supplémentaires par kilogramme de lait. Plus d'informations à la page 35

Des bénéfices nets conformes aux objectifs

En 2022, Arla a réalisé un bénéfice net¹ de 382 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires. Ce chiffre se situe tout en bas de

sa fourchette cible de 2,8 à 3,2 %. Les bénéfices sont attribuables aux marges record sur les matières premières qui, combinées aux coûts de production élevés, ont mis sous pression les marges de la grande distribution et de la restauration collective.

Autres éléments du résultat global influencés par les taux d'intérêt et les prix de l'énergie

Les autres éléments du résultat global se sont élevés à 156 millions d'euros, contre 171 millions d'euros l'année précédente. Le résultat de 156 millions d'euros est constitué d'ajustements positifs de la valeur des instruments de couverture pour un montant de 225 millions d'euros, partiellement compensés par des ajustements négatifs de la valeur des actifs nets évalués en devises étrangères (effet de conversion) pour un montant de 48 millions d'euros. L'augmentation de la valeur de nos instruments de couverture, qui garantissent nos intérêts futurs et les coûts de l'énergie à un certain niveau, résulte de l'augmentation significative du niveau général des intérêts et du coût du marché de l'énergie.

Une position financière solide

En 2022, Arla a conservé sa position financière solide sur un marché instable. Notre effet de levier s'est établi à 3,0. Bien qu'il soit plus élevé que l'année précédente, où il était de 2,6, il se situe toujours confortablement dans notre fourchette cible de 2,8 à 3,4. Cette évolution résulte principalement de la hausse de la dette nette porteuse d'intérêts, générée par l'augmentation des fonds immobilisés dans le besoin en fonds de roulement net, alors que l'EBITDA est resté au même niveau.

L'augmentation du niveau des taux d'intérêt a entraîné une hausse de la valeur des instruments de swap de taux d'intérêt. Cela

a également entraîné une baisse de la marge de manœuvre calculée pour le test de dépréciation des écarts d'acquisition. Avec une marge de manœuvre réduite, nos positions en matière d'écarts d'acquisition ont été attentivement contrôlées et des analyses de rentabilité ont été réalisées tout au long de l'année 2022, sans qu'aucune dépréciation n'ait été constatée. Enfin, l'augmentation du taux d'intérêt a entraîné une baisse de la valeur actuelle des engagements de retraite bruts. La majorité de nos engagements de retraite étant couverts par des actifs de retraite correspondants ayant un profil de risque similaire, nos engagements de retraite nets ont atteint le même niveau que l'année précédente.

Flux de trésorerie affecté par un besoin en fonds de roulement net élevé

Le besoin en fonds de roulement net est passé de 810 millions d'euros l'année précédente à 1 442 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 78 %, principalement stimulée par l'augmentation du prix du lait versé à nos associés-coopérateurs et de la hausse des coûts, notamment au niveau de la production (emballage, ingrédients, énergie), en grande partie sous l'effet de l'inflation.

Cette augmentation a eu un impact négatif sur notre flux de trésorerie d'exploitation et sur notre dette nette porteuse d'intérêts. Le flux de trésorerie d'exploitation est passé à 184 millions d'euros, contre 780 millions d'euros en 2021. En conséquence, notre dette nette porteuse d'intérêts a augmenté pour s'établir à 2 986 millions d'euros, contre 2 466 millions d'euros en 2021.

Finalisation de nos plus grands projets d'investissement récents

En 2022, certains de nos principaux projets d'investissement CAPEX des dernières années, tels que la tour de séchage à Pronsfeld, en Allemagne, les investissements dans les infrastructures de production au Bahreïn et l'expansion de la production de mozzarella au Danemark, ont été finalisés ou étaient sur le point de l'être. Les flux de trésorerie liés aux investissements s'élevaient à 443 millions d'euros, contre 482 millions d'euros en 2021.

Nous avons également conclu des accords importants pour soutenir notre transition écologique. Nous avons signé plusieurs contrats d'achat d'électricité sur nos marchés principaux. Ces accords nous permettront d'atteindre notre objectif d'approvisionner notre production exclusivement en énergie verte en Europe à partir de l'année 2025.

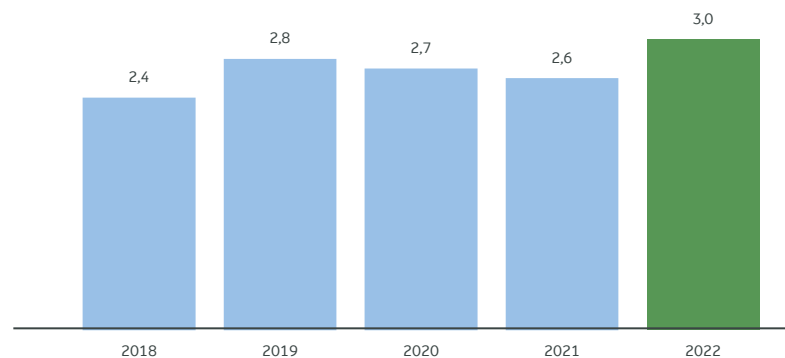
Cession de nos activités en Russie

En raison de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022, nous avons décidé de céder nos activités en Russie et les avons vendues à la direction locale, qui continuera à gérer l'entreprise de manière totalement indépendante d'Arla. Nous avons également totalement cessé d'exporter des produits vers la Russie.

Les exportations vers la Russie étaient déjà très réduites depuis l'embargo de 2014. En 2021, nos activités en Russie ne représentaient que 56 millions d'euros, soit 0,5 % de notre chiffre d'affaires. Le processus de cession a entraîné une perte nette de 19 millions d'euros comptabilisée dans les autres charges d'exploitation.

Développement de l'effet de levier financier

Fourchette cible : 2,8-3,4



¹ Hors part du résultat des intérêts minoritaires.



MARQUES MONDIALES

NOS MARQUES STRATEGIQUES MONDIALES SONT AU CŒUR DE NOS ACTIVITES ET STIMULENT EN GRANDE PARTIE LA CREATION DE VALEUR D'ARLA.

NOS MARQUES MONDIALES

F23 Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique

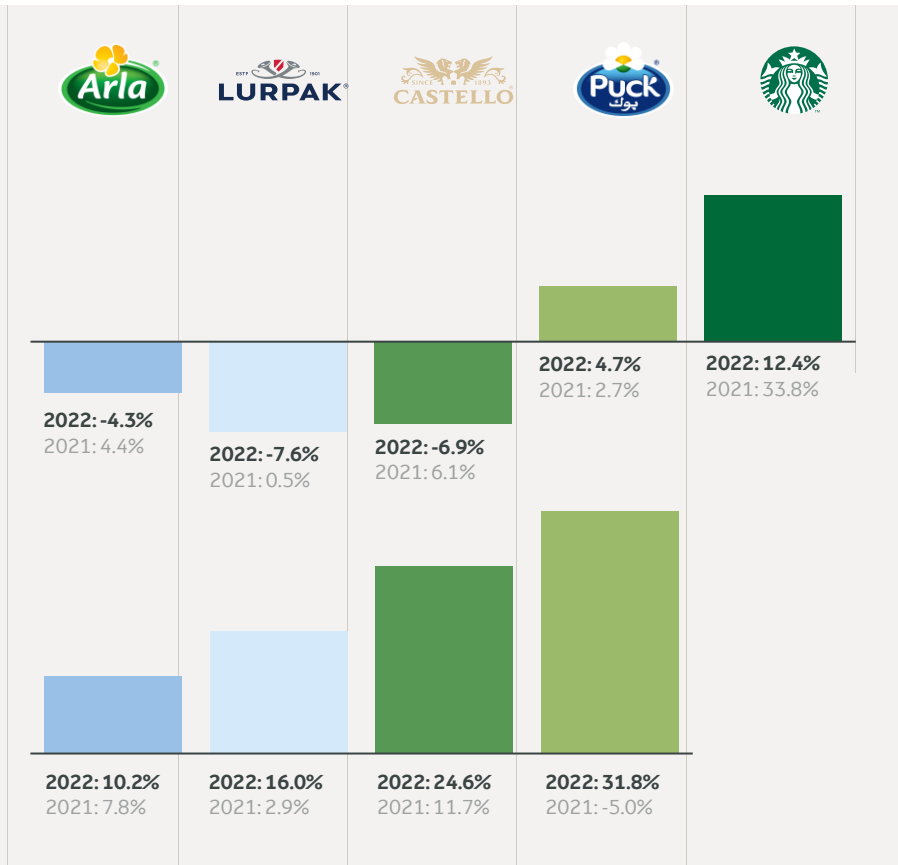
-3,2%

2021 : 4,5 %

F23 Croissance du chiffre d'affaires net des marques stratégiques

14,2%

2021 : 5,7 %



Après deux années de croissance exceptionnelle des volumes de marques stratégiques dans la grande distribution pendant la pandémie de COVID-19, nos volumes ont diminué de 3,2 % en 2022. Le rythme irrégulier du développement au cours des deux dernières années, la hausse des prix et l'inflation générale sont les principales raisons de cette baisse. Nos marques ont montré leur capacité à générer de la valeur, et ce, malgré un marché difficile, où les catégories de produits laitiers ont généralement reculé. Notre chiffre d'affaires des produits de marque a augmenté de 14,2 %, atteignant 6 294 millions d'euros en 2022.



Marque Arla®

La marque Arla®, notre marque institutionnelle regroupant plusieurs sous-marques populaires et couvrant de multiples catégories, telles que le lait, le yaourt, la crème, le lait en poudre et le fromage, a connu des difficultés en 2022. Les consommateurs ont réagi aux hausses de prix dans la grande distribution en achetant moins et choisissant des produits moins chers. Cependant, après la levée des mesures de restriction liées à la pandémie de COVID-19, les consommateurs ont commencé à manger davantage à l'extérieur, générant une hausse de nos volumes dans le segment Foodservice. Les volumes de produits de marque ont diminué de 4,3 % par rapport à l'année 2021, mais nous sommes parvenus à conserver nos parts de marché en valeur sur nos marchés principaux. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 10,2 %, passant de 3 359 millions d'euros en 2021 à 3 702 millions d'euros. Certaines de nos sous-marques ont connu une croissance exceptionnelle de leurs volumes malgré les hausses de prix. La

croissance d'Arla® Protein a atteint 48,9 %, et celle de notre marque de restauration, Arla® Pro, a atteint 20,4 %. Du point de vue du marché, les Pays-Bas ont enregistré de bons résultats, pratiquement au niveau des volumes de l'année 2021, avec une légère baisse de 0,8 %, malgré l'évolution du marché.



Lurpak®

Lurpak® a enregistré une baisse de ses volumes de 7,6 % par rapport à l'année 2021, et a tout de même réalisé un volume de ventes plus important qu'avant la pandémie de COVID-19. La marque est ainsi parvenue à retenir l'intérêt des consommateurs, qui avait été particulièrement fort durant la pandémie. La baisse du volume est attribuable à la hausse des prix et au déclin général de la catégorie. Son chiffre d'affaires a augmenté de 16 % pour atteindre 750 millions d'euros, contre 646 millions d'euros en 2021. Les performances ont été le plus lourdement affectées par les tendances du marché externe au Royaume-Uni, où Lurpak® a conservé sa position de leader parmi nos produits de marque. Cependant, en raison de la pression accrue sur les prix, les consommateurs ont commencé à se tourner vers les produits de marques de distributeur. La position de Lurpak® s'est également renforcée aux Pays-Bas, avec une croissance en volume de 21,2 % en 2022. Lurpak® a également enregistré une forte croissance du volume des produits de marque sur nos marchés internationaux, plus particulièrement dans la région MENA et dans le Reste du monde, avec 3,6 % et 9,0 % de croissance respectivement.



11,3%

Croissance des volumes de Starbucks™ au Royaume-Uni

2021 : 33,6 %

CAFE GLACE STARBUCKS™



Sur le marché difficile caractérisant l'année 2022, nous avons enregistré une croissance des volumes de nos boissons au café prêtes à boire Starbucks™ sur pratiquement tous les marchés, atteignant au total 12,4 %.



Castello®

Notre marque de spécialités fromagères, Castello, a baissé de 6,9 % en volume par rapport à l'année 2021. Cette baisse s'explique par le fait que les consommateurs se tournent vers des produits moins chers et achètent en général moins de fromage en raison de l'augmentation des prix liée à l'inflation. Cela a également mis nos parts de marché sous pression. Toutefois, en raison des fortes hausses de prix, le chiffre d'affaires a progressé de 24,4 %, passant de 192 millions d'euros en 2021 à 239 millions d'euros. Les consommateurs ont tendance à se détourner de cette catégorie de produits, car ils achètent moins d'ingrédients et privilégient les menus simples afin d'économiser de l'argent. Nous avons donc travaillé en 2022 sur une nouvelle boîte à outils créative visant à positionner Castello comme un plaisir abordable.



Puck®

Puck®, notre marque phare dans la région MENA, a enregistré une croissance globale des volumes de 4,7 %, supérieure à la croissance de 3,2 % enregistrée en 2021. Puck® est parvenue à conserver sa position de première marque de fromage à tartiner dans la région en 2022 et a gagné de nouvelles parts de marché. Son chiffre d'affaires a augmenté de 31,8 % pour atteindre 504 millions d'euros, contre 383 millions d'euros en 2021. Les performances ont été largement stimulées par notre produit phare dans la région, les pots de fromage frais Puck, dont le

chiffre d'affaires lié aux volumes a augmenté de 6,7 %. Le fromage râpé Puck a également enregistré une augmentation de 13,3 % de son chiffre d'affaires lié au volume, principalement en raison de la reprise économique du marché au Liban, un marché-clé pour le fromage râpé.



Starbucks™

Notre gamme de cafés prêts à boire Starbucks™, disponible dans plus de 50 pays de la région EMEA, a enregistré une croissance en volume de 12,4 % en 2022, malgré des augmentations de prix dans l'ensemble du portefeuille. Tous les marchés ont contribué à cette forte croissance. La contribution la plus importante en valeur absolue est celle de notre plus grand marché de produits prêts à boire Starbucks™, le Royaume-Uni, avec une croissance de 11,3 % en volume, et la plus forte croissance en pourcentage est celle des Pays-Bas, avec une croissance en volume de 30,4 %. La majeure partie de cette croissance en volume résulte de l'augmentation du taux de vente de notre portefeuille sur les marchés existants. En plus de la croissance enregistrée dans les marchés existants, nous avons ouvert plusieurs nouveaux marchés, notamment l'Afrique du Sud. L'innovation la plus importante de l'année a été le lancement de Starbucks™ Multiserve, un café réfrigéré en brique refermable de 0,75 litre, qui a permis à la marque Starbucks™ de pénétrer dans le segment de la consommation à domicile.



EUROPE

NOTRE ZONE COMMERCIALE EUROPE ENGLOBE NEUF PAYS D'EUROPE DU NORD ET DE L'OUEST. NOUS EVOLUONS SUR DES MARCHES MATURES, MAIS NOUS CONTINUONS NEANMOINS A CREER DE LA VALEUR POUR NOS ASSOCIES-COOPERATEURS D'UNE ANNEE SUR L'AUTRE, GRACE A DES MARQUES FORTES TELLES QUE LURPAK®, ARLA® ET STARBUCKS™.

L'inflation historiquement élevée a conduit à des augmentations de prix significatives dans notre zone Europe. Le chiffre d'affaires a augmenté de 17,4 % pour atteindre 7 771 millions d'euros, contre 6 621 millions d'euros en 2021. Les volumes des produits de marque ont diminué de 4,2 %, les consommateurs privilégiant des alternatives moins chères. Certaines catégories de produits et de marques affichent des baisses de volume significatives, reflétant le déclin général des catégories sur le marché. Lurpak® et toute la catégorie du beurre et des produits à tartiner en sont un exemple, avec une baisse des volumes de 12,3 %.

Malgré les difficultés, la zone Pays-Bas/France/Belgique a enregistré une croissance des produits de marque de 1,3 %. Starbucks™ a enregistré une croissance de 12,5 %, Arla® Protein de 48,9 % et notre segment Foodservice de 9,2 %.

**ARLA®
PRO**

Arla Pro Slower Melt Soft Serve Mix est l'un de nos nombreux produits Foodservice populaires. Arla Pro a enregistré une croissance de 20,5 % en volume en 2022.



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

-4,2%

2021 : 2,3 %

Chiffre d'affaires, millions d'euros

7 771

2021 : 6 621

Croissance du chiffre d'affaires

17,4%

2021 : 3,2 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

56%

2021 : 59 %



Royaume-Uni

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-7,3%

2021 : 3,8 %

Croissance du chiffre d'affaires

18,3%

2021 : 6,1 %

À l'instar d'autres marchés, le Royaume-Uni a connu une pression inflationniste exceptionnelle et soutenue tout au long de l'année 2022. Le chiffre d'affaires a augmenté de 18,3 %, passant de 2 526 millions d'euros en 2021 à 2 989 millions d'euros, en grande partie sous l'effet des hausses de prix nécessaires. En parallèle, nous avons enregistré une baisse des volumes des produits de marque de 7,3 %, les consommateurs ayant ajusté leurs comportements de consommation face à une inflation sans précédent. Notre marque de beurre, Lurpak®, un produit-clé au Royaume-Uni, a été particulièrement touchée par cette tendance et a enregistré une baisse des volumes de 15,5 %. La croissance difficile des volumes de produits de marque dans la grande distribution a été partiellement compensée par le dynamisme de notre canal Foodservice, qui a enregistré une croissance de 12 % des volumes de produits de marque.



Suède

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-3,9%

2021 : 0,8 %

Croissance du chiffre d'affaires

11,4%

2021 : 5,1 %

L'année 2022 a été caractérisée par une forte hausse des prix des matières premières laitières, des augmentations de prix pour les consommateurs et le déclin de la couronne suédoise. En conséquence, la Suède a enregistré une hausse de 11,4 % de son chiffre d'affaires, qui est passé de 1 431 millions d'euros en 2021 à 1 594 millions d'euros, subissant légèrement les effets négatifs de l'affaiblissement de la couronne suédoise. Toutefois, les volumes et les parts de marché ont diminué, en particulier dans les segments du lait et des produits biologiques, le comportement des consommateurs reflétant la pression exercée sur les budgets des ménages. Les volumes de produits de marque ont diminué de 3,9 %, mais Starbucks™ a enregistré une croissance de 3,8 %.



Danemark

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-1,1%

2021 : 2,2 %

Croissance du chiffre d'affaires

20,3%

2021 : 0,6 %

Au Danemark, le chiffre d'affaires a enregistré une croissance de 20,3 %, passant de 1 004 millions d'euros en 2021 à 1 208 millions d'euros, sous l'impulsion de l'augmentation des prix. Les hausses de prix ont toutefois eu un impact négatif sur les volumes des produits de marque, les consommateurs privilégiant les produits les moins chers. Les volumes ont ainsi décliné de 1,1 %. Malgré cela, nos marques ont enregistré des performances relativement fortes, avec des parts de marché à peu près équivalentes à celles de 2021. Lurpak® a obtenu des résultats exceptionnels en maintenant les volumes de l'année 2021 avec une légère baisse de 0,4 %, et a été désignée par les consommateurs comme la marque alimentaire la plus fiable.



Allemagne

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-7,7%

2021 : 1,7 %

Croissance du chiffre d'affaires

20,9%

-2021 : -3,2 %

Une inflation sans précédent des coûts a engendré de multiples augmentations de prix sur l'ensemble de notre portefeuille en Allemagne en 2022. Le chiffre d'affaires total a augmenté de 20,9 %, passant de 991 millions d'euros en 2021 à 1 198 millions d'euros, sous l'effet de l'augmentation des prix. Le chiffre d'affaires des marques de distributeur a augmenté, profitant de la pénurie de lait au premier semestre ainsi que de la préférence des consommateurs pour les produits à bas prix. Les volumes de produits de marque ont diminué de 7,7 %, les consommateurs privilégiant des options moins coûteuses. Cependant, la forte croissance des volumes de Starbucks™ s'est poursuivie, atteignant 8,2 %, et notre activité Foodservice a rebondi avec 19,4 % de croissance des volumes après plusieurs années difficiles en raison de la pandémie de COVID-19.



Pays-Bas, Belgique et France

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

1,3%

2021 : 8,4 %

Croissance du chiffre d'affaires

23,1%

2021 : 7,1 %

Notre zone Pays-Bas, Belgique et France a présenté des augmentations de prix historiquement élevées en 2022, dans un contexte de forte hausse des coûts de production et des prix des produits laitiers. Par conséquent, le chiffre d'affaires est passé de 360 millions d'euros en 2021 à 443 millions d'euros. Malgré les difficultés de production, nous sommes parvenus à poursuivre la croissance de nos marques et à gagner des parts de marché. Melkunie PROTEIN, Starbucks™, Lurpak® et Arla® Pro ont poursuivi leur impressionnante croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres (49,7 %, 30,4 %, 15,0 % et 15,7 % respectivement) pour atteindre 443 millions d'euros, contre 360 millions en 2021. En 2022, nos clients de la grande distribution nous ont à nouveau classés premiers fournisseurs dans la catégorie des produits laitiers.



Finlande

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-1,8%

2021 : 0,2 %

Croissance du chiffre d'affaires

9,7%

2021 : -1,9 %

L'année 2022 a été à nouveau marquée par des perturbations, l'inflation faisant grimper les coûts de manière significative. Notre chiffre d'affaires a atteint 339 millions d'euros, contre 309 millions d'euros en 2021, sous l'effet de la hausse des prix. Les volumes des produits de marque dans notre canal de grande distribution ont diminué de 1,8 %. Certaines marques ont affiché de très bons résultats malgré les conditions difficiles du marché. Par exemple, les marques Starbucks et Arla Pro ont toutes deux enregistré une croissance des volumes de 29,9 % et 12,8 % respectivement en 2022. Notre canal Foodservice a également enregistré une croissance en volume de 2,7 % après quelques années difficiles marquées par la pandémie de COVID-19. En 2022, nous sommes également concentrés sur la mise en œuvre d'innovations de classe mondiale dans l'ensemble de notre portefeuille, avec notamment le lancement d'une gamme de fromage blanc probiotique dans un pot fabriqué à partir de fibres durables et l'utilisation de couvercles personnalisés dans notre gamme de pots de yaourt Luonto+.



INTERNATIONAL

NOTRE ZONE COMMERCIALE INTERNATIONALE ENGLOBE 140 PAYS SUR CINQ CONTINENTS. IL S'AGIT EN GENERAL DES REGIONS DANS LESQUELLES NOUS ENREGISTRONS LA PLUS FORTE CROISSANCE EN VOLUME. NOS PRINCIPALES MARQUES DANS CETTE ZONE SONT PUCK®, ARLA® DANO, LURPAK®, CASTELLO® ET STARBUCKS™.

Notre activité internationale a enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 17,2 %, passant de 2 101 en 2021 à 2 463 millions d'euros. Cette évolution résulte en grande partie des augmentations de prix, qui ont été nécessaires pour compenser l'augmentation des charges de production. Les volumes des produits de marque ont été mis sous pression dans un contexte d'augmentations des prix. La cession de nos activités en Russie en raison de la guerre en Ukraine a également eu un impact négatif sur la croissance globale des volumes, qui s'est établie à -1,2 % (ou 0,9 %, en excluant la Russie).

Malgré la hausse des prix et la baisse de la demande, nous avons également observé une croissance record du volume des produits de marque dans nos principales régions, à savoir le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA), le Reste du monde et l'Asie du Sud-Est (SEA), où les volumes

ont augmenté de 4,3 %, 8,6 % et 21,3 %, respectivement. Nos activités en Chine ont toutefois connu des difficultés en 2022, car les prix locaux du lait cru ont légèrement baissé, alors que les prix du lait européen ont sensiblement augmenté, ce qui a entraîné une baisse de la compétitivité des produits européens en Chine.

FROMAGE FRAIS PUCK®

Puck® est la première marque de fromage à tartiner dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Puck a enregistré une croissance de 4,7 % en volume en 2022.



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

-1,2%

2021 : 9,4 %

Chiffre d'affaires, millions d'euros

2 463

2021 : 2 101

Croissance du chiffre d'affaires

17,2%

2021 : 6,4 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

18%

2021 : 19 %



Moyen-Orient et Afrique du Nord

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

4,3%

2021 : 5,2 %

Croissance du chiffre d'affaires

31,3%

2021 : -1,9 %

Nos activités dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord ont enregistré une forte croissance en 2022, le chiffre d'affaires passant de 734 millions d'euros en 2021 à 964 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation des prix. Malgré la hausse des prix, la région MENA a enregistré une croissance des volumes des produits de marque de 4,3 %. La dynamique positive de conquête de parts de marché dans la grande distribution s'est poursuivie. Toutefois, nous observons un recul de certaines catégories en raison de la pression exercée sur le budget des ménages. Le segment Foodservice a enregistré à nouveau une excellente année, avec une croissance significative des volumes des produits de marque de 31,7 % dans la région.



Amérique du Nord

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-0,6%

2021 : 8,3 %

Croissance du chiffre d'affaires

20,1%

2021 : 7,0 %

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires global a augmenté de 20,1 % pour atteindre 347 millions d'euros, contre 289 millions d'euros en 2021, sous l'effet de l'augmentation des prix et de taux de change favorables. Nos activités aux États-Unis nous ont permis d'obtenir une croissance mineure de 1,4 % des produits de marque, tandis que le Canada a pu maintenir ses fortes positions sur le marché dans un environnement marqué par le déclin des catégories et la baisse de la consommation. La demande dans le secteur Foodservice s'est redressée de la même manière que sur d'autres marchés. Toutefois, notre activité en Amérique du Nord est davantage axée sur la grande distribution, ce qui explique que la reprise du secteur Foodservice n'a pas eu d'impact significatif sur nos performances.



Asie du Sud-Est

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

21,3%

2021 : 27,1 %

Croissance du chiffre d'affaires

49,4%

2021 : 5,3 %

Dans notre région Asie du Sud-Est, nous avons également concrétisé nos objectifs de croissance au cours d'une année mouvementée marquée par l'inflation et les difficultés de change. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 49,4 %, passant de 180 millions d'euros en 2021 à 269 millions d'euros. Cette augmentation résulte d'une hausse des prix et d'une croissance de 21,3 % du volume des produits de marque. Au Bangladesh, Arla® Dano a poursuivi la forte croissance des produits de marque (18,0 %) malgré les augmentations de prix. Aux Philippines, notre segment Foodservice a enregistré des résultats exceptionnels, avec une croissance du volume des produits de marque de 41,7 %. Notre activité Foodservice a enregistré une croissance des volumes de 29,9 % dans l'ensemble de la région Asie du Sud-Est.



Afrique de l'Ouest

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-17,8%

2021 : 13,3 %

Croissance du chiffre d'affaires

1,3%

2021 : 16,5 %

Malgré un environnement macroéconomique difficile sur les marchés d'Afrique de l'Ouest, avec un déclin des catégories des produits laitiers, une inflation élevée et des difficultés de change, nous avons enregistré une croissance satisfaisante de nos activités en appliquant une gestion agile des prix. Le chiffre d'affaires a enregistré une croissance de 1,3 %, passant de 155 millions d'euros en 2021 à 157 millions d'euros en 2022, sous l'impulsion des augmentations de prix sur l'ensemble des marchés. Cependant, les marchés d'Afrique de l'Ouest ont été affectés par une baisse de la consommation, ce qui a entraîné une baisse de 17,8 % du volume des produits de marque. Pour pallier le faible revenu disponible de nos consommateurs, nous avons lancé de nouveaux produits à prix accessible : Dano Sabi au Nigeria et Hye Me Ma au Ghana. Le projet de création d'une exploitation dans l'État de Kaduna, au Nigeria, est en bonne voie. L'exploitation devrait être opérationnelle au cours du premier semestre 2023.



Chine

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-44,1%

2021 : 12,4 %

Croissance du chiffre d'affaires

-44,3%

2021 : 23,7 %

Nos volumes de produits de marque en Chine ont reculé de 46 %, principalement en raison de la hausse des prix du lait européen, qui a mis à mal la compétitivité d'Arla sur le marché chinois. Ces difficultés ont principalement affecté nos activités dans le segment du lait UHT et du fromage, tandis que le segment de la nutrition infantile a été moins touché. Nous avons également réussi à prendre le contrôle du segment de la nutrition infantile, qui était auparavant détenu par Yashili. Le chiffre d'affaires total a reculé de 44,3 %, passant de 235 millions d'euros en 2021 à 131 millions d'euros. En 2022, le segment du lait UHT est resté majoritaire dans notre activité en Chine.



Reste du monde

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique en 2022

-2,0%

2021 : 8,5 %

Croissance du chiffre d'affaires

12,0%

2021 : 9,7 %

Nous avons cessé nos activités en Russie et nous avons cédé notre filiale russe, qui faisait auparavant partie de l'organisation Reste du monde. Cette mesure a eu pour effet de réduire le chiffre d'affaires de 30 millions d'euros par rapport à l'année 2021. Le Reste du monde, intégrant désormais l'Australie, nos filiales européennes et les ventes de nos distributeurs, a enregistré une croissance des volumes de 8,6 % et un chiffre d'affaires total de 569 millions d'euros en 2022, principalement sous l'effet de l'augmentation des prix. Les principaux moteurs de la croissance des volumes des produits de marque ont été Starbucks™, Lurpak® et la marque de nutrition infantile Milex, avec respectivement 24,9 %, 9 % et 16 % de croissance. Les efforts et les investissements continus dans le canal Foodservice ont permis d'atteindre une croissance des volumes des produits de marque de 29,2 %. Malgré la baisse des achats et le déclin de nombreuses catégories en raison de l'inflation, la plupart des marchés ont contribué à la croissance.



ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) EST UN LEADER MONDIAL DES INGREDIENTS A BASE DE LACTOSERUM, QUI SONT UTILISÉS DANS UN LARGE EVENTAIL DE CATEGORIES : PRODUITS DE NUTRITION INFANTILE, MÉDICALE ET SPORTIVE, PRODUITS LAITIERS ET ARTICLES DE BOULANGERIE. DE PLUS, NOUS PRODUISONS DES PRODUITS DE NUTRITION INFANTILE POUR DES TIERS. AFI EST UNE FILIALE APPARTENANT À 100 % À ARLA.

En 2022, AFI a évolué dans un environnement de marché très dynamique et a été confrontée à des prix record de l'énergie et des matières premières. Cependant, la forte demande pour nos produits spécialisés à base de protéines de lactosérum et de lactose nous a permis de préserver nos marges.

Les performances d'AFI en 2022 sont le fruit d'un effort constant pour mettre au point de nouvelles innovations et, malgré la pression inflationniste sur les matières premières et l'énergie, nos produits hautement spécialisés à base de protéines de lactosérum et de lactose ont conservé une forte dynamique au cours de l'année 2022. Nous avons poursuivi l'amélioration de notre gamme de produits sous-jacente et nos prix ont suivi l'évolution du marché. Le chiffre d'affaires a ainsi augmenté de 29,5 % pour atteindre 1 028 millions

d'euros, contre 794 millions d'euros à la même période de l'exercice précédent.

Les volumes de protéines à valeur ajoutée ont augmenté de 6,8 % pour atteindre une part de valeur ajoutée totale de 80,4 %, contre 74,0 % à la même période de l'exercice précédent. L'activité Nutrition avancée, qui produit principalement des produits de nutrition infantile, a été confrontée en 2022 à la hausse des coûts de production et aux conditions de marché difficiles pour les clients stratégiques en Chine. Cependant, nous sommes également parvenus à acquérir de nouveaux clients au cours de l'année 2022 et nos perspectives pour cette activité restent positives.

PROTEINES A VALEUR AJOUTÉE



Les protéines spécialisées produites par AFI sont également utilisées dans de nombreux produits Arla. Notre nouvelle boisson gazeuse Arla Protein Refresh contient 10 grammes de protéines pour favoriser la récupération après le sport.



Croissance du segment à valeur ajoutée

6,8%

2021 : 14,5 %

Part de la valeur ajoutée

80,4%

2021 : 74,0 %

Chiffre d'affaires, millions d'euros

1 028

2021 : 794

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

8%

2021 : 7 %



VENTES DE L'INDUSTRIE MONDIALE

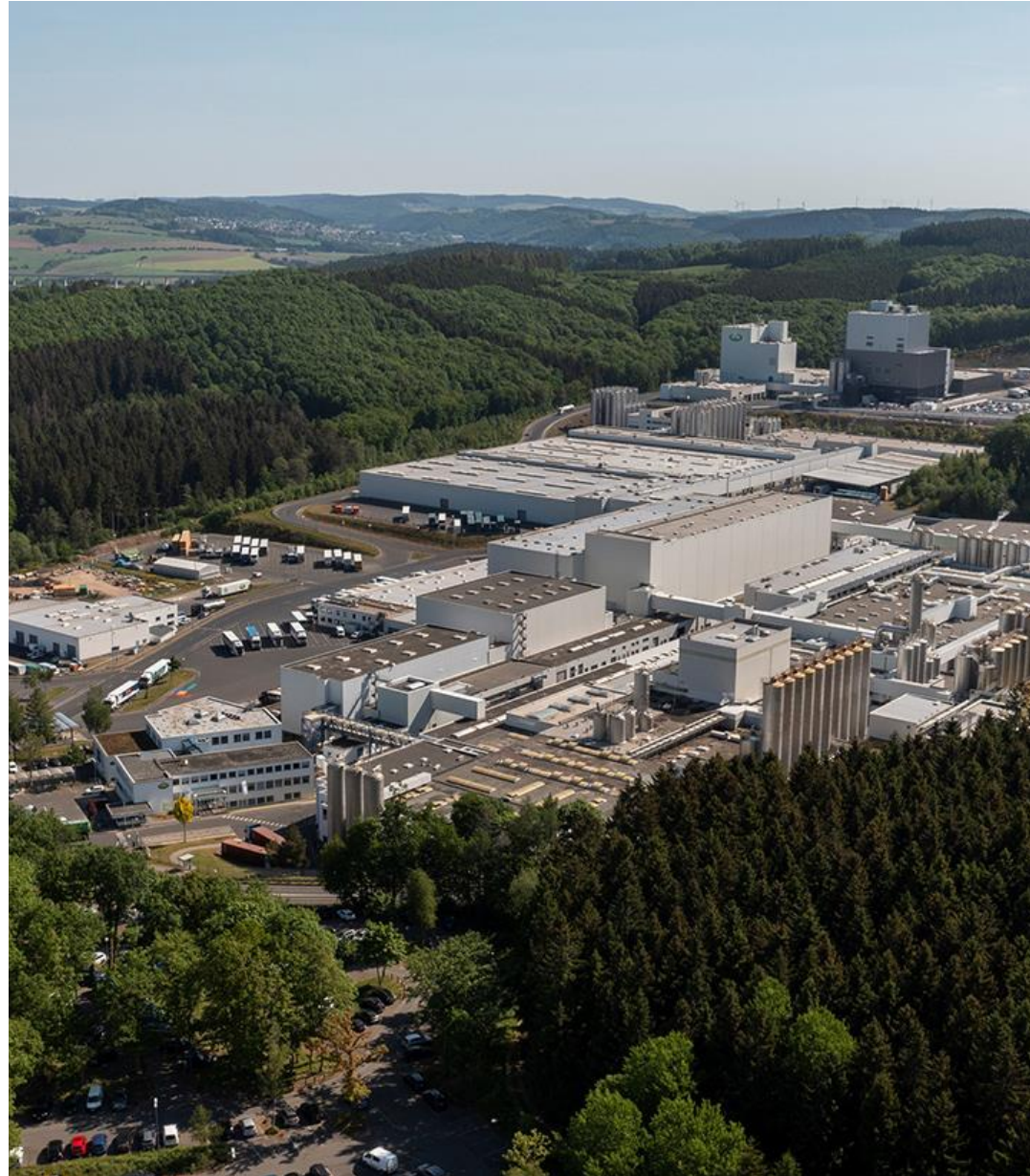
EN PLUS DE NOS CANAUX DE GRANDE DISTRIBUTION, NOUS REALISONS EGALEMENT DES VENTES DE FROMAGE, DE LAIT EN POUDRE ET DE BEURRE AUPRES D'AUTRES ENTREPRISES QUI LES UTILISENT COMME INGREDIENTS DANS LEUR PRODUCTION. PAR AILLEURS, NOTRE MODELE VENTES DE L'INDUSTRIE MONDIALE NOUS PERMET DE GERER LA VARIABILITE SAISONNIERE ET REGIONALE DE LA PRODUCTION DE LAIT DES ASSOCIES-COOPERATEURS ET D'EQUILIBRER NOTRE APPROVISIONNEMENT EN LAIT TOUT AU LONG DE L'ANNEE.

La flexibilité de notre modèle Ventes de l'industrie mondiale nous a permis d'adapter les volumes de lait tout au long de l'année, car les effets de l'inflation ont déséquilibré la demande entre la grande distribution et les marchés des matières premières.

Les prix sur les marchés européens et mondiaux des produits laitiers ont considérablement augmenté au cours de l'année, avec une accélération inédite au cours du premier semestre. Cette évolution est due à un double phénomène : d'une part la stagnation de la production laitière mondiale en raison de la hausse des coûts de production, tant dans les exploitations que dans les laiteries, et d'autre part la forte

demande enregistrée dans le secteur industriel. La part globale de produits laitiers solides vendus par notre segment Ventes de l'industrie mondiale a augmenté de 23,6%, contre 22,1% l'an dernier. En raison des hausses de prix des matières premières, le chiffre d'affaires total de du segment Ventes de l'industrie mondiale a augmenté de 50,1%, passant de 1 686 millions d'euros en 2021 à 2 531 millions d'euros cette année. Les excellents résultats des Ventes de l'industrie mondiale ont permis d'obtenir un prix du lait compétitif pour les associés-coopérateurs d'Arla.

Notre tour de séchage de Pronsfeld, récemment inaugurée, a considérablement augmenté notre capacité à répondre à la demande industrielle croissante de poudre de lait.



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

23,6%

2021 : 22,1 %

Chiffre d'affaires, millions d'euros

2 531

2021 : 1 686

Croissance du chiffre d'affaires

50,1%

2021 : 9,4

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

18%

2021 : 15 %



PERSPECTIVES 2023

NOUS PREVOYONS UNE ANNEE 2023 EGALEMENT DIFFICILE, AVEC DES CONDITIONS DE MARCHE VOLATILES, UNE INFLATION TOUJOURS ELEVEE, UNE BAISSSE DES PRIX DES MATIERES PREMIERES ET UN RALENTISSEMENT DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE.

Une récession qui se profile

L'année 2023 sera sans aucun doute une nouvelle année difficile, marquée par un environnement économique tendu à l'échelle mondiale et par les effets persistants de la guerre en Ukraine, qui continue d'affecter le marché de l'énergie et les chaînes d'approvisionnement. La croissance du PIB mondial devrait être plus faible qu'en 2022, atteignant 2,7 %.

Vers la fin de l'année, nous avons observé une baisse des prix de l'alimentation animale et des engrais, ainsi qu'une légère augmentation de l'offre de lait en raison de l'allègement de la pression financière exercée sur les agriculteurs. Nous prévoyons un rétablissement de l'équilibre entre

l'offre et la demande sur le marché des produits laitiers au cours de l'année 2023. Les prix des matières premières, ont par conséquent amorcé une forte baisse au cours du quatrième trimestre 2022, pour revenir aux niveaux de janvier 2022.

Nous nous attendons à un ralentissement continu de la croissance des marques, en raison de la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs et de la crainte d'une récession. D'après nos observations actuelles, nous prévoyons un recul de 3,5 à 1,5 % de nos volumes de produits de marque. Nous prévoyons toutefois une reprise du rythme de croissance à partir de l'année 2024. Consultez la page suivante pour en savoir plus sur les ajustements de nos attentes stratégiques en fonction de l'évolution du marché extérieur.

Notre chiffre d'affaires devrait se situer entre 13,6 et 14,2 milliards d'euros. La part des bénéfices devrait se situer entre 2,8 et 3,2 %, et l'effet de levier entre 2,4 et 2,8. Nous prévoyons de réaliser des économies de 55 à 85 millions d'euros dans le cadre de notre programme de rationalisation.

Nous maintenons notre objectif de réduire davantage nos émissions au niveau de la production et des exploitations.

	Perspectives 2022 ¹	Résultats 2022	Perspectives 2023
F26 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIEE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATEGIQUE %	-3,0~-2,0	-3,2	-3,5~-1,5
CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIARDS EUR	13,5-14,0	13,8	13,6-14,2
PART DES BENEFICES %	2,8-3,0	2,8	2,8-3,2
F26 GAINS D'EFFICACITE MILLIONS D'EUROS	70-100	101	55-85
EFFET DE LEVIER	2,7-3,1	3,0	2,4-2,8
F26 ÉMISSIONS DE CO ₂ e DES SCOPES 1 ET 2 POINTS DE POURCENTAGE	REDUCTION DES EMISSIONS	-4	REDUCTION DES EMISSIONS
F26 ÉMISSIONS DE CO ₂ e DE SCOPE 3 PAR KILOGRAMME DE LAIT ET DE LACTOSERUM POINTS DE POURCENTAGE	REDUCTION DES EMISSIONS	-2	REDUCTION DES EMISSIONS

¹ Tel qu'annoncé au 1^{er} semestre 2022.



UNE RÉPONSE AGILE AUX DÉFIS MONDIAUX

Au cours de la première année de notre stratégie Future26, nous avons progressé dans la réalisation de nos objectifs, qui visent à accroître la création de valeur dans la catégorie des produits laitiers au niveau mondial et à devenir un leader de la transition vers une production plus durable. Nous contribuons ainsi à relever le double défi du changement climatique et de l'accès à la nutrition pour une population mondiale en croissance rapide.

Plusieurs étapes importantes ont été franchies dans notre démarche de développement durable, notamment l'accélération de notre transition vers l'électricité verte dans nos sites de production européens

et le développement de notre modèle d'incitation financière lié à la durabilité (voir page 35).

En termes de création de valeur, nous avons enregistré de bonnes performances sur un certain nombre de nos marchés de croissance prioritaires, ainsi que dans nos activités Foodservice et AFI, mais nous avons été affectés, notamment en Europe, par la sévérité de la hausse des coûts.

Cette crise, qui devrait continuer à affecter les consommateurs tout au long de l'année 2023, a conduit Arla à revoir à la baisse deux indicateurs économiques clés sur lesquels repose sa stratégie Future26, à savoir la croissance du PIB et la demande mondiale de produits laitiers.

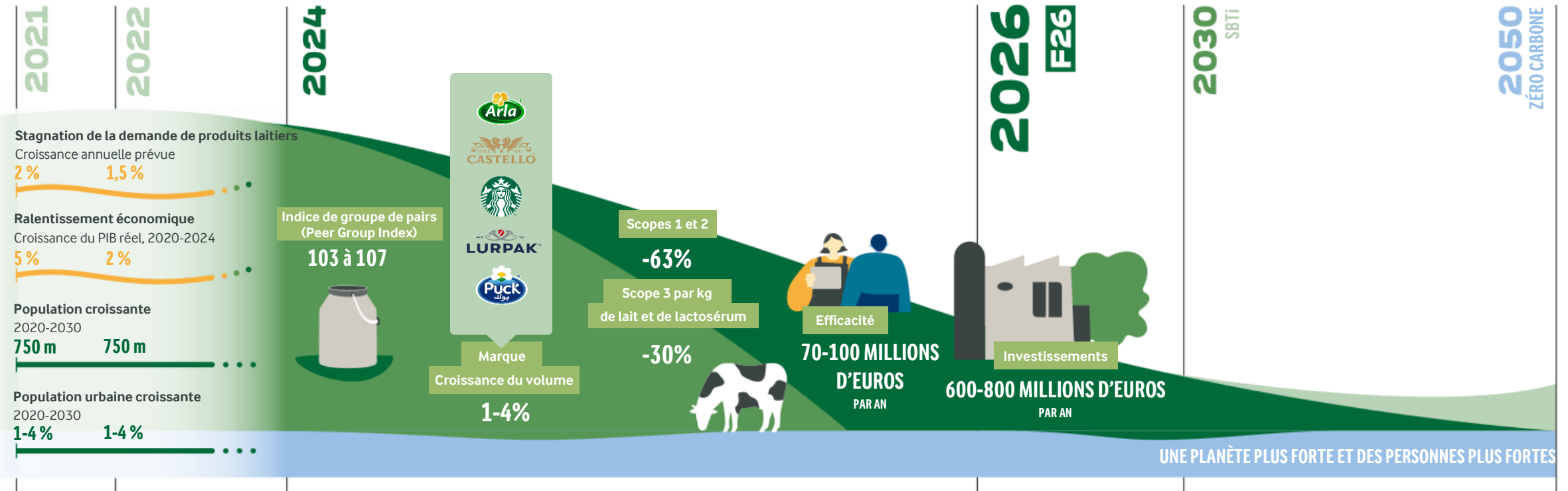
Nous avons donc entrepris une révision de notre stratégie Future26, qui a abouti à la conclusion suivante : si la majeure partie de notre stratégie reste pertinente et donc inchangée, nos ambitions en matière de croissance du volume des produits de marque et de gains d'efficacité annuels doivent être ajustées.

L'impact économique a été particulièrement important en 2022, et le sera de nouveau en 2023. Arla espère néanmoins un retour aux conditions de croissance à partir de 2024. Sur la base de ces hypothèses, nous prévoyons une baisse du volume des produits de marque de 3,5 à 1,5 %

en 2023, puis une croissance de l'ordre de 1 à 4 % entre 2024 et 2026. Nos gains d'efficacité annuels ont été modifiés, passant d'un objectif de 100 millions d'euros par an à une fourchette de 70 à 100 millions d'euros par an.

Notre ambition concernant l'indice de groupe de pairs, qui se situe entre 103 et 107 dans le cadre de la stratégie Future26, et nos objectifs en matière d'émissions de CO₂ pour les scopes 1, 2 et 3 restent inchangés, tout comme notre objectif d'atteindre la neutralité carbone dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2050.

NOTRE STRATÉGIE FAÇONNÉE PAR LES TENDANCES EXTERNES



RISQUES ET OPPORTUNITES



CASTELLO® ANANAS

Castello®, notre marque spécialisée dans le fromage, propose une grande variété de saveurs délicieuses, dont l'ananas. Ce fromage est un mélange unique d'ananas et de fromage à pâte molle, qui crée un goût sucré et acidulé.



