



RAPPORT ANNUEL 2024





EN PREMIÈRE PAGE

JOHNNY NIELSEN

Près de Slagelse, au Danemark, Johnny Nielsen, l'un des associés-coopérateurs d'Arla et la 7e génération d'agriculteurs, travaille sur son exploitation familiale, Krogsagergaard. Il s'occupe de 350 vaches Holstein et de 300 hectares de terres, gérant la plupart des cultures. « Au départ, nous n'avions que 20 vaches et 30 hectares, et c'était déjà beaucoup », déclare Jørgen, son père de 80 ans qui est toujours très actif au sein de l'exploitation.

Après avoir lu des informations intéressantes sur le FarmAhead™ Customer Partnership d'Arila, Johnny a décidé de demander à rejoindre le projet sur la consommation alimentaire. Il sait déjà trouver le bon équilibre entre différents aliments mixtes, identifier les groupes de vaches qui produisent plus de lait et les surveiller quotidiennement. En rejoignant le projet sur la consommation alimentaire, il veillera à optimiser le volume de lait obtenu par ration de fourrage tout en réduisant le gaspillage, afin d'assurer une production de lait plus efficace sur le plan climatique.

« Nous pouvons améliorer nos méthodes de travail grâce aux données et à la technologie. En tant qu'éleveurs laitiers, nous nous adaptons au changement et y sommes ouverts. J'aimerais partager cette histoire avec tout le monde », dit-il, témoignant d'un équilibre entre tradition et innovation.



Le changement au service du mieux

Johnny cultive la plupart de ses cultures, y compris des betteraves fourragères, un précieux ingrédient qui fournit des nutriments et de l'énergie pour soutenir la production de lait. « Mon père et moi avons des profils différents, et c'est très bien. Il m'a donné la liberté et l'espace nécessaires pour améliorer l'exploitation, ce qui renforce la synergie entre nous », ajoute-t-il.

À PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport complet donne un aperçu des résultats financiers, des performances en matière de durabilité et de la structure de gouvernance d'Arila. Il comprend nos états financiers consolidés et nos états de durabilité, qui ont fait l'objet d'un audit et d'une assurance externe.

Nous avançons dans la mise en conformité de nos rapports en conformité avec les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) et la directive européenne sur les rapports de durabilité (CSRD), avec une adoption totale d'ici 2025.

États de durabilité

Dans la section États de durabilité, nous présentons notre évaluation de double matérialité, en soulignant les impacts, les risques et les opportunités dans le cadre des sujets ESRS importants, ainsi que notre progression dans chaque domaine clé.

Les états de durabilité couvrent les rapports statutaires sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) conformément aux sections 99a et 99d de la loi danoise sur les états financiers. [Plus d'informations à la page 38.](#)

États financiers consolidés

Dans la section dédiée aux états financiers consolidés, nous présentons les performances financières de l'exercice et la situation financière à la fin de celui-ci. Les états de la société mère, qui sont déposés auprès des autorités danoises, en sont exclus. La structure reste cohérente avec le rapport annuel de l'année passée.

SOMMAIRE



I.

RAPPORT DE GESTION

INTRODUCTION

- 5 Message du président du Board of Directors
- 6 Message du CEO
- 7 Nos performances de l'année 2024 en quelques chiffres
- 8 Aperçu quinquennal
- 10 Principaux points forts de 2024

À PROPOS D'ARLA

- 12 Modèle d'entreprise
- 13 Stratégie Future26 : Bilan à mi-parcours
- 15 Gestion des risques

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 18 Résumé
- 19 Aperçu du marché externe
- 21 Analyse des performances
- 30 Perspectives 2025

DURABILITE : ETAT DES LIEUX

Informations générales

- 32 Durabilité chez Arla
- 34 Évaluation de la matérialité

Environnement

- 40 Changement climatique et bien-être animal
- 53 Biodiversité et nature
- 61 Utilisation des ressources et circularité

Impact social

- 68 Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur
- 80 Consommateurs – alimentation saine et sûre

Gouvernance

- 87 Conduite responsable des affaires

NOTRE GOUVERNANCE

- 91 Cadre de gouvernance
- 93 Direction
- 97 Rémunération des dirigeants
- 98 Éthique professionnelle

II.

ÉTATS FINANCIERS

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Principaux états financiers

- 101 Compte de résultat
- 101 Résultat global
- 102 Répartition du bénéfice
- 103 Bilan
- 104 Fonds propres
- 107 Flux de trésorerie

Notes

- 109 Introduction aux notes annexes
- 112 Note 1 : Chiffre d'affaires et charges
- 118 Note 2 : Fonds de roulement nets
- 122 Note 3 : Capitaux engagés
- 131 Note 4 : Financement
- 152 Note 5 : Autres éléments

III.