GOUVERNANCE DES RISQUES

ENTREPRISE MONDIALE DONT L'AMBITION EST D'ÊTRE LE LEADER DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE, ARLA EST CONFRONTÉE À DE NOMBREUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS. LA GESTION RIGoureuse ET SYSTEMATIQUE DES RISQUES EST ESSENTIELLE POUR CRÉER ET PROTÉGER DE LA VALEUR POUR NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS EN SECURISANT NOS ACTIVITÉS ACTUELLES ET EN REALISANT NOS ASPIRATIONS STRATÉGIQUES.

Identification, évaluation et atténuation des risques

En 2022, nous avons encore renforcé notre processus de gestion des risques en améliorant notre approche dans toutes les unités commerciales, en garantissant une compréhension mutuelle et en définissant clairement les responsabilités en matière d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques. Notre cadre de gestion des risques d'entreprise, qui continuera d'être déployé en 2023, a permis d'améliorer notre infrastructure, notre communication et notre documentation en matière de risques.

La gestion des risques d'Arla vise à identifier, évaluer et réduire efficacement les risques et les incertitudes, à atténuer les impacts négatifs internes et externes, et à saisir les opportunités commerciales afin de maximiser la création de valeur. Pour identifier nos principaux risques, les responsables des risques de toute l'organisation surveillent constamment les tendances qui sont susceptibles d'avoir un impact sur Arla à l'avenir. Ces risques émergents sont évalués sous la forme

d'une carte thermique bidimensionnelle qui estime l'impact du risque sur le bénéfice d'exploitation et la probabilité de survenance du risque.

Les risques les plus importants sont régulièrement examinés et évalués par l'équipe exécutive de gestion (EMT) et le Board of Directors (BoD). Si le BoD est chargé de maintenir une gestion solide des risques et de la conformité ainsi qu'un système de contrôle interne, l'EMT est chargée de rendre compte des risques, elle est responsable de l'efficacité des efforts d'atténuation des risques et de l'identification des opportunités liées. L'EMT examine la carte des risques et, sur la base de cet examen, les principaux risques sont présentés au BoD. L'EMT et le BoD prennent les mesures nécessaires pour prévenir les risques inutiles et atténuer les autres. Ce processus est flexible et permet d'évaluer rapidement les risques qui peuvent survenir soudainement, comme nous l'avons vu avec la pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine.

Risques climatiques

En 2022, nous avons inclus une évaluation détaillée des risques climatiques dans notre processus annuel d'évaluation des risques afin d'appréhender les risques et les opportunités auxquels Arla est confrontée en raison du changement climatique et d'identifier les possibilités d'atténuation de ces risques. Nous avons suivi les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD) pour cartographier et évaluer nos principaux risques liés au climat. Vous pouvez consulter le détail des risques à la page 32. Notre tableau récapitulatif TCFD se trouve à la page 143.

GESTION DES RISQUES DE GOUVERNANCE

Comprendre

IDENTIFICATION

- Carte ou catalogue des risques
- Classification des types de risques (risques périphériques, spécifiques au marché, risques spécifiques à l'entreprise)

ÉVALUATION

- Estimations de la probabilité d'occurrence
- Évaluation de l'impact des risques

Planifier

PROGRAMME

- Risque dans la planification opérationnelle
- Risque dans la planification stratégique
- Risque dans l'évaluation des investissements
- Gestion de portefeuille risque-rendement

Agir

GESTION DE CRISE

- Mesures de contingence
- Mesures de continuité des activités
- Mesures de communication

REPONSE AUX RISQUES ET REPORTING

- Reporting régulier à l'EMT et au BoD
- Mesures d'atténuation mises en place

POSITION D'ARLA EN MATIÈRE DE RISQUES

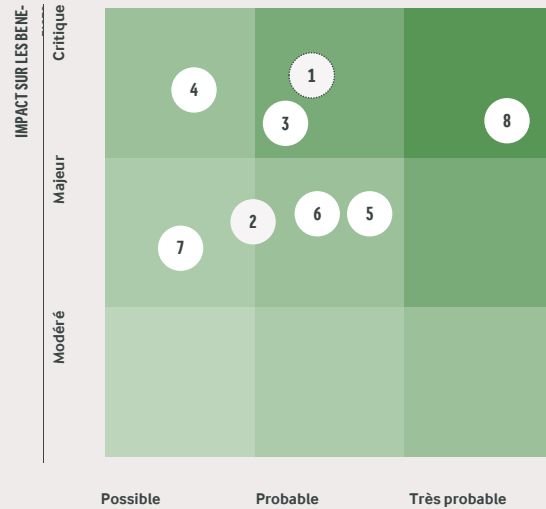
ARLA, COMME TOUTE ENTREPRISE, EST SOUMISE À DES RISQUES, QUI PEUVENT SOUVENT ÊTRE TRANSFORMÉS EN OPPORTUNITÉS. DANS LES PAGES SUIVANTES, NOUS PRÉSENTONS LES RISQUES QUE NOUS CONSIDÉREONS COMME LES PLUS IMPORTANTS POUR LE RENDEMENT D'ARLA À MOYEN TERME ET DÉCRIVONS NOS EFFORTS D'ATTÉNUATION. EN 2022, NOUS AVONS CONSTATÉ QUE LA PROBABILITÉ ET L'IMPACT D'UN GRAND NOMBRE DE NOS PRINCIPAUX RISQUES ONT AUGMENTÉ, CAR LE MONDE EST EXPOSÉ À UN CLIMAT D'INCERTITUDE ET DE VOLATILITÉ.

Principaux changements dans la position d'Arla en matière de risques en 2022 :

- L'instabilité politique et économique mondiale s'est accrue, alimentée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la réponse de la Chine au COVID-19 et les troubles politiques sur certains de nos marchés internationaux (voir risque 2).
- Le risque de voir notre compétitivité diminuer en raison de la récession imminente et des coûts élevés des intrants

en Europe a également augmenté en 2022 (voir risques 4 et 5).

- Les gouvernements européens sont devenus plus interventionnistes sur la réglementation liée au climat et à la durabilité. Certaines initiatives ont appuyé notre stratégie, tandis que d'autres ont créé des risques (voir les risques 1 et A, B, C).



VRAISEMBLANCE

PRINCIPAUX RISQUES

Risques périphériques

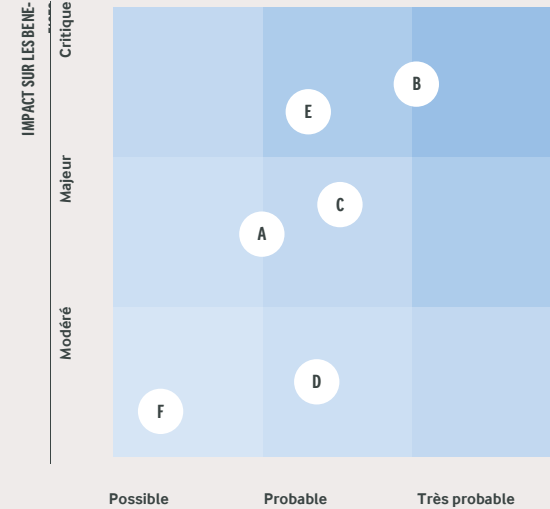
1. Changements réglementaires liés au climat
2. Instabilités politique et économique

Risque spécifique au marché

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 coûts de production

Risque spécifique à l'entreprise

6. Cyberattaque majeure
7. Problèmes majeurs de qualité et de sécurité des produits
8. Volatilité des devises



VRAISEMBLANCE

RISQUES CLIMATIQUES

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. Réglementations relatives à l'utilisation des terres
- D. Empreinte environnementale et étiquetage de l'origine
- E. Modification des recommandations et des tendances nutritionnelles

Risques physiques

- F. Phénomènes météorologiques extrêmes

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'Arla peut gérer et atténuer directement. Ceux-ci servent de point de départ à l'élaboration de politiques mondiales et de procédures de contrôle interne.

Risques liés à la transition :

Risque découlant des changements sociétaux et économiques vers un avenir faible en carbone et plus respectueux du climat.

Risques physiques : Ces risques sont liés aux conséquences physiques du changement climatique, telles que la hausse des températures, les phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents, les inondations, etc.



VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX RISQUES

	DESCRIPTION DU RISQUE		IMPACT POTENTIEL	MESURES D'ATTÉNUATION	
1	<p>Changements réglementaires liés au climat</p> <p>Pour en savoir plus sur les risques liés au climat, consultez la page 32</p>	<p>Un certain nombre de réglementations liées au climat qui auraient un impact sur l'industrie laitière sont en cours de discussion tant au niveau de l'UE que dans les différents pays européens. Le Danemark a proposé une taxe sur les émissions de la production industrielle et s'est engagé à introduire une taxe carbone sur les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant de l'activité agricole.</p>	<p>★ Risque périphérique</p> <p>↑ En augmentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coûts de production plus élevés dans les exploitations. Volumes de lait plus faibles. Flexibilité réduite des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous réduisons activement nos propres émissions de CO₂e et celles de nos agriculteurs. En 2022, nous avons introduit un modèle d'incitation financière liée à la durabilité pour stimuler encore plus l'action climatique dans les exploitations. Nous restons vigilants dans notre chaîne d'approvisionnement en vue d'une potentielle réduction de l'approvisionnement de lait.
2	<p>Instabilités politique et économique</p>	<p>En tant qu'entreprise mondiale, Arla est exposée à l'instabilité politique et économique mondiale ou à la récession. Nous nous attendons à ce que les prochaines années soient difficiles à cet égard.</p>	<p>★ Risque périphérique</p> <p>↑ En augmentation</p>	<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 la pénurie d'aliments pour animaux, la perturbation des réseaux logistiques. Cela pourrait également avoir un impact 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	<p>Évolution du comportement des consommateurs</p> <p>Pour de plus amples informations sur les risques liés au climat D et E, voir la page 32</p>	<p>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.</p>	<p>★ Risque spécifique au marché</p> <p>➔ Stable</p>	<ul style="list-style-type: none"> Si la transformation durable d'Arla ne suit pas la vitesse de l'évolution des tendances de consommation, nous pourrions perdre des parts de marché et des volumes de ventes. 	<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	<p>Perte de compétitivité dans le portefeuille de marques</p>	<p>Dans le contexte actuel de forte inflation, avec une récession économique à l'horizon, les consommateurs devraient choisir davantage des alternatives moins coûteuses.</p>	<p>★ Risque spécifique au marché</p> <p>➔ Stable</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nos marques sont au cœur de notre modèle de génération de valeur. Le développement lent du chiffre d'affaires de marque aura un impact négatif sur la rentabilité. La pression sur les prix de 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	<p>Perte de compétitivité internationale due à l'augmentation des coûts de production</p>	<p>En 2022, l'inflation a été exceptionnellement élevée à l'échelle mondiale, mais l'Europe a été plus durement touchée par cette tendance, accentuée par l'attaque de la Russie contre l'Ukraine.</p>	<p>★ Risque spécifique au marché</p> <p>↑ Nouveau, en augmentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sur nos principaux marchés internationaux en croissance, 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 Arla, si le niveau actuel des coûts des intrants est maintenu. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir une chaîne d'approvisionnement rentable en évoluant pour être moins dépendant de nos sites européens en explorant les possibilités de production et d'approvisionnement sur nos marchés internationaux où nous avons des intérêts commerciaux stratégiques.



Catégorie de risque



Évolution en glissement annuel

Évolution en glissement annuel : Nous évaluons l'évolution de chaque risque d'une année sur l'autre en évaluant les changements de probabilité de leur occurrence et de leur impact potentiel. La somme de ces mouvements nous donne le changement de position d'une année sur l'autre.



	DESCRIPTION DU RISQUE		IMPACT POTENTIEL	MESURES D'ATTÉNUATION
6	Cyberattaque majeure Il y a une tendance croissante à l'utilisation de logiciels criminels ciblant les sociétés de production, ce qui affecte également notre industrie.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque spécifique à l'entreprise ↑ En augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> · Préjudices potentiels pour notre capacité à produire, livrer et vendre nos produits. 	<ul style="list-style-type: none"> · Renforcer nos processus d'atténuation des vulnérabilités en matière de sécurité informatique.
7	Problème majeur de qualité et de sécurité des produits Notre chaîne de valeur est longue et complexe avec une grande variété de produits. Pour Arla, il est essentiel de veiller à ce que nos produits puissent être consommés en toute sécurité et soient correctement étiquetés, et de garantir la sécurité et la santé de nos employés.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque spécifique à l'entreprise → 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 le respect de la réglementation sanitaire sont primordiaux à tous les stades de notre chaîne d'approvisionnement.
8	Volatilité des devises Une grande partie du chiffre d'affaires d'Arla 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.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque spécifique à l'entreprise → 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'Arla et peut avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices. · Arla a des agriculteurs dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni et la Suède. L'achat de lait des agriculteurs et les opérations dans les pays en dehors de la zone euro exposent notre prix de performance en euro aux fluctuations des taux de change pour la livre sterling britannique et la couronne suédoise. 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestion centralisée de l'exposition aux devises. · Réduire leur exposition à découvert grâce à des activités de couverture. <p>Pour en savoir plus, consulter la note 4 des états financiers.</p>



Catégorie de risque



Évolution en glissement annuel

Évolution en glissement annuel : Nous évaluons l'évolution de chaque risque d'une année sur l'autre en évaluant les changements de probabilité de leur occurrence et de leur impact potentiel. La somme de ces mouvements nous donne le changement de position d'une année sur l'autre.



APERÇU DES RISQUES CLIMATIQUES

	DESCRIPTION DU RISQUE		IMPACT POTENTIEL	MESURES D'ATTÉNUATION
A	<p>Règlements visant à réduire les émissions au cours de la production</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque réglementaire ➔ Stable 	<ul style="list-style-type: none"> · Augmentation des coûts de production dans les pays ayant des réglementations sur les émissions de CO₂, par exemple une taxe sur le CO₂. 	<ul style="list-style-type: none"> · Nous réduisons constamment les émissions de CO₂e dans notre production. Notre objectif, basé sur des données scientifiques, est de réduire les émissions des scopes 1 et 2 de 63 % d'ici 2030. · Nous avons également pour objectif d'utiliser uniquement de l'électricité issue d'énergies renouvelables pour nos opérations en Europe d'ici 2025.
B	<p>Réglementations visant à réduire les émissions provenant de l'activité agricole</p> <p>Le gouvernement danois s'est engagé à introduire une taxe carbone sur les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant de l'activité agricole. Nos associés-coopérateurs danois seront soumis à cette taxe ; toutefois les détails relatifs au niveau et à la mise en œuvre de celle-ci ne sont pas clairs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque réglementaire ⬆ En augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> · Le coût de production de nos agriculteurs danois augmenterait considérablement, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les volumes de lait, entraînant des problèmes d'approvisionnement en matières premières. 	<ul style="list-style-type: none"> · La réduction des émissions dans les exploitations est un élément clé de notre stratégie commerciale. Notre objectif est de réduire les émissions de scope 3 de 30 % par kilogramme de lait et de lactosérum d'ici 2030.
C	<p>Réglementation relative à l'utilisation des terres</p> <p>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, comme aux Pays-Bas, peuvent également réduire le nombre de têtes de bétail sur nos principaux marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque réglementaire ➔ Stable 	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	<ul style="list-style-type: none"> · Afin de mieux comprendre l'impact potentiel d'une telle réglementation et de proposer des solutions à nos agriculteurs, nous souhaitons mesurer l'utilisation des terres, dont les sols tourbeux, dans nos Checks Climat à partir de 2023.
D	<p>Empreinte environnementale et étiquetage de l'origine des produits</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque réglementaire ⬆ En augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	<ul style="list-style-type: none"> · Nous travaillons à l'élaboration de méthodologies, de processus et de systèmes permettant de calculer l'empreinte environnementale des produits.
E	<p>Modification des recommandations et des tendances nutritionnelles</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque pour le consommateur ⬆ En augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	<ul style="list-style-type: none"> · 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.
F	<p>Phénomènes météorologiques extrêmes</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risque physique ➔ Stable 	<ul style="list-style-type: none"> · 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. 	<ul style="list-style-type: none"> · 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.

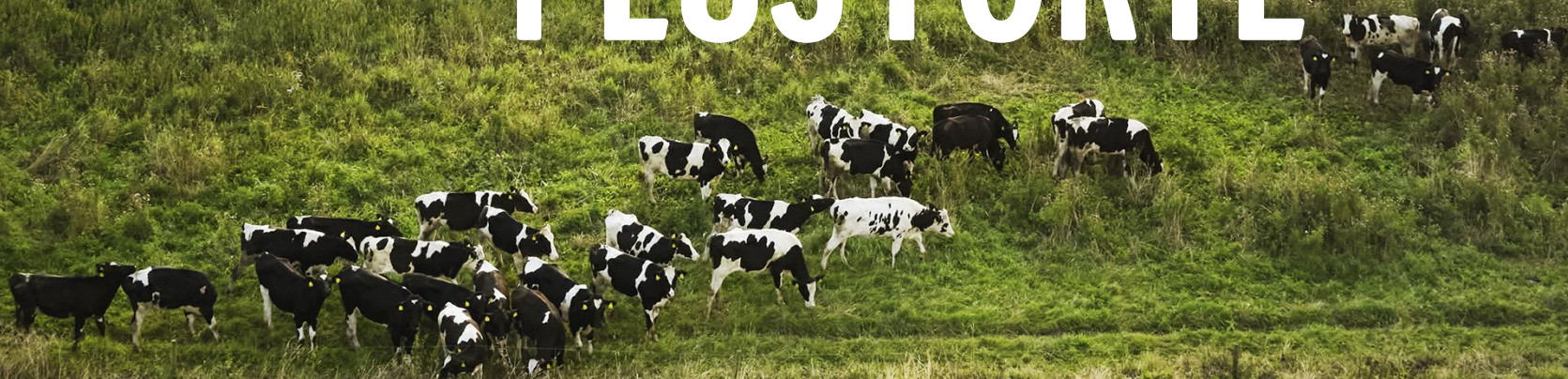
Arla est le plus grand producteur de produits laitiers biologique au monde. Dans le cadre de la production de notre lait bio, nous attachons une importance particulière au bien-être animal et à l'environnement, ce qui signifie par exemple que nos vaches pâturent librement en extérieur et que nous n'utilisons ni pesticides ni engrais artificiels sur nos terres.



LAIT BIO

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

UNE PLANETE PLUS FORTE





ENVIRONNEMENT

AMBITIONS ET PROGRÈS

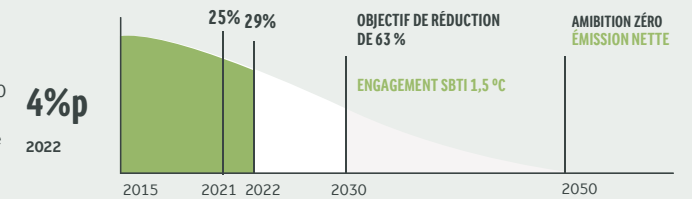


REDUCTION DES EMISSIONS

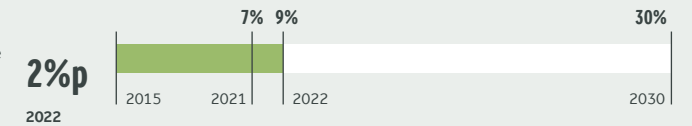
CO₂E/KG DE LAIT + LACTOSERUM

Arla a fixé des objectifs scientifiques pour 2030 en prenant 2015 comme année de référence. Notre objectif est d'atteindre une 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). Pour les émissions de scope 3 nous nous concentrons, entre autres, sur les émissions provenant de l'approvisionnement en lait cru. L'objectif est de réduire l'empreinte carbone du scope 3 de 30 % par kilogramme de lait et de lactosérum standardisés. Pour en savoir plus, consultez la page 130 et pour les risques pour le climat, consultez la page 32.

RÉDUCTIONS DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1 ET 2 ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES À LONG TERME



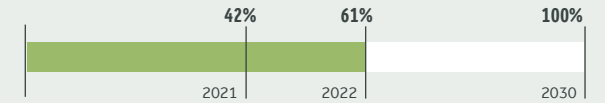
SCOPE-3 RÉDUCTIONS D'ÉMISSIONS PAR KILOGRAMME DE LAIT ET LACTOSÉRUM



100% D'ELECTRICITE

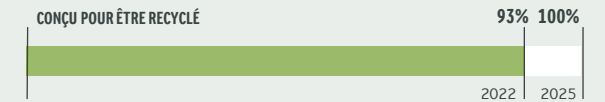
RENOUVELABLE

D'ici 2025, nous souhaitons utiliser exclusivement de l'électricité produite à partir de sources renouvelables sur nos sites de production et dans nos bureaux en Europe. De plus amples informations à la page 41.



100 % DE RECYCLABILITE

Notre ambition pour 2025 est de ne plus utiliser que des emballages recyclables pour les marques Arla. Plus d'informations à la page 43.



ZERO PLASTIQUE VIERGE

D'ORIGINE FOSSILE

Objectifs 2030 – Notre objectif est d'éliminer l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile dans les emballages d'ici 2030 pour l'ensemble des marques Arla. De plus amples informations à la page 43.

50 % DE REDUCTION DU

GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Objectifs 2030 – Notre objectif est de réduire le gaspillage alimentaire de 50 % d'ici à 2030 (par rapport à 2015).



UNE ÉTAPE IMPORTANTE DANS NOTRE TRANSITION VERS UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

Arla a franchi une étape audacieuse en 2022 en annonçant la mise en place de son modèle d'incitation financière liée à la durabilité, qui conditionne le prix du lait perçu par les agriculteurs à leurs mesures en faveur de la durabilité. Avec la mise en place du modèle d'incitation financière liée à la durabilité, qui prendra effet en 2023, les agriculteurs pourront gagner jusqu'à 2,4 centimes d'euro par kilogramme de lait¹ en récompense de mesures contribuant à atteindre notre objectif de réduction des émissions de CO₂e de scope 3 de 30 % par kilogramme de lait et de lactosérum, ainsi que d'autres mesures liées à la durabilité, telles que l'amélioration de la biodiversité.

Pour récompenser les mesures passées et inciter les agriculteurs à poursuivre leurs efforts en faveur de l'environnement, notre Board of Directors (BoD) prévoit de redistribuer 500 millions d'euros² par an aux associés-coopérateurs en fonction des points individuels collectés dans le cadre du modèle d'incitation financière.

« Le soutien de nos associés-coopérateurs, même dans une période de grande incertitude, témoigne de notre engagement à nous positionner en tant que leader de la production laitière progressiste et à servir de modèle pour faire évoluer l'ensemble de notre secteur. »

Jan Toft Nørgaard
Président du Board of Directors

Dès le départ, le modèle sera financé sur la base de la valeur de la matière première. Notre objectif est qu'au fil du temps, nos mesures concrètes en faveur de la durabilité augmentent la valeur de notre lait et permettent à nos associés-coopérateurs d'obtenir un meilleur rendement via la commercialisation. Récompenser les associés-coopérateurs pour leurs mesures en faveur de la durabilité enverra un message clair aux clients et aux consommateurs : une partie du prix qu'ils paient pour les

produits et concepts Arla plus durables est destinée aux agriculteurs qui prennent le plus de mesures en faveur de l'environnement et du climat.

Nos associés-coopérateurs se sont largement impliqués dans la création du modèle afin de veiller à ce qu'il soit équitable pour tous les agriculteurs, qu'il soit compréhensible et qu'il permette la commercialisation des activités liées à la durabilité dans les exploitations. Le modèle est un système à points permettant à l'agriculteur de collecter des points dans 19 domaines de durabilité en fonction de ses mesures.

Les mesures présentant un plus grand potentiel pour le climat et l'environnement rapporteront le plus de points. Par conséquent, l'incitation financière sera également plus importante. La plupart de ces mesures nous avons identifiées dans le cadre de nos Checks Climat. Pour chaque point obtenu, l'agriculteur recevra 0,03 centime d'euro par kilogramme de lait.

Le premier versement au titre de l'incitation financière sera effectué dans le cadre du décompte laitier pour le mois de

juillet 2023, sur la base des volumes de lait livrés en juillet et des données soumises dans le cadre du Check Climat 2022, ainsi que de nouvelles données et de nouveaux documents soumis par les agriculteurs. Les agriculteurs recevront également une incitation financière de 1,0 centime d'euro par kilogramme de lait lors de la transmission de leurs données climatiques.

Pour un agriculteur Arla moyen dont la production annuelle avoisine 1,2 million de kilogrammes de lait, nous estimons qu'une part d'au moins 26 000 euros sur le versement laitier proviendra de ses mesures en faveur de la durabilité au cours de la première année complète.

Ce modèle est évolutif, avec 20 des 100 points maximum réservés à de futurs domaines et à de nouvelles mesures. Lorsque tous les points seront disponibles, les agriculteurs pourront gagner jusqu'à 3,0 centimes d'euro par kilogramme de lait pour leurs mesures en faveur de la durabilité.

NOTRE MODÈLE D'INCITATION FINANCIÈRE LIÉE À LA DURABILITÉ



LES BIG 5
49 POINTS



ALIMENTATION DURABLE
11 POINTS



BIODIVERSITÉ ET
CARBON FARMING
8 POINTS



MANUTENTION DES ENGRAIS
ORGANIQUES
6 POINTS



100 % D'ÉLECTRICITÉ
RENOUVELABLE
5 POINTS



RENFORCEMENT DES
CONNAISSANCES
1 POINT

¹ Au fil du temps, le modèle inclura davantage d'actions en faveur de la durabilité, et les agriculteurs pourront alors gagner jusqu'à 3,0 centimes d'euro par kilogramme de lait en récompense de leurs actions.

² Sur la base de nos volumes de lait actuels, et en supposant que les agriculteurs atteignent le nombre maximal de points, auxquels s'ajoute 1,0 centime d'euro pour la soumission de leurs données dans le cadre du Check Climat.



UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

LES PRODUITS LAITIERS S'INSCRIVENT DANS UNE ALIMENTATION Saine ET DURABLE EN RAISON DE LEUR DENSITÉ NUTRITIVE. À L'INSTAR DE TOUTE PRODUCTION ALIMENTAIRE, ILS ONT UN COUT EN TERMES D'ÉMISSIONS DE CO₂e. NOTRE PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ, ET AUSSI NOTRE PLUS GRANDE OPPORTUNITÉ, EST D'AGIR POUR LIMITER CETTE EMPREINTE. LES EXPLOITATIONS COMPTENT POUR 83 % DE NOS ÉMISSIONS. C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE NOUS CONCENTRONS NOS EFFORTS SUR LA RÉDUCTION DE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL DANS LES EXPLOITATIONS.



Le Check Climat et les Big5

Notre programme Check Climat permet aux associés-coopérateurs Arla de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre (CO₂e) de leur exploitation et leur propose des mesures en vue de les réduire. Le Check Climat mesure six domaines clés : le troupeau, la composition de l'alimentation,

la production agricole, l'utilisation d'engrais, l'utilisation du lisier, et l'utilisation d'électricité, de carburants et d'énergie renouvelable. Les réponses des agriculteurs sont validées par des conseillers climatiques externes, qui les aident également à élaborer des plans personnalisés de réduction des émissions sur la base de leurs résultats.

En 2022, 95 % des associés-coopérateurs Arla ont participé au Check Climat, couvrant ainsi 99 % du pool de lait d'Arla. L'associé-coopérateur moyen Arla émet 1,12 kg de CO₂e par kilogramme de lait.

Après le lancement du Check Climat en 2020, nous avons procédé à une nouvelle analyse du premier ensemble de données. Les résultats montrent que les variations observées dans l'empreinte carbone des exploitations proviennent à 78 % de cinq facteurs climatiques, que nous appelons les « Big 5 » (voir page suivante).

Le benchmarking et le partage des connaissances stimulent les performances des Big5

En 2022, nous avons développé nos mesures de réduction des émissions dans les exploitations en introduisant un modèle de benchmarking et de partage systématique des connaissances pour accompagner nos associés-coopérateurs. Pour sensibiliser à l'impact des Big5, nous devons d'abord nous assurer que chaque agriculteur connaît ses performances actuelles dans ces cinq facteurs climatiques. Arla a ainsi mis en place un modèle de benchmarking, conçu pour donner une image claire des performances de l'exploitation par rapport à des exploitations similaires et pour indiquer le potentiel existant dans chacun des Big5 facteurs climatiques. Ce potentiel est défini sur la base de ce que les exploitations les plus performantes du groupe de référence ont pu accomplir en faisant preuve d'une efficacité remarquable dans un facteur visé. Les groupes de référence sont créés en fonction de la région géographique, de la taille du troupeau et du type d'alimentation.

Les résultats du benchmarking sont discutés lors d'événements de renforcement des connaissances organisés par Arla, au cours desquels les agriculteurs peuvent discuter avec leurs homologues les plus performants dans l'un ou l'autre des domaines et identifier leur marge de progression. Pour favoriser l'engagement des agriculteurs, ceux-ci ont la possibilité de gagner un point dans le cadre du modèle d'incitation financière pour leur participation aux sessions classées par Arla dans la catégorie des événements de renforcement des connaissances.

1,12

kg de CO₂e par kilogramme de lait des associés-coopérateurs

Ambitions stratégiques

Notre objectif scientifique est de réduire de 30 % les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum d'ici 2030.



LES BIG5

1. Consommation

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 des quantités de protéines dans le fourrage permet de réduire le niveau d'azote et donc les émissions de gaz à effet de serre dans le lisier.

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 CO₂e.

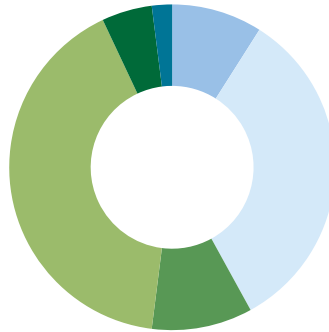
5. Utilisation des terres

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



D'où viennent nos émissions ?

- Sol tourbeux : 9%
- Nourriture achetée et cultivée sur place : 33%
- Stockage du fumier : 10%
- Digestion des aliments par la vache : 41%
- Énergie : 5%
- Autres émissions : 2%



Big 5 : les mesures climatiques les plus efficaces

Les Big5 correspondent aux domaines d'action climatique les plus efficaces sur lesquels tous les agriculteurs Arla peuvent intervenir afin de réduire l'empreinte carbone de leur exploitation. Ces domaines jouent également un rôle clé dans le modèle d'incitation financière liée à la durabilité. Sur les 80 points qu'il est possible d'obtenir dès le départ, 49 proviennent des mesures dans le cadre des Big5. Ces mesures sont également d'excellents outils pour la gestion agricole, qui permettent aux agriculteurs de gagner en efficacité au fur et à mesure de leur progression.

Un projet pilote à grande échelle dans les exploitations pour réduire les émissions de méthane

Pour trouver de nouveaux moyens plus efficaces de réduire les émissions dans les exploitations, Arla a mis en place un programme pilote d'exploitation d'innovation.

Arla a notamment lancé en 2022, en collaboration avec Royal DSM, une entreprise scientifique internationale, un projet pilote d'expérimentation à grande échelle de l'additif alimentaire Bovaer®, qui permet de réduire de 30 % les rejets de méthane des vaches qui le consomment.

Les émissions de méthane constituent l'un des plus grands défis climatiques de l'industrie laitière. 40 % des émissions totales des exploitations Arla proviennent de la digestion des vaches.

Pour faire face à ce problème et accélérer la réduction de nos émissions, nos associés-coopérateurs expérimentent l'utilisation du nouvel additif alimentaire Bovaer® sur 10 000 vaches laitières dans plus de 50 exploitations au Danemark, en Suède et en Allemagne.

L'additif Bovaer® supprime l'enzyme qui déclenche la production de méthane dans le système digestif d'une vache. Cet additif prend effet immédiatement et il a été démontré scientifiquement qu'il n'affecte pas la qualité du lait. Un quart de cuillère à café d'additif Bovaer® ajouté quotidiennement à l'alimentation de chaque vache permettra une réduction constante des rejets de méthane de 30 % en moyenne.



Arla et ses partenaires produiront de l'engrais vert à partir de l'énergie éolienne

Les quatre grandes coopératives danoises détenues par des agriculteurs, Arla Foods, DLG, Danish Agro et Danish Crown, ont une nouvelle société, Zero Emission Fertilizer Denmark, qui étudiera la possibilité de produire un engrais neutre en carbone au Danemark.

À l'heure actuelle, le recours aux engrais chimiques est indispensable pour obtenir des rendements suffisamment élevés pour répondre à la demande alimentaire mondiale. Cependant, l'utilisation d'engrais chimiques est responsable d'une part importante des émissions de CO₂e dans l'agriculture, car ceux-ci sont

principalement produits à partir d'énergie issue du gaz naturel et du charbon.

En produisant un engrais neutre en carbone à base d'ammoniac vert issu de l'énergie éolienne, il est possible de réduire jusqu'à 30 % les émissions liées à l'utilisation d'engrais chimiques.

Au cours des 9 à 12 prochains mois, la nouvelle société réalisera une série d'études de faisabilité, qui permettront de décider d'un éventuel investissement dans la production.



LE BIEN-ETRE ANIMAL ET LA PROTECTION DE LA NATURE

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

Les mesures en faveur de l'amélioration du bien-être animal sont au centre de nos préoccupations. Arla doit également continuer à développer et à renforcer ses pratiques agricoles afin de préserver et de renforcer l'environnement dans les exploitations, notamment dans les domaines de la santé des sols, de la capacité de rétention d'eau et de l'amélioration des services écosystémiques.

Le bien-être animal chez Arla

Chez Arla, le bien-être animal est un principe fondamental et le bien-être de nos troupeaux constitue également une préoccupation majeure pour nos clients et consommateurs. Garantir le bien-être des vaches Arla est un objectif que nous prenons très au sérieux : nos associés-coopérateurs sont tenus de présenter quatre fois par an un rapport détaillé sur le bien-être de leurs troupeaux.

La robustesse du troupeau est l'un des Big5 facteurs climatiques et, en tant que

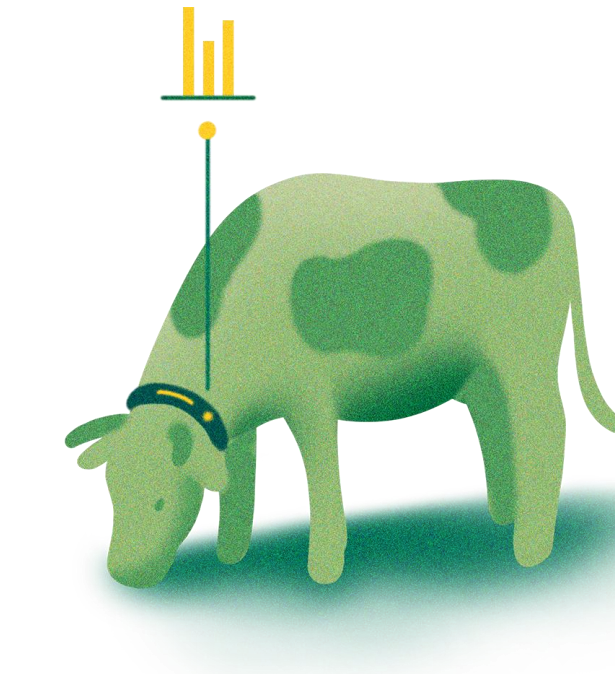
tel, fait partie de notre modèle d'incitation financière liée à la durabilité. Pour recueillir des éléments factuels sur la manière d'améliorer ce facteur, nous avons lancé en 2022 un projet pilote dans 19 exploitations. Les agriculteurs, conseillés par des vétérinaires, se sont concentrés sur la prévention des maladies les plus courantes chez les vaches.

Nous sommes toutefois conscients que la longévité n'est pas un critère suffisant. Nous souhaitons également nous assurer que les vaches de nos agriculteurs sont heureuses et en bonne santé. Dans notre exploitation d'innovation au Royaume-Uni, nous nous efforçons de mettre au point un indicateur susceptible de mesurer le « bonheur » de nos vaches grâce au suivi automatisé du comportement animal. Ce projet vise à examiner et à identifier les comportements positifs qui peuvent être utilisés comme indicateurs supplémentaires du bien-être des vaches laitières.

Dans le cadre d'un processus d'audit harmonisé entre tous les pays de nos associés-coopérateurs, les agriculteurs reçoivent également la visite d'experts externes spécialisés dans le bien-être animal au moins une fois tous les trois ans afin de faire contrôler leurs troupeaux. Nous rendons compte du résultat de ces audits dans notre section ESG. Plus d'informations à la page 135.

Biodiversité et santé du sol au cœur des préoccupations

La lutte contre le changement climatique doit aller de pair avec la lutte contre la perte de biodiversité : ces deux aspects sont essentiels à la survie de notre planète. L'ensemble des agriculteurs Arla œuvrent pour la préservation de la nature et pour l'encouragement 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.



BIEN-ETRE ANIMAL¹

98,4%

Aucune non-conformité significative liée à la propreté

99,8%

Aucune non-conformité significative liée à l'état corporel

99,5%

Aucune non-conformité significative liée à la mobilité

100%

Aucune non-conformité pour les lésions

¹ Proportion d'agriculteurs audités sans problèmes majeurs en matière de bien-être animal



UNE PRODUCTION ET UNE LOGISTIQUE DURABLES

NOTRE OBJECTIF DE DURABILITE EST D'ATTEINDRE ZERO EMISSION NETTES A L'HORIZON 2050 POUR NOS SITES DE PRODUCTION LAITIERE ET NOTRE RESEAU LOGISTIQUE. NOTRE STRATEGIE SE CONCENTRE SUR DEUX DIMENSIONS ESSENTIELLES POUR CHACUN DE CES DEUX ASPECTS : LA REDUCTION DE LA CONSOMMATION D'ENERGIE ET DE CARBURANT EN AMELIORANT NOTRE EFFICACITE, ET LA TRANSITION VERS LES ENERGIES RENOUVELABLES.



En 2022, nos émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage pour atteindre une réduction totale de 29 % par rapport à 2015 (année de référence).

Cette année, en raison de la guerre en Ukraine, nous avons dû à court terme recourir au pétrole plutôt qu'au gaz naturel afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement. Nous étions bien conscients de l'augmentation des émissions qui allaient résulter de cette conversion, car le pétrole est environ

30 % plus polluant que le gaz naturel sur le plan du CO₂e.

Dans l'attente de pouvoir repasser du pétrole au gaz naturel, nous compensons l'augmentation des émissions par des certificats de production d'électricité. Notre objectif à long terme, qui est d'accélérer notre transition vers l'abandon des énergies fossiles grâce à un certain nombre d'initiatives telles que l'optimisation énergétique, l'électrification, l'électricité verte et les énergies thermiques alternatives, est toujours d'actualité.

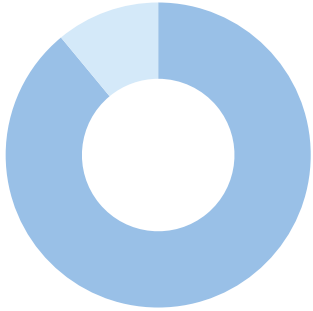
29 %

Réduction des émissions de CO₂e des scopes 1 et 2

Ambitions stratégiques
Nous visons une réduction de 63 % des émissions de CO₂e des scopes 1 et 2 d'ici 2030 (année de référence : 2015).

D'où viennent nos émissions ?

- Production: 89%
- Logistique: 11%



Énergie et efficacité énergétique

En 2022, en raison de la flambée des prix de l'énergie et du risque élevé de perturbations énergétiques, il est apparu nécessaire d'accélérer nos plans en matière d'efficacité énergétique sur nos sites. Nous avons par conséquent lancé deux programmes de durabilité visant à accélérer les réductions d'énergie, à établir des feuilles de route claires en matière d'investissement et à entamer le processus de transformation.

Programme de durabilité des sites

Notre programme de durabilité des sites a été déployé sur six de nos principaux sites émetteurs de CO₂e en 2022. Le programme de durabilité des sites établit un plan de transformation sur mesure pour chaque site. Il comporte des initiatives d'engagement, des mesures

d'optimisation énergétique, une étude de transformation des systèmes thermiques externes, une cartographie des compétences énergétiques et une gestion ciblée des performances énergétiques.

La direction du site et les employés jouent un rôle actif dans la définition d'un plan, car nous pensons que la participation de tous les acteurs du site est un facteur clé de réussite. Lorsque le programme sera finalisé sur un site, celui-ci disposera d'une feuille de route claire pour atteindre son objectif à l'horizon 2030. Cette feuille de route comprendra des plans d'investissement, une structure d'indicateurs clés de performance et le renforcement des compétences si nécessaire.

Le site de Pronsfeld, en Allemagne, fait partie des sites qui ont achevé le programme de durabilité. Ce site a identifié 55 initiatives permettant une réduction de 35 000 tonnes de CO₂e (-67 %) sur une période de 7 à 8 ans, dépassant ainsi de 3,000 tonnes l'objectif fixé pour 2030, mais le plus dur reste à faire : mettre ces initiatives en œuvre.

Tour d'horizon des mesures rapides en 2022

Nous avons également proposé l'évaluation des domaines dans lesquelles il est possible de mettre en œuvre des mesures rapides pour nos 60 sites et centres logistiques. Nous avons identifié trois domaines pour 2022, grâce à un processus de sélection et d'évaluation mené par les fournisseurs :

- Isolation des conduites et des vannes de vapeur et d'eau chaude afin de réduire au maximum les pertes de chaleur
- Remplacement et modernisation des pompes pour une meilleure efficacité énergétique

- Remplacement des ampoules par des lampes LED pour un éclairage plus efficace

Collaboration avec les clients pour optimiser les itinéraires

L'optimisation des itinéraires et des livraisons au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni, a permis de réaliser d'importantes réductions des émissions de gaz à effet de serre au cours de l'année. Nous avons engagé de manière proactive nos principaux clients et fournisseurs logistiques dans les trois pays et organisé avec eux des ateliers, ce qui nous a permis de diminuer la fréquence des livraisons et de réduire les émissions de CO₂e.

L'une des collaborations les plus fructueuses de 2022 a eu lieu avec l'un de nos principaux clients au Royaume-Uni. Pour les grands magasins de ce client, nous livrions directement le lait depuis nos entrepôts, mais les petits magasins représentent un défi, car leur livraison nécessitait souvent plusieurs passages en raison du manque de capacité de stockage dans le magasin.

En collaboration avec notre client, nous avons envisagé la possibilité de livrer à ses dépôts. Pour que cela soit possible, nous avons entrepris de conditionner nos bouteilles de lait dans des cartons au lieu de les livrer sur des chariots comme c'était le cas auparavant. Cela permet au dépôt de manipuler les paquets.

Cette initiative a permis de réduire considérablement la fréquence des livraisons, de réduire les émissions de CO₂e et d'améliorer le niveau de service et la disponibilité pour les magasins participants.





LE PASSAGE DES ENERGIES FOSSILES AUX ENERGIES PRODUITES A PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES EST UN FACTEUR IMPORTANT POUR REALISER LES OBJECTIFS DE REDUCTION DANS LES SCOPES 1 ET 2 D'ARLA. NOTRE OBJECTIF PRINCIPAL EST DE GARANTIR L'APPROVISIONNEMENT DE TOUS NOS SITES EN ELECTRICITE PRODUITE A PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES ET DE REMPLACER LE GAZ NATUREL PAR DU BIOGAZ.

Accroître la part d'énergie solaire

Pour atteindre notre objectif ambitieux en matière d'électricité verte, nous avons conclu un contrat d'achat d'électricité de 10 ans au Danemark avec la société d'énergie solaire Better Energy pour l'utilisation de quatre nouveaux parcs solaires. Les parcs solaires permettront de couvrir environ un tiers de la consommation d'électricité d'Arla au Danemark d'ici 2024. Il s'agit de l'accord sur l'électricité produite à partir de sources renouvelables sans subventions publiques le plus ambitieux de l'histoire du Danemark. En outre, Arla a réalisé un investissement important dans l'énergie solaire à Tychowo, dans le nord-ouest de la Pologne, où nous disposons d'un site de conditionnement, de mélange et de distribution. Les panneaux solaires couvriront 85 % des besoins en électricité du site. Nous avons également installé des panneaux solaires sur le toit de notre site de production à Bahreïn, qui couvriront 20 % des besoins en électricité du site.

Contrat d'achat d'énergie éolienne

À l'automne, nous avons conclu un contrat d'achat d'électricité de 10 ans avec l'entreprise danoise Eurowind Energy, qui, combiné au contrat avec Better Energy, nous permet de garantir une électricité 100 % issue d'énergies renouvelables pour l'ensemble de notre production au Danemark. La prochaine étape consiste à conclure des accords similaires sur d'autres

marchés où nous sommes présents. Pendant la durée de l'accord de 10 ans, qui prendra effet en 2025, l'énergie verte produite par les turbines permettra de réduire annuellement les émissions de 58 millions de kg de CO₂e, ce qui correspond à 8 % de l'empreinte CO₂e totale d'Arla pour les scopes 1 et 2.

Expérimentation de nouvelles technologies avec des combustibles non fossiles

Pour déterminer les domaines dans lesquels nous pourrions intensifier la transition vers des combustibles non fossiles dans notre flotte logistique et nos sites de production, nous avons continué à tester plusieurs nouvelles technologies en 2022. Nous avons poursuivi nos essais avec des camions à biogaz, qui fonctionnent avec du biogaz produit principalement à partir de lisier de vache. Nous avons entamé une collaboration fructueuse en Suède avec certains de nos fournisseurs de gaz afin de garantir la circularité du biogaz, et nous avons étudié la possibilité d'augmenter le nombre de camions alimentés au lisier au Royaume-Uni. Nous avons également étendu notre flotte de véhicules électriques en Suède et étudié le potentiel de transport intermodal en Allemagne, où nous avons essayé d'utiliser différents types de véhicules pour couvrir l'un des principaux itinéraires logistiques. Au niveau de la production, nous nous sommes engagés avec des fournisseurs en Allemagne et au Danemark en vue

d'expérimenter le recours à l'hydrogène dans nos infrastructures de production à Pronsfeld et Hoco.

Lutte contre le gaspillage alimentaire grâce à des capteurs numériques

Nous travaillons en permanence à la réduction du gaspillage alimentaire afin de garantir une utilisation optimale de notre lait, ce qui permet d'augmenter la valeur ajoutée du lait de nos associés-coopérateurs et de proposer des aliments plus nutritifs à une population croissante.

Dans trois de nos sites de production au Royaume-Uni, nous avons évité le gaspillage d'environ 3 millions de litres de lait cru cette année en installant des capteurs de perte de matière en temps réel. Ces dispositifs nous permettent de mesurer la présence de lait dans l'eau utilisée pour le rinçage et le nettoyage, et de trouver des modèles permettant de réduire ou d'éliminer le gaspillage de lait. Les capteurs détectent si le liquide qui passe dans les tuyaux est de l'eau, un mélange d'eau et de lait ou du lait. Les mesures effectuées permettent d'envoyer automatiquement le liquide vers les eaux usées ou de le collecter pour l'utiliser, par exemple, pour l'alimentation animale ou la production de biogaz. Grâce à ce système, la quantité de lait dans les eaux usées a été réduite de 10 à 14 % par rapport à l'année précédente.



100%

D'électricité verte

Au Danemark, nous sommes totalement assurés d'atteindre l'objectif en matière d'électricité verte. Dans les années à venir, nous nous focaliserons sur d'autres pays européens.



PROGRESSION VERS DES EMBALLAGES 100% DURABLES

ARLA A POUR OBJECTIF DE METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'EMBALLAGE ENTIEREMENT CIRCULAIRE A L'HORIZON 2030. CET ENGAGEMENT FORT VISE A UTILISER LES RESSOURCES DE LA MEILLEURE FAÇON POSSIBLE AFIN DE REDUIRE NOTRE IMPACT SUR LE CLIMAT ET L'ENVIRONNEMENT. LES DOMAINES SUR LESQUELS NOUS METTONS L'ACCENT SONT L'AMELIORATION DE LA RECYCLABILITE DES EMBALLAGES ET LA REDUCTION DE NOTRE CONSOMMATION DE PLASTIQUE VIERGE D'ORIGINE FOSSILE.



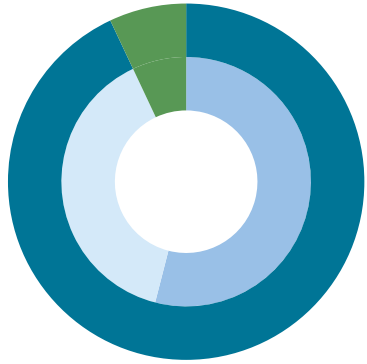
Chez Arla, nous utilisons environ 300 000 tonnes d'emballages chaque année. Or, nous avons conscience que les solutions d'emballage doivent garantir la sûreté et la qualité des produits alimentaires tout en laissant une empreinte environnementale aussi faible que possible parallèlement à la réduction du gaspillage alimentaire. Aussi, nous cherchons à garantir qu'aucun matériau n'est gaspillé, que nos émissions liées aux emballages sont réduites à un strict minimum, et que nous n'épuisons aucune ressource naturelle ne pouvant être renouvelée. En outre, nous mettons au point des emballages faciles à trier, à collecter et à recycler.

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 chez nous.

Ils sont également essentiels pour permettre au monde entier de pouvoir profiter de nos produits. Nous commercialisons ces produits dans plus de 144 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.

Progrès réalisés en 2022

- Conçu pour être recyclé – 93 %
- Recyclable dans le marché de commercialisation – 54 %
- Conçu pour être recyclé, mais pas dans le marché de commercialisation – 39 %
- Non recyclable – 7 %



Objectif : 100 % de recyclabilité

À long terme, l'intention d'Arla est de pouvoir recycler l'intégralité de ses emballages. Dans cette optique, la première étape de notre objectif 2025 est de s'assurer que tous les emballages utilisés par les marques Arla sont conçus pour pouvoir être recyclés.

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.

Au cours de l'année 2022, nous avons mis au point une méthodologie et un outil avancés qui offrent la possibilité de mesurer le niveau de recyclabilité de manière plus précise et de se servir de la transparence des informations pour donner la priorité à certaines initiatives en matière de recyclabilité.

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. 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.

Qu'est-ce que le plastique vierge d'origine fossile ?

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 et du plastique de meilleure qualité, en privilégiant le plastique recyclé et les matériaux renouvelables (tels que le papier et le carton).



DES POTS DE SKYR EN PLASTIQUE RECYCLE

Notre célèbre marque de yaourt islandais Arla® Skyr a modifié la conception de l'emballage de 7 % de son portefeuille de produit : originellement fabriqués à partir de plastique vierge d'origine fossile, les pots sont désormais fabriqués à partir de 100 % de plastique recyclé. Cette mesure a permis de réduire de moitié les émissions de CO₂e de l'emballage.



LANCEMENT DES PREMIERS FILMS RECYCLABLES ARLA POUR LE FROMAGE AU ROYAUME-UNI

En 2022, nous avons lancé un emballage entièrement recyclable pour une sélection de nos fromages au Royaume-Uni (comme le fromage blanc Apetina® et le *paneer*). Les papiers d'emballage de fromage ne sont traditionnellement pas conçus pour être recyclés. C'est donc le début d'un long travail pour Arla, qui se poursuivra jusqu'en 2025.



SACHETS DANO® PRETS A ETRE RECYCLES

La conception d'emballages recyclables visant à réduire la pollution par les déchets pour certains de nos marchés présente un certain nombre de difficultés. Nos sachets de lait en poudre vendus au Bangladesh en sont un exemple. Ces sachets ne sont traditionnellement pas recyclables, car ils sont composés d'un mélange de plastique et d'aluminium. En 2022, nous avons trouvé une solution innovante pour notre produit nutritionnel populaire à prix accessible, Arla Dano® Daily Pushti. Grâce à un partenariat avec nos fournisseurs d'emballages, Arla a développé un sachet simplifié et a mis en place un projet pilote de recyclage avec des stations de collecte locales pour recycler ces sachets en vue de leur donner une nouvelle utilisation, comme la fabrication de meubles en plastique.



APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT TRANSPARENTE ET CORRECTEMENT GÉRÉE EST ESSENTIELLE POUR ASSURER LE FONCTIONNEMENT ET LA CROISSANCE RESPONSABLES DE NOTRE ENTREPRISE TOUT EN MINIMISANT LES RISQUES. NOUS TRAVAILLONS EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC LES FOURNISSEURS POUR GARANTIR LE RESPECT DE TOUTES LES EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET ÉTHIQUES.

Cacao

Part de cacao certifié

100%

2021 : 100%

Notre politique prévoit l'utilisation à 100 % de cacao certifié UTZ/Rainforest Alliance pour nos produits de marque, et nous continuons à nous conformer à cet objectif.

Soja

Part de soja certifié

100%

2021 : 100%

Chez Arla, nous utilisons le soja comme ingrédient dans l'alimentation protéique des vaches laitières en grande partie, ainsi que dans certains produits Arla dans une moindre mesure. Nous visons à ce que l'ensemble du soja utilisé soit issu de sources responsables et défini en tant que produit certifié selon des systèmes de certification tiers reconnus au niveau international. Chez Arla, le soja présent dans l'alimentation animale doit être certifié ProTerra ou Table ronde pour un soja responsable (RTRS), ou couvert par des crédits RTRS.

Huile de palme

Part d'huile de palme certifiée¹

86%

2021 : 86%

Chez Arla, nous avons pour objectif de ne plus nous approvisionner qu'avec des produits et ingrédients contenant de l'huile de palme ségréguée, certifiée et traçable. Lorsque cela n'est pas possible, d'utiliser la méthode du bilan massique ou des crédits de la Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO).

Fibres de bois

Part de la fibre de bois certifiée en Europe

83%

2021 : 83%

Nous utilisons des fibres recyclées dans la mesure du possible, mais certains emballages nécessitent des fibres de bois vierges pour respecter les réglementations en matière de sécurité alimentaire. Nous visons à utiliser uniquement des matériaux en fibres issues de forêts certifiées FSC®. Lorsque les fibres de bois certifiées FSC® sont indisponibles, nous acceptons les fibres issues de systèmes de certification nationaux, si un processus de diligence raisonnable PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) a permis d'établir qu'elles proviennent d'une source fiable.

Politique d'achat mondiale

Des pratiques d'approvisionnement transparentes et cohérentes sont essentielles afin de minimiser les risques pour la sécurité alimentaire, l'environnement et les droits humains dans notre chaîne d'approvisionnement. Notre politique définit 11 principes en matière d'achats chez Arla afin de garantir un processus transparent et uniforme lors de l'achat de biens et de services. Parmi les autres exigences procédurales, la politique impose également aux fournisseurs de respecter le code de conduite d'Arla Foods.

En 2022, nous avons révisé et renforcé notre code de conduite à destination des fournisseurs concernant les droits dans les domaines du climat, de la santé, de la sécurité et du travail. En conséquence, nos exigences à l'égard de nos fournisseurs sont désormais plus strictes en matière d'horaires de travail et de méthodes de recrutement, par exemple.

Audits fournisseurs

Au cours de l'année 2022, 58 audits physiques, virtuels et informatiques de fournisseurs ont été réalisés.

Matières premières à risque

Sur la base d'analyses poussées en matière de risques, et conformément aux pratiques internationales, nous avons pu repérer certains secteurs sensibles en matière de durabilité à partir des denrées que nous utilisons. Ces secteurs sont l'huile de palme, le soja, le cacao et les fibres de bois¹. Nous disposons de documents de prise de position sur l'approvisionnement afin de minimiser les risques et de contribuer activement à des pratiques plus durables et responsables. Il s'agit notamment de réduire le risque d'impact négatif sur les droits humains et sur l'environnement.



¹ La vanille est également un ingrédient aromatique essentiel dans de nombreux produits Arla. Cependant, en raison des faibles volumes utilisés au total, nous ne visons aucun objectif spécifique en la matière. En 2021, nous avons rejoint la Sustainable Vanilla Initiative (SVI), qui vise à garantir un approvisionnement stable en vanille de haute qualité, produite de manière durable sur le plan social, environnemental et économique.

Grâce aux produits fermentés de la gamme santé intestinale d'Arla®, faites-vous plaisir tout en fournissant à vos intestins les bonnes bactéries ainsi que les vitamines, minéraux et fibres dont ils ont besoin.

ARLA®
CULTURA



PERFORMANCES SOCIALES DES PERSONNES PLUS FORTES





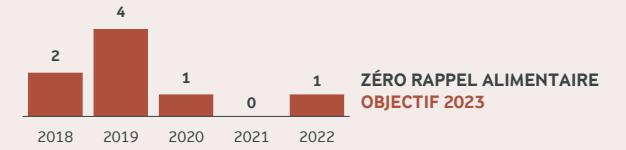
SOCIAL

AMBITIONS ET PROGRÈS



LA SECURITE ALIMENTAIRE AVANT TOUT

L'une des responsabilités clés d'Arla 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. De plus amples informations à la page 47.



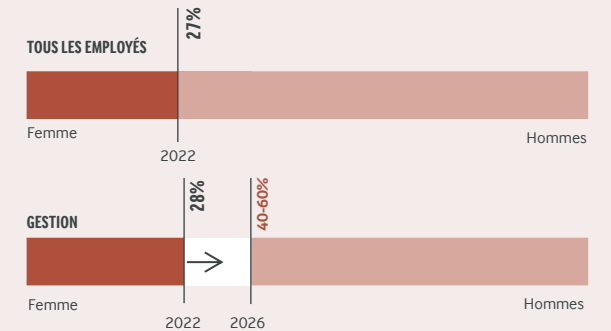
DES PRODUITS ALIMENTAIRES A DES PRIX PLUS ABORDABLES

Ambitions 2030 – L'accès à une alimentation appropriée, abordable et saine est un droit humain fondamental. Aussi, nous tenons à proposer des produits de haute qualité répondant aux besoins nutritionnels des consommateurs

du monde entier, et en particulier à de plus en plus de consommateurs non européens. De plus amples informations à la page 48.

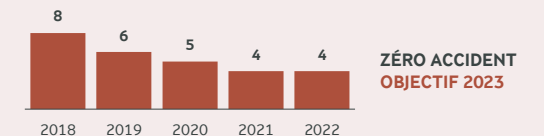
PLUS DE DIVERSITÉ DE GENRES

Chez Arla, nous avons mis en place un objectif à long terme d'accroissement de la diversité de genres pour 2026 afin de veiller à ce que, par équipe, il n'y ait pas plus de 60 % de représentants d'un même genre. Cette ambition s'étend également aux équipes de direction. De plus amples informations à la page 51.



VERS LE ZÉRO ACCIDENT

Nous nous engageons pour la sécurité de nos collègues et visons le cap zéro accident avec arrêt de travail par million d'heures travaillées. De plus amples informations à la page 52.



ASSURER L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ

LES RECHERCHES SCIENTIFIQUES MONTRENT QUE LES PERSONNES PEUVENT VIVRE PLUS LONGTEMPS, EN MEILLEURE SANTÉ ET EN ÉTANT PLUS HEUREUSES EN PARTAGEANT ENSEMBLE UNE ALIMENTATION SAINE. NOUS SOUHAITONS PROPOSER DES PRODUITS DURABLES, SAINS ET SANS DANGER, ENCOURAGER DE BONNES HABITUDES ALIMENTAIRES ET RENDRE LA NUTRITION PLUS ACCESSIBLE AFIN DE CONTRIBUER À CET OBJECTIF DE SANTÉ.

Notre stratégie de santé

En 2022, nous avons actualisé notre stratégie en matière de santé pour 2026. La recherche d'un équilibre entre la protection des frontières planétaires et la distribution de produits alimentaires nutritifs à une population mondiale croissante est un défi majeur pour Arla et l'industrie alimentaire en

général. La résolution de ce défi constitue le fondement de notre activité. Par conséquent, le développement d'innovations en matière de santé est un élément central de notre nouvelle stratégie. Nous souhaitons inciter un plus grand nombre de personnes à adopter des habitudes de consommation saines et les aider à bien manger. Améliorer l'accès à la nutrition et à des aliments abordables fait également partie de nos ambitions stratégiques.

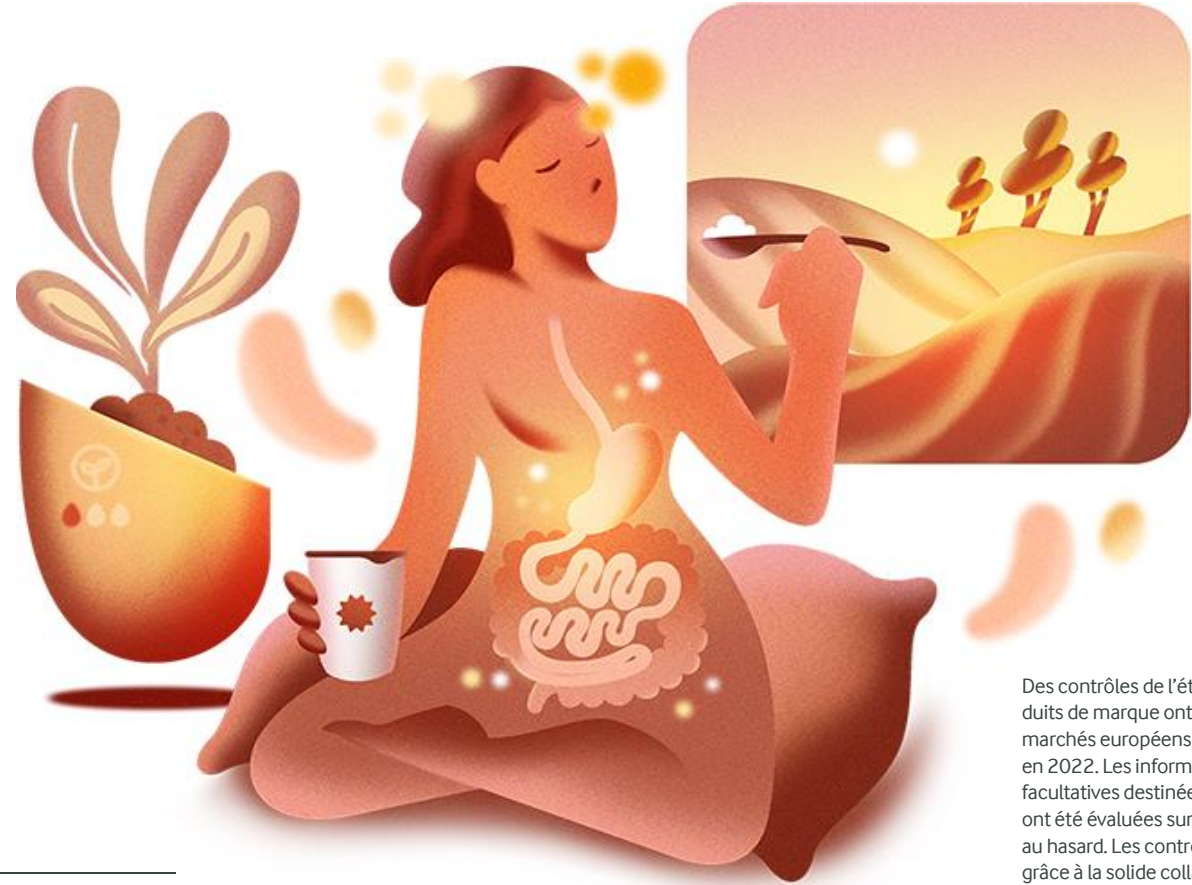
Notre fil conducteur – les critères nutritionnels Arla®

Lorsque nous développons de nouveaux produits, plus durables et plus sains, nous nous appuyons sur les Critères nutritionnels Arla®. Accessibles à tous, ces normes internes reposent sur les données scientifiques actuelles et les recommandations des principales autorités sanitaires mondiales. Ces critères fixent des exigences en matière de teneur en protéines et en calcium et limitent la quantité de matières grasses, de sel et de sucres ajoutés. En suivant ces critères, nous avons apporté des améliorations significatives à l'aspect santé de nos produits.

1

Rappel de produits en 2022

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



Des contrôles de l'étiquetage de nos produits de marque ont été réalisés sur nos marchés européens et internationaux en 2022. Les informations obligatoires et facultatives destinées aux consommateurs ont été évaluées sur des produits choisis au hasard. Les contrôles ont montré que grâce à la solide collaboration entre les équipes locales et mondiales, nous avons su garantir la conformité réglementaire de nos produits sur tous les marchés. Aucune conclusion de ces inspections n'a donné lieu à une amende. En cas de non-conformité ou d'incohérence, les marchés concernés ont été informés des améliorations à mettre en œuvre.

La sécurité alimentaire avant tout

Il est essentiel d'aider les consommateurs à manger sainement, mais nous devons avant tout nous assurer que nos produits sont propres à la consommation. En suivant les principes énoncés par la politique internationale d'Arla en matière de qualité et de sécurité des produits, nous renforçons sans cesse notre culture de la qualité. Résultat :

un seul produit a été rappelé en 2022. Notre manuel QEHS (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité) est mis à jour chaque année depuis son lancement en 2020. Visant à simplifier et à harmoniser les méthodes de travail, ce manuel couvre toutes les exigences QEHS incluses dans les normes internationales, nos conditions internes et les exigences de plusieurs clients.

1,8

Millions d'euros alloués à des projets de recherche dans le domaine de la santé

Cette année, trois nouveaux projets de recherche en nutrition santé ont bénéficié d'un financement de 1,8 million d'euros dans le cadre du partenariat Arla Food for Health.

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

Soucieuse de se positionner en tant que leader dans le domaine de la nutrition laitière et de continuer à découvrir les bienfaits des produits laitiers sur la santé, Arla participe à un partenariat de recherche avec les deux plus grandes universités danoises sous le nom d'Arla Food for Health (AFH). Trois nouveaux projets de recherche ont été sélectionnés en vue de bénéficier d'un financement en 2022 pour un montant total de 1,8 million d'euros. Le partenariat privé-public réunit Arla Foods, Arla Foods Ingredients, l'Université de Copenhague et l'Université d'Aarhus au Danemark.

Ce partenariat a pour objectif de faire progresser les connaissances scientifiques sur les produits laitiers et de promouvoir la recherche scientifique mondiale dans ce domaine. Les résultats pourront par la suite permettre la conception de produits et de nouvelles solutions nutritionnelles présentant un potentiel impact positif sur l'état nutritionnel mondial et la santé publique.

AFH et ses partenaires s'engagent également à diffuser les données scientifiques afin de maximiser leur impact. La collaboration entre les partenaires prévoit une campagne de sensibilisation du public ciblée et coordonnée pouvant servir de base à un dialogue scientifique portant sur la nutrition et la santé avec les parties prenantes externes, notamment les autorités, les ONG, les universités et d'autres industries.

Les trois projets sélectionnés en 2022 permettront d'étudier :

- la relation entre les produits laitiers fermentés et la santé métabolique ;
- les effets de la caséine sur le confort intestinal des nourrissons ;
- les effets d'un régime conventionnel contre un régime hyperprotéiné pauvre en glucides sur des patients atteints de diabète de type 2.

Sur les dix projets en cours, deux ont été finalisés au cours de l'année 2022. Au total, 41 articles scientifiques ont été publiés sur la base des projets sélectionnés.

Améliorer l'accès à une alimentation saine

La malnutrition existe dans presque tous les pays du monde, exposant les personnes malnutries à des risques de maladies et entraînant des millions de morts. Arla s'est engagée à améliorer l'accès à des produits laitiers abordables pour les consommateurs à faibles revenus dans les pays en développement. Nous nous efforçons de répondre aux besoins des groupes qui souffrent ou risquent de souffrir de dénutrition et de carences en micronutriments en leur proposant des produits laitiers à un prix abordable,

par exemple au Bangladesh avec Dano® Daily Pushti, et au Nigeria, au Sénégal et au Ghana avec Dano® Cool Cow. Avant de lancer ces produits, nous effectuons une analyse approfondie des marchés afin de fixer un niveau de prix adapté aux consommateurs à faibles revenus.

Une inflation record touchant les produits alimentaires a entraîné une forte baisse du pouvoir d'achat des consommateurs à faible revenu en 2022. Nous avons cependant réussi à répondre aux besoins de plus de 87 millions de consommateurs grâce à nos produits abordables. Pour pallier les problèmes de budget des consommateurs, Arla a lancé une nouvelle poudre à base de lait plus abordable, appelée « Dano® Sabi » au Nigeria et « Hye me ma » au Ghana.

Au Bangladesh, nous avons également réagi à l'inflation croissante en venant en aide à toujours plus de personnes ayant besoin de produits laitiers abordables. Néanmoins, l'année 2022 a été particulièrement difficile pour notre programme *Pushti Ambassadors*¹ au Bangladesh, qui vise à proposer une alimentation abordable aux foyers ruraux grâce à la force de vente apportée par des femmes entrepreneuses. En effet, le faible taux de recrutement et les difficultés de rétention des travailleurs à cette période ont freiné notre mission d'assistance dans ces zones reculées. Par conséquent, nous menons des négociations en vue de réviser notre modèle et de nous associer à d'autres partenaires pour continuer à étendre nos activités aux communautés rurales.



¹ Le programme, qui est dans sa troisième année, est soutenu par le ministère danois des Affaires étrangères et mis en œuvre par l'ONG néerlandaise Bopinc et l'entreprise sociale locale iSocial.

NOTRE CONTRIBUTION

NOUS PENSONS QUE LES PRODUITS LAITIERS JOUENT UN RÔLE POSITIF DANS UN RÉGIME ALIMENTAIRE DURABLE, EN PERMETTANT UN ÉQUILIBRE ENTRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE LA PRODUCTION ET LA VALEUR NUTRITIVE DE CES ALIMENTS. NOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE SANTÉ SE REFLÈTE DANS NOS MARQUES, NOS PRODUITS ET NOS PROJETS INNOVANTS VISANT À PROPOSER UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ À UN PRIX ABORDABLE.



Réduction de la teneur en sel dans les produits fromagers

Le sel constitue l'un des éléments essentiels permettant de différencier le goût des aliments. Cependant, l'excès de sel dans l'alimentation est néfaste pour la santé. De ce fait, nous nous efforçons d'améliorer nos recettes pour proposer les mêmes expériences gustatives tout en réduisant la quantité de sel. Nous nous sommes notamment concentrés sur les produits fromagers commercialisés dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. En 2022, nous sommes parvenus à réduire la quantité de sel de 14 % dans les célèbres pots de fromage frais Puck®, et de 26 % dans le fromage frais feta.



Croissance fulgurante d'Arla® Protein

Naturels, riches en protéines, et pauvres en sucre et en matières grasses, les produits Arla® Protein connaissent un grand succès. Les adeptes des salles de sport ne sont pas la cible d'Arla® Protein. En effet, notre gamme se veut plus inclusive et s'adresse à tous les consommateurs ayant un mode de vie actif. En alliant le pouvoir nutritionnel des protéines à de savoureux produits, tels que les boissons à base de lait, les quarks et les crèmes desserts, Arla® Protein a trouvé un écho auprès des consommateurs et a enregistré une croissance de chiffre d'affaires liée au volume de 48,9 % en 2022.



Lancement d'une poudre à base de lait en Afrique

L'inflation mondiale a entraîné une aggravation de l'insécurité alimentaire en 2022. L'amélioration de l'accès à des produits nutritionnels abordables est devenue une priorité. Notre équipe de nutrition et d'innovation a ainsi créé une nouvelle poudre à base de lait appelée « Danone® Sabi » au Nigeria et « Hye me ma » au Ghana. Pour rendre ce produit encore plus abordable, nous avons diminué la teneur en protéines par rapport à la poudre de lait classique, tout en veillant à ce qu'il constitue une alternative plus saine et plus nutritive aux autres substituts de lait.

Une barre à base de fruits séchés et de protéines de lactosérum produite à partir de papaye revalorisée

La papaye est la quatrième culture fruitière la plus populaire en Éthiopie. Pourtant, près de 30 % de la récolte annuelle s'abîme et finit par être jetée. En tant que partenaire d'innovation produit dans le cadre d'un projet public-privé dirigé par la Global Alliance for Improved Nutrition (Alliance internationale pour l'amélioration de la nutrition, GAIN), Arla Foods Ingredients (AFI) a développé des recettes prototypes de barres composées de pulpe de papaye et d'ingrédients à base de lait et de lactosérum. Cette initiative vise à réduire les pertes après récolte et à offrir aux consommateurs à faibles revenus des produits alimentaires abordables. En 2022, AFI a organisé une formation technique pour le personnel de l'entreprise éthiopienne qui produira la barre.

Renforcement de la chaîne d'approvisionnement laitière en Éthiopie

L'Éthiopie compte 12 millions de vaches laitières, mais une grande partie de leur lait n'est jamais distribué aux consommateurs. Notre filiale AFI est la principale partenaire commerciale du projet GAIN visant à

établir une chaîne d'approvisionnement durable en Éthiopie. Dans le cadre de ce projet, les partenaires ont équipé une laiterie locale pour produire un yaourt abordable. La recette du yaourt contient notre perméat de lactosérum, un ingrédient riche en minéraux du lait et en lactose, pour optimiser sa production. À la suite de tests d'acceptabilité réalisés auprès des consommateurs, le lancement sur le marché a été retardé par le contexte géopolitique actuel.





PROMOUVOIR DE BONNES HABITUDES ALIMENTAIRES

NOUS SOUHAITONS PROPOSER A NOS CONSOMMATEURS DES PRODUITS REpondant A LEURS DIFFERENTS BESOINS ET LES FAIRE PARTICIPER A DES ACTIVITES RETRAÇANT L'ORIGINE DE NOS PRODUITS, TOUT EN LES ENCOURAGEANT A ADOPTER DE BONNES HABITUDES ALIMENTAIRES ET A MOINS GASPILLER.

Sensibiliser des millions de personnes grâce à des recettes inspirantes

Nous sommes 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. Nous utilisons également de plus en plus les plateformes de médias sociaux pour engager plus activement les consommateurs et promouvoir une alimentation durable et saine.

Notre compte Instagram, @arladk, qui cible le marché danois avec des recettes et des astuces de cuisine, démontre l'efficacité de cet outil. Le nombre de followers de @arladk est passé de 60 000 à plus de 171 000 au cours de l'année 2022, et le contenu a été consulté plus de 40 millions de fois.

Le taux d'engagement est l'un des meilleurs parmi les grandes marques similaires, et il est également apparu qu'il était beaucoup plus rentable de sensibiliser les consommateurs via cette plateforme.

Bonnes habitudes, fausses informations et repas entre amis

Notre programme éducatif destiné aux enfants des écoles primaires, Food Movers, a touché plus de 56 000 élèves au Danemark. Cette année, le matériel pédagogique, divisé en trois niveaux différents, s'est concentré sur la façon d'améliorer les habitudes alimentaires et de faire preuve d'esprit critique à l'égard des informations circulant sur les médias sociaux. Mais surtout, l'accent a été mis sur le plaisir de profiter des repas en communauté. Ce programme existe depuis 2016 et les thèmes abordés changent chaque année. Cette année, le programme s'intitulait « Bonnes

habitudes, fausses informations et repas entre amis ».

Le petit-déjeuner - un repas important pour les enfants

En tant que fournisseur de cantines scolaires, nous jouons un rôle important en veillant à ce que les élèves bénéficient d'une alimentation riche en nutriments pour être en forme tout au long de la journée. Nous leur donnons également les moyens d'acquérir de bonnes habitudes alimentaires qui les accompagneront tout au long de leur vie.



La prise régulière d'un petit-déjeuner est l'une des meilleures manières d'acquérir des habitudes alimentaires saines, et c'est pour cette raison qu'Arla Suède a lancé en 2018 un projet pilote, « Skolfrukost », proposant un petit-déjeuner gratuit dans deux écoles d'une municipalité. Les résultats – notamment la ponctualité des élèves, des salles de classe plus calmes et une amélioration des résultats scolaires selon les propres estimations – ont attiré l'attention et inspiré d'autres écoles et communautés. En 2022, Arla a travaillé avec cinq écoles au total qui proposaient des petits-déjeuners scolaires gratuits et a partagé les

résultats avec des écoles et des communautés dans tout le pays.

Arla Royaume-Uni souhaite également assurer l'accès des écoliers à des petits-déjeuners nutritifs et collabore avec Magic Breakfast¹, une association caritative visant à éliminer la faim comme obstacle à l'éducation dans les écoles britanniques, en distribuant plus de 950 000 dons de lait (suffisamment pour remplir près de 9,5 millions de bols de céréales) aux écoles du Royaume-Uni depuis 2020.

En plus de distribuer du lait aux écoles partenaires, Arla et Magic Breakfast ont pour mission d'aider les enfants à mieux comprendre l'origine du lait. En 2022, pour la première fois dans le cadre du partenariat, nous avons invité des élèves d'écoles primaires dans une exploitation située dans le comté du Yorkshire pour leur faire découvrir les coulisses de la production de lait, et les familiariser avec la nature et la production alimentaire.

Pour des boîtes-repas savoureuses

Puck®, notre marque de fromage en Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), a toujours été une source importante d'inspiration culinaire dans la région. En 2022, Puck® a lancé une campagne destinée aux parents qui cherchent des idées pour rendre les boîtes-repas de leurs enfants plus saines et plus nutritives. Dans les écoles du Moyen-Orient, la première boîte-repas est servie tôt dans la journée, comme un prolongement du petit-déjeuner, et c'est donc une excellente occasion de prendre des habitudes alimentaires saines.

Les recettes et les suggestions de présentation ont été élaborées en collaboration avec notre équipe de nutrition, afin de garantir que les boîtes-repas contiennent tous les éléments nécessaires à un repas équilibré. La campagne de boîtes-repas a été conçue et mise en œuvre par la branche MENA de notre agence de marketing interne, *The Barn*, et comportait des articles et des campagnes de promotion adaptés aux moteurs de recherche par l'intermédiaire d'influenceurs sociaux locaux. Le contenu a été bien accueilli par les parents, comme en témoigne l'augmentation du taux d'engagement sur les canaux de Puck®.



DIVERSITE ET INTEGRATION



EN 2022, NOUS AVONS MIS A JOUR NOTRE STRATEGIE EN MATIERE DE DIVERSITE ET D'INCLUSION VISANT A GARANTIR AUX EMPLOYES UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INCLUSIF OU CHAQUE PERSONNE EST VALORISEE ET EPROUVE UN SENTIMENT D'APPARTENANCE.

Cette nouvelle stratégie s'inscrit dans le cadre de notre stratégie commerciale, Future26. Nous sommes convaincus que la diversité favorise l'innovation, la prise de décision et les performances.

Objectifs et progression

Pour obtenir des résultats tangibles, notre nouvelle stratégie mesure la diversité et l'inclusion à l'aide de trois indicateurs clés de performance : l'inclusion, l'égalité des genres et la diversité ethnique au sein de la main-d'œuvre.

L'inclusion est mesurée par un indice basé sur les réponses à notre enquête annuelle de satisfaction des employés. En 2022, le score moyen pour l'indice était de 86 %, et l'un des aspects, à savoir l'appartenance, a augmenté de six points par rapport à 2021.

En ce qui concerne la diversité de genres, notre objectif à court terme (2023) est de limiter à 70 % le taux de personnes représentant un même genre au sein de la main-d'œuvre de l'entreprise. Notre objectif à long terme (2026), quant à lui, est de réduire cette proportion à 60 % par équipe pour les trois niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'entreprise. En 2022, 42 % des employés de bureau étaient des femmes.

Formation au leadership pour construire une culture inclusive

Pour déployer notre stratégie et assurer sa mise en application, nous devons d'abord veiller à l'intégration et à la mise à niveau des instances de direction. Nous avons donc organisé des sessions d'intégration et des formations dédiées à la direction pour les responsables de proximité et en chef au sein de l'entreprise en 2022. Plus de 500 dirigeants et collaborateurs répartis dans 50 équipes ont suivi 4 heures de formation consacrées 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.

Tableau de bord de la diversité et de l'inclusion

Nous avons aussi formé les responsables en charge du personnel à l'utilisation du tableau de bord D&I nouvellement mis en place dans l'outil d'analyse Power BI et qui base sur notre objectif global en matière d'égalité de genres. 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 et la traçabilité des données sont importantes, car elles permettent de révéler de potentiels préjugés inconscients.

Rémunération compétitive et équitable dans toutes les catégories d'emploi

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

28 %

Pourcentage de femmes au sein de la direction

Notre objectif pour atteindre un certain équilibre entre les genres, au niveau immédiatement inférieur à celui de l'équipe exécutive de gestion, est fixé à 60 % d'ici 2026.



COLLABORATEURS A L'HONNEUR

La durabilité ne se limite pas à réduire notre impact environnemental : elle passe également par nos collaborateurs à travers l'ensemble de la chaîne de valeur. Nous écoutons, nous agissons et nous essayons de donner l'exemple dans notre domaine.

L'enquête sur l'engagement des collaborateurs souligne les domaines à privilégier

Notre questionnaire annuel sur l'engagement est un outil important pour nous assurer que notre organisation internationale est un endroit où il fait bon travailler. Le taux de réponse de cette année était de 86 %, soit un niveau équivalent à celui de l'année précédente. Plus de 17 000 collaborateurs ont ainsi pris le temps de répondre à l'enquête. Avec 53 061 commentaires individuels, nous avons établi un nouveau record. Nous disposons ainsi d'un riche ensemble de données pour identifier les axes d'amélioration. Sur la base de ces commentaires, notre équipe exécutive de gestion a identifié trois domaines d'intervention pour 2023. Tout d'abord, les comportements inacceptables, qui resteront une priorité absolue pour la troisième année consécutive.

Le nombre de comportements inacceptables signalés a baissé de manière significative depuis que ce domaine constitue l'une de nos priorités. Toutefois, notre objectif de tolérance zéro implique que ce domaine conserve son caractère prioritaire.

Le deuxième domaine prioritaire porte sur l'élimination de la bureaucratie inutile. Plus précisément, nous devons examiner les outils que nous utilisons, la façon dont nous collaborons et nos processus de prise de décision. L'équipe exécutive de gestion et les autres dirigeants analyseront ces domaines plus en détail en 2023.

86%

Taux de réponse à notre enquête annuelle sur l'engagement des collaborateurs

Le résultat est comparable à celui de l'année précédente et témoigne d'un fort engagement.



Le troisième domaine concerne le renforcement de nos capacités afin de mettre en œuvre notre stratégie Future26. Il s'agit d'un thème clé pour l'année à venir, qui se reflétera également dans les plans d'activité au niveau local.

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.

Notre objectif, intitulé « Zero Loss », a considérablement progressé au cours des cinq dernières années. Cependant, en 2022, nous avons constaté une légère augmentation du taux de fréquence des accidents qui est passé de 4,3 points en 2021 à 4,4 en 2022. Parmi ces accidents, nous déplorons un cas mortel dans l'un de nos centres logistiques danois. Dans ce contexte, notre priorité absolue est d'apporter notre soutien à la famille et aux membres de l'équipe, et d'enquêter sur les causes profondes de l'accident pour éviter que cela ne se reproduise. Pour en savoir plus, consultez notre section ESG à la page 128.

En 2022, nous avons poursuivi le déploiement de notre programme de sûreté en matière de comportements dans CornerStones. Le programme comprend des formations, des auto-évaluations et des confirmations de processus. La réalisation d'enquêtes approfondies sur les accidents et les incidents, le partage des connaissances entre les marchés et l'analyse des tendances sur la base des observations en matière de sécurité, saisies dans notre système de rapports LIA, ont permis de créer un registre dynamique des risques, grâce auquel nous pouvons nous concentrer à tout moment sur les domaines les plus critiques.

Nous veillons également au respect de nos règles de base au travers d'une approche systématique, en vérifiant et en validant la conformité aux procédures clés internes et externes que nous appelons Critical12.

Nous protégeons également nos employés en nous associant à SOS International, dont l'objectif principal est de minimiser les risques liés aux activités transfrontalières et à la gestion des chaînes d'approvisionnement et de distribution.

4,4

Accidents avec arrêt de travail par million d'heures de travail

Notre objectif est de parvenir à zéro accident par an.

La formation des collaborateurs est essentielle à notre croissance

Le développement de nos collaborateurs est essentiel pour maintenir un haut niveau de motivation et d'implication, et permettre la croissance continue de notre entreprise.

Au cours des deux dernières années, la pandémie de COVID-19 a accéléré la tendance aux formations en ligne, y compris par l'introduction de technologies de formation numérique telles que les HoloLens et la réalité virtuelle. Même si nous pouvons à nouveau assister à des cours en présentiel, la formation en ligne s'est avérée si efficace que nous avons l'intention de mener 80 % des activités de formation en ligne. Sur nos sites de production, les technologies facilitent et accélèrent la mise à niveau des compétences.

En 2022, le nombre d'inscriptions aux formations de leadership et de gestion du personnel s'élevait à 359.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

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

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



Gouvernance des droits humains

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.

Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme

Sur la base de nos analyses, Arla présente le risque le plus élevé de générer, de contribuer à générer ou d'être associée à des impacts négatifs sur les droits de l'homme

lorsqu'elle opère sur ses 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 sur ces marchés et à mener un processus de diligence raisonnable chaque fois que nous nous engageons dans une nouvelle co-entreprise 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-dessous.

Principales problématiques relatives aux droits de l'homme

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 les droits susceptibles d'avoir l'impact négatif le plus grave sur les personnes, du fait des activités et des relations des entreprises. Les questions identifiées

comme les plus importantes au sein de la chaîne de valeur d'Arla sont les conditions de travail, le niveau de vie, l'esclavage moderne, la santé et l'accès à des mécanismes de règlement des griefs.

Évaluation des risques

En 2022, Arla a poursuivi l'identification et la gestion des risques et de l'impact potentiels et réels sur les droits de l'homme dans sa chaîne de valeur, en mettant l'accent sur ses opérations commerciales au Moyen-Orient. 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 Qatar, en Arabie saoudite et au Bahreïn. L'objectif de ces évaluations était d'assurer le suivi des risques liés aux droits de l'homme dans nos propres activités, et d'inclure dans les évaluations les employés tiers sur nos sites, les principaux fournisseurs et les prestataires de services.

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 normes relatives à la mise à disposition de logements par l'employeur, le recrutement équitable et la rétention des passeports, les conditions de travail, la santé et la sécurité, et la rémunération. Sur ces trois 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 résultats indiquent qu'Arla doit renforcer ses processus d'évaluation des fournisseurs et prestataires de services locaux. En outre, les évaluations ont permis d'identifier les risques réels relatifs aux employés tiers et aux principaux fournisseurs et prestataires de services. Arla a engagé un dialogue avec les

parties externes concernées afin d'y remédier, et nous poursuivons le suivi des plans d'action pour résoudre les problèmes identifiés.

Développement à l'international des produits laitiers

Nous avons également, dans le cadre de nos programmes internationaux de développement laitier, poursuivi notre travail sur les risques liés aux droits de l'homme au Nigeria, en Indonésie et au Bangladesh. Nous abordons notamment les questions liées au genre, aux droits fonciers, à la sécurité, à la sécurité alimentaire, à la santé et à la sécurité dans l'agriculture et la transformation, ainsi qu'à la distribution.

Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux

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. À la fin de l'année, nous avons actualisé notre code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Ce code de conduite vise à consolider nos efforts en matière de droits de l'homme, à permettre aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux de mieux comprendre nos attentes et à garantir la conformité d'Arla aux nouvelles mesures réglementaires et exigences documentaires en matière de diligence raisonnable obligatoire dans les chaînes de valeur. En définitive, nous souhaitons minimiser les risques pour les personnes et protéger nos activités.

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.

DROITS DE L'HOMME FONDAMENTAUX

Les principales problématiques d'Arla en matière de droits de l'homme ont servi de fondement à la structure de notre système de rapport. Nous rendons compte des résultats de notre travail sur les droits de l'homme dans le monde, y compris les résultats des évaluations des risques menées en 2022 au Moyen-Orient.

Droit à bénéficier de conditions de travail justes et favorables Sécurité et santé sur le lieu de travail

Au cours de l'année, nous avons poursuivi la mise en œuvre du programme mondial de sécurité comportementale d'Arla, Arla CornerStones. 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 de plus amples informations sur les initiatives d'Arla en matière de santé et de sécurité, voir la page 52 « L'enquête sur l'engagement des collaborateurs souligne les domaines à privilégier ».

Salaire minimum vital (« living wage »)

En accord avec les cadres internationaux, Arla reconnaît que le versement d'une rémunération décente est l'un des moyens les plus importants pour permettre aux personnes de sortir de la pauvreté, défendre les droits de l'homme et atteindre les objectifs de développement durable. Nous participons au groupe de travail de l'AIM sur le salaire minimum vital afin d'acquiescer et de partager des connaissances.

En 2022, nous avons collaboré avec le Fair Wage Network pour finaliser notre projet pilote sur trois marchés différents (Pologne, Sénégal et États-Unis) en étudiant les salaires de nos propres employés ainsi que ceux d'employés tiers travaillant sur nos sites. Les résultats du projet pilote montrent que les employés les plus exposés au risque de ne pas recevoir un salaire décent sont les employés tiers. Nous avons obtenu des résultats similaires lors d'entretiens avec des employés au Moyen-Orient.

Nous poursuivrons notre travail en 2023, en incluant davantage de 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 œuvrons continuellement pour garantir un logement approprié à nos collègues migrants en Arabie saoudite, aux Émirats arabes unis, à Oman et au Qatar. En 2022, nous avons pu visiter un grand nombre de ces logements, afin d'assurer le suivi des projets d'amélioration. Lors des visites, nous avons constaté que les logements mis à disposition par Arla respectent ou dépassent les normes de l'OIT relatives aux logements mis à disposition par l'employeur ainsi que les normes locales. Les améliorations à apporter restent mineures et concernent notamment la disponibilité d'infrastructures de loisirs communes.

Droits fonciers

La relocalisation involontaire peut entraîner des difficultés, un appauvrissement et des conflits à long terme pour les communautés et les personnes touchées. Lors de la mise en place du projet « Damau Household Milk Farm » d'une superficie de

6 000 hectares, géré par l'État de Kaduna au Nigéria, dans lequel Arla Foods Nigeria joue un rôle central en tant que conseiller, nous avons cherché des solutions pour atténuer les effets négatifs potentiels sur les résidents qui ne peuvent plus poursuivre leurs activités agricoles dans la zone du projet. Un plan d'inclusion des résidents a été élaboré, permettant ainsi d'intégrer 500 résidents existants dans le projet (soit 50 % des bénéficiaires du projet). Un comité de règlement des griefs a été mis en place pour traiter les plaintes et, enfin, le versement d'indemnités au titre des propriétés foncières a été initié.

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. Arla souhaite améliorer l'accès à la nutrition dans les régions où elle opère, et notamment sur ses sites. Par exemple, en 2022, nous avons décidé de mener un projet pilote sur la nutrition de la main-d'œuvre aux Émirats arabes unis.

L'objectif de ce projet pilote était d'évaluer notre programme de nutrition de la main-d'œuvre et de repérer les domaines pouvant faire l'objet d'améliorations. Il a par exemple permis de constater qu'une planification de bilans de santé ainsi qu'un plan d'allaitement étaient établis. Néanmoins, il a révélé des besoins non couverts en matière de connaissances liées à la nutrition au sein de la main-d'œuvre et d'offre d'une alimentation saine au travail.

Assurance maladie sur les marchés non européens

Tous les collaborateurs d'Arla doivent avoir accès aux services de santé dans des conditions équitables. Les résultats des entretiens avec les employés au Moyen-Orient

indiquent que l'assurance maladie est en place pour tous les employés d'Arla et les travailleurs tiers. Cependant, les résultats indiquent que l'accord d'assurance diffère pour les travailleurs tiers. Nous examinons 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 représente toujours un enjeu dans notre chaîne de valeur, et nous poursuivons nos efforts pour en atténuer les risques. Parmi les exemples, mentionnons le lancement d'une politique d'achat révisée, accompagnée d'une formation pour les nouveaux collaborateurs et les gestionnaires de coûts, ainsi que la mise en place de mesures visant à garantir que les collaborateurs migrants conservent leur passeport et leurs documents d'identité, sauf demande contraire de leur part, auquel cas ils signeront une lettre de consentement. Les entretiens menés avec des employés tiers au Moyen-Orient ont révélé l'existence de frais « cachés » payés aux agences de recrutement dans le pays d'origine. Nous avons abordé ce problème directement et avons entamé un dialogue avec les fournisseurs tiers pour mettre fin à cette pratique.

En Europe, nous poursuivons notre travail de sensibilisation, notamment par le biais de points de contrôle d'auto-évaluation dans les exploitations, et nous continuerons d'explorer les possibilités de collaboration avec notre comité d'entreprise européen pour une coopération et une sensibilisation plus poussées. Nous n'avons reçu aucun rapport relatif à l'esclavage moderne en 2022.