RAPPORTS ET AUTRES PUBLICATIONS

RAPPORTS DE GESTION ET D'AUDIT

- 162 Rapport du Board of Directors et du comité exécutif de gestion (Executive Board)
- 163 Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère
- 165 Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant sur les états de durabilité

AUTRES PUBLICATIONS

- 168 Engagement envers le Pacte mondial des Nations Unies
- 169 Points de données de la législation européenne
- 170 Glossaire
- 171 Agenda

5	Message du président du Board of Directors
6	Message du CEO
7	Nos performances 2024 en quelques chiffres
8	Aperçu quinquennal
10	Principaux points forts de 2024

INTRODUCTION



**SKYR
ARLA®**

Arla® Skyr est l'un de nos produits réputés pour sa texture crémeuse, sa teneur élevée en protéines et sa faible teneur en matières grasses. Nos produits créent de la valeur dans 164 pays à travers le monde.

EXÉCUTER NOTRE MISSION ET PROMOUVOIR LA TRANSITION VERTE DANS LES EXPLOITATIONS

Pour Arla, l'année 2024 a été marquée par de solides résultats financiers ainsi que d'importants progrès réalisés dans notre démarche de durabilité, témoignant du dévouement et des compétences des associés-coopérateurs, des employés et de la direction d'Arla.

Forts d'une augmentation du chiffre d'affaires et de la croissance renouvelée de nos marques, nous avons amélioré nos rendements concurrentiels pour nos 7 624 associés-coopérateurs. Nous avons également poursuivi notre approche basée sur des données scientifiques pour réduire notre empreinte carbone à travers

l'ensemble de notre chaîne de valeur, consolidant ainsi notre position de leader de la transition verte dans le secteur laitier.

Exécuter notre mission

Notre mission en tant que coopérative consiste à garantir la valeur la plus élevée pour le lait de nos associés-coopérateurs. En 2024, nous avons atteint un prix de performance compétitif de 50,9 centimes EUR/kg de lait de nos agriculteurs.

Compte tenu des performances et de la solide situation financière d'Arla, le Board of Directors a proposé de verser aux associés-coopérateurs (et approuvé ultérieurement par le Board

of Representatives) un complément de prix record de 292 millions EUR. Cela correspond à 2,2 centimes EUR/kg de lait, un montant supérieur au niveau défini dans la politique de consolidation d'Arla pour la troisième année consécutive.

La capacité d'Arla à constamment payer des prix du lait compétitifs à nos associés-coopérateurs est essentielle. Nous devons préserver et développer des exploitations financièrement saines, tout en investissant dans le maintien d'un leadership en matière de durabilité avec les clients et en nous adaptant aux nouvelles législations. Notre prix du lait compte parmi les principaux éléments qui font notre force et l'attrait de notre coopérative à l'heure où la concurrence autour du lait en Europe est forte et que la demande de produits laitiers reste élevée.

Progrès en matière de durabilité

En 2024, Arla et ses associés-coopérateurs ont poursuivi les efforts ambitieux en matière de durabilité et ont davantage réduit les émissions de CO₂e des exploitations, démontrant l'efficacité de notre approche et maintenant Arla sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs à long terme.

Parmi les développements majeurs ayant favorisé d'autres améliorations, citons la consolidation des efforts des exploitations en matière de durabilité dans le cadre du programme FarmAhead™ Technology. Nous avons ainsi doté nos

associés-coopérateurs d'outils pour mesurer et faire progresser leur transition vers la durabilité.

Introduit en 2020, notre FarmAhead™ Check bien établi fournit aux associés-coopérateurs des informations concernant leur impact sur le climat, tandis que l'incitation financière récompense les mesures proactives directement à travers le prix du lait individuel. Le modèle FarmAhead™ Incentive basé sur des points continue de stimuler le changement, caractérisé par une augmentation du score moyen de 50 à 53 en moyenne entre 2023 et 2024.

Plus récemment, l'introduction du FarmAhead™ Customer Partnership nous a permis de franchir une étape importante dans notre collaboration avec nos clients en faveur de la durabilité. Le programme donne accès à nos clients à des données pour leurs rapports ESG afin d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de scope 3 et de participer à des projets de durabilité spécifiques dans les exploitations d'Arla, renforçant le lien entre les exploitations et les consommateurs et compensant la charge de la transition vers une agriculture à moindre empreinte carbone.

Perspective positive pour notre coopérative

Compte tenu des étapes et des résultats significatifs atteints en 2024, nous



JAN TOFT NØRGAARD

Président du Board of Directors

abordons la deuxième moitié de notre stratégie Future26 avec une orientation et un plan bien définis, une solide position commerciale et financière et une

entreprise et des associés-coopérateurs déterminés à se porter en leaders de l'industrie laitière en matière de création de valeur et de durabilité.

SOLIDES PERFORMANCES FINANCIÈRES ET LEADERSHIP EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

En 2024, nous avons obtenu des performances financières satisfaisantes grâce à des marques fortes et à de solides résultats obtenus dans le cadre de dans notre programme d'efficacité, tout en assurant notre position de leader en matière de durabilité grâce à FarmAhead™ Technology.