Accès à des mécanismes de règlement des griefs

En 2022, Arla a poursuivi la promotion du service d'alerte « EthicsLine », qui a récemment fait l'objet d'améliorations. Au cours de l'année, nous avons effectué un contrôle de conformité sur 38 entités non européennes qui montre une augmentation de la sensibilisation à l'utilisation d'EthicsLine de 40 % par rapport à 2020.



RENFORCER LES COMMUNAUTÉS DE PRODUCTEURS LAITIERS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

En tant que coopérative laitière internationale, nous nous engageons à soutenir les communautés locales d'éleveurs laitiers dans le monde entier. Les programmes de développement laitier internationaux d'Arla permettent de créer des chaînes de valeur laitières résilientes sur le plan climatique et viables d'un point de vue commercial sur des marchés de croissance stratégiques. Ils visent à améliorer les compétences des agriculteurs et à garantir l'accès à une alimentation nutritive à une population croissante.

Des chaînes de valeur durables

Les producteurs laitiers des pays en développement sont les plus durement touchés par le changement climatique, qui constitue un enjeu majeur pour la sécurité alimentaire, la nutrition et les moyens de subsistance. Arla s'engage à mettre à profit son expertise pour renforcer la résilience

des communautés de producteurs laitiers afin de les aider à opérer une transition vers des modèles alimentaires plus stables et durables. Nous nous efforçons notamment de promouvoir une production laitière économe en ressources, d'améliorer le bien-être animal, de renforcer la sécurité et la qualité de l'alimentation, d'optimiser la consommation d'énergie, de réduire les déchets alimentaires et d'assurer l'accès à une alimentation abordable.

Des solides partenariats laitiers

Les programmes de développement laitier d'Arla s'appuient sur des partenariats solides entre des partenaires commerciaux et non commerciaux, notamment des gouvernements, des ONG locales et internationales, des institutions de financement, des instituts de recherche et de connaissance, des associations d'agriculteurs, des coopératives d'agriculteurs et des entreprises. En unissant les connaissances, les

ressources et les réseaux, les partenariats de développement laitier améliorent la mise en œuvre de programmes efficaces pour renforcer les compétences et établir des modèles commerciaux viables afin de renforcer notre impact sur la durabilité.

Une production laitière résiliente au Nigeria

Nous avons poursuivi l'intensification de nos activités au Nigeria. La construction de l'exploitation Arla progresse et devrait être achevée au mois de mars 2023. Les projets d'importation de génisses au sein de l'exploitation sont en cours de finalisation, et nous prévoyons leur arrivée au cours du premier semestre 2023, tandis que l'approvisionnement en lait devrait commencer dès le troisième trimestre.

Le projet Damau Household Milk Farm a été lancé en 2022. La construction des infrastructures et la sélection des

producteurs laitiers sont en cours de progression. Les premières coopératives d'éleveurs ont été enregistrées avec 20 % de femmes aux postes de direction. Arla s'approvisionnera en lait auprès d'environ 1 000 agriculteurs. Cette activité permettra de générer un revenu stable et de transformer ce lait en produits nutritifs en vue de répondre aux besoins et aux demandes du marché nigérian.

Le *Milky Way Partnership* poursuit ses programmes de renforcement des capacités en collaboration avec le projet « *Advancing Local Dairy Development in Nigeria* » (ALDDN) en ciblant les agriculteurs éleveurs de l'État de Kaduna. Néanmoins, un défi reste encore à relever : celui de l'approvisionnement suffisant en lait au site local d'Arla.

À l'avenir, le partenariat entre CORET, *The Milk Value Chain Foundation*, *SEGES Innovation* et le *Danish Agricultural and Food Council* se concentrera sur le renforcement de la résilience climatique, de la durabilité et de la productivité de la chaîne de valeur des produits laitiers au Nigeria afin de réduire de 50 % les émissions de CO₂e au niveau des exploitations locales tout en augmentant les revenus des producteurs laitiers de manière significative grâce à un approvisionnement stable. Le nouveau programme est soutenu par le ministère danois des Affaires étrangères et débutera en 2023.

Projet pilote de production laitière biologique en Indonésie

Arla est le principal partenaire commercial d'un projet de partenariat géré par *SEGES Innovation* visant à aider les agriculteurs indonésiens de la coopérative laitière *Setia Kawan Nongkojajar* (KPSP), dans l'est de Java, à se convertir à l'élevage laitier biologique. En 2022, quatre exploitations de

Impact des programmes laitiers internationaux d'Arla

3 291

Agriculteurs inscrits dans les programmes de développement laitier internationaux d'Arla (cumulés depuis 2017).

24 350

agriculteurs participant aux activités de renforcement des compétences (cumulés depuis 2017).

démonstration biologiques ont été créées en vue de devenir les premières exploitations laitières biologiques certifiées en Indonésie. Les premiers veaux y sont nés en 2022 et les vaches y produisent le tout premier lait bio certifié du pays. L'entreprise *Mazaraat Artisan Cheese* est désormais un membre à part entière du consortium, et se chargera de l'achat, de la transformation et du lancement de fromages biologiques haut de gamme à partir de 2023, avec le soutien d'Arla et d'*Indolakto*. L'ONG indonésienne *Bina Swadaya*, *KPSP* et le *Danish Centre for Organic Farming* ont organisé des formations sur la gestion des élevages biologiques, la conception des étables, l'alimentation biologique, l'utilisation des plantes médicinales, les coûts de conversion, etc. *KPSP* est parvenue à développer et à produire un premier fromage biologique.

Transition vers une production laitière plus verte au Bangladesh

Arla s'est engagée à soutenir le développement et la transformation écologique de l'industrie laitière au Bangladesh, et à contribuer à l'amélioration des moyens de subsistance des agriculteurs locaux.

En 2022, en collaboration avec son partenaire commercial local, *PRAN Dairy*, et le *Department of Agriculture* de l'université de Dhaka, Arla a achevé la première phase du *Dairy Development Programme*. Ce programme comprenait une série de séminaires d'experts sur la gestion des animaux, une visite de terrain pour la formation des formateurs axée sur le développement des compétences et sur les pratiques d'élevage laitier durables, ainsi que le recrutement et la formation de nouveaux agriculteurs.



Le lait Arla® B.O.B vendu sur notre marché britannique est un lait écrémé sans matière grasse dont le goût se rapproche de celui du lait demi-écrémé complet. Pour lui en donner la saveur, il est dépourvu d'ingrédients artificiels ainsi que d'additifs et est enrichi en protéines de lait naturelles.

**LAIT
B.O.B**



**GOUVERNANCE DE
L'ENTREPRISE**



CADRE DE GOUVERNANCE

Arla est une coopérative détenue par 8 492 agriculteurs dans sept pays. Afin de préserver la fiabilité et la prospérité de notre coopérative, il est essentiel de veiller à ce que tous nos associés-coopérateurs puissent s'exprimer. La gestion d'Arla est donc partagée entre les représentants élus des associés-coopérateurs, le Board of Directors (BoD), et les dirigeants de l'entreprise. Les principes de notre gouvernance sont régis par les [Statuts](#).



Gouvernance coopérative

Les deux principales instances de représentation et de prise de décision des associés-coopérateurs Arla sont le Board of Directors (BoD), composé de 19 membres, et le Board of Representatives (BoR), composé de 187 membres.

Associés-coopérateurs

En 2022, Arla était conjointement détenue par 8 492 associés-coopérateurs de

Suède, du Danemark, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg. La coopérative est divisée en quatre zones géographiques (Danemark, Suède, Royaume-Uni et Europe centrale), elles-mêmes divisées en régions et en Member Districts. Tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'influencer les décisions importantes. En 2021, la coopérative comptait 8 956 associés-coopérateurs. Cette diminution s'explique en partie par le fait que certains éleveurs ont cessé de produire du lait, ont vendu leur activité à d'autres associés-coopérateurs et, dans une moindre mesure, par le départ d'éleveurs laitiers choisissant d'approvisionner une autre entreprise laitière. Ce déclin s'inscrit pleinement dans la tendance observée dans l'ensemble de l'industrie laitière depuis un certain nombre d'années.

Le BoR est l'organe décisionnel suprême de notre gouvernance coopérative. Il regroupe 187 membres, dont 175 associés-coopérateurs et 12 représentants des salariés. Les représentants des associés-coopérateurs sont élus tous les deux ans.



GOUVERNANCE COOPERATIVE

LE BOARD OF DIRECTORS (BOD)

14 associés-coopérateurs, 2 membres externes et 3 représentants du personnel

4 AREA FORUMS

DK SE EC UK

LE BOARD OF REPRESENTATIVES (BOR)

175 éleveurs-propriétaires
12 représentants du personnel

ÉLEVEURS LAITIERS PROPRIÉTAIRES

 DK 74

 SE 47

 EC 25

 UK 29

REGIONS

DISTRICTS

ORIGINES DES ASSOCIÉS-COOPERATEURS

8 492 producteurs laitiers



Danemark



Suède



EC



Royaume-Uni



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

COMITE EXECUTIF DE GESTION

CEO et CCO

ÉQUIPE EXECUTIVE DE GESTION (EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM)

Comité exécutif de gestion et 6 responsables

EMPLOYÉS

20 907

FONCTIONS

- Europe
- International
- Ventes de l'industrie mondiale et planification
- Chaîne d'approvisionnement
- Agriculture, durabilité et communication
- Marketing et innovation
- Ressources humaines
- Finance, juridique, informatique et stratégie



Les prochaines élections se dérouleront en mai 2024. Le BoR prend des décisions concernant, notamment, l'affectation des bénéfices de l'année et élit le BoD. Il se réunit deux fois par an.

District Meetings

Chaque associé-coopérateur Arla appartient 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. Les associés-coopérateurs du district élisent des membres qui représentent leur région au BoR. Les districts disposent également de leurs propres District Councils élus.

Regional Boards

Dans la région Danemark et Suède, le Regional Board est composé des membres du élus dans 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 le plus rapidement possible après les District Meetings annuels pour discuter des questions touchant les associés-coopérateurs dans la région.

Le Board of Directors (BoD)

Élu par le BoR, le BoD s'assure qu'Arla est gérée dans le meilleur intérêt des associés-coopérateurs. Il est ainsi chargé de fixer l'orientation stratégique, de surveiller les activités et la gestion des actifs de l'entreprise, de tenir les comptes de manière satisfaisante et de nommer le comité exécutif de gestion.



Par ailleurs, il défend aussi les intérêts des partenaires de la société : prêteurs, investisseurs en titres obligataires et employés, entre autres. Le BoD se compose de 14 associés-coopérateurs et de deux membres externes élus par le BoR, ainsi que de trois représentants du personnel élus par les employés de la coopérative. La composition des membres élus du BoD reflète la structure de détention d'Arla des différents districts membres.

Area Forums et Joint Area Council

Arla dispose de quatre Area Forums, correspondant aux quatre districts membres. Les forums servent d'interface avec le BoD et la direction d'Arla. Les membres du forum agissent en tant qu'ambassadeurs représentant Arla auprès de tous les membres. Les forums organisent deux réunions par an.

Le Joint Area Council est composé de quatre membres du BoR de chaque district, qui sont élus au conseil par vote. Le BoD nomme le président et les membres supplémentaires du conseil.

Le conseil se concentre sur les questions touchant les associés-coopérateurs inter-régionaux, notamment les Conditions générales d'adhésion et le Contrat de livraison globale de lait.



Gouvernance de l'entreprise

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

Comité exécutif de gestion

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

Équipe exécutive de gestion (EMT)

L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) est nommée par le Comité exécutif de gestion. L'EMT est chargée des opérations quotidiennes d'Arla, de la définition des stratégies et de la planification de la future structure d'exploitation. L'EMT est composée du comité exécutif de gestion, d'un responsable du segment commercial International et de cinq experts fonctionnels. Les experts fonctionnels ont la charge de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (CSO), de l'organisation Agriculture, durabilité et communications (CASO), du marketing et de l'innovation (CMO), des ressources humaines (CHRO) ainsi que des domaines financiers, informatiques, juridiques et stratégiques (CFO). Les membres de l'EMT se tiennent informés de tous les

événements importants qui se produisent dans leurs domaines respectifs et alignent leurs activités sur toutes les mesures transversales.

Employés

Arla emploie 20 907 équivalents temps plein (ETP) à l'échelle mondiale, contre 20 617 l'année précédente. Nos collaborateurs sont représentés par trois membres élus au BoD et 12 membres élus au BoR. En plus d'être représentés dans les organes décisionnels supérieurs d'Arla, nos employés disposent également de comités d'entreprise. Tous les conseils sont composés de représentants des employés et de l'employeur. L'European Works Council (EWC) 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 2022, la durabilité et la numérisation ont été des sujets majeurs des deux réunions annuelles de l'EWC.

LE BOARD OF DIRECTORS

NOTRE BOARD OF DIRECTORS (BOD) BÉNÉFICIE D'UNE RICHE EXPERTISE. IL EST COMPOSÉ DE 14 ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ELUS, DE 3 REPRÉSENTANTS DES EMPLOYÉS ET DE 2 MEMBRES EXTERNES.

En 2022, les deux conseillères externes d'alors, Nana Bule et Florence Rollet, ont été élues membres ordinaires du BoD par le BoR. Suite aux élections du printemps, trois nouveaux membres ont rejoint le BoD : Daniel Halmsjö en tant que représentant des agriculteurs suédois ainsi que Anders Olsson et Grant Cathcart en tant que représentants des employés. Walter Lausen (Allemagne), Jonas Carlgren (Suède), Harry Shaw (Royaume-Uni) et Håkan Gillström (Suède) se sont retirés de leurs fonctions.

Compétences et diversité du BoD

Bien qu'ils disposent d'une expérience similaire dans les secteurs de l'agriculture et de la production laitière, les membres de notre BoD sont dotés d'un large éventail de compétences et d'expertise, leur permettant d'assurer une gouvernance mondiale de premier ordre. Les compétences du BoD sont évaluées tous les deux ans dans le cadre d'un processus transparent approuvé par l'Assemblée des Représentants. En fonction des résultats de l'évaluation, les membres du BoD peuvent suivre différentes formations afin de renforcer leurs compétences.

Principaux thèmes et décisions en 2022

Notre BoD a tenu 12 réunions ordinaires et 4 réunions extraordinaires. Cinq réunions étaient des réunions physiques d'une durée d'un jour et demi, et les autres se sont tenues en ligne. Principaux thèmes abordés par le BoD cette année :

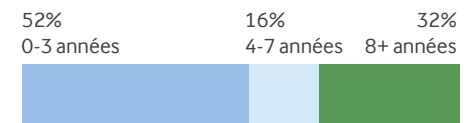
- Le marché extérieur, de plus en plus incertain et volatil, figurait en tête des priorités du BoD en 2022. À la lumière des réalités du marché, le BoD a révisé notre ambition stratégique à l'horizon 2026. Plus d'informations à la page 26
- La guerre en Ukraine et ses conséquences pour Arla. Le BoD a pris part à la décision de céder nos activités en Russie. Plus d'informations à la page 16
- Développement et présentation du modèle d'incitation financière liée à la durabilité, qui récompensera les associés-coopérateurs pour leurs actions en faveur de la durabilité dans leur exploitation. Plus d'informations à la page 35



Répartition hommes/femmes au sein du BoD¹



Mandat du BoD



Nationalités du BoD



¹ Conformément à l'article 99b de la loi danoise sur les sociétés (Danish Company Act), seuls les membres élus lors de l'assemblée générale de la société s'y trouvent.



BIOGRAPHIES DES MEMBRES

Clé de lecture

- Associé-coopérateur
- Employé
- Externe

1-19 Lien vers la photo de groupe

Jan Toft Nørgaard (DK) ¹
Né en : 1960 **Membre depuis :** 1998
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Président du Board of Directors, du Comité Apprentissage et développement et du Comité Rémunération
Postes externes : Membre du Board of Directors du Danish Agriculture & Food Council (2009)

Manfred Graff (DE) ²
Né en : 1959 **Membre depuis :** 2012
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Vice-président du BoD, président de la zone d'Europe centrale, président du Joint Area Council et du Member Relation Group, membre du Comité Apprentissage et développement et du Comité Rémunération
Postes externes : Membre du conseil d'administration de Milch NRW (2007) et du conseil d'administration de la Fédération allemande des coopératives (2015)

Anders Olsson (SE) ³
Né en : 1966 **Membre depuis :** 2022
Emploi : Coordinateur technique chez Götene Dairy

Arthur Fearnall (UK) ⁴
Né en : 1963 **Membre depuis :** 2018
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Président de la zone du Royaume-Uni, président du Groupe de travail sur la durabilité des agriculteurs, membre du Joint Area Council, du Member Relation Group et du Comité de recours monde.

Bjørn Jepsen (DK) ⁵
Né en : 1963 **Membre depuis :** 2011
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Président du Comité bio
Postes externes : Vice-président de la Skjern Bank (2012) et du Danish Dairy Board (2019), membre de la section bovins du Danish Agriculture & Food Council (2009), du conseil du Danish Cattle Levy Fund (2009) et du conseil du Danish Milk Levy Fund (2019)

Daniel Halmsjö (SE) ⁶
Né en : 1982 **Membre depuis :** 2022
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Membre du Comité de recours monde

Florence Rollet (FR) ¹ -
Née en : 1966 **Membre depuis :** 2019
Emploi : Responsable du Master scientifique en marketing et management du luxe, EMLyon, France.

Grant Cathcart (UK) ⁸
Né en : 1970 **Membre depuis :** 2022
Emploi : Contrôleur qualité (QEHS) à l'usine de conditionnement d'Oswestry
Postes externes : Membre du National Cheese Forum, Royaume-Uni depuis 1999 et du National Works Council, Royaume-Uni depuis 2012.

Gustav Kämpe (SE) ⁹
Né en : 1977 **Membre depuis :** 2021
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Membre du Comité Rémunération et du Groupe de travail sur la durabilité des agriculteurs
Postes externes : Membre de la Swedish Dairy Association (2021).

Ib Bjerglund Nielsen (DK) ¹⁰
Né en : 1960 **Membre depuis :** 2013
Emploi : Agent de production laitière
Postes externes : Membre du Syndicat des éleveurs laitiers (Dairy Workers' Union), DK (2005)

Inger-Lise Sjöström (SE) ¹¹
Née en : 1973 **Membre depuis :** 2017
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Présidente de la zone de la Suède, Membre du Joint Area Council, du Member Relation Group et du Comité Apprentissage et développement.
Postes externes : Présidente du conseil d'administration de l'association suédoise des producteurs laitiers depuis 2022, membre du conseil d'administration du Tillväxtbolaget depuis 2022, ambassadrice des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations Unies en 2022,

Johnnie Russell (UK) ¹²
Né en : 1950 **Membre depuis :** 2012
Emploi : Éleveur laitier, comptable agréé
Postes internes : Membre du Comité Apprentissage et développement, du Comité Rémunération et du Comité bio
Postes externes : Président du Fonds de pension Royaume-Uni de la Banque ING (2010) et de deux autres entités (respectivement en 2013 et 2015).

Jørn Kjær Madsen (DK) ¹³
Né en : 1967 **Membre depuis :** 2019
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Membre du Comité Apprentissage et développement, membre du conseil d'administration d'Andelssmør A.M.B.A (2020)
Postes externes : Membre du conseil d'administration de GLS-A (2018)

Marcel Goffinet (BE) ¹⁴
Né en : 1988 **Membre depuis :** 2019
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Membre du Comité de recours monde, du Comité Apprentissage et développement, du Comité bio et du Groupe de travail préparatoire
Postes externes : Président du conseil d'administration du centre de recherche agricole Agra-Ost (2016), échevin de St Vith (2018) et membre de l'association d'agriculteurs Bauernbund (2012).

Marita Wolf (SE) ¹⁵
Née en : 1959 **Membre depuis :** 2021
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Présidente du Comité global de formation, membre du Comité bio
Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'association suédoise des producteurs laitiers depuis 2003 et du conseil d'administration de la Fondation suédoise pour l'agriculture depuis 2022.

Nana Bule (DK) ¹⁶
Née en : 1978 **Membre depuis :** 2019
Emploi : Conseillère d'exploitation, Goldman Sachs Asset Management
Postes externes : Membre du conseil d'administration d'Energinet (2018) et présidente du Conseil numérique du gouvernement danois (2022).

René Lund Hansen (DK) ¹⁷
Né en : 1967 **Membre depuis :** 2019
Emploi : Éleveur laitier
Postes externes : Membre de la section bovins et du conseil d'administration du Danish Agriculture & Food Council (2019), membre du conseil d'administration d'Agri Nord (2012)

Simon Simonsen (DK) ¹⁸
Né en : 1970 **Membre depuis :** 2017
Emploi : Producteur laitier, consultant en évaluation chez DLR Kredit A/S
Postes internes : Membre du Comité Rémunération
Postes externes : Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies (2017).

Steen Nørgaard Madsen (DK) ¹⁹
Né en : 1956 **Membre depuis :** 2005
Emploi : Éleveur laitier
Postes internes : Président de la zone du Danemark, Président du Comité de recours monde et du Groupe de travail préparatoire, membre du Joint Area Council et du Member Relation Group.
Postes externes : Président du Danish Dairy Board depuis 2012, président de l'assemblée consultative du Danish Agriculture & Food Council depuis 2014, président du comité de pilotage de l'Agro Food Park depuis 2016 et du Danish Milk Levy Fund depuis 2012.

¹ Florence Rollet n'est pas présente sur la photo de groupe.



EQUIPE EXECUTIVE DE GESTION

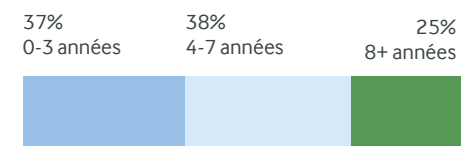
NOTRE EQUIPE EXECUTIVE DE GESTION (EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM, EMT) SE COMPOSE DU CEO ET D'UN RESPONSABLE COMMERCIAL POUR LE TERRITOIRE EUROPE ET LES SEGMENTS COMMERCIAUX INTERNATIONAUX, AINSI QUE DE CINQ EXPERTS FONCTIONNELS. L'EQUIPE EXECUTIVE DE GESTION EST CHARGÉE DES OPERATIONS QUOTIDIENNES D'ARLA AINSI QUE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA PRODUCTION DES STRATÉGIES DU GROUPE.



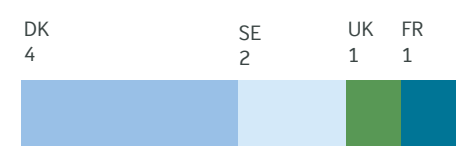
Répartition hommes/femmes au sein de l'EMT



Mandat de l'EMT



Nationalités au sein de l'EMT



BIOGRAPHIES DES MEMBRES

Peder Tuborgh (DK) 1

Né en : 1963

Fonction CEO, membre du comité exécutif de gestion, responsable Milk and Trading, président d'Arla Foods Ingredients
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 : Maîtrise en économie et gestion des entreprises de l'Université d'Odense, au Danemark

Postes externes : Membre de la Global Dairy Platform (2006), président d'AgriFoodTure (2022)

Peter Giørtz-Carlsen (DK) 2

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 récemment devenu vice-président directeur Europe en 2016.

Formation : Master en administration, organisation et gestion des entreprises de l'école de commerce de l'Université d'Aarhus, au Danemark École des sciences commerciales et sociales

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 conseil d'administration de l'European Dairy Association (EDA) (2020), membre du conseil d'administration du groupe Toms (2022)

Torben Dahl Nyholm (DK) 3

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 en tant que Responsable Gestion de la performance.

Formation : Master en finance et en affaires internationales de l'Université d'Aarhus, au Danemark

Simon Stevens (UK) 4

Né en : 1965

Fonction Vice-président directeur, International

Expérience : Simon a rejoint Arla en 2002 en tant que directeur Ventes Royaume-Uni avant de devenir vice-président directeur Ventes et Marketing, contribuant à la transformation significative de nos activités au Royaume-Uni. En 2016, Simon est devenu vice-président directeur des Opérations commerciales pour l'Europe et en 2020, il a pris la tête de la direction de la région MENA, basée à Dubaï. Avant d'intégrer Arla, Simon a occupé divers postes de directeur Ventes et Marketing au sein d'Unilever pendant 14 ans 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 conseil d'administration de Mengniu (2021)

Ola Arvidsson (SE) 5

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 conseil d'administration d'AP Pension (2014), membre du conseil d'administration de la Confederation of Danish Industry (2018)

David Boulanger (FR) 6

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 conseil d'administration de Global Baby SAS (2021)

Hanne Søndergaard (DK) 7

Née en : 1965

Fonction CASO, vice-présidente directrice, Agriculture, durabilité et communication

Expérience : Arrivée chez Arla il y a 33 ans, Hanne est d'abord entrée sous la bannière de MD Foods avant de partir au Royaume-Uni où elle a joué un rôle moteur dans le développement de l'activité britannique d'Arla. Elle est devenue vice-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'EMT d'Arla. Au mois de janvier 2021, Hanne est devenue vice-présidente directrice Agriculture, Durabilité et Communication.

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 conseil d'administration 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 Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation (2022).

Patrik Hansson (SE) 8

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.

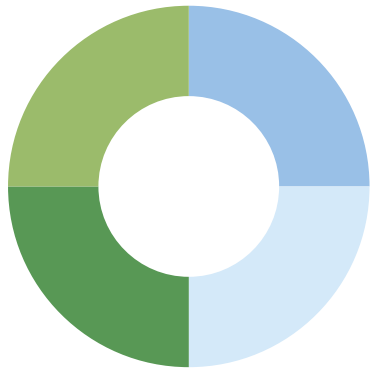
Formation : Maîtrise en ingénierie physique de l'Université de Chalmers et maîtrise de l'Université de Göteborg, en Suède.

REMUNERATION DES DIRIGEANTS

LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES CADRES SUPERIEURS D'ARLA EST CONÇUE POUR FAVORISER DE HAUTES PERFORMANCES ET SOUTENIR LA CREATION DE VALEUR. CETTE POLITIQUE GARANTIT L'ADEQUATION DE LA REMUNERATION AVEC L'ORIENTATION STRATEGIQUE DU GROUPE ET LES INTERETS DE NOS ASSOCIES-COOPERATEURS.

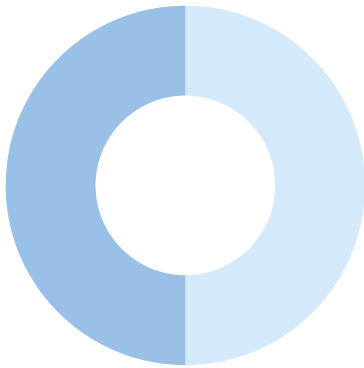
Composants à court terme

- Croissance du volume des marques
- Bénéfice
- Gains d'efficacité
- Qualités de direction



Composants à long terme

- Croissance du volume des marques
- Performances par rapport au groupe de pairs



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

Nos pratiques de rémunération

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

notamment soumis à une clause de non-concurrence appropriée ainsi qu'à des clauses de confidentialité et de loyauté.

Mesure de nos performances Board of Directors (BoD)

La rémunération du BoD repose sur une composante fixe et ne comporte pas de système de primes. Nous estimons que cette approche contribue à garantir que le BoD se concentre principalement sur les intérêts à long terme de la coopérative. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minimale, aucune indemnité n'est versée pour la participation aux réunions ou aux services des comités. La rémunération du BoD est évaluée et ajustée tous les semestres et approuvée par le BoR. Le dernier ajustement a été effectué en 2022. Pour de plus amples informations sur les montants spécifiques, consultez la page 119.

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

Les éléments de compensation et l'approche en la matière sont les mêmes pour le comité exécutif de gestion et l'EMT (collectivement « la direction »). Le BoD évalue chaque année la rémunération perçue par le comité exécutif de gestion, sur la base des recommandations du RemCo. La rémunération de l'EMT est fixée par le CEO. Pour de plus amples informations sur les montants spécifiques, consultez la page 119.

La rémunération de la direction est calculée en fonction de références externes fixées par rapport aux sociétés européennes et internationales de biens de grande consommation, permettant une combinaison compétitive et durable de rémunérations fixes et variables. Des plans de retraite et des avantages en nature (tels

qu'un véhicule de société, un téléphone, etc.) sont également prévus.

Les niveaux de rémunération fixe sont déterminés en fonction de l'expérience, de la contribution et de la fonction de chacun, tandis que la rémunération variable reflète la performance par rapport aux objectifs commerciaux annuels. La composante variable de la rémunération se compose d'un système de primes d'intéressement, annuel (STI) et sur trois ans (LTI). Le système STI se compose des mêmes éléments pour les membres de la direction. À partir de l'année 2023, la réduction des émissions de CO₂e des scopes 1 et 2 entrera dans le cadre du système 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 graphiques).

PRATIQUES FISCALES TRANSPARENTES

Arla reconnaît que la fiscalité est essentielle au développement économique et social. Nous nous engageons fermement à payer nos impôts légalement dus et à rendre compte de manière transparente de nos pratiques fiscales.

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

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

Afin de toujours respecter nos principes fiscaux clés, notre fonction fiscale globale est organisée de manière à garantir que notre entreprise applique les bonnes politiques et procédures, applique les contrôles fiscaux adaptés et recoure aux bonnes personnes pour favoriser une gouvernance fiscale robuste. Ce travail consiste notamment à évaluer en permanence les incitations et les allègements fiscaux disponibles afin de veiller à ce que leur utilisation soit toujours ancrée dans la réalité commerciale.

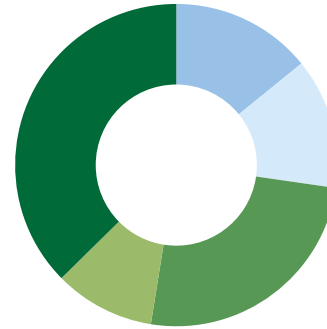
Nos principes fiscaux clés

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

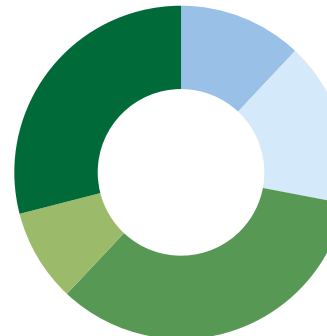
- Arla s'efforce de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de valeur.
- Arla s'engage à payer l'impôt légalement dû et veille à se conformer aux exigences législatives dans toutes les régions dans lesquelles l'entreprise opère

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

Impôts comptabilisés en résultat, 2022¹



Impôts comptabilisés en résultat, 2021¹



Coopérative et fiscalité d'entreprise

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

Arla exploite plusieurs filiales de par le monde. Nos filiales sont principalement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés. Les transactions entre les sociétés Arla sont déterminées et documentées conformément aux Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert afin de garantir que nous respectons les conditions du marché.

Création de valeur et contribution fiscale

En 2022, Arla a généré une valeur totale de 7 043 millions EUR à partir du lait collecté. Le lait produit par nos associés-coopérateurs a généré 6,7 milliards EUR de versements, tandis que d'autres associés-coopérateurs ont reçu des versements de 519 millions d'euros pour leur lait. Par conséquent, la majorité des impôts sont payés au niveau des exploitations, sous réserve des règles fiscales locales.

La valeur générée par nos activités se répartit au niveau des sociétés via différents types de paiements d'impôts, qui sont assumés ou perçus par le Groupe Arla.

Conformément à notre volonté de faire preuve d'une plus grande transparence en divulguant des informations détaillées sur

notre fiscalité, nous présentons une sélection de facteurs de valeur pour la contribution fiscale et économique dans les pays dans lesquels nos agriculteurs sont basés et collectivement pour le reste du monde.

Arla continuera à favoriser la transparence de ses déclarations fiscales et à mettre en œuvre la directive européenne sur les déclarations publiques pays par pays d'ici 2024 au plus tard.

¹ Impôt courant et impôt différé

CONTROLE INTERNE ET CONFORMITE

LA CONFORMITE ET LA PREVENTION DE LA FRAUDE SONT DES PRIORITES ESSENTIELLES POUR ARLA EN TANT QU'ENTREPRISE. NOUS NOUS ENGAGEONS A AGIR AVEC INTEGRITE, RESPECT ET TRANSPARENCE, CONFORMEMENT AUX PRINCIPES ENONCES DANS NOTRE CODE DE CONDUITE. NOUS SAVONS QUE NOTRE REPUTATION ET NOTRE SUCCES DEPENDENT DU COMPORTEMENT DE NOS EMPLOYES ET PRENONS TRES AU SERIEUX LES VIOLATIONS DU CODE DE CONDUITE.

Cadre stratégique

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

Système de dénonciation

Le dispositif de lanceur d'alerte d'Arla offre aux employés et autres parties prenantes un canal leur permettant de signaler de manière anonyme tout non-respect présumé du code de conduite d'Arla ou tout acte criminel. Les signalements sont effectués via une fonction hébergée en externe. Nous appliquons des principes stricts de confidentialité et garantissons l'absence de représailles. En 2022, Arla a reçu 25 signalements via son dispositif de dénonciation. Tous les signalements jugés

recevables ont fait l'objet d'une enquête approfondie et des mesures appropriées ont été prises pour l'ensemble des signalements fondés.

Enquêtes sur les fraudes

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

En 2022, nous avons constaté une augmentation du nombre d'allégations de fraude signalées par rapport à 2021 (de 14 à 18), ce qui témoigne de la confiance accrue dans notre système de signalement anonyme. Aucune des enquêtes menées n'a entraîné de pertes financières

importantes pour le groupe. Cependant, elles nous ont permis de collecter de précieuses informations sur l'état de notre environnement de contrôle.

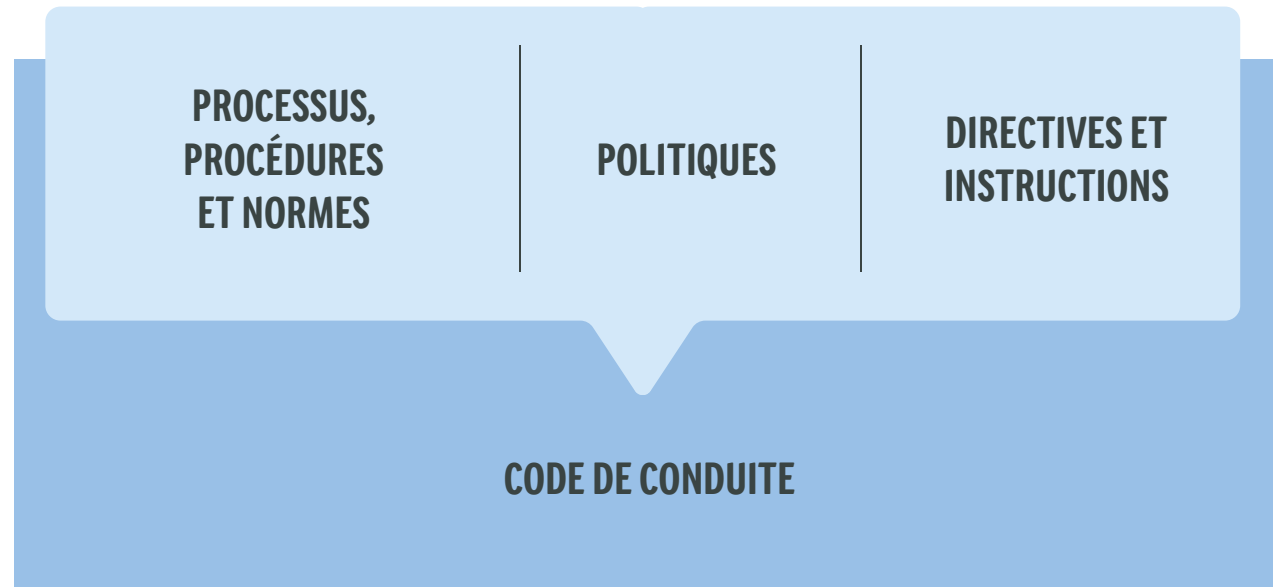
Politique d'éthique des données

En 2022, la politique d'éthique des données d'Arla a été publiée sur notre portail de politiques interne. Au cours de l'année, nous avons effectué des tests pilotes des principes politiques pour les projets existants et nouveaux dans certains de nos domaines fonctionnels. Nous avons cherché à inclure les employés concernés afin de comprendre comment faire évoluer les bonnes pratiques et intégrer davantage l'éthique des données dans l'entreprise. Le travail se poursuivra en 2023 avec une campagne de sensibilisation et la formation des employés concernés.

Contrôles internes

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

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



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



**BEURRE
LURPAK®**

Lurpak® est notre marque de beurre haut de gamme élaborée depuis plus de 100 ans par des producteurs laitiers danois. Grâce à la qualité du lait utilisé et au savoir-faire appliqué au processus de production, Lurpak a un goût unique, riche et crémeux.



SOMMAIRE

PRINCIPAUX ETATS FINANCIERS

Compte de résultat	68
Résultat global	68
Répartition du bénéfice :	69
Bilan.....	70
Capitaux propres.....	71
Flux de trésorerie.....	74



INTRODUCTION AUX NOTES ANNEXES



CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.1 Chiffre d'affaires	78
1.2 Charges d'exploitation.....	80
1.3 Autres produits et charges d'exploitation.....	83
1.4 Indicateurs clés de performance.....	83

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

2.1 Besoin en fonds de roulement net, autres créances et passif courant.....	85
--	----

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	88
3.2 Immobilisations corporelles	91
3.3 Entreprises associées et co-entreprises.....	94

FINANCEMENT

4.1 Risques financiers.....	96
4.2 Postes financiers.....	103
4.3 Dette nette porteuse d'intérêts.....	105
4.4 Dérivés	109
4.5 Instruments financiers.....	110
4.6 Conventions de vente et de rachat.....	111
4.7 Engagements de retraite.....	112

AUTRES DOMAINES

5.1 Impôt	116
5.2 Provisions	118
5.3 Rémunération des commissaires aux comptes nommés par le Board of Representatives.....	118
5.4 Rémunération des dirigeants et transactions avec des tiers liés.....	119
5.5 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels	120
5.6 Événements ultérieurs à la date du bilan.....	120
5.7 Méthodes comptables générales.....	121
5.8 Vue d'ensemble du Groupe.....	122

RAPPORT

Déclaration du Board of Directors et du comité exécutif de gestion	125
Rapport du commissaire aux comptes indépendant.....	126

COMPTE DE RESULTAT

(millions EUR)	Note	2022	2021	Évolution
Chiffre d'affaires	1.1	13 793	11 202	23 %
Charges de production	1.2	-11 145	-8 822	26 %
Résultat brut		2 648	2 380	11 %
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 771	-1 573	13 %
Charges administratives	1.2	-439	-427	3 %
Autres produits d'exploitation	1.3	162	110	47 %
Autres charges d'exploitation	1.3	-131	-75	75 %
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3,3	60	53	13 %
Résultat d'exploitation (EBIT)		529	468	13 %
Spécifications :				
EBITDA		1 001	948	6 %
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-472	-480	-2 %
Résultat d'exploitation (EBIT)		529	468	13 %
Produits financiers	4.2	37	14	164 %
Charges financières	4.2	-117	-75	56 %
Résultat avant impôt		449	407	10 %
Impôts	5,1	-49	-61	-20 %
Résultat de l'exercice		400	346	16 %
Réparti comme suit :				
Part d'Arla Foods amba sur le résultat de l'exercice		382	332	15 %
Intérêts minoritaires		18	14	29 %
Total		400	346	16 %

RESULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2022	2021
Résultat de l'exercice		400	346
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Réévaluations des régimes à prestations définies	4,7	-1	-3
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		2	10
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	4,4	225	39
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-3	-1
Corrections liées à la conversion des devises		-48	127
Impôt sur les éléments éventuellement reclassés ultérieurement en résultat net		-19	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		156	171
Résultat global total		556	517
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		538	503
Intérêts minoritaires		18	14
Total		556	517



Résultat global

Le résultat global comprend le résultat réalisé de l'exercice et d'autres ajustements de valeur qui n'ont pas encore été réalisés et sont directement comptabilisés dans les capitaux propres. Le résultat de l'exercice s'élève à 400 millions EUR et les autres éléments

du résultat global à 156 millions EUR. Ces derniers sont principalement constitués d'ajustements de valeur non réalisés sur des instruments de couverture pour un montant de 225 millions EUR et d'ajustements liés à la conversion des devises de -48 millions EUR.

REPARTITION DU BENEFICE :

(millions EUR)	2022	2021
Résultat de l'exercice	400	346
Intérêts minoritaires	-18	-14
Part d'Arla Foods amba sur le résultat net de l'exercice	382	332
Répartition du bénéfice :		
Complément de prix pour le lait	260	203
Intérêts sur le capital d'apport individuel	9	4
Total du complément de prix	269	207
Report aux capitaux propres :		
Capital collectif (réserve spéciale)	74	83
Capital individuel (capital d'apport individuel)	39	42
Report total aux capitaux propres	113	125
Bénéfice réparti	382	332



Répartition du bénéfice :

Le complément de prix pour 2022 s'élève à 269 millions EUR, intérêts compris, soit 2,2 centimes EUR par kilogramme de lait des associés-coopérateurs. Le capital d'apport individuel a bénéficié d'un taux d'intérêt de 2,9 % en 2022, ce qui correspond à 9 millions EUR. Le Board of Directors (BoD) a approuvé un Complément de prix semestriel de 61 millions EUR sur la base des 6 premiers mois de livraison de lait des associés-coopérateurs. Le montant restant, qui s'élève à 208 millions EUR, sera versé en mars 2023, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le Board of Representatives (BoR).

La politique de consolidation d'Arla prévoit un maximum de 1,0 centime EUR par kilogramme de lait des associés-coopérateurs, moins les intérêts sur le capital individuel à conserver. En 2022, cela équivalait à une consolidation de 0,9 centime EUR par kilogramme de lait des associés-coopérateurs, soit un montant de 113 millions EUR. Conformément à la politique de consolidation, les bénéfices non distribués sont répartis à raison de 1/3 sur le capital individuel (capital individuel apporté) et de 2/3 sur le capital collectif (réserves spéciales). Le montant alloué au capital collectif est réduit de 9 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 associés-coopérateurs qui ont atteint un plafond de 7,5 centimes EUR de capital individuel par kilogramme de lait des associés-coopérateurs.

RESULTAT DE L'EXERCICE

3,1 centimes d'euros/kg
382 millions EUR

STANDARD PREPAYE PRIX DU LAIT

52,0 centimes d'euros/kg

CONSOLIDATION

0,9 centimes d'euros/kg
113 millions EUR

Capital individuel	0,3	39
Capital collectif	0,6	74

COMPLEMENT DE PRIX

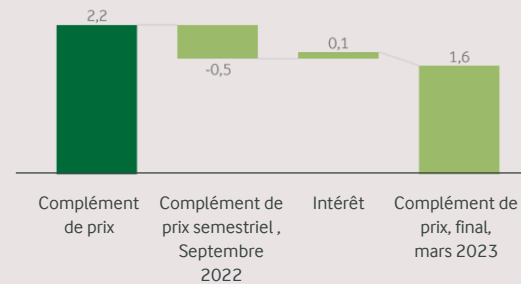
2,2 centimes d'euros/kg
269 millions EUR

Complément de prix, hors intérêt	2,1	260
Intérêt	0,1	9

PRIX DE PERFORMANCE*

55,1 centimes d'euros/kg

Flux de trésorerie des compléments de prix pour 2022 (centimes EUR/kg)



* Se reporter à la note 1.4.1 pour en savoir plus sur le prix de performance.



BILAN

(millions EUR)	Note	2022	2021	Évolution
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3.1	954	946	1 %
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	3 031	3 072	-1 %
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	565	530	7 %
Impôt différé	5.1	22	21	5 %
Actifs de retraite	4.7	16	69	-77 %
Autres éléments d'actif non courant		23	30	-23 %
Total de l'actif non courant		4 611	4 668	-1 %
Actif courant				
Stocks	2.1	1 772	1 248	42 %
Créances clients	2.1	1 267	1 007	26 %
Instruments dérivés	4.5	239	74	223 %
Autres créances	2.1	319	285	12 %
Valeurs mobilières	4.5	432	434	0 %
Disponibilités		106	97	9 %
Total de l'actif courant		4 135	3 145	31 %
Actif total		8 746	7 813	12 %

(millions EUR)	Note	2022	2021	Évolution
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif		2 150	2 062	4 %
Capital individuel		540	542	0 %
Autres comptes de capitaux propres		203	46	341 %
Complément de prix versé aux associés-coopérateurs		208	207	0 %
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		3 101	2 857	9 %
Intérêts minoritaires		67	53	26 %
Total des capitaux propres		3 168	2 910	9 %
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4,7	161	245	-34 %
Provisions	5,2	28	24	17 %
Impôt différé	5,1	86	64	34 %
Prêts	4,3	2 640	2 113	25 %
Total du passif non courant		2 915	2 446	19 %
Passif courant				
Prêts	4,3	709	628	13 %
Dettes fournisseurs et autres dettes	2,1	1 597	1 445	11 %
Provisions	5,2	20	18	11 %
Instruments dérivés	4,5	36	86	-58 %
Autres éléments de passif courant	2,1	301	280	8 %
Total du passif courant		2 663	2 457	8 %
Passif total		5 578	4 903	14 %
Total des capitaux propres et du passif		8 746	7 813	12 %



CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)	Capital collectif			Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres				Complément de prix	Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Compte de capital	Réserve pour fins spéciales	Total	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Total	Réserves pour corrections de valeur des instruments de couverture	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion	Total	Total			
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2022	889	1 173	2 062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2 857	53	2 910
Résultat 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
Corrections liées à la 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
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2021	878	1 090	1 968	302	65	146	513	-53	9	-74	-118	223	2 586	53	2 639
Résultat de l'exercice	-	83	83	42	-	-	42	-	-	-	-	207	332	14	346
Autres éléments du résultat global	7	-	7	-	-	-	-	39	-1	126	164	-	171	-	171
Résultat global total	7	83	90	42	-	-	42	39	-1	126	164	207	503	14	517
Transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-11	-4	-4	-19	-	-	-	-	-	-18	-	-18
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Complément de prix au titre de l'année 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-227	-227	-	-227
Corrections liées à la conversion des devises	3	-	3	1	-	5	6	-	-	-	-	4	13	-8	5
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	4	-	4	-10	-4	1	-13	-	-	-	-	-223	-232	-14	-246
Capitaux propres au 31 décembre 2021	889	1 173	2 062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2 857	53	2 910

CAPITAUX PROPRES

À propos des capitaux propres

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

Capital collectif

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

Capital individuel

Le capital individuel est le capital alloué à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait collecté. Il se compose du capital d'apport individuel, de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté. Sous réserve de l'approbation du BoR, les montants inscrits sur ces comptes sont reversés aux associés-coopérateurs quittant la coopérative. Les montants affectés au capital d'apport individuel dans le cadre de la répartition du bénéfice annuel sont porteurs d'intérêts.

Autres comptes de capitaux propres

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



Évolution des capitaux propres

En 2022, les capitaux propres ont augmenté de 258 millions EUR par rapport à l'exercice précédent et totalisaient 3,168 milliards EUR au 31 décembre 2022. La part des capitaux propres de 35 % se calcule en divisant le montant des capitaux propres hors intérêts minoritaires de 3,101 milliards EUR par l'actif total de 8,746 milliards EUR.

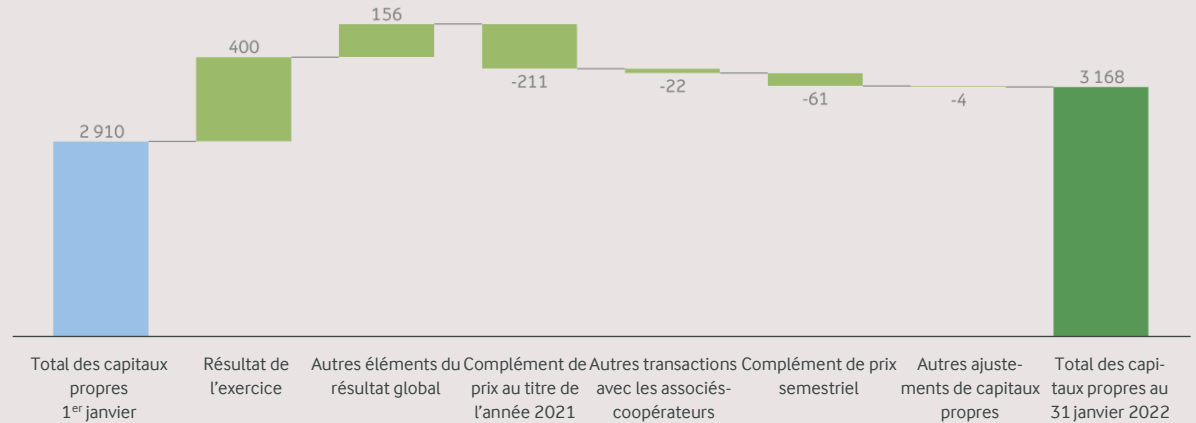
Résultat global

Le résultat de l'exercice s'est élevé à 400 millions EUR, contre 346 millions EUR lors de l'exercice précédent, les autres éléments du résultat global représentant 156 millions EUR, contre 171 millions EUR l'an dernier. 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 156 millions EUR, résultent des ajustements de valeur positifs 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 approuvé un Complément de prix semestriel de 61 millions EUR sur la base des 6 premiers mois de livraison de lait des associés-coopérateurs. Il a été proposé de verser un complément de prix de 208 millions EUR, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le BoR. Cela correspond à un complément de prix

Évolution des capitaux propres
(millions EUR)



total de 269 millions EUR pour l'année, y compris les intérêts sur le capital d'apport individuel.

Un complément de prix au titre de l'année 2021, d'un montant total de 211 millions EUR, a été versé en mars 2022. Les autres transactions avec les associés-coopérateurs se sont élevées à 22 millions EUR nets. Celles-ci correspondent à la somme de 24 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 exploitants pour un montant de 2 millions EUR.

En 2023, il est prévu de verser 25 millions EUR aux associés-coopérateurs quittant la coopérative ou partant à la retraite, sous réserve de l'approbation du BoR.

Autres ajustements de capitaux propres

Le montant des autres ajustements de capitaux propres s'établissait à 4 millions EUR, contre 14 millions EUR lors de l'exercice précédent. Les autres ajustements de capitaux propres en lien avec des transactions avec intérêts minoritaires représentant -11 millions EUR et des ajustements des taux de change représentant 7 millions EUR.

CAPITAUX PROPRES



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

Capital collectif

Le compte de capital sert à comptabiliser les éléments techniques tels que les 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 sur les titres de participation émis à l'intention des associés-coopérateurs. En outre, le compte de capital est affecté par les apports convenus par les nouveaux associés-coopérateurs de la coopérative.

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

Capital individuel

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

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

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

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

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

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

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

Autres comptes de capitaux propres

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

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

Clause de non-dévalorisation

En vertu des Statuts, aucun versement n'est opéré par Arla Foods amba aux associés-coopérateurs, qui contribuerait à réduire le montant du compte de capital et les comptes de capitaux propres requis par la législation en vigueur et les normes IFRS. La clause de non-dévalorisation est évaluée sur la base du rapport annuel le plus récent, établi conformément aux normes IFRS. Les différents comptes de capital individuel et la réserve spéciale ne sont pas visés par la clause de non-dévalorisation.

Aucun versement de capital individuel ne peut être effectué sans consolidation 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.

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.

Païement du prix du lait aux associés-coopérateurs

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

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

Le complément de prix est réglé sous la forme d'un versement supplémentaire semestriel 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 semestriel de l'exercice a été comptabilisé en capitaux propres.



FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Note	2022	2021
EBITDA		1 001	948
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3.3	-60	-53
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		21	-80
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	-707	-90
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		11	103
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		15	24
Intérêts payés		-67	-45
Intérêts reçus		23	8
Impôts payés		-53	-35
Flux de trésorerie d'exploitation		184	780
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-92	-45
Investissements en immobilisations corporelles	3.2	-373	-452
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	13	13
Activités d'investissements d'exploitation		-452	-484
Acquisition d'actifs financiers		-16	-26
Vente d'actifs financiers		17	14
Vente d'entreprises		8	14
Activités d'investissements financiers		9	2
Flux de trésorerie d'investissement		-443	-482

(millions EUR)	Note	2022	2021
Complément de prix semestriel pour l'année		-61	-
Complément de prix au titre de l'année 2021		-211	-227
Transactions avec les associés-coopérateurs		-22	-18
Transactions avec intérêts minoritaires		-11	-6
Nouveaux prêts contractés	4.3.c	810	172
Autres variations de prêts	4.3.c	-143	-147
Paielement de la dette de leasing	4.3.c	-71	-73
Paielement pour les régimes de retraite	4.3.c	-22	-31
Flux de trésorerie de financement		269	-330
Flux de trésorerie nets		10	-32
Disponibilités au 1 ^{er} janvier		97	126
Flux de trésorerie net pour l'exercice		10	-32
Corrections de taux de change sur disponibilités		-1	3
Disponibilités au 31 décembre		106	97

(millions EUR)	Note	2022	2021
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		184	780
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et d'investissement		-452	-484
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		-268	296
Flux de trésorerie disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		184	780
Flux de trésorerie d'investissement		-443	-482
Flux de trésorerie disponibles		-259	298

FLUX DE TRESORERIE



Évolution des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie d'exploitation ont diminué de 76,4 %, soit 184 millions EUR, contre 780 millions EUR lors de l'exercice précédent, principalement en raison de la trésorerie immobilisée dans l'augmentation du fonds de roulement net. La hausse du prix du lait et des charges de production en général a entraîné une augmentation des besoins en fonds de roulement net et produit un effet négatif sur les flux de trésorerie nets s'élevant à 707 millions EUR.

Les flux de trésorerie liés aux investissements s'élevaient à 443 millions EUR, contre 482 millions EUR lors de l'exercice précédent. Les dépenses d'investissements s'établissaient à 373 millions EUR, contre 452 millions EUR lors de l'exercice précédent. Plusieurs projets d'investissements importants, élaborés au cours des années précédentes ont été finalisés, ces derniers portant sur l'augmentation de la capacité de production de boissons à base de lait à Esjeberg, au Danemark, l'amélioration des équipements d'emballage à Oakthorpe au Royaume-Uni et des investissements de croissance pour Arla Foods Ingredients.

Les investissements en immobilisations incorporelles s'élevaient à 92 millions EUR contre 45 millions EUR l'année dernière. L'augmentation peut être attribuée principalement aux investissements effectués pour la mise à niveau générale de notre plateforme SAP.

Le résultat des activités d'investissement financier s'élève à 9 millions EUR nets et est lié aux produits payés et reçus issus de diverses activités mineures.

Le flux de trésorerie de financement est positif avec un montant de 269 millions EUR, contrairement à un flux de trésorerie négatif de 330 millions EUR lors de l'exercice précédent, et comprend 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 294 millions EUR, correspondant à un Complément de prix semestriel de 61 millions EUR, un complément de prix pour l'année 2021 de 211 millions EUR et un paiement net du capital individuel de 22 millions EUR.

Le flux de trésorerie net lié aux autres activités de financement s'est élevé à 563 millions EUR et est composé de nouveaux prêts obtenus pour un montant de 810 millions EUR et de remboursements pour un montant de 236 millions EUR. Pour de plus amples informations, voir la note 4.3.

Au 31 décembre 2022, les disponibilités se sont élevées à 106 millions EUR, contre 97 millions EUR au terme de l'exercice précédent.

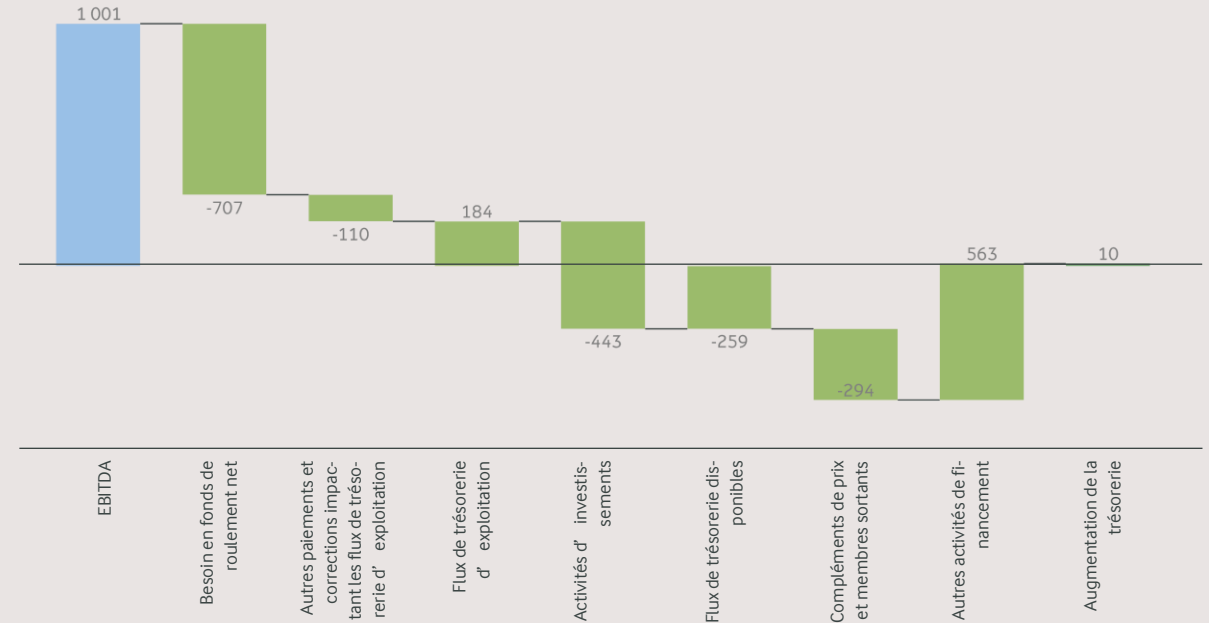
Au 31 décembre 2022, les dépôts versés sur des comptes bloqués représentaient une valeur insignifiante en termes de trésorerie.



Méthodes comptables

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

Illustration du flux de trésorerie (millions EUR)





INTRODUCTION AUX NOTES ANNEXES

LES NOTES SONT STRUCTURÉES EN 5 SECTIONS ET COMPRENNENT DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES QUI COMPLETENT LES ÉTATS FINANCIERS PRINCIPAUX.

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

comprenant des informations détaillées sur la performance et la rentabilité du groupe.

NOTE 2 FONDS DE ROULEMENT NET

comprenant l'évolution et la composition des stocks et des balances commerciales du groupe.

NOTE 3 CAPITAUX ENGAGÉS

comprenant des informations détaillées sur la capacité de production, les immobilisations incorporelles et les investissements financiers.

NOTE 4 FINANCEMENT

comprenant des informations détaillées sur le financement des activités du groupe.

NOTE 5 DIVERS

Des informations supplémentaires, notamment les charges fiscales et la rémunération de la direction, les principes comptables généraux et les méthodes comptables, sont décrites dans la note 5.

Éléments de préparation

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

Les états financiers consolidés ont été établis sur la base du principe de continuité des activités. Voir la Note 5.7 qui décrit les principes comptables généraux et des méthodes comptables du groupe.

En réponse aux lignes directrices sur les mesures alternatives de performance (APM) publiées par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF), nous avons communiqué des informations supplémentaires sur les APM utilisées par le groupe. Ces APM, 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. Les principes comptables généraux du groupe sont présentées à la note 5.7, tandis que les méthodes comptables de chaque domaine sont expliquées dans des notes individuelles.

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.

Examen 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 de l'impact du risque 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 27-32.

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. Pour de plus amples informations sur les devises en tant qu'élément du risque stratégique, consultez la page 29 et la note 4.1.

Domaines d'intervention spéciaux pour 2022

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 du lait vers les positions de marque et les marchés internationaux. 2022 a encore été une année très inhabituelle avec une incertitude macroéconomique générale entraînant une inflation étonnamment élevée et des prix records des produits de base, en particulier dans l'industrie laitière. Cela s'est traduit par un chiffre d'affaires record basé sur des volumes de lait livrés stables. La performance d'Arla a été affectée négativement par une augmentation historique de l'assiette de nos charges, qui n'a été que partiellement atténuée par les effets à court terme de la couverture.

Bien que cela ait conduit à un prix de performance historique élevé, nos associés-coopérateurs, sur la base de l'augmentation des charges des exploitations, ont hésité et n'ont commencé à augmenter les volumes de lait qu'au court de l'année 2022.

Les fonds immobilisés dans les besoins en fonds de roulement nets ont augmenté de façon spectaculaire, ce qui a entraîné une augmentation correspondante de la dette nette portant intérêt. Malgré cela, Arla a réussi à maintenir l'effet de levier à 3,0, de façon sécurisée, dans notre fourchette cible de 2,8 à 3,4.

L'évolution inattendue de 2022 rend difficile la comparaison avec les exercices précédents, tant au regard de la performance que de la situation financière. Alors que la volatilité et l'incertitude se poursuivent en 2023, prévoir est devenu difficile et les parties prenantes ne doivent pas s'attendre à ce que les résultats présentés soient représentatifs des années à venir.

INTRODUCTION AUX NOTES ANNEXES

Évaluation des stocks

En raison de la volatilité macroéconomique et de l'effet qui en découle sur les prix de la matière première, 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 et examinée en profondeur au 31 décembre 2022.

La conversion du coût standard pour refléter le coût 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 laitiers en particulier, à la fin de l'année. Pour des informations plus détaillées, consultez la note 2.1 Inventaire.

Évaluation de certains actifs et passifs en fonction de la projection des flux de trésorerie futurs

En raison des hausses significatives des taux d'intérêt, de l'estimation des écarts d'acquisition, les engagements bruts de retraite et des instruments de couverture des intérêts ont été soigneusement examinés. La hausse des taux d'intérêt a eu une incidence négative sur la marge de manœuvre pour certaines positions des écarts d'acquisition, a réduit les engagements de retraite bruts et a considérablement augmenté la valeur des contrats de couverture des intérêts à taux fixe. Pour des informations détaillées, consultez les notes 3.1. Écarts d'acquisition, 4.4. Instruments de couverture et 4.7 Engagements de retraite.

Classification des contrats d'achat d'électricité

Arla a fixé des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO₂e à la fois sur les exploitations (scope 3) et concernant la production laitière d'Arla (scope 1+2).

Un nouveau modèle incitatif pour les associés-coopérateurs sera introduit au cours de l'été 2023 conduisant à un paiement de 3 centimes EUR maximum par kilogramme de lait livré si certaines initiatives de durabilité sont réalisées sur l'exploitation. Il s'agit de l'un des leviers clés pour réaliser des réductions d'émissions de

CO₂e sur les exploitations et un effet positif sur les ventes et la valeur de nos marques est attendu.

Pour soutenir la réduction des émissions de CO₂e de Scope 1+2, Arla a signé en 2022 un contrat d'achat d'électricité (CAE) pour une durée de 10 ans et permettant une économie annuelle de 58 000 tonnes de CO₂e. Le CAE est structuré comme un contrat de fournisseur, n'étant pas considéré comme un contrat de location ou apparenté, et n'aura donc pas d'impact significatif sur la situation financière ou le compte de résultat d'Arla à l'avenir. Reportez-vous à la page 41 pour en savoir plus sur le CAE.

Risques liés au climat dans les états financiers

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 2022. Les impacts futurs potentiels ont également été évalués.

Consultez la section Risques et opportunités aux pages 27-32 et la section Ambition et progrès environnementaux aux pages 33-44 du rapport de gestion pour une description des risques et des progrès sur le plan environnemental.

Les points de réflexion sont décrits ci-dessous.

Risque de diminution des volumes de lait

L'approvisionnement en lait provenant des associés-coopérateurs a légèrement diminué en 2022. Les risques climatiques qui peuvent potentiellement accélérer cette évolution à l'avenir sont les suivants :

- Réglementation 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 de l'activité agricole. Nos associés-coopérateurs danois seront soumis à cette taxe ; toutefois les détails relatifs au niveau et à la mise en œuvre de celle-ci ne sont pas clairs. Cela augmenterait les charges de production et pourrait

forcer les agriculteurs à réduire leur production ou à cesser leur activité. Les initiatives prises et soutenues par notre stratégie Future26 comportent des objectifs de réduction des émissions de CO₂e de scope 3 soutenus par un modèle incitatif qui récompense les actions de durabilité dans les exploitations agricoles.

- 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 et qui consistent à convertir l'agriculture en terres forestières, ce qui pourrait réduire la production d'aliments pour les vaches et réduire la taille des troupeaux dans les exploitations.

Risque d'augmentation des coûts de production

Les risques climatiques 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 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. 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 CO₂e provenant de nos opérations. Ceci est mis en œuvre par les objectifs scientifiques de la stratégie Future26 visant à réduire les émissions de CO₂e de portée 1 et 2 de 63 % d'ici 2030.
- La transformation du comportement des consommateurs, des clients qui poussant à 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 exposés 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 2022 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 2022. La durabilité fait désormais partie intégrante de tous les investissements Capex, ce qui garantit des investissements futurs pour faire face aux risques identifiés.

Principales estimations et hypothèses 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 revêtent un certain degré d'incertitude et d'imprévisibilité, ce qui peut avoir un effet non négligeable sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés. Les estimations comptables les plus significatives sont énumérées ci-dessous et des commentaires complémentaires figurent dans les notes.

Re-marque	Principales estimations et hypothèses comptables	Estimation/Jugement
1.1	Évaluation du chiffre d'affaires, remises et rabais	Estimation
2.1	Évaluation des stocks	Estimation
2.1	Mesure des créances clients	Estimation
3.1	Estimation des écarts d'acquisition	Estimation
3.3	Classification des investissements	Appréciation
4.7	Estimation des régimes de retraite	Estimation
5.1	Impôts	Estimation

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES



Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a augmenté de 23,1 % pour atteindre 13,793 milliards EUR, contre 11,202 milliards EUR l'année précédente. Cette augmentation est attribuable à la hausse des prix des matières premières et de la vente au détail, elle-même due à la stagnation de l'offre mondiale de lait et à l'inflation générale.

Les volumes de ventes stratégiques de marques ont diminué de 3,2 %, contrairement à l'an dernier où ils avaient augmenté de 4,5 %. Les hausses de prix ont eu un impact négatif sur les volumes vendus de nos marques, certains consommateurs ayant commencé à acheter des produits moins chers. L'évolution négative du volume est également causée par une diminution de la cuisine maison et à l'augmentation du recours aux services de restaurant, après plusieurs années de forte croissance des volumes pendant la pandémie de COVID-19.

L'Europe est le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 56,3 % du chiffre d'affaires total, contre 59,1 % l'année précédente. Le chiffre d'affaires en Europe a augmenté pour atteindre 7 771 milliards EUR, contre 6 621 milliards EUR lors de l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la hausse des prix. Le chiffre d'affaires des marques stratégiques en Europe a diminué de 4,2 %, principalement à cause de Lurpak®.

Le segment International représentait, quant à lui, 17,9 % du chiffre d'affaires total, contre 18,8 % l'an passé. Au niveau international, le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 2 463 millions EUR, contre 2 101 millions EUR l'année précédente, sous l'effet des prix, de l'augmentation générale des volumes et des fluctuations du taux de change du dollar américain.

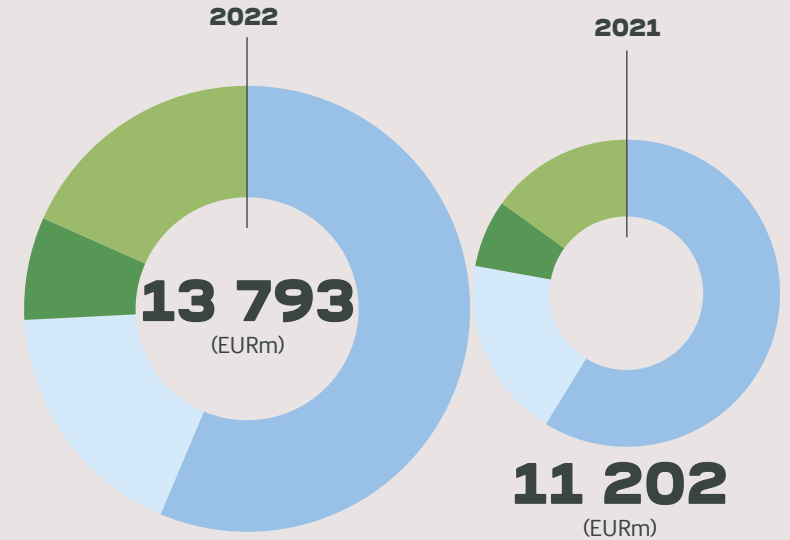
Arla Foods Ingrédients représentait 7,5 % du chiffre d'affaires total, contre 7,1 % l'année précédente. Le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 1 028 millions EUR, contre 793 millions EUR lors de l'exercice précédent.

Les ventes de l'industrie mondiale et autres segments représentaient 18,3 % du chiffre d'affaires total et ont augmenté de 50,1 %, pour atteindre 2 531 millions EUR, contre 1 686 millions EUR l'année précédente. Cette augmentation significative est liée à la hausse des prix des matières premières, en raison de la stagnation de l'offre mondiale de lait.

Le chiffre d'affaires a été positivement affecté par des variations de taux de change, notamment de la couronne suédoise et de la livre sterling, à hauteur de 159 millions EUR.

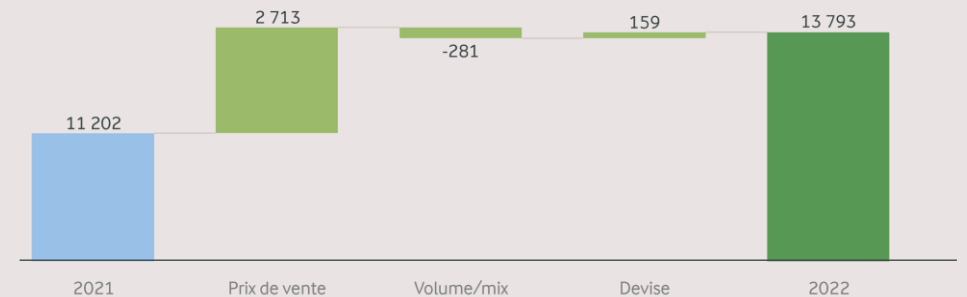
Chiffre d'affaires par segment commercial

- Europe 56 % (59 %)
- International 18 % (19 %)
- Arla Foods Ingrédients 8 % (7 %)
- Ventes de l'industrie mondiale et autres ventes 18 % (15 %)



Évolution du chiffre d'affaires

(millions EUR)



CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le tableau 1.1.a représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quelle que soit la structure organisationnelle. Dès lors, les chiffres ne peuvent pas être comparés à notre analyse des segments commerciaux aux pages 20-24.

Tableau 1.1.a Chiffre d'affaires par pays

(millions EUR)	2022	2021	Part du chiffre d'affaires en 2022.
Royaume-Uni	3 474	2 891	25 %
Allemagne	1 737	1 301	13 %
Suède	1 717	1 546	12 %
Danemark	1 306	1 082	9 %
Pays-Bas	775	598	6 %
Arabie saoudite	468	342	3 %
Finlande	337	309	2 %
Chine	328	419	2 %
Oman	302	158	2 %
États-Unis	278	215	2 %
Autres*	3 071	2 341	22 %
Total	13 793	11 202	100 %

*Les autres pays comprennent notamment la Belgique, le Canada, UAE, l'Espagne, la France et l'Australie

Tableau 1.1.b - Chiffre d'affaires par marque

(millions EUR)	2022	2021
Arla	3 702	3 359
Lurpak	750	646
Puck	504	383
Castello	239	192
Boissons lactées	353	293
Autres marques	746	599
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 294	5 472
Arla Foods Ingredients	1 028	794
Ventes de l'industrie mondiale, marque de distributeur et autres	6 471	4 936
Total	13 793	11 202



Méthodes comptables

Le chiffre d'affaires est comptabilisé en présence d'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.

L'augmentation des prix de vente en 2022 a entraîné une augmentation des remises et rabais. Les accords finaux sur les prix ne devraient pas être plus incertains que les années précédentes.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION



Évolution des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 13,355 milliards EUR, représentant une hausse de 19 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation est principalement due à la hausse des prix du lait payé aux associés-coopérateurs et à l'augmentation des coûts de production et autres coûts opérationnels.

Les coûts de production ont augmenté de 26,3 % pour atteindre 11,145 milliards EUR, contre 8,822 milliards EUR l'année précédente. Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont augmenté pour s'établir à 3,965 milliards EUR cette année, contre 3,599 milliards EUR lors de l'exercice précédent, ce qui correspond à une augmentation de 10,2 %. Cette augmentation est la conséquence de la hausse des prix de l'énergie et de l'augmentation des prix d'autres matériaux de production, tels que les emballages, les consommables et les services collectifs.

Les frais de vente et de distribution ont augmenté de 12,6 % pour atteindre 1,771 milliard EUR, contre 1,573 milliard EUR l'année précédente. L'augmentation est principalement due à la hausse des coûts de transport. Les dépenses pour la recherche et le développement s'élevaient à 86 millions EUR, contre 89 millions EUR l'exercice précédent.

Les charges administratives ont augmenté de 2,8 % pour atteindre 439 millions EUR, contre 427 millions EUR l'année précédente.

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, nous avons réalisé les économies nettes attendues de 101 millions EUR, principalement grâce à une surperformance dans la gestion du chiffre d'affaires net et la productivité nette internationale, ainsi qu'à une baisse des dépenses de marketing. Parmi ses 101 millions EUR, 26 millions EUR sont liés à l'amélioration du chiffre d'affaires, et 75 millions EUR à la réduction des coûts.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté de 37,5 % pour atteindre 7,180 milliards EUR, contre 5,223 milliards EUR l'année précédente.

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 1,899 milliard EUR en raison d'un prix du lait prépayé moyen plus élevé. Le prix du lait prépayé moyen d'Arla a atteint 52,0 centimes d'euros/kg en 2022, contre 37,0 centimes d'euros/kg l'année précédente, ce qui représente une augmentation de 40,5 %.

Lait d'autres origines

Le coût des autres produits laitiers a augmenté de 58 millions EUR en raison de la hausse des prix, partiellement compensée par une baisse des volumes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. 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 4,9 % pour atteindre 1,427 milliard EUR, contre 1,360 milliard EUR l'année précédente. Les charges de personnel ont augmenté en raison de l'ajout d'ETP chez Arla Foods Ingredients, de l'internalisation continue de l'activité informatique et des augmentations salariales régulières.

Le nombre total d'ETP est passé à 20 907, contre 20 617 l'année précédente. Pour de plus amples informations sur l'évolution des ETP, voir la section ESG, note 1.2.

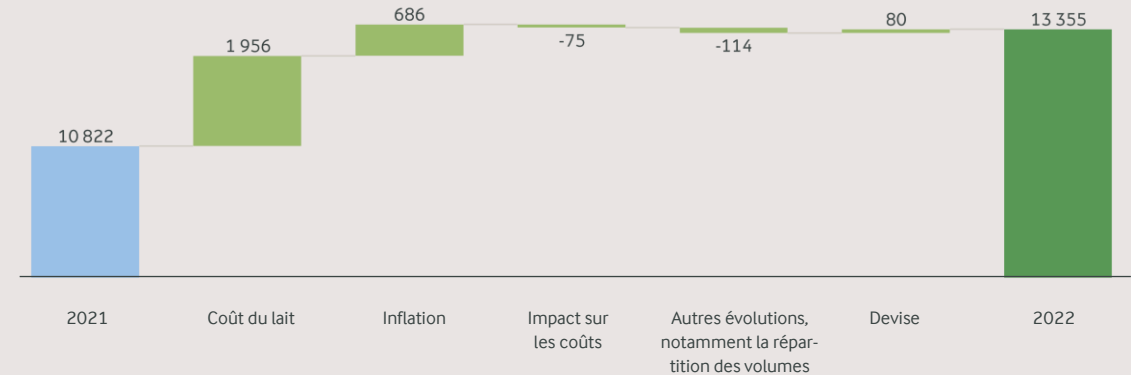
Dépenses marketing

Les dépenses marketing sont restées stables par rapport à l'année précédente, s'élevant à 240 millions EUR.

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 472 millions EUR.

Évolution des charges d'exploitation (millions EUR)



CHIFFRE D’AFFAIRES ET CHARGES

1.2 CHARGES D’EXPLOITATION

Charges par type

- Lait cru collecté 49 % (48 %)
- Autres matériaux de production* 17 % (18 %)
- Charges de personnel 13 % (13 %)
- Frais de transport 7 % (7 %)
- Dépenses marketing 2 % (2 %)
- Dépréciations, amortissements et pertes de valeur 4 % (4 %)
- Autres charges** 8 % (8 %)

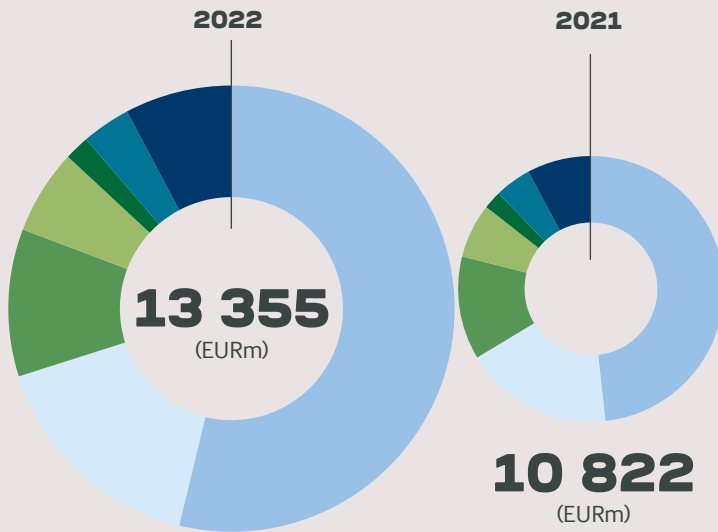


Tableau 1.2.a Charges d’exploitation par fonction et par type

(millions EUR)	2022	2021
Charges de production	11 145	8 822
Frais de vente et de distribution	1 771	1 573
Charges administratives	439	427
Total	13 355	10 822
Spécifications :		
Lait cru collecté	7 180	5 223
Autres matériaux de production*	2 181	1 959
Charges de personnel	1 427	1 360
Frais de transport	820	718
Dépenses marketing	240	238
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	472	480
Autres charges**	1 035	844
Total	13 355	10 822

* Les autres matériaux de production comprennent les emballages, les additifs alimentaires, les consommables, les sources d’énergie variables et les variations des stocks.

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

Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2022		2021	
	millions de kg	millions EUR	millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 494	6 661	12 518	4 762
Lait d’autres origines	961	519	1 128	461
Total	13 455	7 180	13 646	5 223

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION

Tableau 1.2.c Charges de personnel

(millions EUR)

	2022	2021
Rémunérations, salaires et honoraires	1 239	1 177
Retraite - régimes à cotisations définies	90	83
Retraite - régimes à prestations définies	1	5
Autres charges au titre de la sécurité sociale	97	95
Total	1 427	1 360
Charges de personnel liées à :		
Charges de production	800	756
Frais de vente et de distribution	412	394
Charges administratives	215	210
Total	1 427	1 360
Moyenne de l'effectif à temps plein	20 907	20 617

Tableau 1.2.d Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

(millions EUR)

	2022	2021
Immobilisations incorporelles, amortissements	61	74
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation, dépréciations	411	406
Total	472	480
Dépréciations/amortissements et pertes de valeur liées aux :		
Charges de production	336	329
Frais de vente et de distribution	67	75
Charges administratives	69	76
Total	472	480



Méthodes comptables

Charges de production

Les charges de production comprennent les charges directes et indirectes liées à la production, dont les mouvements des volumes en stocks et la réévaluation des stocks. Les charges directes incluent l'achat de lait auprès des associés-coopérateurs, les frais de transport entrant, l'emballage, les additifs, les consommables, l'énergie et les salaires variables liés directement à la production. Les charges indirectes comprennent quant à elles les autres charges liées à la production de marchandises, dont les dépréciations et pertes de valeur du matériel de production et les autres charges afférentes à la chaîne d'approvisionnement. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix 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.

CHIFFRE D’AFFAIRES ET CHARGES

1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D’EXPLOITATION



Autres recettes et charges

Les autres produits et charges d’exploitation s’élevaient à 31 millions EUR, contre 35 millions EUR l’exercice précédent.

Le résultat net de 31 millions EUR s’explique principalement par la couverture des matières premières à hauteur de 72 millions EUR, les ventes d’électricité excédentaires de 26 millions EUR et la couverture positive de change de 8 millions EUR. Ce résultat a été atténué par une couverture de change négative de 76 millions EUR et une perte due à la cession des activités russes de 19 millions EUR.



Méthodes comptables

Les autres produits et charges d’exploitation sont des éléments qui ne relèvent pas du fonctionnement normal de l’activité laitière, et comprennent notamment les produits et charges liés au règlement de litiges, les plus-values de réévaluation suite à l’acquisition progressive d’entités, le résultat net d’activités de couverture financière, de même que le résultat net de la production et de la vente d’énergie en provenance de nos usines fonctionnant au bio-gaz. En outre, ce poste comprend les gains et les pertes résultant de la cession d’immobilisations.

Tableau 1.3 Autres produits d’exploitation nets
(millions EUR)

	2022	2021
Vente d’électricité	58	28
Produits des instruments de couverture reportés des capitaux propres	80	36
Bénéfices sur la cession d’immobilisations incorporelles et corporelles	11	17
Autres postes	13	29
Autres produits d’exploitation	162	110
Charges liées à la vente d’électricité	-32	-24
Charges des instruments de garantie reportés des capitaux propres	-76	-38
Autres postes	-23	-13
Autres charges d’exploitation	-131	-75

CHIFFRE D’AFFAIRES ET CHARGES

1.4 INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

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 imputable aux associés-coopérateurs, divisé par le volume de lait collecté en 2022. Le prix de performance était de 55,1 centimes EUR par kg de lait des associés-coopérateurs, contre 39,7 centimes EUR/kg l’exercice précédent.

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.

Tableau 1.4.1 Prix de performance

	2022			2021		
	millions EUR	millions de kg	Centimes d’euros/kg	millions EUR	millions de kg	Centimes d’euros/kg
Lait des associés-coopérateurs	6 661	12 494	53,3	4 762	12 518	38,0
Ajustement au lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines)			-1,3			-1,0
Part d’Arla Foods amba sur le résultat de l’exercice	382		3,1	332		2,7
Total		12 494	55,1		12 518	39,7

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.4 INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

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



Commentaires financiers

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

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

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique a diminué de 3,2 % en 2022, après des hausses significatives au cours des deux dernières années. Bien que la demande de produits de marque dans le commerce de détail reste élevée, les hausses de prix inflationnistes ont incité certains clients à se tourner vers des produits sans marque, moins chers.



Méthodes comptables

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique est une mesure de la part de la croissance des revenus par rapport aux volumes.

Le chiffre d'affaires généré par le volume est calculé en maintenant les prix fixes d'une année sur l'autre.

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques stratégiques représente la croissance du volume de 176 millions EUR divisée par 5 472 millions EUR, ce qui représente 3,2 % en 2022.

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

(millions EUR)	2022	2021
Chiffre d'affaires des marques stratégiques l'année précédente	5 472	5 156
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	-176	230
Prix et corrections de taux de change	998	86
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 294	5 472
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, %	-3,2 %	4,5 %

1.4.3 PART DES BÉNÉFICES



Commentaires financiers

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

Les bénéfices imputables aux associés-coopérateurs s'élevèrent à 382 millions EUR en 2022, contre 332 millions EUR l'exercice précédent. Ce montant représente 2,8 % du chiffre d'affaires, ou 3,1 centimes EUR par kilogramme de lait livré, et a été distribué sous forme de complément de prix et de consolidation, tel qu'indiqué dans les états de répartition du bénéfice.



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 382 millions EUR divisés par 13,793 milliards EUR, soit 2,8 % en 2022.

Tableau 1.4.3 Part des bénéfices

(millions EUR)	2022	2021
Chiffre d'affaires	13 793	11 202
Résultat de l'exercice	400	346
Bénéfice relatif aux intérêts minoritaires	-18	-14
Bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs	382	332
Part des bénéfices	2,8 %	3,0 %

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

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



Évolution du besoin en fonds de roulement net

Le besoin en fonds de roulement net est passé de 632 millions EUR pour s'établir à 1,442 milliard EUR, contre 810 millions EUR, soit une hausse de 78 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est liée à l'augmentation des stocks et des créances clients, partiellement contrebalancée par les dettes fournisseurs et autres dettes.

Stocks

Les stocks ont augmenté de 42 % pour atteindre 1,772 milliard EUR, contre 1,248 milliard EUR lors de l'exercice précédent. Cette augmentation est la conséquence de la hausse du prix du lait payé à nos associés-coopérateurs, de la hausse des prix de l'énergie et d'autres matériaux de production, tels que l'emballage, les consommables et les services collectifs. Dans une moindre mesure, l'augmentation peut être attribuée à l'augmentation du volume des stocks et à la modification de la composition des stocks par rapport à l'an dernier. Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des stocks a augmenté de 558 millions EUR.

Créances clients

Les créances clients ont augmenté de 26 % pour atteindre 1,267 milliard EUR, contre 1,007 milliard EUR lors de l'exercice précédent. Cette évolution a été stimulée par la hausse des prix de vente et partiellement compensée par le recours accru aux programmes de financement des créances clients. 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 2022, 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 8,8 % des créances commerciales, comparativement à 6,5 % l'an dernier. La provision pour pertes attendues s'élève à 19 millions EUR, contre 15 millions EUR pour l'exercice précédent.

Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des créances clients a augmenté de 290 millions EUR.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes ont augmenté de 11 % pour atteindre 1,597 milliard EUR, contre 1,445 milliard EUR lors de l'exercice précédent. L'inflation a été la principale raison de cette variation.

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.

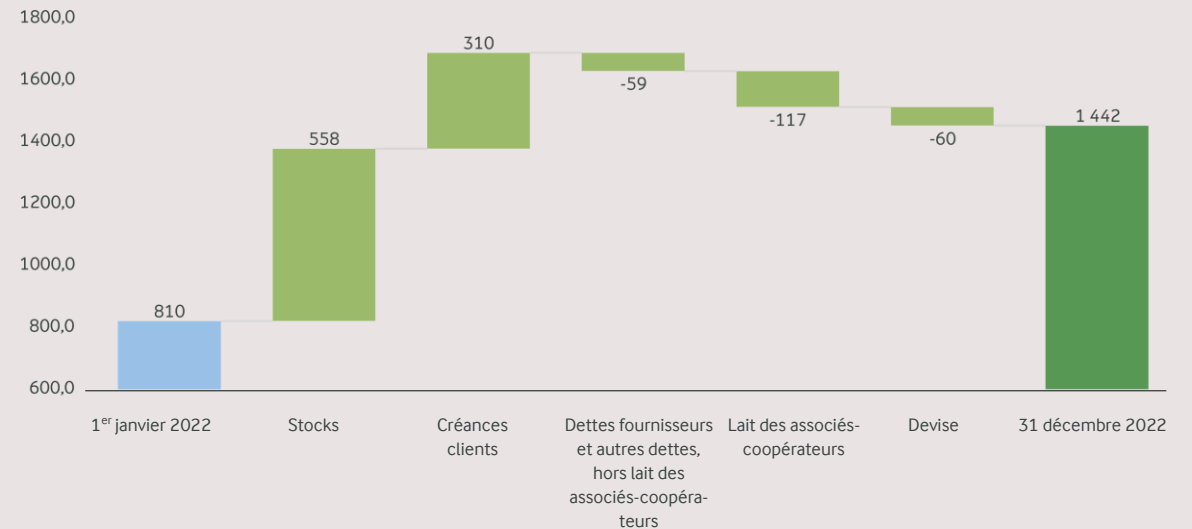
Le risque de liquidité pour Arla suite à la fin des programmes est limité. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. Le recours aux programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement est au même niveau que l'année dernière.

Sans tenir compte des effets de change, la valeur comptable des dettes fournisseurs et autres dettes, y compris du lait des associés-coopérateurs, a augmenté de 176 millions EUR.

Autres créances et autres éléments du passif courant

Les autres créances ont augmenté de 34 millions EUR pour atteindre 319 millions EUR, contre 285 millions EUR l'année précédente, et correspondent principalement à des créances de TVA et de droits de douane. Les autres passifs courants ont augmenté de 21 millions EUR pour atteindre 301 millions EUR, contre 280 millions EUR l'année précédente. Ceux-ci sont principalement composés de charges à payer en matière de ressources humaines.

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



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

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

Tableau 2.1.a Besoin en fonds de roulement net

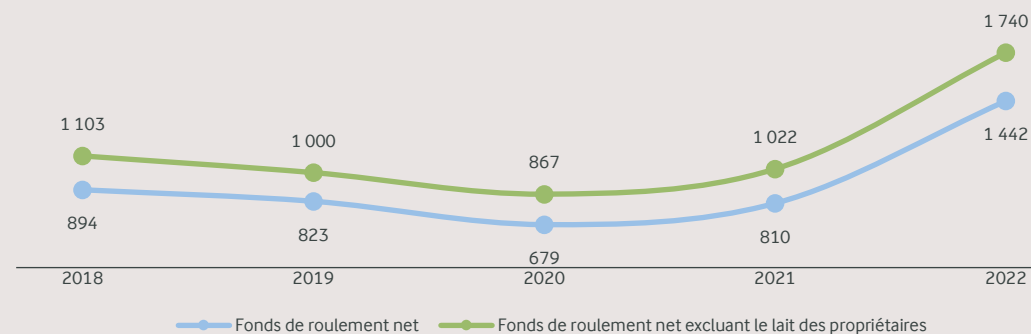
(millions EUR)	1 ^{er} janvier	Flux de trésorerie		Flux hors trésorerie		31 décembre
		Inclus dans les flux de trésorerie d'exploitation	Amortissements	Devise		
2022						
Stocks	1 248	569	-11	-34		1 772
Créances clients	1 007	318	-4	-54		1 267
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 445	-180	-	28		-1 597
Besoin en fonds de roulement net total	810	707	-15	-60		1 442
2021						
Stocks	1 080	135	-3	36		1 248
Créances clients	811	171	-1	26		1 007
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 212	-216	-	-17		-1 445
Besoin en fonds de roulement net total	679	90	-4	45		810

Tableau 2.1.b Stocks

(millions EUR)	2022	2021
Stocks avant amortissements	1 801	1 269
Amortissements	-29	-21
Total des stocks	1 772	1 248
Matières premières et consommables	401	274
En-cours	622	382
Produits finis et marchandises	749	592
Total des stocks	1 772	1 248

Besoin en fonds de roulement net

(millions EUR)


Tableau 2.1.c Créances clients

(millions EUR)

	2022	2021
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 286	1 022
Provision pour pertes anticipées	-19	-15
Total des créances clients	1 267	1 007

Tableau 2.1.d Profile d'âge des créances clients

(millions EUR)

	2022		2021	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
À temps	1 013	0 %	837	0 %
Retard inférieur à 30 jours	160	0 %	119	0 %
Retard de 30 à 89 jours	72	1 %	38	3 %
Retard supérieur à 90 jours	41	44 %	28	50 %
Total des créances clients	1 286		1 022	

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

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

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



Méthodes comptables

Stocks

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

Le coût des matières 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'Arila est utilisé comme prix d'achat pour le lait de ces derniers.

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

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au montant facturé, minoré des pertes anticipées conformément à la méthode simplifiée pour les montants considérés irrécouvrables (coût amorti). Les pertes anticipées sont calculées comme l'écart entre la valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus.

Les pertes anticipées sont évaluées au niveau des créances individuelles significatives ou groupées au niveau du portefeuille, sur la base de l'ancienneté et de l'échéance des créances ainsi que des pertes historiques. Les pertes anticipées estimées sont corrigées 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 fonds de roulement dans le tableau des flux de trésorerie.

Autres créances et autres éléments du passif courant

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



Incertitudes et estimations

Stocks

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

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 l'année, et évaluée soigneusement au 31 décembre 2022.

La conversion du coût standard pour refléter le coût au moment de la production pour les différentes catégories de stocks a été soigneusement 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

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 et de l'augmentation des prix de vente en 2022, 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 fonds de roulement net.

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

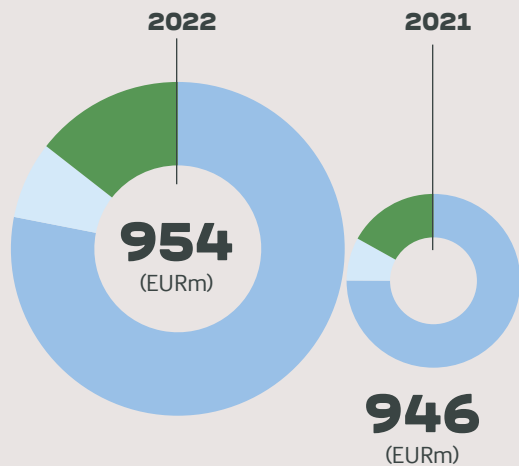


Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition s'élèvent à 954 millions EUR, au même niveau que lors de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

■ Écarts d'acquisition 74 % (75 %) ■ Projets de développement informatique et autres projets 19 % (17 %)
■ Licences et marques 7 % (8 %)



Écarts d'acquisition

La valeur comptable des écarts d'acquisition a atteint 702 millions EUR, contre 710 millions EUR l'exercice précédent. Acquisition pour l'exercice de 16 millions EUR lié à une acquisition dans notre unité opérationnelle en Chine. Sur la valeur comptable totale des écarts d'acquisition, 473 millions EUR sont liés aux activités au Royaume-Uni, contre 498 millions EUR l'année précédente. 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 66 millions EUR en fin d'année, contre 76 millions EUR l'exercice précédent. La valeur comptable se rapporte principalement à la comptabilisation des marques dans le cadre de regroupements d'entreprises et comprend des marques telles que Yeo Valley® et Svensk Mjölk®. La chute de valeur par rapport à l'année précédente résulte de l'amortissement.

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

Projets de développement informatique et autres projets

La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 186 millions EUR, contre 160 millions EUR l'année précédente. Le groupe a continué d'investir dans des projets informatiques avec une augmentation de 76 millions EUR. L'un des projets clés en 2022 a été la mise à niveau générale de notre plateforme SAP.

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
2022				
Coût au 1 ^{er} janvier	710	166	558	1 434
Corrections de taux de change	-22	-6	-1	-29
Acquisitions	16	-	76	92
Dépréciation	-2	-	-	-2
Cessions	-	-	-2	-2
Coût au 31 décembre	702	160	631	1 493
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-90	-398	-488
Corrections de taux 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
2021				
Coût au 1 ^{er} janvier	667	163	513	1 343
Corrections de taux de change	43	3	2	48
Acquisitions	-	-	45	45
Cessions	-	-	-2	-2
Coût au 31 décembre	710	166	558	1 434
Amortissements et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-	-82	-330	-412
Corrections de taux de change	-	-1	-3	-4
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-67	-74
Amortissements sur cessions	-	-	2	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-90	-398	-488
Valeur comptable au 31 décembre	710	76	160	946

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ECARTS D'ACQUISITION



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 de tout amortissement cumulé. La valeur comptable des écarts d'acquisition est allouée aux unités génératrices de trésorerie du groupe conformément à la structure opérationnelle et à la gestion financière interne. Les unités génératrices de trésorerie constituent le plus petit groupe d'actifs identifiables pouvant générer des entrées de trésorerie indépendantes.

Licences et marques

Les licences et marques sont initialement comptabilisées au coût historique. Le coût est ensuite amorti de manière linéaire sur la durée d'utilisation attendue, 20 ans étant la période maximum.

Projets de développement informatique et autres projets

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

Tableau 3.1.b Ventilation des écarts d'acquisition par segment et pays

(millions EUR)	2022	2021
Royaume-Uni	473	498
Finlande	40	40
Suède	20	22
Autres	60	63
Total Europe	593	623
Moyen-Orient et Afrique du Nord	83	78
Chine	16	-
International	99	78
Argentine	10	9
Arla Foods Ingredients	10	9
Total	702	710

3.1.1 TEST DE DEPRECIATION DES ECARTS D'ACQUISITION



Tests de dépréciation

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

Principes de base des tests de dépréciation et estimations appliquées

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

Procédure des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition se fondent sur une évaluation de leur valeur d'usage. Le coût du lait dans les prévisions a été comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test et à plus long terme. L'hypothèse opérationnelle clé est la rentabilité future basée sur une combinaison de l'effet produit par l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée, des marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation opérationnelle.

Résultats des tests

Une augmentation du niveau des taux d'intérêt a entraîné une hausse du taux d'actualisation, ce qui a réduit la marge de manœuvre calculée. Avec une marge de manœuvre réduite, nos positions en matière d'écarts d'acquisition ont été attentivement contrôlées et des analyses de rentabilité ont été réalisées tout au long de l'année.

Avec les taux d'actualisation appliqués, l'analyse de sensibilité a montré que les marges au Royaume-Uni pourraient diminuer de 1 point de pourcentage sans risque de dépréciation. S'agissant des écarts d'acquisition pour la Finlande, une réduction similaire des marges aurait pu entraîner une dépréciation de la valeur comptable. Par la suite, après des calculs détaillés, la situation du marché finlandais s'est améliorée.

Tableau 3.1.1 Préalables clés

(millions EUR)	2022		2021	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
Royaume-Uni	8,6 %	9,5 %	6,5 %	7,2 %
Finlande	7,6 %	8,2 %	5,6 %	6,0 %
Suède	7,6 %	8,4 %	6,1 %	6,7 %
Europe autre	7,4 %	8,3 %	5,7 %	6,3 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	13,0 %	14,4 %	12,0 %	13,7 %
Arla Foods Ingredients	8,1 %	9,1 %	6,3 %	7,0 %

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ECARTS D'ACQUISITION



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. En vue des tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs produisant des flux de trésorerie entrants à la suite de leur utilisation continue (entités productrices de liquidités), qui sont largement indépendants des flux de trésorerie entrants d'autres actifs ou entités génératrices de trésorerie. Pour les écarts d'acquisition qui ne génèrent pas de flux de trésorerie entrants largement indépendants, des tests de dépréciation sont effectués au niveau où les flux de trésorerie sont considérés comme étant générés de façon largement indépendante.

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

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

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

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

Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé au moins une fois par an pour chaque groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel ils sont alloués. En 2022, nous avons évalué la validité de nos objectifs pour 2026 à la lumière de la volatilité, tant au niveau macroéconomique que dans l'industrie laitière, et nous avons analysé et testé de manière plus approfondie nos positions en matière d'écarts d'acquisition, par rapport aux procédures normales.

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

Flux de trésorerie futurs disponibles attendus

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

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

Taux d'actualisation

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

CAPITAUX ENGAGÉS

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES



Immobilisations corporelles

Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable atteignait 3,031 milliards EUR, contre 3,072 milliards EUR l'année précédente.

Les acquisitions ont atteint 429 millions EUR, contre 521 millions EUR l'année précédente.

L'acquisition a porté sur la finalisation de la tour de séchage à Pronsfeld, en Allemagne, des investissements dans les installations de production à Bahreïn et l'expansion de la production de mozzarella au Danemark.

Les nouveaux projets comprennent des investissements dans l'augmentation de la capacité de production de boissons à base de lait à Esbjerg, au Danemark, la modernisation de l'équipement d'emballage à Oakthorpe, au Royaume-Uni, et des investissements de croissance pour Arla Foods Ingredients.

Les amortissements se sont élevés à 411 millions EUR, soit au même niveau que lors de l'exercice précédent.

Immobilisations corporelles par pays

■ Danemark 47 % (45 %)
 ■ Suède 10 % (10 %)
 ■ ROYAUME-UNI 18 % (19 %)

■ Allemagne 14 % (15 %)
 ■ Autres 11 % (11 %)

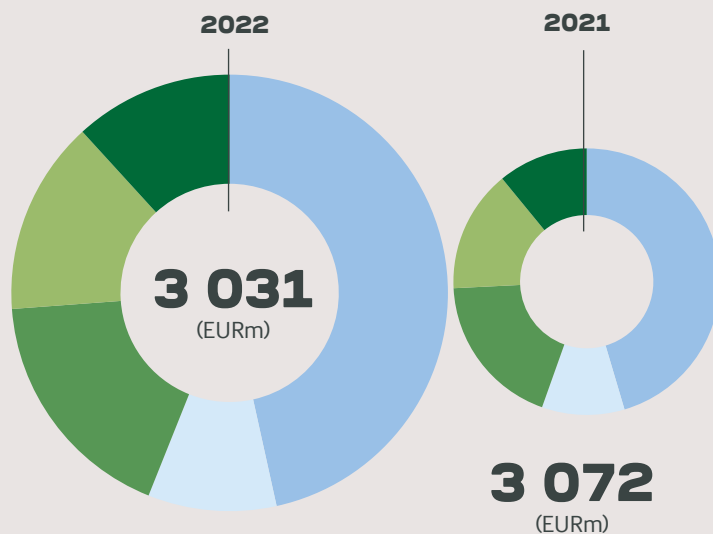


Tableau 3.2.a Immobilisations corporelles

(millions EUR)	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillage industriels	Actif en cours de production	Total
2022					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 987	3 800	782	413	6 982
Corrections de taux de change	-43	-73	-19	-3	-138
Acquisitions	58	114	58	199	429
Report des en-cours	62	189	21	-272	-
Cessions	-17	-46	-37	-4	-104
Coût au 31 décembre	2 047	3 984	805	333	7 169
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-838	-2 489	-583	-	-3 910
Corrections de taux de change	22	57	17	-	96
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-86	-247	-78	-	-411
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
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable 31 décembre	124	11	74	-	209
2021					
Coût au 1 ^{er} janvier	1 770	3 471	724	453	6 418
Corrections de taux de change	38	45	20	11	114
Acquisitions	104	133	53	231	521
Report des en-cours	100	169	12	-281	-
Cessions	-27	-46	-32	-1	-106
Reclassement	2	28	5	-	35
Coût au 31 décembre	1 987	3 800	782	413	6 982
Dépréciations et pertes de valeur au 1 ^{er} janvier	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Corrections de taux de change	-9	-29	-11	-	-49
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-78	-251	-77	-	-406
Dépréciations sur cessions	15	38	30	-	83
Reclassement	-2	-28	-5	-	-35
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-838	-2 489	-583	-	-3 910
Valeur comptable au 31 décembre	1 149	1 311	199	413	3 072
Actifs liés à un droit d'utilisation compris dans la valeur comptable 31 décembre	141	8	81	-	230

CAPITAUX ENGAGÉS

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

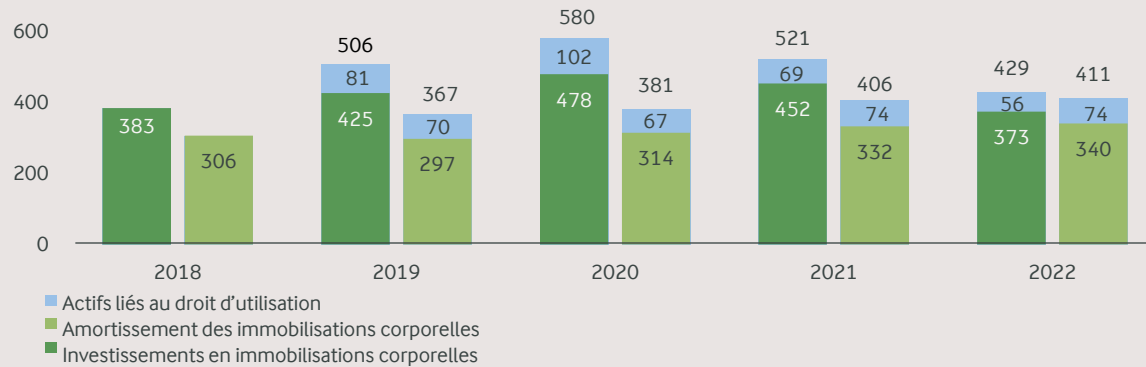


Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années
(millions EUR)

	2022	2021
Bâtiments administratifs	50	50
Bâtiments de production	20-30	20-30
Installations techniques	5-20	5-20
Autres agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	3-7	3-7



Méthodes comptables

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

Charges

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 lors de leur prise en charge.

Amortissements

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

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, 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 en résultat sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives.



Incertitudes et estimations

Lors de l'évaluation de la durée de vie utile des différents actifs corporels, des estimations sont réalisées 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 transition environnementale 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 2022. La durabilité fait désormais partie intégrante de tous les investissements Capex, ce qui garantit des investissements futurs pour faire face aux risques identifiés.

CAPITAUX ENGAGÉS

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

3.2.1 ACTIFS LIÉS A UN DROIT D'UTILISATION



Actifs liés à un droit d'utilisation

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 ajouts d'actifs liés à un droit d'utilisation au cours de l'année représentent 56 millions EUR, contre 69 millions EUR l'année précédente. La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation a atteint 209 millions EUR, contre 230 millions EUR l'année précédente, comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les engagements de leasing sont précisés dans la note 4.3.



Méthodes comptables

Tous les contrats de location sont comptabilisés sous la forme d'un actif lié à un droit d'utilisation et d'un passif correspondant à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation par le groupe. Un 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 supplémentaire.

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

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 leasing. 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.b 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 outillage industriels	Total des actifs liés à un droit d'utilisation
2022				
Valeur comptable au 1 ^{er} 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
Corrections de taux de change	-4	-	-1	-5
Valeur comptable au 31 décembre	124	11	74	209
2021				
Valeur comptable au 1 ^{er} janvier	136	13	80	229
Acquisitions	30	4	35	69
Cessions	-5	-7	-18	-30
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-31	-9	-34	-74
Dépréciations sur cessions	5	6	16	27
Corrections de taux de change	6	1	2	9
Valeur comptable au 31 décembre	141	8	81	230

Tableau 3.2.1.b Montants comptabilisés en résultat

(millions EUR)	2022	2021
Charges liées aux contrats de location de courte durée et de faible valeur	40	38
Charges d'intérêts sur les engagements de leasing	7	7
Montants totaux comptabilisés en résultat	47	45
Paiement de la dette de leasing	71	73
Total des sorties de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation	118	118

CAPITAUX ENGAGÉS

3.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES



Coentreprises et sociétés associées

La part des bénéficiaires dans les co-entreprises et entreprises associées a augmenté de 13 % pour atteindre 60 millions EUR, contre 53 millions EUR l'année précédente, cette hausse étant due principalement aux profits réalisés sur 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 448 millions EUR, contre 416 millions EUR l'année précédente. La valeur comptable de l'investissement dans CDH comprend un écart d'acquisition de 149 millions EUR, contre 158 millions EUR l'année précédente, dû à des ajustements de change.

La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 888 millions EUR, contre 1,043 milliard EUR pour l'exercice précédent, sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2022.

Les risques de dépréciation pourraient inclure 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.

Dans ses rapports, Mengniu a communiqué sur un chiffre d'affaires consolidé de 12,214 milliards EUR et un résultat de 696 millions EUR en 2021. 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 93 millions EUR, comme lors de l'exercice précédent.

Coentreprises

La valeur comptable des co-entreprises a augmenté pour s'établir à 24 millions EUR, contre 20 millions EUR l'année précédente. Celle-ci concerne principalement la co-entreprise allemande ArNoCo.

Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises
(millions EUR)

	2022	2021
Valeur des entreprises associées et co-entreprises		
Part des capitaux propres de COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	290	267
Écarts d'acquisition dans COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	158	149
Part des capitaux propres dans des entreprises associées non significatives	93	94
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	541	510
Part des capitaux propres dans des co-entreprises non significatives	24	20
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	565	530

Tableau 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. Divulgarion d'informations financières*
(millions EUR)

	2022	2021
Chiffre d'affaires	44	-
Résultat après impôt	44	-
Actif non courant	742	729
Dividendes perçus	12	12
Participation	30%	30%
Part du groupe sur le résultat après impôt	44	36
Valeur comptabilisée	448	416
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. ne dispose d'aucun autre actif ou passif significatif.</i>		
<i>*Sur la base des derniers rapports financiers disponibles</i>		
Juste valeur basée sur le cours des actions cotées	888	1 043

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

	2022	2021
Vente de marchandises	31	56
Achat de marchandises	48	68
Créances clients*	3	13
Dettes fournisseurs*	-21	-5

* Inklus dans les autres créances et les autres dettes

CAPITAUX ENGAGÉS

3.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES



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 comme des co-entreprises.

La part proportionnelle des bénéfices ou pertes des entreprises associées et des co-entreprises est comptabilisée dans les états financiers consolidés, après élimination de la part proportionnelle 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 part proportionnelle des bénéfices intragroupes non réalisés et la valeur comptable des écarts d'acquisition sont ajoutées, tandis que la part proportionnelle 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.

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 BoD, 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 BoD. 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)

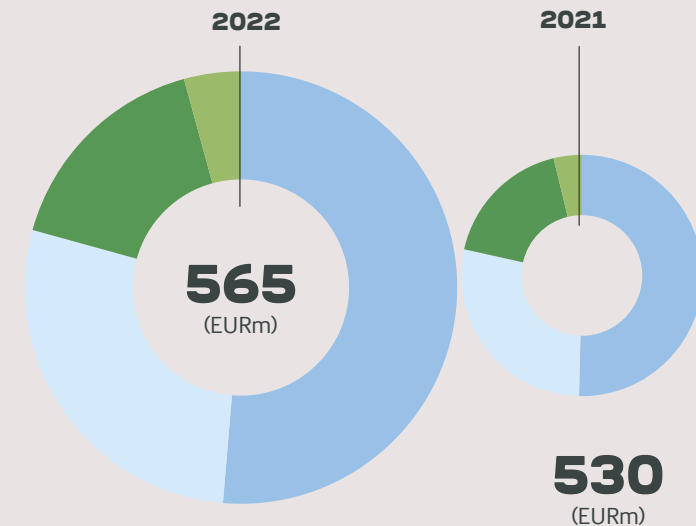
Arla détient une participation de 24 % dans LRF, une organisation professionnelle politiquement indépendante des entrepreneurs suédois dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture et de l'horticulture.

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.

Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises

- Part des capitaux propres de COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)
- Écarts d'acquisition dans COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)
- Part des capitaux propres dans des entreprises associées non significatives
- Part des capitaux propres dans des co-entreprises non significatives



FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS



Gestion des risques financiers

Les risques financiers étant inhérents aux activités d'exploitation du groupe, le résultat 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 vaste système de gestion des risques financiers du groupe reposent sur une compréhension approfondie de l'interaction entre les activités d'exploitation du groupe et les risques financiers sous-jacents. Le cadre général de gestion des risques financiers 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 LIQUIDES



Réserves liquides adéquates

Les réserves liquides ont augmenté de 91 millions EUR, atteignant 1,056 milliard EUR en 2022. 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 2023.

Les risques de liquidité sont principalement gérés en garantissant la disponibilité de liquidités d'exploitation et de facilités de crédit suffisantes pour les activités. Selon des modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves liquides d'Arla 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 95 % des flux de liquidités quotidiens du groupe sont gérés par le biais d'accords de gestion centralisée de la trésorerie. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible. Ainsi, le groupe peut exploiter de manière rentable ses facilités de crédit.

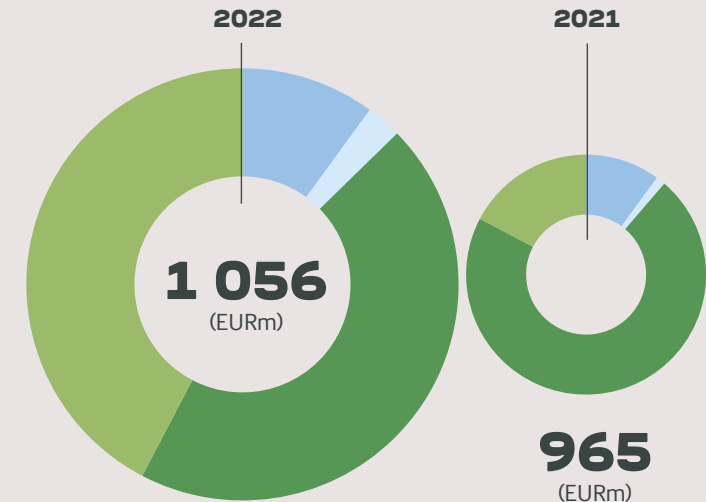
Arla exerce ses activités dans plusieurs pays imposant des restrictions sur la transférabilité de la trésorerie. Les liquidités et les titres détenus en Argentine à hauteur de 54 millions EUR et générés par le bénéfice local sont considérés comme affectés et ne sont donc pas inclus dans la réserve de liquidité. Les autres soldes de trésorerie considérés comme bloqués sont insignifiants.

Tableau 4.1.1.a Réserves liquides

(millions EUR)	2022	2021
Disponibilités	106	97
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	28	12
Facilités de prêt engagées non utilisées > 1 an	475	689
Autres facilités de prêt non utilisées	447	167
Total	1 056	965
Dette porteuse d'intérêt, échéance < 1 an	401	293

Réserves liquides

- Disponibilités 10 % (9 %)
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 3 % (1 %)
- Facilités de prêt engagées non utilisées 45 % (64 %)
- Autres facilités de prêt non utilisées 42 % (16 %)



FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

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

(millions EUR)	Flux de trésorerie contractuel non actualisé										
	Valeur comptable	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	-	-
Engagements de leasing	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Autres éléments de passif non courant	18	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
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

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

Préalables

Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les préalables suivants :

- Les flux de trésorerie se basent sur la première date possible à laquelle le groupe peut être contraint de liquider le passif financier.
- Les flux de trésorerie 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.

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS



Limitation du risque

Risque

Les liquidités et le financement sont cruciaux pour permettre au groupe de régler ses engagements financiers à leur échéance. 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 financière 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.

Échéance moyenne

	2022	2021	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	5,2 ans	5,8 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	78 %	100 %	50 %	-

Notre mode d'action et de fonctionnement

En plus de la politique financière, 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



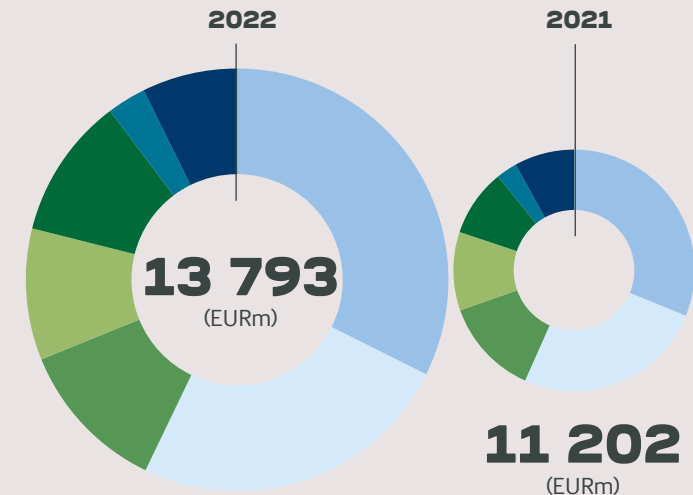
Risques de change

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

Les effets des transactions sont liés aux ventes réalisées en devises autres que la devise fonctionnelle des entités individuelles. Le groupe est principalement exposé au dollar américain (USD) et aux devises qui lui sont rattachées, ainsi qu'à la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires a augmenté de 108 millions EUR par rapport à l'année précédente en raison des effets positifs 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 46 millions EUR a été comptabilisée en charges financières, contre une perte de 28 millions EUR l'année précédente. Les pertes de change sont principalement liées aux dévaluations des monnaies bangladaise, nigériane et argentine, représentant un total de 38 millions EUR.

Répartition du chiffre d'affaires par devise



FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

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 en autres produits ou en autres charges, respectivement.

Une perte nette de 68 millions EUR a été comptabilisée en autres charges, contre une perte de 31 millions EUR l'année précédente. Il faudra s'attendre à une perte sur opération de couverture les années où les devises d'exportation s'apprécient en cours d'année, et inversement.

Le groupe est exposé aux effets de la conversion par le biais des entités établissant leurs rapports dans des devises autres que l'euro, et plus particulièrement la livre sterling, la couronne danoise, la couronne suédoise et le dollar américain. Le chiffre d'affaires a augmenté de 51 millions EUR par rapport à l'année

précédente en raison d'effets de conversion. En parallèle, les charges ont augmenté de 69 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 sous autres éléments du résultat global en tant que corrections liées à la conversion des devises. En 2022, une perte nette de 46 millions EUR a été comptabilisée sous d'autres éléments du résultat global, contre un gain net de 127 millions EUR l'année précédente.

Indirectement, le prix du lait prépayé absorbe à la fois les effets des transactions et des conversions et 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 précédente, le taux moyen du dollar américain s'est renforcé de 12 %, celui de la livre sterling de 1 %, tandis que la couronne suédoise s'est affaiblie de 5 %.

Le groupe est de plus en plus impliqué dans les marchés émergents où une couverture efficace est souvent impossible à obtenir en raison soit des réglementations monétaires, soit de la non-liquidité des marchés financiers, soit de coûts de couverture trop onéreux. Le Nigeria, la République dominicaine, le Bangladesh, le Liban et l'Argentine comptent parmi les marchés les plus importants. Les pays dont les marchés des changes sont moins efficaces ont représenté 4 % du chiffre d'affaires du groupe en 2022.

Tableau 4.1.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2022	2021	Évolution	2022	2021	Évolution
EUR/GBP	0,884	0,839	-5,1 %	0,852	0,860	0,8 %
EUR/SEK	11,156	10 241	-8,2 %	10 629	10 145	-4,5 %
EUR/DKK	7,436	7,437	0,0 %	7,439	7,437	0,0 %
EUR/USD	1,066	1 133	6,2 %	1 051	1 182	12,5 %
EUR/SAR	3,982	4 253	6,8 %	3,947	4 434	12,4 %

Tableau 4.1.2.b Risque de change

(millions EUR)	Bilan des risques			Impact comptable potentiel		
	Positions ouvertes	Couverture des flux de trésorerie futurs	Exposition externe	Sensibilité	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
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
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1,0 %	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5,0 %	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5,0 %	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5,0 %	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5,0 %	-	-9

*Y compris AED



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 financière, 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 financière.

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 amba est la couronne danoise (DKK). Cependant, le risque par rapport à l'euro est évalué de la même manière que pour la couronne danoise. L'équipe exécutive de gestion (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.

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET



Risques de taux d'intérêt

La duration 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 0,5 pour passer à 3,1.

La duration a diminué en raison de l'augmentation de la dette nette portant intérêt, une réduction du délai jusqu'à l'échéance qui n'a été que partiellement compensée par de nouvelles couvertures de taux d'intérêt.

La valeur des flux de trésorerie couverts par les taux d'intérêts attendus s'élève à 132 millions EUR. Pour plus d'information, consultez la note 4.4.



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, les actifs générateurs d'intérêts et sur la valeur des actifs non courants qui ont 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.

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
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
2021				
Actifs financiers	-536	1,0 %	5	-1
Instruments dérivés	-	1,0 %	6	56
Passif financier	2 757	1,0 %	-12	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 221		-1	55

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 par rapport à 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 2022. Une baisse des taux d'intérêt aurait l'effet inverse.

Politique

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

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 activement 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 4.1.4 Durée

Durée	2022	2021	Politique	
			Minimum	Maximum
	3,1	3,6	1	7

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.4 RISQUE LIÉ AUX PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES



Risque lié aux prix des matières premières

Les contrats d'approvisionnement 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. 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, hors taxes et hors coûts de distribution, s'élève à 250 millions EUR conformément aux prix en vigueur au 31 décembre 2022.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2022, les activités de couverture ont engendré un gain de 72 millions EUR contre un gain de 29 millions EUR l'année précédente. Toutefois, le gain réalisé en 2022 a été plus que compensé par la hausse significative du coût de l'énergie. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2022, 81 % des dépenses énergétiques prévues pour 2023 étaient couvertes. Une hausse de 50 % des prix des matières premières aurait un effet négatif d'environ 24 millions EUR sur les dépenses énergétiques non couvertes prévues.

Si les prix de l'énergie prévus étaient supérieurs de 50 % au 31 décembre 2022, un gain de 109 millions EUR aurait un impact positif sur les autres éléments du résultat global.



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

Notre mode d'action et de fonctionnement

Les risques liés aux matières premières énergétiques sont gérés par le 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, 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 dans la gestion des contrats à prix fixe conclus avec les clients dans les années à venir.

Tableau 4.1.5 Matières premières couvertes

	Sensibilité	Valeur comptable	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2022				
Diesel/gaz naturel	50 %	6	-10	80
Électricité	50 %	31	-14	29
		37	-24	109
2021				
Diesel/gaz naturel	50 %	15	-85	14
Électricité	50 %	12	-46	14
		27	-131	28

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

4.1.5 RISQUES DE CREDIT



Risques de crédit

En 2022, 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.

De plus amples informations sur les créances commerciales 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 4.1.6 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 sont sélectionnées sur la base d'une stratégie axée sur la relation bancaire. Les contreparties financières doivent être approuvées par le comité exécutif de gestion (Executive Board) et le directeur financier du groupe (CFO) sur recommandation de notre département Trésorerie. Une des parties (ou sa société mère) aux contrats et aux dépôts financiers doit présenter une note à long terme correspondant à A3 de l'échelle Moody's, A- de Standard & Poor's ou A- de Fitch. Si le groupe n'a obtenu que des crédits de la part de la contrepartie, aucune note n'est requise. Si la contrepartie est notée par plusieurs agences de notation, une moyenne est utilisée, arrondie à la note la plus proche.

Dans les régions couvertes de façon insuffisante par nos banques attitrées, le département Trésorerie peut ne pas se conformer à l'exigence de contrepartie décrite dans cette section.

Notre mode d'action et de fonctionnement

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

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

Notation externe des contreparties financières

AAA 49 % (67 %)
AA- 4 % (3 %)
A+ 25 % (8 %)
A 8 % (7 %)

BBB+ 3 % (4 %)
Catégorie spéculative plus forte 4 % (5 %)
Catégorie spéculative plus faible 7 % (6 %)

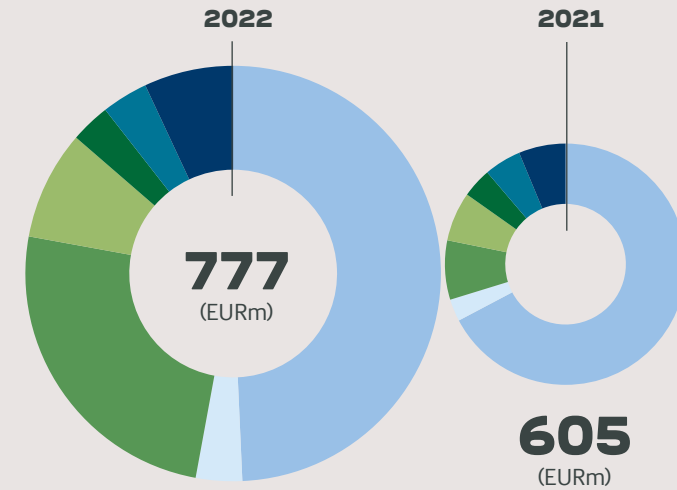


Tableau 4.1.6 Notation externe des contreparties financières

(millions EUR)

	Notation des contreparties							Total
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Catégorie spéculative plus forte*	Catégorie spéculative plus faible*	
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
2021								
Valeurs mobilières	402	-	-	-	-	-	32	434
Disponibilités	5	17	9	7	24	29	6	97
Instruments dérivés	-	1	39	33	-	1	-	74
Total	407	18	48	40	24	30	38	605

* Définition basée sur l'échelle de notation S&P. Note spéculative plus forte : BB+ à B- et note spéculative plus faible : CCC+ à D.

FINANCEMENT

4.2 POSTES FINANCIERS



Produit et charge financiers

Les charges financières nettes ont augmenté de 19 millions EUR pour atteindre 80 millions EUR, principalement en raison de pertes de change plus élevées.

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 51 millions EUR, soit une augmentation de 11 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, en raison de la hausse de la dette portant intérêt et 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 non compris, était de 2,3 % contre 1,8 % l'année précédente. La couverture de l'intérêt est passée à 19,6, contre 23,7 l'année précédente.

Les pertes de change liées principalement à la dévaluation des monnaies argentine, bangladaise et nigériane se sont élevées à 39 millions EUR, dont 19 millions ont été compensés par les produits d'intérêts sur les liquidités et titres affectés.



Méthodes comptables

Les produits financiers et charges financières ainsi que les gains et pertes de capital sont comptabilisés en résultat aux valeurs pouvant être attribuées à l'année. Le résultat financier comprend les corrections de valeur réalisées et non réalisées sur les valeurs mobilières ainsi que les corrections de change sur les actifs et passifs financiers, de même que la part des intérêts des paiements au titre de contrats de location. 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 2022. 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)

	2022	2021
Produits financiers :		
Intérêts, valeurs mobilières, disponibilités	22	7
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	15	7
Total des produits financiers	37	14
Charges financières :		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-71	-45
Pertes de change (net)	-46	-28
Intérêts sur engagements de retraite	-2	-2
Intérêts transférés aux actifs corporels	7	7
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-5	-7
Total des charges financières	-117	-75
Charges financières nettes	-80	-61

FINANCEMENT

4.2 POSTES FINANCIERS



Augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a augmenté pour atteindre 2,825 milliards EUR, contre 2,221 milliards EUR l'année précédente. L'augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt est principalement causée par l'augmentation du besoin en fonds de roulement net.

Les engagements de retraite ont diminué de 84 millions EUR, s'élevant à 161 millions EUR. La dette nette porteuse d'intérêt, engagements de retraites inclus, a atteint un total de 2,986 milliards EUR, contre 2,466 milliards EUR l'année précédente. Les actifs nets du régime de retraite britannique s'élevaient à 16 millions EUR en 2014, contre 69 millions EUR l'année dernière. 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 est de 3,0, ce qui représente une hausse de 0,4 par rapport à l'exercice précédent, et se situe dans la fourchette-cible à long terme de 2,8 à 3,4.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 0,6 an pour atteindre 5,2 ans. L'échéance moyenne est influencée par les nouvelles infrastructures et compensée par les périodes d'arrivée à échéance, ainsi que par le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts.

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

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.

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 2022.

Au cours de l'exercice 2022, 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 2028.
- Émission d'obligations à cinq ans pour un montant de 1 milliard SEK
- Hypothèque de 200 millions EUR sur 20 ans
- Prêt-relais de deux ans à hauteur de 200 millions EUR
- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en couronnes suédoises et en euros. Le niveau d'utilisation en 2022 était de 139 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.

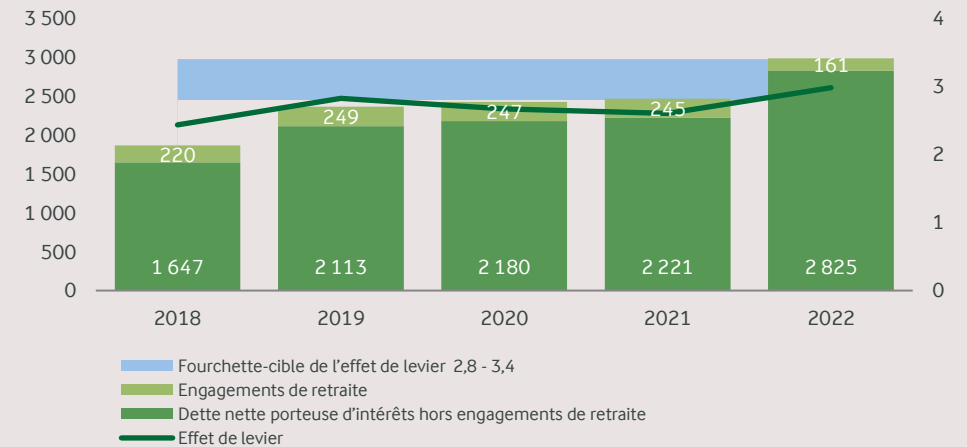
Effet de levier

3,0

(2021:2.6)

La dette nette porteuse d'intérêts se compose du passif courant et non courant, minoré des actifs porteurs d'intérêts. Par « effet de levier », on entend le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, 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.

Dette nette porteuse d'intérêt (millions EUR)



FINANCEMENT

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS

Tableau 4.3.a Dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	2022	2021
Emprunts à long terme	2 640	2 113
Emprunts à court terme	727	644
Valeurs mobilières et disponibilités	-538	-531
Autres actifs producteurs d'intérêt	-4	-5
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 825	2 221
Engagements de retraite	161	245
Dette nette porteuse d'intérêt, engagements de retraites inclus	2 986	2 466

Tableau 4.3.b Emprunts

(millions EUR)	2022	2021
Emprunts à long terme :		
Obligations émises	357	440
Établissements de crédit hypothécaire	1 210	1 021
Emprunts bancaires	918	478
Engagements de leasing	155	174
Total des emprunts à long terme	2 640	2 113
Emprunts à court terme :		
Obligations émises	133	-
Effets de commerce	88	102
Établissements de crédit hypothécaire	11	11
Emprunts bancaires	418	456
Engagements de leasing	59	59
Autres éléments de passif courant	18	16
Total des emprunts à court terme	727	644
Total des emprunts à court et long termes	3 367	2 757

Tableau 4.3.a Flux de trésorerie, dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	1 ^{er} janvier	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie				31 décembre
		Inclus dans les activités de financement	Acquisitions	Reclassements	Fluctuations du taux de change	Variations de la juste valeur	
2022							
Engagements de retraite	245	-22	-	-14	-48	161	
Emprunts à long terme	2 113	696	49	-190	-32	2 640	
Emprunts à court terme	644	-100	-	190	-7	727	
Dette totale porteuse d'intérêts	3 002	574	49	-	-53	-44	3 528
Actifs de retraite	-	-	-	-	-	-	
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	-44	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 milliard EUR), Autres variations des prêts (-143 millions EUR) et Paiements au titre de contrats de location (-71 millions EUR).

2021

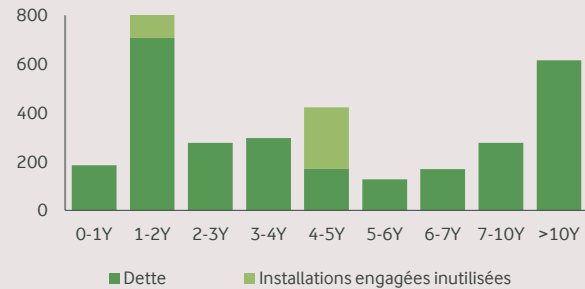
Engagements de retraite	247	-14	-	-4	16	245	
Emprunts à long terme	1 964	-	46	62	17	2 113	
Emprunts à court terme	766	-48	-	-62	-	644	
Dette totale porteuse d'intérêts	2 977	-62	46	-	8	33	3 002
Actifs de retraite	-	-17	-	14	-1	-	
Valeurs mobilières et autres actifs porteurs d'intérêts	-424	-12	-	-3	-	-439	
Disponibilités	-126	32	-	-3	-	-97	
Dette nette porteuse d'intérêt	2 427	-59	46	14	6	33	2 466

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

FINANCEMENT

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2022 (millions EUR)



Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2021 (millions EUR)

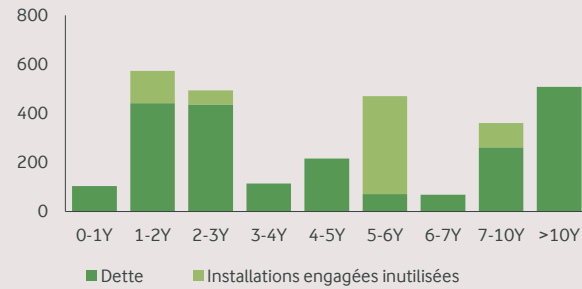
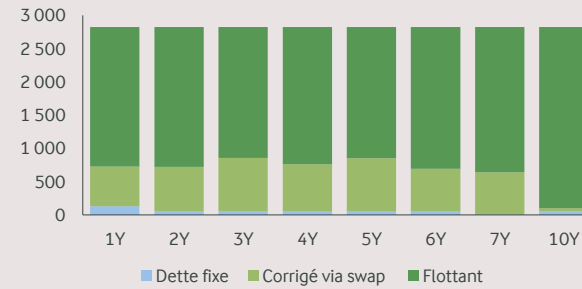


Tableau 4.3.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite et effets de couverture, échéance

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

Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2022 (millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2021 (millions EUR)

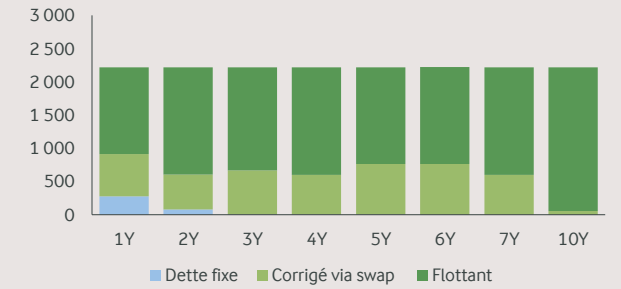


Tableau 4.3.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite

(millions EUR)	Profil monétaire de la dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite avant et après le recours aux instruments financiers dérivés.		
	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
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
2021			
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Autres	141	-	141
Total	2 221	-	2 221

FINANCEMENT

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS

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
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 au 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	

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2021					
Obligations émises :					
Effets de commerce	Fixe	0,2 %	0-1 an	102	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Variable	1,1 %	1-2 ans	74	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/07/2023	Fixe	1,5 %	1-2 ans	73	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,6 %	2-3 ans	73	Juste valeur
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	0,9 %	2-3 ans	74	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	0,6 %	4-5 ans	146	Flux de trésorerie
Total des obligations émises		0,9 %		542	
Établissements de crédit hypothécaire :					
Taux fixe	Fixe	0,2 %	1-2 ans	97	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,3 %	0-1 an	935	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		0,3 %		1 032	
Emprunts bancaires :					
Taux fixe	Fixe	0,0 %	0-1 an	390	Juste valeur
Taux variable	Variable	0,6 %	0-1 an	544	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		0,4 %		934	
Autres emprunts :					
Opérations de leasing financier	Fixe	3,2 %	0-20 ans	233	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,4 %	0-1 an	16	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,2 %		249	

FINANCEMENT

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS



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 fonds propres.

Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les corrections de change des instruments de dette sont comptabilisés de façon récurrente en résultat 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 financière du groupe. Toute variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat dans les produits financiers et charges financières.

Passif

Les dettes hypothécaires et bancaires ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de transaction lors de la première comptabilisation et à la juste valeur, majorée des frais de transaction. Par la suite, les éléments du passif sont évalués au coût amorti, de sorte que la différence entre le produit du prêt et la valeur nominale est comptabilisée en résultat sur la durée attendue du prêt.

Les engagements résiduels contractés au titre de contrats de leasing et capitalisés sont comptabilisés au passif et évalués au coût amorti. Les autres éléments du passif financier sont évalués au coût amorti. Pour de plus amples informations sur les engagements de retraite, voir la note 4.7.

FINANCEMENT

4.4 DERIVES



Instruments dérivés

Le groupe a conclu des contrats dérivés pour assurer un flux de trésorerie stable dans les années à venir. La valeur totale a augmenté de 225 millions EUR, atteignant 211 millions EUR en 2022. Cette hausse est imputable à la hausse des taux d'intérêt en 2022, ce qui augmente les gains futurs sur les swaps de taux d'intérêt. Les ventes de devises en 2023 ont été couvertes à un taux plus élevé que le taux du marché fin 2022.

Couverture des futurs flux de trésorerie

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, la correction de juste valeur est, par conséquent, directement comptabilisée en résultat.

Des swaps de devises sont utilisés dans le cadre de la gestion des liquidités au quotidien. L'objectif des swaps de devises est de suivre le timing des entrées et des sorties de flux de trésorerie en devises étrangères.



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 bénéfices ou pertes cumulés découlant de transactions de couverture qui sont incluses dans les capitaux propres sont transférés et comptabilisés sous le même poste que la correction de base pour le poste couvert.

La variation de valeur cumulée comptabilisée 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

(millions EUR)	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				
			2023	2024	2025	2026	Après 2026
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

(millions EUR)	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				
			2022	2023	2024	2025	Après 2025
2021							
Contrats sur devises	-17	-17	-17	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Contrats sur matières premières	27	27	26	1	-	-	-
Couverture des flux de trésorerie futurs	-14	-14	1	-5	-	1	-11

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture

(millions EUR)	2022	2021
Écarts différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	254	12
Corrections de valeur des instruments de garantie reportés en autres produits et charges d'exploitation	3	3
Corrections de valeur des instruments de garantie reclassés dans les postes financiers	-32	24
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	225	39

FINANCEMENT

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)	2022	2021
Instruments dérivés	47	22
Actions	7	9
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	54	31
Valeurs mobilières	432	434
Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global	432	434
Instruments de couverture du risque de change	43	2
Instruments de couverture du risque de taux d'intérêt	96	22
Instruments de couverture du risque lié aux prix des matières premières	53	28
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	192	52
Créances clients	1 267	1 007
Autres créances	319	285
Disponibilités	106	97
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 692	1 389
Instruments dérivés	19	44
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	19	44
Instruments de couverture du risque de change	1	19
Instruments de couverture du risque de taux d'intérêt	-	22
Instruments de couverture du risque lié aux prix des matières premières	16	1
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	17	42
Emprunts à long terme	2 640	2 113
Emprunts à court terme	727	644
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 597	1 445
Passifs financiers évalués au coût amorti	4 964	4 202

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable

(millions EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
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
2021				
Actifs financiers :				
Obligations	434	-	-	434
Actions	9	-	-	9
Instruments dérivés	-	74	-	74
Total de l'actif financier	443	74	-	517
Passif financier :				
Obligations émises	-	440	-	440
Établissements de crédit hypothécaire	1 032	-	-	1 032
Instruments dérivés	-	86	-	86
Total du passif financier	1 032	526	-	1 558

FINANCEMENT

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS



Limitation du risque

Méthodes et hypothèses appliquées lors de l'évaluation de la juste valeur d'instruments financiers :

Obligations et actions

La juste valeur est déterminée à l'aide des prix cotés sur un marché actif.

Dérivés sauf options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés et des données de marché observables. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Options

La juste valeur est calculée à l'aide de modèles d'options et des données de marché observables, telles que la volatilité des options. La juste valeur est déterminée comme un prix de règlement et n'est donc pas corrigée des risques de crédit.

Hiérarchie des justes valeurs

Niveau 1 : Justes valeurs évaluées à l'aide de prix cotés non corrigés sur un marché actif

Niveau 2 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des données de marché observables

Niveau 3 : Justes valeurs évaluées à l'aide de techniques d'évaluation et des principales données de marché observables et non observables

FINANCEMENT

4.6 CONVENTIONS DE VENTE ET DE RACHAT



Conventions de vente et de rachat

Le groupe a investi dans des obligations hypothécaires danoises cotées, sous-jacentes à sa dette hypothécaire. En concluant un accord de vente et de rachat sur les obligations hypothécaires, le groupe peut obtenir un taux d'intérêt plus bas que le taux d'intérêt actuel du marché sur la dette hypothécaire. Les obligations hypothécaires sont évaluées à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global.

Les produits découlant de ces titres obligataires créent une obligation de rachat, comptabilisée dans les prêts à court terme.

Outre les obligations hypothécaires, le groupe détient d'autres valeurs mobilières d'une valeur comptable de 43 millions EUR.

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers

(millions EUR)

	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2022			
Obligations hypothécaires	379	377	379
Engagements de rachat	-370	-369	-370
Position nette	9	8	9
2021			
Obligations hypothécaires	398	394	398
Engagements de rachat	-385	-387	-385
Position nette	13	7	13

FINANCEMENT

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 144 millions EUR au 31 décembre 2022, ce qui constitue une baisse de 81 millions EUR (36 %) par rapport à l'année précédente. Cette baisse reflète l'environnement économique actuel en Suède, le principal facteur étant l'augmentation significative des taux d'actualisation au cours des 12 derniers mois.

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 engagements de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 16 millions EUR au 31 décembre 2022, ce qui constitue une baisse de 53 millions EUR (76,8 %) par rapport à l'année précédente.

À l'instar de la Suède, l'environnement économique actuel au Royaume-Uni a entraîné une hausse significative des taux d'actualisation, celle-ci étant le principal facteur à l'origine de la baisse des engagements de retraite à 530 millions EUR (36 %) entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022. Malgré l'évolution sur les 12 derniers mois, les hypothèses d'inflation sont demeurées stables en raison de leur longévité et de l'incidence ultérieure qu'elles présentent sur la valeur actualisée des passifs. La diminution des passifs peut être principalement imputée aux pertes actuarielles de l'exercice, à hauteur de 441 millions EUR, ainsi qu'à des effets de change négatifs s'élevant à 61 millions EUR.

En parallèle, les conditions de marché difficiles ont été à l'origine d'une baisse de la juste valeur des actifs du régime à hauteur de 583 millions EUR (37,8 %). Cette baisse peut être attribuée à un rendement négatif des actifs du régime pour l'exercice s'élevant à 503 millions EUR ainsi qu'à des effets de change négatifs pour un montant de 65 millions EUR, légèrement atténués par des contributions au plan de 12 millions EUR.

Malgré la volatilité de l'année, le Royaume-Uni a réussi à conserver une position d'actifs nets de retraite grâce à la stratégie d'investissement adoptée par les fiduciaires. Cette stratégie 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 offre une plus grande stabilité à la position de retraite actuelle. L'augmentation du taux d'intérêt en 2022 a entraîné une baisse de la valeur actuelle des engagements de retraite bruts. Les engagements nets au titre des régimes de retraite se sont établis au même niveau que l'an dernier, en raison d'un ajustement de valeur correspondant du portefeuille d'actifs de retraite.

Pour des informations détaillées sur la stratégie d'investissement, consultez la section «Planifier l'investissement dans les actifs au Royaume-Uni».

Le régime à prestations définies au Royaume-Uni prend en compte le salaire final. Ce régime n'est plus accessible aux

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	Suède	Royaume-Uni	Autres	Total
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
Spécifications 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
2021				
Valeur actuelle des engagements financés	235	1 473	44	1 752
Juste valeur des actifs de régimes	-13	-1 542	-26	-1 581
Déficit des régimes financés	222	-69	18	171
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	2	5
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	225	-69	20	176
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	235	1 473	44	1 752
Valeur actuelle des engagements non financés	3	-	2	5
Passif total	238	1 473	46	1 757
Présentés comme :				
Actifs de retraite	-	-69	-	-69
Engagements de retraite	225	-	20	245
Engagements de retraite nets	225	-69	20	176

FINANCEMENT

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

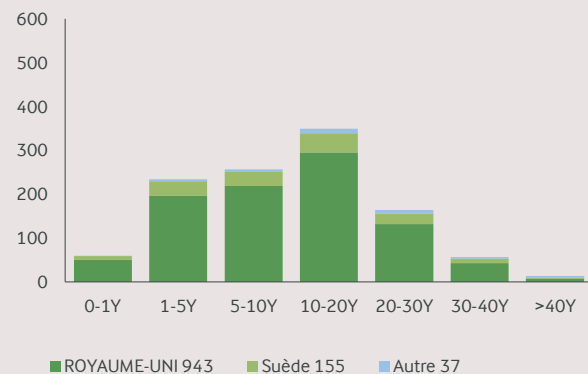
nouveaux salariés et est fermé à l'acquisition de nouveaux droits. Il s'agit d'un régime de retraite enregistré et les actifs sont détenus dans des fonds juridiquement distincts administrés en fiducie. Dans le cadre de l'administration du régime, les fiduciaires du régime sont tenus par la loi d'agir dans le meilleur intérêt des participants au régime 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, mais le pouvoir de décision ultime appartient aux fiduciaires.

Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuaire indépendant sur la base de négociations triennale entre l'organisme et Arla, et sont finalement approuvées par le régulateur des retraites HRM. La dernière évaluation actuarielle complète du régime a été réalisée le 31 décembre 2019. Les évaluations ont indiqué que, sur la base de financement convenue, le régime présentait un déficit de 25 millions EUR.

Les résultats de l'évaluation actuarielle de 2019 ont été utilisés et mis à jour aux fins de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » par un actuaire indépendant qualifié. Le régime expose le groupe au risque d'inflation, au risque de taux d'intérêt et au risque de placement sur le marché, ainsi qu'au risque de longévité.

Des régimes à cotisations définies sont en place pour les autres collaborateurs. Les cotisations sont versées à la fois par Arla et l'employé à un taux déterminé par Arla.

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2022
(millions EUR)



Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2021
(millions EUR)

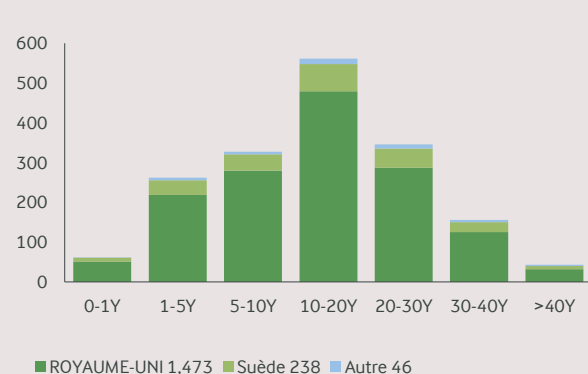


Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite
(millions EUR)

	2022	2021
Valeur actuelle des engagements au 1 ^{er} janvier	1 757	1 745
Coûts des services actuels	3	5
Charges d'intérêt calculées	31	23
Gains et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	-505	-44
Gains et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-6	-
Prestations versées	-64	-74
Correction de taux de change	-81	102
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 135	1 757

Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes
(millions EUR)

	2022	2021
Juste valeur des actifs de régimes au 1 ^{er} janvier	1 581	1 538
Reclassement	-	-
Produits d'intérêt	29	21
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies (OCI)	-512	-47
Cotisations aux régimes	12	17
Prestations versées	-54	-60
Charges administratives	-	-
Corrections de taux de change	-66	112
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	990	1 581
Retour réel sur les actifs de régimes :		
Produits d'intérêt calculés	29	21
Retour, hors intérêts calculés	-512	-47
Retour réel	-483	-26

Le groupe s'attend à contribuer aux actifs de régimes à hauteur de 21 millions EUR en 2023 et de 78 millions EUR entre 2024 et 2027.

FINANCEMENT

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.d Spécification de l'actif du régime

(millions EUR)	2022	%	2021	%
Portefeuille de couverture du passif	269	27	289	18
Polices de rente	221	22	321	20
Véhicules de dette	216	22	440	28
Biens immobiliers	117	12	134	8
Infrastructure	81	8	74	5
Autres éléments d'actif	75	8	103	7
Obligations	9	1	168	11
Instruments de capitaux propres	1	0	52	3
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	989	100	1 581	100



Planifier l'investissement dans les actifs

Les actifs des régimes génèrent des rendements qui sont utilisés pour satisfaire aux obligations des régimes. Ils ne sont pas nécessairement destinés à être réalisés à court terme. Les fiduciaires investissent dans différentes catégories d'actifs et avec des allocations différentes parmi ces catégories, selon les principes d'investissement du régime.

À l'heure actuelle, la stratégie d'investissement des régimes consiste à maintenir un équilibre entre les actifs de croissance (immobilier et infrastructures), les actifs à revenu (comprenant des investissements en crédit et des obligations d'entreprise) et les actifs congruents (comprenant un portefeuille de couverture du passif et une police de rente sans rachat des engagements), avec une pondération en faveur des actifs congruents. Le groupe ne dispose d'aucun investissement direct.

L'objectif d'investissement consiste en partie à minimiser les fluctuations des niveaux de financement du régime dues aux changements de la valeur des engagements. Dans cette optique, un portefeuille d'investissements guidés par le passif (IGP) est utilisé, dont l'objectif principal est d'aligner les mouvements de la valeur

de l'actif sur les mouvements des engagements résultant des changements des conditions du marché. Le régime dispose d'une couverture couvrant la majorité des taux d'intérêt et des mouvements de l'inflation, tels que mesurés sur la base des hypothèses de financement des fiduciaires qui utilisent un taux d'actualisation dérivé des rendements des gilts.

L'IGP implique principalement l'utilisation d'obligations gouvernementales. Des dérivés tels que des swaps de taux d'intérêt et d'inflation sont également utilisés. Les portefeuilles IGP ne comportent pas de rentes ni de swaps de longévité. La valeur des actifs IGP est déterminée sur la base du dernier cours acheteur du marché pour les investissements sous-jacents, qui sont négociés quotidiennement sur des marchés liquides.

Tableau 4.7.e Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

%	2022	2021
Hypothèses de taux d'actualisation		
Taux d'actualisation, Suède	4,0	1,7
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	4,9	1,9
Hypothèses d'inflation		
Inflation (IPC), Suède	2,0	2,1
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2,6	2,7
Hypothèses d'espérance de vie		
Espérance de vie en années à 65 ans :		
Homme au Royaume-Uni	21,0	21,0
Femme au Royaume-Uni	23,0	23,0
Homme en Suède	22,0	22,0
Femme en Suède	24,0	24,0

Tableau 4.7.f Sensibilité des engagements à prestations déclinées à des préalables clés

(millions EUR)	2022	2022	2021	2021
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-14	14	-26	26
Hausses des salaires attendues +/- 10 bps	1	-1	2	-2
Espérance de vie +/- 1 an	36	-36	82	-82
Inflation +/- 10 bps	8	-8	16	-16

FINANCEMENT

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Tableau 4.7.g Comptabilisé en résultat
(millions EUR)

	2022	2021
Coûts des services actuels	3	5
Charge administrative	-	-
Réductions et liquidations	-	-
Comptabilisé en charges de personnel	3	5
Charges d'intérêt calculées sur les engagements de retraite	31	23
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-29	-21
Comptabilisé en charges financières	2	2
Montant total comptabilisé en résultat	5	7

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

	2022	2021
Gains et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	505	44
Gains et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	6	-
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies	-512	-47
Montant total comptabilisé en autres éléments du résultat global	-1	-3



Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif non courant

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 généré par les actifs corresponde effectivement aux engagements de retraite. Les risques et avantages dépendent d'hypothèses telles que l'espérance de vie et l'inflation.

Les engagements nets du groupe correspondent à la valeur présentée dans le bilan à titre d'engagements de retraite.

Les engagements nets sont calculés séparément pour chacun des régimes à prestations définies. Les engagements nets correspondent à la valeur des futures prestations de retraite acquises par les employés durant les périodes actuelles et antérieures (c'est-à-dire les engagements pour versements de retraite pour la part du salaire estimé en fin de carrière de l'employé perçu à la date du bilan), actualisés à une valeur actuelle (engagements à prestations définies), déduction faite de la juste valeur des actifs du groupe détenus séparément dans un fonds de retraite.

Le groupe 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.

Les charges d'intérêt de l'exercice sont calculées à l'aide du taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'engagement à prestations définies au début de la période comptable, à la valeur comptable de l'engagement net, en tenant compte des changements au niveau des cotisations et des versements de prestations. Le montant net des charges d'intérêt et les autres coûts liés aux régimes à prestations définies sont comptabilisés en résultat. L'engagement net couvre principalement les régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède.



Incertitudes et estimations

Les engagements à prestations définies sont évalués sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et l'espérance de vie. Une légère différence des variables actuelles par rapport aux hypothèses et un changement d'hypothèse peuvent avoir un impact notable sur la position nette.

AUTRES DOMAINES

5.1 IMPOT



Impôt courant et impôt différé

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales ont diminué jusqu'à atteindre 49 millions EUR, contre 61 millions EUR l'année précédente, essentiellement en raison d'une augmentation des charges fiscales différées.

Le taux d'imposition effectif a diminué à 10,9 % comparativement à 15,0 % l'an dernier, principalement en raison d'une augmentation du résultat réalisé par les sociétés assujetties à l'impôt coopératif.

Impôt exigible

Les charges liées aux impôts courant sur le revenu ont baissé pour s'établir à 42 millions EUR, contre 44 millions EUR l'année précédente, principalement en raison d'ajustements des impôts courants des années précédentes, partiellement compensés par une hausse des charges de l'impôt sur les sociétés pour l'exercice.

Impôt différé

Les charges engagées dans le compte de résultat et liées aux ajustements d'impôts différés se sont élevées à 7 millions EUR, ce qui représente une diminution de 10 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. L'exercice précédé a subi l'impact négatif de l'ajustement du taux d'imposition au Royaume-Uni.

Les impôts différés nets s'élèvent à 64 millions EUR, soit une augmentation de 21 millions EUR par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par les charges d'impôt différé liées aux instruments financiers comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

Tableau 5.1.a Impôt comptabilisé en résultat

(millions EUR)	2022	2021
Impôt exigible		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	10	10
Impôt sur les sociétés	31	28
Correction de l'impôt exigible pour les exercices précédents	1	6
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	42	44
Impôt différé		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	16	10
Correction de l'impôt différé pour les exercices précédents	-9	-4
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	-	11
Total des charges d'impôts différés	7	17
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	49	61

Tableau 5.1.b Calcul du taux d'imposition effectif

(millions EUR)	2022		2021	
Résultat avant impôt		449		407
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0 %	99	22,0 %	89
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-2,8 %	-13	-2,0 %	-8
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-7,7 %	-34	-4,9 %	-20
Revenu exonéré d'impôt, minoré des charges non déductibles	-0,6 %	-3	-1,5 %	-6
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	0,0 %	-	2,7 %	11
Corrections pour charges fiscales des exercices précédents	-0,8 %	-4	0,5 %	2
Comptabilisation de pertes fiscales non comptabilisées précédemment	-1,0 %	-4	0,0 %	-
Pertes de l'exercice en cours pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	0,3 %	1	0,0 %	-
Autres corrections	1,5 %	7	-1,8 %	-7
Total	10,9 %	49	15,0 %	61

Les passifs d'impôts différés bruts, qui s'élèvent à 86 millions EUR, concernent principalement des différences temporaires de provisions, d'engagements de retraite et autres passifs, d'actifs financiers et autres éléments. Ils sont compensés en partie par des actifs d'impôt différé de 22 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 9 millions EUR. Les actifs d'impôts différés non comptabilisés s'élèvent à 32 millions EUR, soit le même niveau que l'année dernière. Les actifs d'impôt différé non comptabilisés sont liés aux pertes fiscales reportées.

DIVERS

5.1 IMPOT

Tableau 5.1.c. Actifs et passifs d'impôts différés
(millions EUR)

	2022	2021
Passif d'impôt différé net au 1 ^{er} janvier	-43	-35
Impôt différé comptabilisé en résultat	-7	-6
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	-17	9
Incidence des variations du taux d'imposition	-	-11
Corrections de taux de change	3	-
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-64	-43
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-6	-7
Immobilisations corporelles	22	29
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-51	-33
Pertes fiscales reportées	9	7
Autres	-38	-39
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-64	-43
Comptabilisé au bilan en tant que :		
Actifs d'impôt différé	22	21
Passif d'impôt différé	-86	-64
Total	-64	-43



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 M&A.

L'impôt différé est déterminé en appliquant les taux d'imposition (et les lois) qui ont été adoptés ou quasi adoptés avant la fin de la période de référence et sont censés s'appliquer lorsque l'actif d'impôt différé associé est réalisé ou lorsque le passif d'impôt différé est réglé. Toute variation des actifs et passifs d'impôt différé 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 bénéfiques, soit par compensation sur les charges d'impôt différé dans les sociétés relevant de la même entité fiscale ou de la même région fiscale.



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 bénéfiques imposables. L'impôt futur réel peut dévier de ces estimations suite à un changement au niveau des attentes liées au revenu imposable futur, à des modifications législatives futures en matière d'imposition du revenu ou au résultat du contrôle final des déclarations fiscales du groupe par les autorités compétentes. La comptabilisation de l'actif d'impôt différé dépend en outre d'une évaluation de l'utilisation future de l'actif.

DIVERS

5.2 PROVISIONS



Provisions

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 48 millions EUR en 2022, contre 42 millions EUR l'année précédente. 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 sont également estimées.

Tableau 5.2 Provisions

(millions EUR)	Provisions pour assurances	Provisions pour coûts de restructuration	Autres provisions	Total 2022	Total 2021
Provisions au 1 ^{er} janvier	14	3	25	42	46
Nouvelles provisions durant l'exercice	7	1	-	8	10
Réserves	-	-	-1	-1	-
Utilisées durant l'exercice	-	-	-1	-1	-14
Provisions au 31 décembre	21	4	23	48	42
Autres provisions à long terme	7	-	21	28	24
Provisions courantes	14	4	2	20	18
Provisions au 31 décembre	21	4	23	48	42

DIVERS

5.3 REMUNERATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES NOMMES PAR LE BOARD OF REPRESENTATIVES

Honoraires réglés à EY

Tableau 5.3 Honoraires des commissaires aux comptes nommés par le Board of Representatives (millions EUR)

	2022	2021
Contrôle légal des documents comptables	1,7	1,6
Autres déclarations	0,4	0,3
Assistance fiscale	0,3	0,4
Autres services	0,3	0,5
Rémunération totale des commissaires aux comptes	2,7	2,8

DIVERS

5.4 REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET TRANSACTIONS AVEC DES TIERS LIES



Rémunération versée aux dirigeants

La rémunération des 19 membres inscrits au 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 63. 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 commercial Europe Peter Giørtz-Carlsen. Les principes appliqués à la rémunération du comité exécutif de gestion sont décrits page 63.

Tableau 5.4.a Rémunération des dirigeants

(millions EUR)

	2022	2021
Board of Directors		
Rémunérations, salaires et honoraires	1,6	1,3
Total	1,6	1,3
Comité exécutif de gestion		
Rémunération fixe	2,5	2,4
Retraite	0,4	0,3
Primes variables à court terme	0,5	0,8
Primes variables à long terme	0,8	2,9
Total	4,2	6,4

Le tableau ci-dessus présente les montants cumulés pour la période de référence respective. Ce montant a été calculé sur la base des chiffres clés communiqués et des estimations des performances par rapport aux pairs. Le versement final pourrait donc s'avérer différent.

Tableau 5.4.b Transactions avec le Board of Directors

(millions EUR)

	2022	2021
Achat de lait cru	36,2	27,4
Complément de prix semestriel	0,3	-
Complément de prix au titre des exercices précédents	1,1	1,4
Total	37,6	28,8
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	1,4	2,6
Instruments de fonds propres individuels	2,6	2,9
Total	4,0	5,5



DIVERS

5.5 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS



Obligations et engagements contractuels

Les obligations et engagements contractuels d'Arla s'élevaient à 293 millions EUR, contre 370 millions EUR l'année précédente. Cette évolution s'explique par la diminution des obligations de garantie et de cautionnement et par l'augmentation des engagements dans les contrats d'achat d'immobilisations corporelles.

Les obligations et engagements contractuels sont constitués d'obligations de garantie et de cautionnement, de licences informatiques, de contrats de location à court terme et de faible valeur et d'engagements dans des contrats d'achat d'immobilisations corporelles.

Le groupe a constitué une sûreté immobilière en garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 1 229 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires, contre 1 040 millions EUR l'année précédente.

Le groupe est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. La direction a estimé que les conséquences de ces obligations et engagements n'auront pas d'impact significatif sur la situation financière du groupe, au-delà de ce qui est déjà comptabilisé dans les états financiers.

DIVERS

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.

DIVERS

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 8 février 2023. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation du BoR le 22 février 2023.

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 intragroupes ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions intragroupes ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods amba (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle afin de tirer profit de leurs activités. Les entités dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des co-entreprises. Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable, mais aucun contrôle, sont considérées comme des entreprises associées. 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 sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, sont convertis en euros à l'aide du taux de change en 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.

Adoption de normes IFRS nouvelles ou amendées

Le groupe a adopté toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur dans l'UE à partir de 2022.

Futures mises en œuvre

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore applicables. Arla adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. Cela ne devrait avoir aucun impact réel.



DIVERS

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe		Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%	Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Finance Limited	Royaume-Uni	GBP	33
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japon	JPY	100	Arla Foods Hatfield Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100	Yeo Valley Dairies Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100	Arla Foods Cheese Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100	Arla Foods Ingredients UK Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100	MV Ingredients Limited*	Royaume-Uni	GBP	50
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100	Arla Foods UK Property Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100	Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimenticios Ltda.	Brésil	BRL	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
Arla Foods W.L.L.	Bahreïn	BHD	100	AF A/S	Danemark	DKK	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100	Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finlande	EUR	60	Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finlande	EUR	37	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernesey	EUR	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50	Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100
Arla Foods GP Limited	Royaume-Uni	GBP	100	Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100	Arla Foods Belgien AG	Belgique	EUR	100



DIVERS

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	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 Development Company Ltd.	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
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S°	Danemark	DKK	100
Dofo 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

DIVERS

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	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

** Sociétés 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.



DECLARATION DU BOARD OF DIRECTORS ET DU COMITE EXECUTIF DE GESTION

En ce jour, le Board of Directors et le directeur général ont débattu du Rapport Annuel d'Arla Foods amba pour l'exercice 2022 et l'ont approuvé. Le Rapport Annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés 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 2022 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2022.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le Rapport Annuel (pages 4 à 65) 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 pensons 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 8 février 2023

Peder Tuborgh
Directeur Général

Anders Olsson

Florence Rollet

Inger-Lise Sjöström

Marita Wolf

Steen Nørgaard Madsen

Peter Giørtz-Carlson
Directeur de l'exploitation

Arthur Fearnall

Grant Cathcart

Johnnie Russell

Nana Bule

Jan Toft Nørgaard
Président

Bjørn Jepsen

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

René Lund Hansen

Manfred Graff
Vice-président

Daniel Halmsjö

Ib Bjerglund Nielsen

Marcel Goffinet

Simon Simonsen



RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES INDEPENDANT

À L'ATTENTION DES ASSOCIES-COOPERATEURS D'ARLA FOODS AMBA

Appréciations

Un audit a été réalisé sur les états financiers consolidés et des états financiers de la société mère

Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des capitaux propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2022, ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Justifications des appréciations

Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes (ISA) et à d'autres exigences applicables au Danemark. Nos responsabilités, dans le cadre de ces normes et exigences, sont décrites plus avant dans la rubrique « Responsabilités du commissaire aux comptes pour l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère » (ci-après collectivement « les états financiers ») de notre rapport. Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion.

Indépendance

Nous conservons notre indépendance par rapport au groupe, conformément au code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences 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.

Opinion concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre opinion sur les états financiers ne couvre pas le rapport de gestion et nous ne fournissons aucune opinion s'agissant de celui-ci.

S'agissant de notre audit des états financiers, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il présente des incohérences significatives avec les états financiers ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou s'il semble contenir des anomalies significatives.

Par ailleurs, il nous incombe d'examiner si le rapport de gestion fournit les informations requises au titre de la loi danoise sur les rapports annuels.

Sur la base de nos procédures, nous concluons que le rapport de gestion est conforme aux états financiers et qu'il a été préparé conformément aux exigences de la loi danoise sur les rapports annuels. Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction concernant les états financiers

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers 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 du commissaire aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs, et de publier un rapport d'audit présentant notre opinion. Nous entendons par « assurance raisonnable » un haut degré d'assurance, mais il ne s'agit pas d'une garantie qu'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences particulières en vigueur au Danemark puisse toujours déceler les éventuelles erreurs matérielles. Les anomalies peuvent être dues à une fraude ou à une erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent être de nature à influencer les décisions économiques adoptées par les utilisateurs sur la base desdits états financiers.

Dans le cadre d'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences supplémentaires applicables au Danemark, nous exerçons un jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'elles 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 opinion. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative liée à une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie liée à une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de la tromperie ou le contournement des contrôles internes.
- Nous 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 communiquées 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 fournies 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 opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de l'exécution de l'audit du groupe. Nous restons seuls responsables de notre opinion d'audit.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance s'agissant, entre autres, du périmètre et du calendrier planifié pour notre audit et des observations significatives de l'audit, et notamment des insuffisances significatives du contrôle interne identifiées pendant notre audit.

Aarhus, le 8 février 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Jes Lauritzen
Expert-comptable agréé
MNE n° 10121

ÉTATS ESG



**ARLA BABY
AND ME®**

Depuis 30 ans, Arla fabrique des préparations pour nourrissons et s'efforce d'offrir aux générations futures les bienfaits de produits bios et naturels.



CHIFFRES ENVIRONNEMENTAUX

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (CO₂e)

INTRODUCTION AUX ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE CHEZ ARLA

Chez Arla, nous pensons que s'appuyer sur la science et les données est essentiel pour réduire notre empreinte carbone. La science évolue rapidement et nous nous efforçons toujours d'utiliser les meilleures données et méthodologies disponibles. Les effets de ces changements sur nos méthodologies et sources de données sont précisés dans les chiffres publiés. L'ensemble de nos données ESG, y compris les émissions de gaz à effet de serre de scope 1, 2 et 3, ont reçu une assurance raisonnable.

Selon la quantification de l'impact d'Arla sur le climat en 2022, les émissions de scopes 1 et 2 représentaient respectivement 3 et 1 % des émissions totales. Les émissions de scope 3 représentaient 96 % de l'impact d'Arla sur le climat. La production laitière dans les exploitations (comprenant, parmi de nombreux facteurs, le méthane émis par les vaches et les émissions liées à l'alimentation animale et à son transport) représentait 81 % des émissions totales.

D'OÙ VIENNENT NOS ÉMISSIONS ?

96 %   

SCOPE 3

- Émissions des exploitations (81 %)
- Lactosérum d'origine externe (10 %)
- Conditionnement (2 %)
- Transport (service)
- Déchets et autres (3 %)



1 % 

SCOPE 2

Énergie achetée

3 % 

SCOPE 1

- Transport (flotte Arla)
- Production





DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (CO₂e)

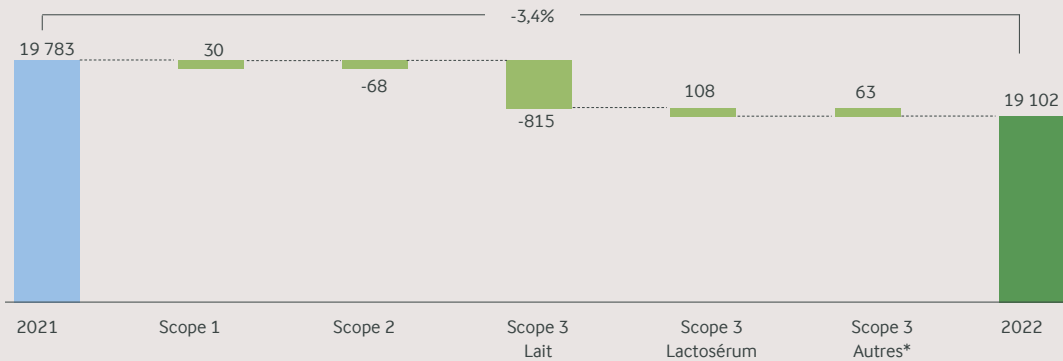
Évolution des émissions de gaz à effet de serre

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 CO₂ 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.

En 2022, nos émissions de CO₂e de scopes 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage, soit une diminution totale de 29 % depuis 2015. Cette diminution résulte d'optimisations énergétiques sur les sites et d'une légère baisse des volumes de lait, partiellement compensées par une transition de notre gamme de produits vers des produits plus énergivores, comme le lait en poudre.

Évolution des émissions de CO₂e

(millions de KG)



Consultez la page 36 pour en savoir plus sur les activités d'optimisation énergétique en 2022, et la page 40 pour connaître notre progression vers notre objectif en matière d'électricité produite à partir de sources renouvelables.

Les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum ont diminué de 2 points de pourcentage en 2022, soit une diminution totale de 9 % par rapport à 2015. Les émissions de scope 3 par kilogramme de lait et de lactosérum représentaient 1,18 kilogramme. Les émissions générées spécifiquement par les associés-coopérateurs Arla s'élevaient à 1,12 kg de CO₂e par kilogramme de lait. Pour en savoir plus sur les initiatives visant à atteindre les objectifs, consultez les pages 36-38.

Les émissions liées au conditionnement et au transport ont augmenté en raison de modifications des facteurs d'émission, partiellement compensées par une baisse des volumes d'emballage due à une réorientation de la vente à la grande distribution vers le négoce.

En 2022, les émissions totales de CO₂e ont augmenté pour s'établir à 19 102 millions de kilogrammes, contre 19 783 millions de kilogrammes l'année précédente. Cette évolution s'explique par la réduction des émissions des exploitations, la baisse des volumes de lait et la diminution des émissions de scope 2, partiellement compensées par l'augmentation des achats de lactosérum d'origine externe pour Arla Foods Ingredients.

Tableau ESG 1.1.a Progression de la réduction des émissions de gaz à effet de serre

(millions de kg)	2022	2021	2020	2019	2018
Émissions de CO ₂ e de scope 1+2 – méthode basée sur le marché	695	733	751	862	946
Réduction du CO₂e de scope 1+2 (année de référence : 2015)	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
Émissions de CO ₂ e de scope 3 du lait des associés-coopérateurs (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
Émissions de CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Réduction du CO₂e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)¹	-9%	-7%	-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. Plus d'informations à la page 131.

Tableau ESG 1.1.b Émissions de gaz à effet de serre

(millions de kg)	2022 ²	2021	2020	2019	2018
Production	399	368	381	366	400
Transport	78	79	93	97	90
Émissions de CO₂e de scope 1	477	447	474	463	490
Émissions de CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché	218	286	277	399	456
Lait	15 571	16 386	16 645	16 524	16 548
Lactosérum d'origine externe	1 859	1 751	1 133	1 032	1 162
Conditionnement	444	417	396	384	383
Biens et services achetés (catégorie 1)	17 874	18 554	18 174	17 940	18 093
Activités liées au carburant et à l'énergie (catégorie 3)	177	125	120	110	108
Transport et distribution en amont (catégorie 4)	346	347	306	312	326
Déchets produits dans le cadre des opérations (catégorie 5)	10	24	25	25	26
Émissions de CO₂e de scope 3³	18 407	19 050	18 625	18 387	18 553
Total des émissions de CO₂e	19 102	19 783	19 376	19 249	19 499
Émissions de CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement	165	243	237	274	263
Total des émissions de CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement	19 049	19 740	19 336	19 124	19 306

² En 2022, Arla a changé de prestataire de services de calcul de facteurs d'émission, de Sphera pour Quantis, en raison de la cessation de services décidée par le prestataire précédent. Les données historiques pour la période 2015-2021 n'ont pas été ajustées. Les impacts sur le CO₂e de 2021 basés sur les facteurs d'émission de 2022 étaient les suivants : Conditionnement (partie de la catégorie 1) : + 43 millions de kg, catégorie 3 : + 16 millions de kg, catégorie 4 : + 7 millions de kg, catégorie 5 : - 15 millions de kg.

³ Les émissions de scope 3 des catégories 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 et 15 ne sont pas significatives par rapport aux émissions de scope 3 d'Arla, et ne sont donc pas incluses dans les chiffres d'émission du Tableau ESG 1.1. Les catégories mentionnées individuellement représentent moins de 0,6 % des émissions de scope 3 d'Arla. Les catégories 10, 11 et 14 ne s'appliquent pas à Arla en raison de la nature de ses produits et de son modèle commercial.



DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (CO₂e)



Méthodes comptables Calcul des équivalents CO₂

Les gaz à effet de serre sont des gaz qui contribuent au réchauffement climatique par l'absorption des radiations infrarouge. Outre le célèbre dioxyde de carbone (CO₂), il existe principalement deux autres gaz à effet de serre associés à la production laitière : le méthane (CH₄) et l'oxyde nitreux (N₂O). Afin de calculer le total des émissions de gaz à effet de serre (l'empreinte carbone) d'Arla, les différentes émissions de 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 GIEC¹, 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.



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. Les émissions de scope 1 sont calculées conformément à la méthodologie définie dans le protocole GES, en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla.



Scope 2 – Émissions indirectes

Les émissions de scope 2 comprennent les émissions indirectes résultant des achats d'énergie d'Arla, c'est-à-dire l'électricité ou les énergies de chauffage. Les émissions de scope 2 sont calculées conformément à la méthodologie définie dans le protocole GES, en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla.

En 2020, Arla a adopté une méthode de calcul des émissions de scope 2 basée sur le marché, qui remplace la méthode de 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 et d'autres instruments contractuels spécifiques achetés par Arla et qui peuvent différer de l'électricité et d'autres sources d'énergie moyennes produites dans un pays spécifique. Cela permet à Arla d'acheter de l'électricité et d'autres instruments contractuels qui émettent moins de gaz à effet de serre que la moyenne du pays. Conformément au protocole GES, Arla communique les émissions de scope 2 selon 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. Conformément au protocole GES, les émissions de scope 3 sont calculées en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité spécifiques d'Arla.

Les émissions relatives au lactosérum 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, ce qui constitue une estimation prudente (Flysjö, 2012).

Arla collecte des données auprès des fournisseurs de services de transport et de conditionnement représentant au minimum 95 % des dépenses, et sur la base des données recueillies, les émissions sont mises à l'échelle pour atteindre 100 %. Les émissions biogéniques ne sont actuellement pas incluses dans les états ESG, mais le seront à partir de l'année 2023. Les facteurs d'émission des transports et des processus de production et de conditionnement sont fournis par Quantis, une société de conseil de premier plan. Les facteurs d'émission sont mis à jour chaque année pour refléter les chiffres les plus récents. Les facteurs d'émission des exploitations sont obtenus auprès de 2.-0 LCA Consultants. Dans le cas du lait non produit par nos associés-coopérateurs, les facteurs d'émission sont restés inchangés par rapport à leurs niveaux de 2015.

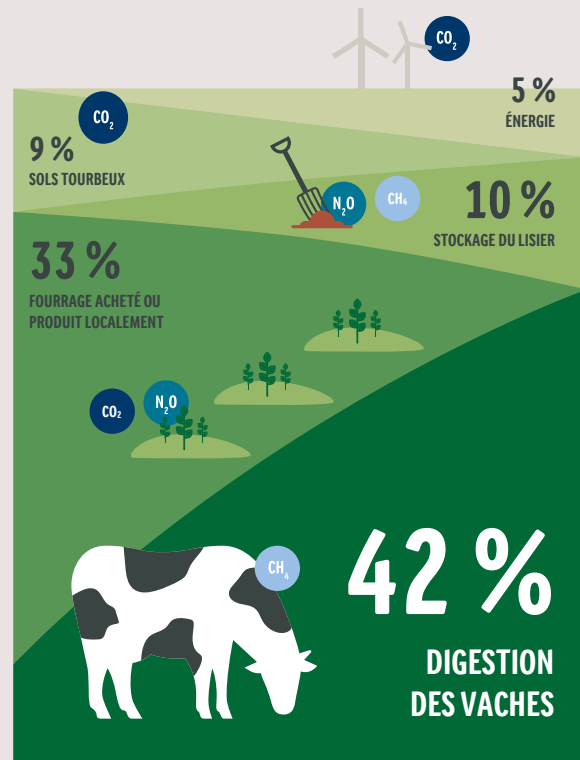
¹ Le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) est l'instance des Nations unies chargée d'évaluer les théories scientifiques relatives au changement climatique.



DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.1 ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (CO₂e)

ORIGINE DES EMISSIONS DE NOS EXPLOITATIONS



Scope 3 – Émissions des exploitations

Les émissions de scope 3 du lait cru sont calculées conformément aux directives de la Fédération internationale du lait relatives à l'empreinte carbone des produits laitiers (FIL 2015). L'outil utilisé pour calculer l'empreinte carbone du lait se fonde sur une évaluation attributionnelle du cycle de vie (ACV) qui a été développée au cours des 10 dernières années en collaboration avec 2.-0 LCA Consultants, une société de conseil danoise composée d'universitaires. Pour obtenir une description détaillée de la méthodologie, consultez la publication de Schmidt et Dalgaard (2021). Les facteurs d'émission des exploitations sont également obtenus auprès de 2.-0 LCA Consultants. Les émissions liées à la production de lait par des producteurs non-associés-coopérateurs sont obtenues en multipliant le volume de lait par des 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. Cenian, 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 CO₂ et de N₂O. Le chiffre des émissions relatives au lait cru présenté dans ce rapport correspond à des émissions pondérées par kilogramme de lait, calculées sur la base des données climatiques des exploitations. 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 d'Arla.

* Les autres émissions (1 %) comprennent les biens d'équipement et la destruction des restes d'animaux.



Incertitudes et estimations

En 2022, 95 % des associés-coopérateurs actifs d'Arla, couvrant 99 % du volume de lait d'Arla, ont répondu à un questionnaire Climate Check détaillé (les associés-coopérateurs reçoivent une incitation financière de 1 euro/kg de lait pour leur participation à l'enquête). Leurs réponses ont été validées par des experts climatiques externes. Ce rapport ne comprend que des données validées en externe, qui, en 2022, couvriraient toutes les exploitations agricoles ayant répondu au questionnaire.

Les associés-coopérateurs doivent appliquer les directives du programme Climate Check 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 61 %, concernent la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021, tandis que 11 % 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 traitement du lisier) et tenait compte des paramètres ayant le plus d'impact sur les émissions au niveau des exploitations. Elle a conclu que les données pouvaient contenir des erreurs, dans le pire des cas à hauteur de 10 à 12 %, mais uniquement si l'agriculteur affichait au départ des émissions élevées et avait exprimé sa volonté de passer d'un traitement nul au traitement complet au biogaz du lisier.

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 statistiques automatisés des valeurs atypiques. Toutes les valeurs atypiques sont signalées et doivent être vérifiées par le conseiller avant mise à disposition des résultats du Climate Check. 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.

2015 est l'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 2022 se fondait donc principalement sur des données des exploitations pour l'année 2021.

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.

DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.2 PART D'ÉLECTRICITÉ PRODUITE À PARTIR DE SOURCES RENOUVELABLES

Évolution en matière d'électricité produite à partir de sources renouvelables

En 2022, Arla s'est fixé pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité verte en Europe d'ici la fin de l'année 2025. Le passage de l'électricité d'origine fossile à l'électricité produite à partir de sources renouvelables est un levier important pour concrétiser l'ambition climatique d'Arla et réduire l'empreinte carbone résultant des émissions des scopes 1 et 2 de 63 % d'ici 2030.

Pour atteindre notre objectif à l'horizon 2025, nous avons mis en place un plan solide. Celui-ci comprend un certain nombre d'accords d'achat d'électricité produite à partir d'énergie solaire et éolienne, qui ont déjà été conclus sur les principaux marchés de l'UE. Pour en savoir plus sur le traitement du compte du contrat d'achat d'électricité, consultez la page 77.

La part de l'électricité produite à partir de sources renouvelables est passée à 62 % en 2022, contre 42 % l'année précédente. Cette augmentation est le résultat d'un choix délibéré d'acheter plus de certificats d'électricité renouvelable, pour couvrir l'impact négatif qu'a eu le passage temporaire du gaz naturel au pétrole sur les émissions de CO₂. La conversion du gaz naturel vers le pétrole était une mesure d'urgence visant à assurer la continuité de l'approvisionnement alimentaire et réduire la dépendance au gaz naturel en Europe. Cette situation n'a eu aucun impact sur l'ambition à long terme de l'entreprise d'abandonner l'énergie fossile au profit des énergies renouvelables. Arla entend recommencer à utiliser du gaz naturel dès que la situation le permettra.

L'électricité produite à partir de sources renouvelables comprenait des certificats liés à l'électricité autoproduite à partir de biogaz, des certificats d'électricité achetés auprès de propriétaires agricoles et des certificats de marché libre.



Méthodes comptables

L'électricité utilisée sur les sites de production et dans les entrepôts d'Arla provient de différentes sources. Sur certains sites, elle est autoproduite à partir de biogaz, de biomasse ou de gaz naturel, tandis que la plus grande partie des sites achète l'électricité provenant du réseau.

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 pour 2022. 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. Le mix renouvelable de l'électricité non couverte par des certificats est calculé à l'aide d'un facteur de mix résiduel proposé par Quantis.

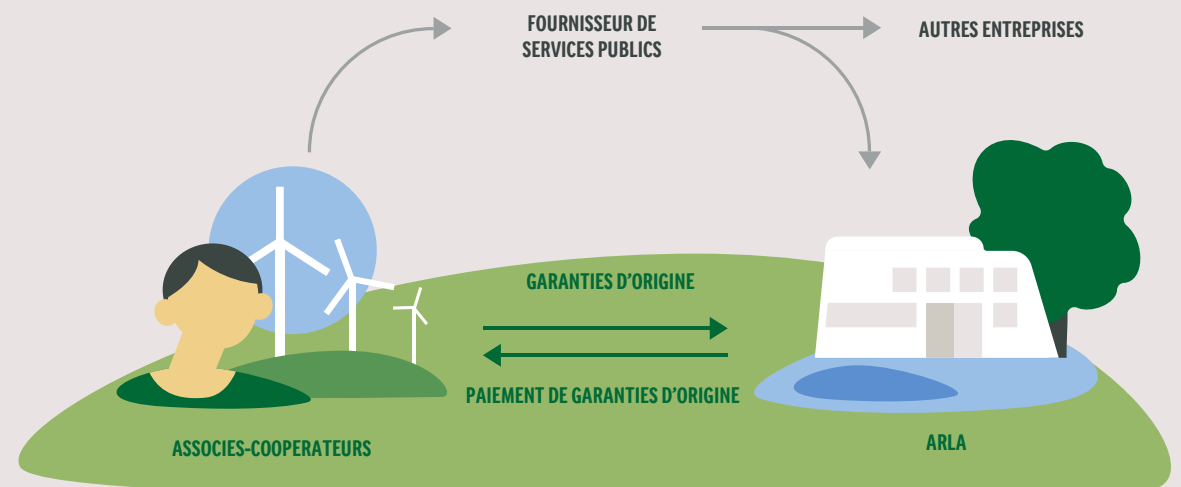
Certains sites d'Arla produisent de l'électricité et vendent l'excédent. L'électricité vendue a été exclue du calcul. Les données présentées dans le Tableau ESG 1.2 sont consignées mensuellement et sont principalement basées sur les informations de facturation et les relevés de compteur effectués sur chaque site. Par conséquent, le degré d'incertitude associé à ces chiffres est très faible.

Tableau ESG 1.2 Consommation d'électricité en Europe

(en milliers de MWh)	2022	2021	2020	2019	2018
Sources non renouvelables	401	613	605		
Sources renouvelables	638	416	428		
Électricité totale consommée	1 039	1 029	1 033		
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables	61 %	40 %	41 %		

LE CYCLE VERT ACTUEL ET FUTUR

Pour garantir l'utilisation d'électricité verte dans le cadre de nos opérations, nous pouvons notamment acheter des certificats de garantie d'origine (GoO) directement auprès de nos associés-coopérateurs. Cette démarche permettra à nos agriculteurs de bénéficier d'un prix de l'énergie plus avantageux, et à Arla d'obtenir des certificats supplémentaires.



DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.3 DECHETS

Évolution des déchets solides

Les déchets qui ne peuvent pas être valorisés grâce au recyclage, à la réutilisation ou au compostage affectent l'environnement. Arla cherche continuellement à augmenter l'efficacité de la production sur ses sites, réduisant les déchets tout au long de la chaîne de production et logistique, et collaborant avec des prestataires de gestion des déchets afin de les réduire et d'en améliorer la gestion.

En 2022, la quantité de déchets solides a diminué, pour atteindre 31 460 tonnes, contre 33 500 tonnes l'année précédente, principalement en raison de la baisse des volumes de déchets destinés au recyclage dans les sites d'Allemagne et du Royaume-Uni, qui a été partiellement compensée par une augmentation des déchets destinés au recyclage et à la mise en décharge dans notre unité de production de Bahreïn. La quantité de déchets dangereux est revenue aux niveaux antérieurs à la pandémie de COVID-19.

Actuellement, Arla ne tient compte que des déchets solides dans le Tableau ESG 1.3., ce qui représente une partie mineure de ses déchets totaux. Les autres types de déchets sont les produits résiduels et autres boues. Arla vise à améliorer davantage l'exactitude et l'efficacité de ses rapports sur les déchets alimentaires afin de les inclure dans ses rapports ESG.



Méthodes comptables

Les déchets solides désignent les matériaux issus de la production qui ne sont plus destinés à leur utilisation initiale et qui doivent être valorisés (recyclés, réutilisés ou compostés par exemple) ou non valorisés (mis en décharge). Ces déchets comprennent les déchets d'emballage, les déchets dangereux et autres déchets non dangereux.



Incertitudes et estimations

Les informations sur les déchets solides sont collectées mensuellement auprès des gestionnaires des déchets externes. La collecte de données pour le Danemark et la Suède est automatisée. La collecte des données des autres pays est manuelle, ce qui augmente le risque d'erreurs. Des contrôles pertinents sont en place pour réduire ce risque.

Tableau ESG 1.3 Déchets solides

(tonnes)	2022	2021	2020	2019	2018
Déchets recyclés	19 442	21 640	21 402	21 651	20 233
Déchets destinés à l'incinération avec valorisation énergétique	8 358	8 679	8 991	10 011	12 546
Déchets destinés à l'enfouissement	2 616	1 921	1 204	988	933
Déchets dangereux	1 034	1 260	1 378	1 063	888
Total	31 450	33 500	32 975	33 713	34 600

DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.4 EAU

Évolution de la consommation d'eau

Arla a pour ambition de faciliter l'accès à l'eau potable. Dans ce contexte, la réduction de la consommation d'eau et l'amélioration des technologies de purification de l'eau sur les sites de production constituent un point d'attention-clé.

En 2022, la consommation d'eau d'Arla a diminué de 1 % par rapport à l'année précédente. La baisse observée dans la majorité des sites européens a été partiellement compensée par une augmentation de la consommation des sites internationaux. Cette diminution s'explique en partie par une légère baisse de la production ainsi que par une modification de notre gamme de produits.



Méthodes comptables

Les données de consommation d'eau regroupent toute l'eau achetée auprès de fournisseurs externes et l'eau provenant de forages internes au niveau des sites de production, des entrepôts et des centres logistiques. L'eau issue de forages externes comprend l'eau achetée auprès de fournisseurs externes avant son traitement en interne. L'eau issue de forages internes correspond aux forages sur site mesurés avant le traitement interne.



Incertitudes et estimations

Les données sur la consommation d'eau sont basées sur la contribution manuelle mensuelle des sites. Les données sur l'eau achetée en externe sont comparées aux données des fournisseurs, tandis que les données sur l'eau issue de forages internes proviennent des relevés manuels des compteurs. Pour limiter le risque d'erreurs manuelles, les données font l'objet d'une validation interne approfondie sur site et de manière centralisée.

Tableau ESG 1.4 Consommation d'eau

(en milliers de m ³)	2022	2021	2020	2019	2018
Eau achetée en externe	10 935	11 057	10 918	10 589	10 484
Eau issue de forages internes	7 829	7 803	7 745	7 470	7 600
Total	18 764	18 860	18 663	18 059	18 084

DONNEES ENVIRONNEMENTALES

1.5 BIEN-ETRE 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 : état corporel, propreté, mobilité et lésions. Ces indicateurs ont été élaborés à partir de recherches scientifiques sur les problèmes les plus courants liés aux troupeaux de vaches laitières.

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 2022, 38 % des exploitations ont fait l'objet d'un audit, soit 3 170 audits au total. Les résultats de l'audit peuvent déclencher un audit de suivi en cas de problèmes majeurs ou si plusieurs problèmes mineurs ont été relevés. En cas de non-respect répété du bien-être animal, Arla cesse de collecter du lait auprès de l'exploitation non conforme et, dans de rares cas extrêmes, supprime son

Tableau ESG 1.5 Indicateurs de bien-être animal

	2022	2021	2020	2019	2018
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	184	191	194	196	198
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté	98,6 %	98,4 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	99,8 %	99,5 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions	100 %	100 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel	99,9 %	99,8 %	-	-	-

Ratio calculé sur la base de 3 170 audits réalisés dans le cadre du programme Arlagården® en 2022.

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 2021-2022 sont prises en compte.

Le nombre moyen de cellules somatiques dans les régions où Arla exerce ses activités a diminué de 4 %, atteignant 184 000 cellules/ml, soit le niveau le plus bas depuis plus de six ans.



Méthodes comptables

Nombre de cellules somatiques (moyenne) :

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

Audit des exploitations et indicateurs liés aux animaux

Les conditions de bien-être animal dans toutes les exploitations d'Arla sont régulièrement auditées. Un audit implique un contrôle approfondi du troupeau et de l'exploitation sous tous les angles

pertinents en termes de bien-être animal. Les audits comprennent des audits de base (effectués tous les trois ans), des audits aléatoires, des visites au démarrage et des audits ciblés. Les agriculteurs audités sont définis comme le pourcentage d'associés-coopérateurs ayant fait l'objet d'au moins un audit en 2022. Un associé-coopérateur pourrait potentiellement faire l'objet de plusieurs audits par an s'il possède plusieurs exploitations ou s'il fait l'objet d'un audit de base et d'un audit aléatoire. Les audits de suivi ne sont pas inclus dans le chiffre.

Indicateurs liés aux animaux évalués par les auditeurs

Les ICP présentés dans le Tableau 1.5 se rapportent à la proportion d'associés-coopérateurs audités sans problème majeur signalé dans chaque catégorie. Lorsqu'un auditeur se rend dans une exploitation, un échantillon de troupeau est sélectionné. La taille de cet échantillon varie en fonction de la taille du troupeau. L'auditeur évalue les vaches qui composent l'échantillon par rapport à quatre indicateurs de bien-être sur une échelle de 0 à 2, 0 signifiant qu'aucun problème n'est identifié, 1 signalant la présence de problèmes mineurs, et 2 identifiant des problèmes majeurs. Les résultats sont ensuite communiqués à Arla. Si les auditeurs jugent que plus de 5 % des vaches de l'échantillon sont trop maigres, plus de 25 % ne sont pas assez propres, plus de 15 % boitent ou plus de 10 % sont blessées, ils le signalent à Arla en tant que problème majeur en termes de bien-être animal.



Incertitudes et estimations

Le nombre de cellules somatiques au Royaume-Uni comprend le nombre de cellules somatiques pour les exploitants sous contrat ainsi que les associés-coopérateurs. Cependant, ce chiffre n'a aucun réel impact sur le nombre total de cellules somatiques.

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

QUATRE INDICATEURS CLÉS DE BIEN-ÊTRE ANIMAL

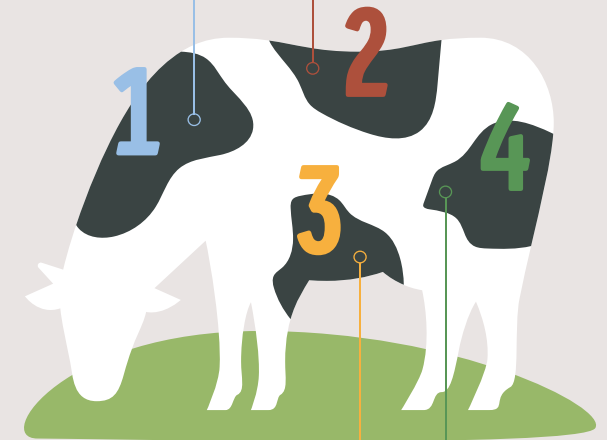
Nous mesurons le bien-être général des vaches en utilisant quatre indicateurs, fondés sur des recherches scientifiques concernant les problèmes les plus fréquents rencontrés dans les troupeaux de vaches laitières.

Vaches propres

Les vaches propres présentent un risque moindre d'être infectées par une maladie.

Bon état corporel des vaches

Les vaches en bonne santé disposent d'une réserve de graisse optimale : ni trop ni trop peu.



Vaches sans lésions

Les vaches peuvent présenter comme lésions une bosse, une éraflure, un ulcère ou une plaie.

Vaches mobiles

Elles se déplacent facilement et n'ont aucune douleur aux pattes ou aux sabots.

DONNEES SOCIALES

2.1 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP)

Évolution des ETP

Les ressources humaines sont essentielles à la réussite d'Arla. Il est donc essentiel de savoir comment le groupe utilise ces ressources d'un point de vue géographique et temporel. Le nombre total d'équivalents temps plein (ETP) a augmenté de 1,4 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est attribuable aux investissements dans Arla Foods Ingredients, à la poursuite de l'internalisation des activités informatiques et à la montée en puissance dans le domaine des services agricoles et de la durabilité.

Au cours des cinq dernières années, le nombre d'ETP a augmenté en moyenne de 2 % par an. Les chiffres montrent un glissement

de nos principaux marchés européens vers la Pologne et les marchés internationaux (inclus dans la catégorie « autres pays » du tableau 2.1), en particulier la région MENA. Ce résultat s'inscrit dans la droite lignée du plan stratégique d'Arla visant à accroître ses activités en dehors de l'Europe, dans des régions où les perspectives de croissance sont plus prometteuses.

La part des ETP cols bleus s'élevait à 63 % du total des ETP au 31 décembre 2022.



Méthodes comptables

Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Le nombre d'équivalents temps plein est utilisé pour mesurer la main-d'œuvre active comptabilisée dans les postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

Le nombre moyen d'ETP indiqué à la Note 1.2 des états financiers consolidés et à la Note ESG 2.1 est un nombre moyen calculé pour chaque entité juridique au cours de l'année sur la base des mesures prises à la fin de chaque trimestre.

Tous les employés, qu'ils soient sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, sont inclus dans le chiffre ETP. Les employés en congé de longue durée, par exemple en congé de maternité ou en congé de maladie de longue durée, en sont exclus.

La majorité des employés de production et de logistique sont classés dans la catégorie des « cols bleus », tandis que les employés exerçant des fonctions commerciales et administratives sont classés dans la catégorie des « cols blancs ». Le rapport entre les cols blancs et les cols bleus est calculé sur la base des ETP au 31 décembre.

Les données relatives aux employés sont traitées de manière centralisée, conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Le nombre d'ETP est communiqué en interne sur une base mensuelle. Pour améliorer la qualité des données, celles-ci sont validées par chaque entité juridique chaque trimestre.

Tableau ESG 2.1 Équivalents temps plein

	2022	2021	2020	2019	2018
Danemark	7 763	7 565	7 350	7 258	7 264
Royaume-Uni	3 605	3 616	3 761	3 407	3 387
Suède	3 038	3 076	3 114	2 977	3 001
Allemagne	1 570	1 590	1 632	1 681	1 759
Arabie saoudite	975	974	970	952	965
Pologne	617	582	529	511	463
Amérique du Nord	536	501	479	477	502
Émirats arabes unis	437	421	300	207	192
Finlande	373	364	336	319	325
Pays-Bas	370	349	351	339	327
Bahreïn	315	252	126	70	-
Autres pays ¹	1 308	1 327	1 072	976	1 005
Équivalents temps plein (ETP)	20 907	20 617	20 020	19 174	19 190

¹ Les autres pays comprennent notamment la Belgique, Oman, l'Espagne, le Nigeria, la France et l'Australie.

DONNEES SOCIALES

2.2 DIVERSITE DE GENRE

Évolution en matière de diversité de genre

Le succès d'Arla repose sur la diversité de sa main-d'œuvre. Les politiques d'Arla ne font pas de distinction entre les hommes et les femmes lorsqu'il s'agit de possibilités de promotion ou de rémunération. Les femmes sont néanmoins sous-représentées parmi les cols bleus d'Arla et, dans une moindre mesure, parmi les cols blancs également.

Arla vise à offrir un lieu de travail doté d'une main-d'œuvre par à tous les niveaux de l'entreprise et promouvant l'égalité des chances indépendamment de l'origine, de la culture, des convictions religieuses, du genre, etc. Des politiques de diversité, d'inclusion et de lutte contre le harcèlement ont été mises en place pour traiter les problèmes éventuels de manière structurée, et une plateforme d'alerte permet aux employés de signaler tout type de

harcèlement. Nos comités d'entreprise, aux niveaux local et mondial, contribuent également à veiller à ce que les décisions relatives au lieu de travail soient prises dans l'intérêt de tous les collaborateurs et d'Arla. Pour en savoir plus sur la diversité et l'inclusion à Arla, consultez la page 51.

La diversité de genre du BoD est communiquée dans la note ESG 3.1.

Diversité de genre (parmi tous les employés)

En 2022, la proportion de femmes parmi tous les ETP est restée inchangée par rapport à l'année précédente, se situant à 27 %. Pour en savoir plus sur la manière dont Arla gère la question de la diversité, consultez la page 51.

Diversité de genre (au niveau en dessous de l'équipe exécutive de gestion, (EMT))

En 2022, 28 % des postes de niveau inférieur à l'EMT étaient occupés par des femmes. Cela représente une légère augmentation par rapport à 2021, où ce chiffre était de 26 %, mais une augmentation plus significative comparée aux 17 % de 2018.

Tableau ESG 2.2 Diversité de genre parmi tous les employés

(Tous employés confondus)	2022	2021	2020	2019	2018
Pourcentage total de femmes	27 %	27 %	27 %	27 %	27 %

Tableau ESG 2.2.b Diversité de genre au niveau de la direction

(au niveau en dessous de l'EMT)	2022	2021	2020	2019	2018
Pourcentage de femmes au niveau en dessous de l'EMT	28 %	26 %	15 %	13 %	17 %

Tableau ESG 2.2.c Diversité de genre dans l'EMT

(au sein de l'équipe exécutive de gestion)	2022	2021	2020	2019	2018
Pourcentage de femmes dans l'EMT	13 %	14 %	14 %	29 %	29 %

Diversité de genre (au sein de l'EMT)

En 2022, 13 % des membres de l'EMT étaient des femmes. Le nombre de femmes est resté inchangé par rapport à l'année précédente, mais un membre supplémentaire, le vice-président directeur Marketing et Innovation a rejoint l'équipe exécutive de gestion en 2022. Ce poste étant occupé par un homme, la proportion de femmes a légèrement diminué en 2022 par rapport à 2021.



Méthodes comptables

Diversité de genre (parmi tous les employés)

La diversité de genre est définie comme le pourcentage de femmes par rapport au total des ETP. Elle est calculée sur la base des ETP au 31 décembre 2022. Tous les cols blancs et les cols bleus sont concernés.

Diversité de genre (au niveau en dessous de l'EMT)

La diversité de genre au sein de la direction d'Arla correspond au pourcentage de femmes mesuré en ETP au niveau inférieur à celui de l'EMT au 31 décembre 2022.

Diversité de genre (au sein de l'EMT)

La répartition hommes-femmes au sein de la direction correspond au pourcentage de femmes au sein de l'EMT au 31 décembre 2022.

DONNEES SOCIALES

2.3 ÉCART DE REMUNERATION ENTRE HOMMES ET FEMMES

Évolution de l'écart de rémunération entre hommes et femmes

Payer un salaire égal pour un travail égal, quel que soit le genre, est une exigence de base pour une société éthique et responsable. Chez Arla, les hommes et les femmes occupant un poste identique ou équivalent perçoivent le même niveau de rémunération. Nous nous en assurons en utilisant des fourchettes salariales fixes et bien définies pour toutes les catégories d'emploi. Les niveaux de salaire des hommes et des femmes sont comparés chaque trimestre pour chaque catégorie d'emploi.

L'écart de rémunération entre hommes et femmes illustré par le tableau 2.3 reflète la position 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 termes d'écart de rémunération entre hommes et femmes. En 2022, le salaire médian des hommes chez Arla était supérieur de 3 % au salaire médian des femmes, comme l'année précédente.



Méthodes comptables

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes correspond au salaire médian des hommes divisé par le salaire médian des femmes. Les salaires pris en compte dans le calcul comprennent les salaires de base contractuels, mais excluent les pensions et autres prestations.

Tableau ESG 2.3 Écart de rémunération entre hommes et femmes

	2022	2021	2020	2019	2018
Écart de rémunération entre hommes et femmes (variances hiérarchiques)	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06



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 l'équation. Cependant, en raison des limites des données, seul l'écart de rémunération entre hommes et femmes parmi les cols blancs est indiqué. Nous estimons que l'inclusion des cols bleus réduirait 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 mars 2022, après l'ajustement salarial de 2022.

DONNEES SOCIALES

2.4 ROULEMENT DU PERSONNEL

Évolution en matière de roulement du personnel

Pour assurer sa réussite, Arla doit impérativement attirer et retenir les bonnes personnes. Le roulement du personnel indique les fluctuations de la main-d'œuvre. Arla a pour objectif de maintenir un roulement stable et reconnaît qu'un certain degré de roulement est nécessaire pour garantir sa compétitivité et sa capacité d'innovation.

Le roulement du personnel est demeuré pratiquement inchangé par rapport à l'année précédente, avec un taux de roulement total de 14 %, contre 13 % l'année précédente. Le taux de roulement lié aux départs volontaires est resté stable à 10 %, tandis que celui lié aux départs involontaires a légèrement augmenté, atteignant 4 %, contre 3 % l'année précédente. Sur une période de cinq ans, les niveaux de 2022 et 2021 étaient plus élevés que les années précédentes, probablement en raison de la pénurie de main-d'œuvre dans certaines régions d'Europe.



Méthodes comptables

Le roulement est divisé en deux catégories : roulement volontaire (l'employé décide de quitter l'entreprise) et roulement involontaire (l'employé est licencié). Grâce à cette distinction, le roulement est un indicateur de rétention des talents chez Arla et indique également l'efficacité de nos opérations.

Le roulement du personnel est calculé comme le rapport entre le nombre total d'employés quittant l'entreprise et le nombre total d'employés au cours de la même période. Ce nombre se rapporte au nombre d'employés et non au nombre d'ETP.

Le roulement est calculé en prenant en compte tous les employés sous contrat à durée indéterminée et inclut différents motifs de départ tels que les départs à la retraite, les licenciements et les démissions. Les départs sont inclus dans le calcul uniquement à compter du mois où la rémunération n'est plus versée (p. ex., certains employés ayant de l'ancienneté peuvent avoir droit au versement d'une rémunération pendant quelques mois après leur licenciement).

Tableau ESG 2.4 Roulement du personnel

	2022	2021	2020	2019	2018
Roulement volontaire	10 %	10 %	6 %	8 %	8 %
Roulement involontaire	4 %	3 %	4 %	4 %	4 %
Total	14 %	13 %	10 %	12 %	12 %

DONNEES SOCIALES

2.5 SECURITE ALIMENTAIRE – NOMBRE DE RAPPELS DE PRODUITS

Rappels de produits

En tant qu'entreprise alimentaire mondiale, la sécurité alimentaire est fondamentale pour Arla.

La principale responsabilité d'Arla est d'assurer que les consommateurs puissent consommer nos produits sans danger et que leur contenu soit clairement et convenablement indiqué sur les emballages. La sécurité alimentaire est également l'un des plus importants indicateurs vis-à-vis des consommateurs, garantissant que les produits d'Arla sont fabriqués et étiquetés conformément aux normes de qualité les plus strictes.

En 2022, un incident public de rappel s'est produit. Le rappel portait sur des problèmes qualitatifs et sensoriels affectant un lot de lait UHT pour bébé. Il a été déterminé que ce problème ne générerait aucun risque pour la sécurité alimentaire, mais en raison de la sensibilité du groupe de consommateurs, le lot a été rappelé.

Arla s'engage à garantir que les produits sont sûrs à la consommation et travaille continuellement, tout au long de la chaîne de valeur, y compris avec les fournisseurs, pour ramener le nombre de rappels aussi près de zéro que possible. Tous les incidents liés à des produits doivent être immédiatement traités afin de garantir la sécurité des consommateurs ainsi que la conformité et la qualité des produits. La gestion d'un incident public de rappel respecte une procédure détaillée et normalisée. La gestion des incidents liés aux produits est également testée chaque année.



Méthodes comptables

Conformément aux normes de reporting ESG, les rappels de produits sont définis comme des rappels publics. Un rappel public est une action entreprise lorsque des produits présentent un risque important pour la sécurité alimentaire, l'intégrité juridique ou l'image de marque. Les rappels publics ne sont pertinents que lorsque les produits sont disponibles sur le marché auprès des consommateurs.

Les rappels publics sont signalés dès qu'ils surviennent, et un rapport d'incident doit être rédigé pour chaque incident dans les deux jours ouvrables suivant la première notification du problème. Le nombre total de rappels publics est publié chaque année.

Tableau ESG 2.5 Rappels

	2022	2021	2020	2019	2018
Nombre de rappels	1	-	1	4	2

DONNEES SOCIALES

2.6 ACCIDENTS

Évolution du taux de fréquence des accidents

Arla dispose d'une chaîne de valeur complexe et complète, et propose une grande variété d'emplois au sein de multiples régions géographiques. Nos collaborateurs étant essentiels au succès d'Arla, il est crucial d'assurer à l'ensemble de nos employés des conditions de travail sûres et saines. Arla s'engage à tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents, les blessures et les maladies professionnelles.

Une méthode systématique de définition des objectifs et de suivi est appliquée pour atténuer les risques et réduire les problèmes, dans le cadre d'une collaboration étroite et permanente avec les employés de toute l'organisation. Les accidents qui donnent lieu à des blessures peuvent être des accidents avec perte de temps (APT) ou sans perte de temps (accidents mineurs). Le nombre d'APT pour 1 million d'heures de travail a légèrement augmenté, passant à 4,4, contre 4,3 l'année précédente. On observe une augmentation du taux de fréquence des accidents sur les sites de production situés au Danemark, au Royaume-Uni et en Allemagne, compensée par une diminution des accidents liés au transport en Allemagne et en Suède.

Parmi ces accidents, nous déplorons un décès dans l'un de nos centres logistiques danois en 2022. L'incident a fait l'objet d'une enquête de la part d'Arla et des autorités, et des mesures ont été prises pour éviter qu'il ne se reproduise.

Tableau ESG 2.6 Accidents

(Pour 1 million d'heures de travail)	2022	2021	2020	2019	2018
Fréquence des accidents	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9



Méthodes comptables

Un accident entraînant une perte de temps est un accident du travail subi par un employé au cours de ses activités professionnelles entraînant un arrêt de travail d'un ou plusieurs jours au cours des jours/périodes de travail prévus. Un accident est considéré comme un accident entraînant une perte de temps uniquement lorsque l'employé est incapable d'accomplir les tâches habituelles relatives à son poste, bénéficie d'un congé de rétablissement ou se voit confier des tâches modifiées pendant la période de rétablissement.

Tous les employés (employés d'Arla et intérimaires travaillant pour Arla) victimes d'une blessure ou d'une maladie en lien avec leur lieu de travail sont tenus d'en informer leur chef d'équipe ou responsable dès que possible, quelle qu'en soit la gravité. Les accidents liés aux sous-traitants (les ouvriers du bâtiment, par exemple) ne sont pas inclus.

Les employés de la plupart des sites ont accès à une application mobile leur permettant de signaler rapidement et facilement tout accident. Le signalement doit être effectué avant que la personne lésée ne quitte son travail. Utilisées pour calculer le taux de fréquence des accidents, les heures de travail proviennent des informations sur la paie et d'estimations liées aux équivalents temps plein.

DONNEES DE GOUVERNANCE

3.1 DIVERSITE DE GENRE – BOARD OF DIRECTORS (BOD)

Évolution en matière de diversité au sein du BoD

La répartition hommes-femmes 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 répartition hommes-femmes 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 l'Assemblée des représentants lors de son assemblée générale sont pris en compte pour déterminer la diversité au sein du BoD. Les membres élus par l'Assemblée des représentants sont les 14 représentants des associés-coopérateurs et les deux membres externes. 4 de ces 16 membres élus par l'Assemblée des représentants sont des femmes, soit un taux de 25 % de femmes et 75 % d'hommes en 2022. Le ratio a considérablement évolué par rapport à l'année précédente en raison de l'accès des membres externes au statut de membres élus en 2022 et de la réduction du nombre de représentants des associés-coopérateurs, qui est passé de 15 à 14.

En 2022, Arla a atteint son objectif de 20 % de femmes au sein du BoD. Un nouvel objectif pour la stratégie 2026 sera défini courant 2023.



Méthodes comptables

Le rapport de répartition hommes-femmes calcule la proportion de membres féminins au sein du BoD 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.

Tableau ESG 3.1 Diversité de genre au sein du BoD

	2022	2021	2020	2019	2018
Pourcentage de femmes au sein du BoD	25 %	13 %	13 %	13 %	13 %

DONNEES DE GOUVERNANCE

3.2 PARTICIPATION AUX REUNIONS DU BOARD OF DIRECTORS (BOD)

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 en empêchent.

En 2022, il y a eu 12 réunions ordinaires et quatre réunions extraordinaires du BoD. Le taux de participation est resté au même niveau que l'année précédente. Les informations relatives aux membres du BoD figurent à la page 59.



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 BoD sont inclus dans le calcul du taux de participation aux réunions du BoD.

Tableau ESG 3.2 Participation aux réunions du BoD

	2022	2021	2020	2019	2018
Nombre de réunions	12	12	10	10	13
Taux de participation	98 %	98 %	99 %	96 %	99 %

DONNÉES DE GOUVERNANCE

3.3 MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

Éléments de préparation

Les états ESG (environnement, impact social et gouvernance) se fondent sur des procédures de reporting mensuelles et annuelles constantes. Les principes de consolidation reposent sur un contrôle des opérations, sauf s'ils sont décrits séparément dans la section de définition de chaque note ESG. Toutes les données déclarées suivent la même période de reporting que les états financiers consolidés.

Matérialité

Lors de la présentation du rapport ESG, la direction s'attache à présenter les informations jugées importantes pour les parties prenantes d'Arla ou les informations dont la communication est recommandée par les groupes professionnels ou les autorités compétentes.

L'évaluation de la matérialité a été mise à jour pour la dernière fois en 2021, elle est basée sur le concept de double matérialité. Cela signifie que la matérialité relative à l'impact et la matérialité financière sont toutes deux évaluées. L'évaluation de la matérialité sera mise à jour au cours des prochaines années afin de respecter la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) d'ici 2025.

Chaque sujet de la matrice de matérialité (voir le graphique) est associé à des questions plus larges et sous-jacentes, qui sont identifiées à partir de cadres ESG/de durabilité pertinents, et qualifiées grâce aux informations issues du processus d'établissement de la stratégie d'Arla. Sur la base des contributions de différents groupes d'experts au sein de la chaîne de valeur d'Arla, un projet de matrice a été préparé et envoyé à un groupe plus large de parties prenantes externes et internes sélectionnées afin d'échanger avec elles à ce sujet et d'obtenir leurs commentaires. Ces parties prenantes externes comprennent 20 gros clients, des associés-

coopérateurs élus, des ONG et des institutions financières au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Europe centrale.

La mise à jour 2021 a révélé que la sécurité alimentaire reste la priorité absolue pour les parties prenantes, tant externes qu'internes. Parmi les autres domaines qui restent hautement prioritaires, citons le bien-être animal et les émissions de gaz à effet de serre.

Les sujets signalés comme importants dans l'évaluation de matérialité sont largement abordés tout au long du rapport annuel. Les chiffres figurant dans la section des données ESG consolidées ont été sélectionnés sur la base de l'analyse de matérialité, mais prennent également en compte la maturité des données afin de garantir une qualité élevée des données pour chaque indicateur clé de performance (ICP). Dans certains cas, les capacités actuelles de suivi ou de collecte des données ne permettent pas d'obtenir une qualité de données suffisante pour répondre aux normes de publication les plus élevées, bien que les chiffres puissent revêtir une importance significative pour les parties prenantes. Dans ces cas-là (tels que la recyclabilité des emballages), les mesures nécessaires pour améliorer le suivi et la collecte des données ont été initiées. Au cours des prochaines années, il est prévu d'élargir le périmètre du rapport afin de respecter pleinement les bonnes pratiques en matière de reporting ESG.

Périmètre du rapport

Les ICP environnementaux (notes 1.1-1.4) comprenaient des données provenant de tous les sites de production et logistiques. Ces données, ainsi que celles concernant la production du lait, 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, note 2.6. Toutefois, les accidents survenus au sein des sièges sociaux au Danemark, au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne ont également été inclus.

Principes en matière de retraitement des chiffres

Conformément aux directives de reporting ESG, les données environnementales sont présentées en valeur absolue afin de permettre leur comparabilité. Le cas échéant, les progrès réalisés vers les objectifs internes d'Arla communiqués précédemment sont inclus. Les référentiels et les chiffres de comparaison sont retraités selon la politique de retraitement d'Arla. Par défaut, les émissions

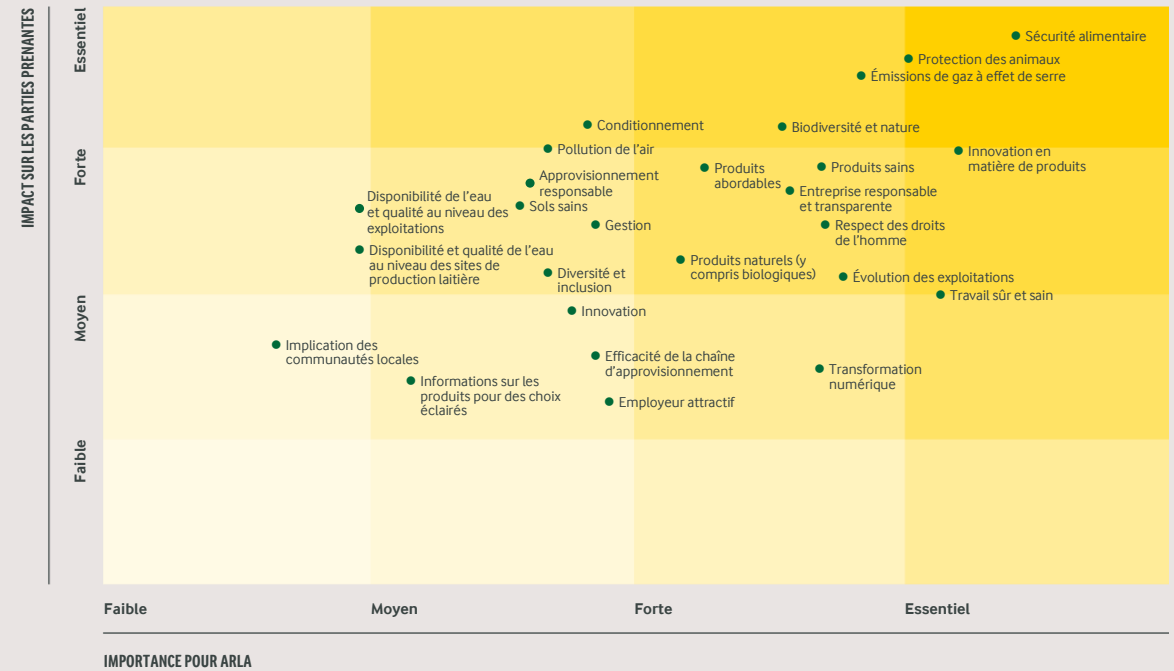
de référence d'Arla sont révisées tous les cinq ans à partir de l'année de référence cible (2020, 2025, 2030), si aucun changement structurel ou méthodologique significatif ne justifie un nouveau calcul au préalable. Tous les cinq ans, Arla détermine si les changements structurels (par exemple, les acquisitions ou les cessions) des années précédentes atteignent le seuil d'importance lorsque ces changements sont additionnés de manière cumulative. Chaque année, Arla détermine si les changements structurels de l'année en cours atteignent le seuil d'importance (voir ci-dessous) de manière individuelle ou cumulée.

Un seuil est défini pour chaque objectif scientifique :

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

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

ANALYSE DE LA MATERIALITE





ÉVALUATION QUINQUENNALE

	Note ESG	2022	2021	2020	2019	2018
Données environnementales						
Émissions de CO₂e						
CO ₂ e des scopes 1 et 2 – méthode basée sur le marché		695	733	751	862	946
Réduction du CO₂e de scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)		-29 %	-25 %	-24 %	-12 %	-4 %
CO ₂ e de scope 3 du lait des associés-coopérateurs (kg)		1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)		1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Réduction du CO₂e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)¹		-9 %	-7 %	-7 %	-7 %	-7 %
CO ₂ e scope 1 (millions de kg)*		477	447	474	463	490
CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur le marché (millions de kg)		218	286	277	399	456
CO ₂ e scope 3 (millions de kg)		18 407	19 050	18 625	18 387	18 553
Total des émissions de CO₂e (millions de kg)	1.1	19 102	19 783	19 376	19 249	19 499
CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)		165	243	237	274	263
Total des émissions de CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement (millions de kg)		19 049	19 740	19 336	19 124	19 306
Bouquet énergétique						
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables dans l'UE (%)	1.2	61 %	40 %	41 %		
Déchets et eau						
Déchets solides (tonnes)	1.3	31 450	33 500	32 975	33 713	34 600
Consommation d'eau (milliers de m ³)	1.4	18 764	18 860	18 663	18 059	18 084
Bien-être animal						
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	1.5	184	191	194	196	198
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté	1.5	98,6 %	98,4 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	1.5	99,8 %	99,5 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions	1.5	100 %	100 %	-	-	-
Part des agriculteurs audités sans problème corporel majeur	1.5	99,9 %	99,8 %	-	-	-

	Note ESG	2022	2021	2020	2019	2018
Données sociales						
Équivalent temps plein (ETP, moyenne)	2.1	20 907	20 617	20 020	19 174	19 190
Pourcentage total de femmes (%)	2.2	27 %	27 %	27 %	27 %	27 %
Pourcentage de femmes au niveau en dessous de l'EMT (%)	2.2	28 %	26 %	15 %	13 %	17 %
Pourcentage de femmes dans l'EMT (%)	2.2	13 %	14 %	14 %	29 %	29 %
Écart de rémunération entre hommes et femmes (variances hiérarchiques)	2.3	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06
Roulement du personnel (%)	2.4	14 %	13 %	10 %	12 %	12 %
Sécurité alimentaire – nombre de rappels	2.5	1	-	1	4	2
Fréquence des accidents (pour 1 million d'heures de travail)	2.6	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9
Données de gouvernance						
Part des femmes au sein du BoD (%) ²	3.1	25 %	13 %	13 %	13 %	13 %
Participation aux réunions du BoD (%)	3.2	98 %	98 %	99 %	96 %	99 %

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. Plus d'informations à la page 131.



GROUPE DE TRAVAIL SUR LES INFORMATIONS RELATIVES AU CLIMAT (TCFD)

En 2022, Arla a commencé à mettre en œuvre le TCFD dans ses pratiques d'information et d'évaluation des risques. Au cours de la première phase de mise en œuvre, Arla a intégré l'évaluation et la gestion des risques climatiques à son cadre de gestion des risques et présenté les résultats de l'évaluation des risques. Arla a également effectué une analyse générale de l'impact financier potentiel des risques climatiques (voir l'Introduction aux notes annexes, page 77).

Tableau de vue d'ensemble du TCFD

	Section et page concernées
Gouvernance - Recommandations du TCFD	
Décrire la gouvernance de l'organisation en matière de risques et opportunités climatiques	Risque et opportunités, page 27 ; Gouvernance, page 56
Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques	Risque et opportunités, page 27 ; Gouvernance, page 56
Stratégie - Recommandations du TCFD	
Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par l'organisation à court, moyen et long terme	Risque et opportunités, page 27
Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	Risque et opportunités, page 27 ; États financiers, page 77
Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en tenant compte de différents scénarios climatiques, y compris un scénario de 2 °C ou moins	Analyses de scénarios à ajouter dans la prochaine phase de mise en œuvre du TCFD.
Gestion des risques - Recommandations du TCFD	
Décrire les processus d'identification et évaluation des risques climatiques de l'organisation	Risque et opportunités, page 27
Décrire les processus de gestion des risques climatiques de l'organisation	Risque et opportunités, page 27
Décrire la manière dont les processus d'identification, évaluation et gestion des risques climatiques sont intégrés à la stratégie globale de gestion des risques de l'organisation	Risque et opportunités, page 27
Indicateurs et objectifs - Recommandations du TCFD	
Communiquer les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités climatiques conformément à sa stratégie et son processus de gestion des risques	États ESG, page 128
Indiquer les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, 2 et 3 (le cas échéant), et les risques connexes	États ESG, page 128
Décrire les objectifs de l'organisation en matière de gestion des risques et opportunités climatiques, et sa progression vers ses objectifs	États ESG, page 128



NOTRE PROGRESSION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

	Référence	ODD de l'ONU
Données environnementales		
Émissions de CO₂e		
		2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1
Réduction du CO ₂ e de scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)		
Réduction du CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015) ¹		
Total des émissions de CO₂e (millions de kg)	Note ESG 1.1	
Bouquet énergétique		
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables dans l'UE (%)	Note ESG 1.2	7.2, 7.3
Déchets et eau		
Déchets solides (tonnes)	Note ESG 1.3	6.3, 6.4
Consommation d'eau (milliers de m ³)	Note ESG 1.4	
Bien-être animal		
		15.1
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	Note ESG 1.5	
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté	Note ESG 1.5	
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	Note ESG 1.5	
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions	Note ESG 1.5	
Part des agriculteurs audités sans problème corporel majeur	Note ESG 1.5	

	Référence	ODD de l'ONU
Données sociales		
Pourcentage total de femmes (%)	Note ESG 2.2	5.1, 5.5
Pourcentage de femmes au niveau en dessous de l'EMT (%)	Note ESG 2.2	5.1, 5.5
Pourcentage de femmes dans l'EMT (%)	Note ESG 2.2	5.1, 5.5
Écart de rémunération, cols blancs (hommes/femmes)	Note ESG 2.3	5.1, 5.5, 8.5, 8.7
Roulement du personnel (%)	Note ESG 2.4	8.5, 8.7
Sécurité alimentaire – nombre de rappels	Note ESG 2.5	2.1
Fréquence des accidents (pour 1 million d'heures de travail)	Note ESG 2.6	8,8
Données de gouvernance		
Part des femmes au sein du BoD (%)	Note ESG 3.1	5.1, 5.5
Objectifs et ambitions non audités		
Nutrition et accessibilité	Page 48	2.1, 3.4
Soutenir les communautés – Développement de produits laitiers à l'international	Page 53	2.3, 2.A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B
Approvisionnement responsable	Page 44	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2
Lutte contre la corruption	Page 65	16.5



PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

DEBUT 2008, ARLA A SIGNÉ LE PACTE MONDIAL, L'INITIATIVE DE L'ONU VISANT A PROMOUVOIR LES PRATIQUES COMMERCIALES ETHIQUES. EN TANT QUE PARTICIPANTS, NOUS NOUS ENGAGEONS A RESPECTER LES DIX 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 à 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 contribuant 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
-

WE SUPPORT



Depuis 2008, Arla est participant du Réseau nordique du Pacte mondial. En mai 2009, Arla a rejoint Caring for Climate, une plateforme d'action volontaire et complémentaire qui cherche à prendre le leadership autour de la question du changement climatique. En 2010, le directeur général d'Arla a signé une Déclaration de soutien du directeur général 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 sur le code de conduite d'Arla sur arla.com.



RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DE L'AUDITEUR INDEPENDANT CONCERNANT LES DONNEES ESG CONTENUES DANS LE RAPPORT ANNUEL D'ARLA FOODS AMBA

À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES D'ARLA FOODS AMBA

Comme convenu, nous avons effectué un engagement d'assurance raisonnable, tel que défini par les normes internationales relatives aux engagements d'assurance, portant sur les données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), contenues dans le rapport annuel d'Arla Foods Amba aux pages 128-145 pour la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Lors de la préparation des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), Arla Foods Amba a appliqué les méthodes comptables décrites aux pages 131-141. Les données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) doivent être lues et comprises 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 données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) favorise l'application de techniques de mesure différentes, mais acceptables, et peut affecter la comparabilité entre entités et au fil du temps.

Outre ce qui est décrit dans le paragraphe précédent, qui énonce le périmètre de notre mission, nous n'avons pas appliqué de procédures d'assurance sur les autres informations figurant dans le rapport annuel et, par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion sur ces informations.

Responsabilités de la direction

La direction d'Arla Foods Amba est responsable de la sélection des méthodes comptables et de la présentation de données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) 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 données sociales, environnementales et de gouvernance (ESG), de manière à garantir que celles-ci ne comportent aucune inexactitude due à une fraude ou une erreur.

Responsabilités de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion basée sur nos examens des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) présentées, dans le cadre 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 est soumis à la norme internationale de contrôle de la qualité (ISQC) 1 et utilise donc un système complet de contrôle de la qualité, des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles, aux exigences applicables de la loi danoise et autres réglementations.

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 données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) identifiées aux pages 128-145, notre objectif était d'effectuer les procédures nécessaires à l'obtention des informations et explications que nous jugeons nécessaires afin de recueillir suffisamment de preuves

adéquates nous permettant d'exprimer une opinion avec une assurance raisonnable.

Dans le cadre de notre examen, nous avons effectué les procédures ci-dessous :

- Nous avons interrogé le personnel concerné au sujet des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) afin de nous familiariser avec le processus de préparation des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et de mise en œuvre des procédures de contrôle interne.
- Nous avons interrogé des spécialistes externes chargés de contribuer aux calculs des données des exploitations sur le bien-être animal et le climat afin d'évaluer leur compétence, leurs capacités et leur objectivité, et de déterminer si les résultats de leur travail sont conformes à nos objectifs.
- Nous avons effectué un examen analytique des données et tendances afin de cerner les domaines des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) présentant un risque plus élevé d'information trompeuse ou déséquilibrée, ou d'inexactitudes significatives et avons obtenu des explications sur les écarts importants.
- Des demandes de renseignements nous ont permis d'évaluer l'adéquation des méthodes comptables utilisées, la régularité de leur application et les informations connexes relatives aux données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). 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.
- Nous avons effectué des visites sur place afin de comprendre le processus de collecte, de calcul et de consolidation des données affectant l'assurance raisonnable sur les indicateurs.
- 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.
- Dans le cadre de nos procédures, nous avons lu les autres informations sur le développement durable contenues dans le rapport annuel d'Arla Foods Amba et, ce faisant, nous avons vérifié si ces informations présentaient des incohérences significatives avec les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ou les connaissances obtenues lors de l'audit, ou si elles semblaient comporter des anomalies significatives.

Selon nous, les preuves et procédures mises en œuvre constituent une base suffisante pour tirer notre conclusion.

Conclusion

À notre avis, les données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) contenues dans le rapport annuel d'Arla Foods Amba aux pages 128-145 pour la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022 qui ont été soumises à nos procédures d'assurance raisonnables ont, dans tous leurs aspects significatifs, été préparées conformément aux méthodes comptables décrites aux pages 131-141.

Aarhus, le 8 février 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) : 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Carina Ohm
Partenaire
Responsable Changement
climatique et Durabilité



GLOSSAIRE

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

BEPS : acronyme de « Base Erosion and Profit Shifting » désignant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. Il existe des stratégies d'évasion fiscale qui exploitent les lacunes et les disparités entre réglementations fiscales pour transférer les bénéfices là où l'imposition est faible ou inexistante.

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 sur-tout produit à partir de lisier de vache.

Biomasse : matière organique d'origine végétale ou animale utilisée pour la production d'énergie. Il peut s'agir de cultures, de résidus de bois ou forestiers exploités en vue d'en faire une source d'énergie, de déchets issus de récoltes alimentaires, de l'horticulture, de la transformation agroalimentaire ou de l'élevage, ou encore de déchets humains provenant des stations d'épuration.

Part de marché des marques : rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marques stratégiques et le chiffre d'affaires total.

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.

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.

IPC : indice des prix à la consommation.

Engagement numérique : nombre d'interactions initiées par les consommateurs sur nos canaux numériques. L'interaction est mesurée de différentes manières, par exemple, par le visionnage d'une vidéo sur les réseaux sociaux pendant plus de 10 secondes, la visite d'une page Web, les commentaires laissés, les appréciations ou partages sur les réseaux sociaux.

Portée numérique : interactions avec les contenus numériques d'Arla, c'est-à-dire temps de consultation de notre site Internet d'au moins 2 minutes, visualisation de nos vidéos dans leur intégralité sur YouTube, attribution de mentions J'aime ou saisie de commentaires sur nos plateformes de médias sociaux.

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.

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

EMEA : acronyme faisant référence à la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

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.

FMCG : acronyme de « fast-moving consumer good », désigne les biens de consommation en mouvement rapide.

Flux de trésorerie disponibles : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

ETP : acronyme de « équivalents temps plein ». Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Le chiffre des ETP est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

RGPD : acronyme de « règlement général sur la protection des données » ; régit la protection et la confidentialité des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le RGPD aborde également le transfert des données à caractère personnel en dehors de l'UE et de l'EEE. Son objectif principal est de donner aux individus un contrôle sur leurs données personnelles et de simplifier le cadre réglementaire pour le commerce international en harmonisant la législation à l'intérieur de l'Union européenne.

Part de l'industrie mondiale : consommation totale de lait dans la fabrication des produits de base par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les produits de base sont vendus avec une valeur ajoutée moindre voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business », où ils sont achetés par d'autres entreprises qui les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

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.

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.

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Ratio de couverture de l'intérêt : rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

Part internationale : chiffre d'affaires issu du territoire « International » exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des territoires « International » et « Europe ».

Lactalbumine : albumine contenue dans le lait et obtenue à partir du lactosérum, également connue sous le nom de « protéine du lactosérum ».

Effet de levier : rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, engagements de retraite inclus, 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.

MENA : acronyme faisant référence à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.



GLOSSAIRE (SUITE)

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.

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kilogramme, collectée auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs de lait externes.

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

Dette nette porteuse d'intérêt : passif courant et non courant porteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, des disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt.

Dette nette porteuse d'intérêt, engagements de retraites inclus : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, des disponibilités et autres actifs porteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite.

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.

Non-OGM : organismes non génétiquement modifiés, par exemple les cultures fourragères non génétiquement modifiées pour les vaches.

OCI : acronyme de « other comprehensive income ». Il s'agit des autres éléments du résultat global, lesquels comprennent les revenus, les dépenses, les gains et les pertes non réalisés.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Sur le pouce : qualifie les aliments emportés pour être consommés en chemin, ainsi que les solutions d'emballage qui soutiennent cette tendance de l'alimentation.

Les autres marques soutenues sont des marques autres qu'Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® ainsi que les boissons lactées de marque qui contribuent à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait payé d'avance, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilogramme de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilogramme de lait livré durant la période de règlement.

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.

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

Part des bénéfices : ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

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.

SEA : acronyme d'Asie du Sud-Est.

SMP : abréviation anglaise de « Skimmed Milk Powder » désignant le lait écrémé en poudre.

Marques stratégiques : produits vendus sous des marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

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 ».

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.

Segment à valeur ajoutée de la protéine : catégorie de produits caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standard avec une teneur en protéines de 80 % environ.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

Hydrolysat de protéines de lactosérum : concentré ou isolat dans lequel certains des liens aminés ont été rompus par exposition des protéines à la chaleur, à des acides ou des enzymes. Cette prédigestion signifie que les protéines hydrolysées sont plus rapidement absorbées par l'intestin que dans des concentrés ou isolats de lactosérum.

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.



AGENDA

**22-23
février** Réunion de l'Assemblée des représen-
tants

**Février
23** Publication du rapport annuel
consolidé pour 2022

**17
mai** Réunion extraordinaire de l'Assemblée
des représentants

**29
août** Publication des résultats semestriels
consolidés pour 2023

**4-5
octobre** Réunion de l'Assemblée des représen-
tants





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