La demande élevée de produits laitiers à travers le monde, notamment de nos marques, a favorisé la compétitivité de notre prix en 2024 et le versement d'un complément de prix le plus élevé jamais atteint. Le chiffre d'affaires croissant de 13,8 milliard EUR a démontré notre solide position sur le marché et une gestion

efficace des prix et des coûts. Nous avons réalisé un bénéfice net de 401 millions EUR, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, ce qui se situe dans notre fourchette cible.

Le prix de performance est passé à 50,9 centimes EUR/kg, marquant le deuxième niveau le plus élevé de notre histoire. Notre programme d'efficacité a dépassé les attentes et généré des économies nettes de 131 millions EUR.

Retour à la croissance des marques stratégiques

Face à la hausse du pouvoir d'achat des consommateurs européens en 2024, nous avons constaté une reprise de la croissance de nos marques qui a dépassé

nos attentes. Lurpak®, Arla® et Puck® ont affiché de solides taux de croissance en volume, et malgré la situation au Moyen-Orient, Starbucks™ a également enregistré une croissance en 2024. Seule Castello® a connu un léger déclin. Nos marques stratégiques ont enregistré une croissance de 3,7 % du chiffre d'affaires liée aux volumes produits de marque stratégique, alors qu'il avait baissé de 0,7 % en 2023.

Plus d'un milliard EUR investis dans notre avenir

Au total, nous avons investi plus d'un milliard EUR cette année pour assurer notre croissance future et notre compétitivité. Nous avons notamment investi dans les produits protéinés utilisés dans la nutrition et le sport, une catégorie qui a continué de se développer en 2024. Forts de l'acquisition par Arla Foods Ingredients de la branche de nutrition à base de lactosérum et du site de production de Volac International Limited au Royaume-Uni, nous avons renforcé notre position sur ce marché, tout en acquérant en parallèle un réseau de nouveaux fournisseurs et un important pool de matières premières qui stimule notre chaîne d'approvisionnement.

Leadership en matière de durabilité grâce à FarmAhead™

Grâce à la consolidation de nos initiatives de transition verte dans les exploitations sous la nouvelle marque FarmAhead™, ainsi qu'au déploiement couronné de succès de FarmAhead™ Customer Partnership, nous avons renforcé notre position de leader

en matière de durabilité dans l'industrie alimentaire. Cette année, nos émissions de CO₂e liées à la production laitière ont diminué de 3 % par rapport à 2023, ce qui représente 415 000 tonnes en moins.

FarmAhead™ Technology a joué un rôle essentiel dans la réduction significative des émissions de CO₂e d'Arla dans les exploitations. Le programme FarmAhead™ Customer Partnership enforce davantage ces efforts en permettant aux clients de participer à des projets de réduction des émissions dans les exploitations, fournissant de données pour les rapports ESG et les objectifs climatiques de scope 3. Nos partenariats représentant plus de 4 milliards de kilogrammes de lait d'ici fin 2024 marquent une étape importante dans les efforts collaboratifs envers la durabilité. Nous sommes confiants dans la réalisation de nos objectifs pour 2030.

Perturbations géopolitiques continues

Les perturbations géopolitiques ont continué en 2024. Les plans de préparation aux potentiels impacts de la situation mondiale sont de plus en plus ciblés, notamment sur nos principaux marchés.

Dans cette situation, nous ne devons pas sous-estimer la valeur d'une production alimentaire robuste et stable. Forts de notre modèle coopératif avec les agriculteurs au cœur de nos activités, nous sommes à même de proposer des aliments nutritifs de qualité en toutes



PEDER TUBORGH

Président-directeur général (CEO) d'Arla

circonstances, tout en respectant nos valeurs de durabilité et de soutien communautaire. Notre expérience en matière de gestion et d'adaptation en période de changement n'est plus à démontrer.

Perspectives pour 2025

Nous anticipons une année 2025 plus difficile, caractérisée par une croissance des marques ralentie en raison du prix élevé des produits laitiers et de la volatilité continue du marché. Si des prix plus élevés stimulent généralement l'offre, les incertitudes réglementaires pourraient continuer

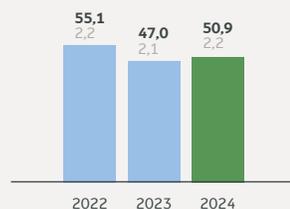
à inciter les associés-coopérateurs à réaliser de nouveaux investissements sur les principaux marchés.

À l'horizon 2025, nous sommes conscients des défis qui nous attendent, sans remettre en cause notre orientation stratégique et la résilience de notre entreprise. Notre gestion de la dynamique du marché, nos efforts en faveur de l'efficacité et nos améliorations continues en matière de durabilité nous permettront de faire face aux incertitudes et de créer de la valeur ajoutée, conformément à notre stratégie Future26.

NOS PERFORMANCES 2024 EN QUELQUES CHIFFRES

F26 Compétitivité

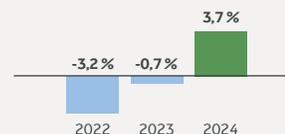
50,9
PRIX DE PERFORMANCE
(CENTIMES EUR/KG)



● Complément de prix

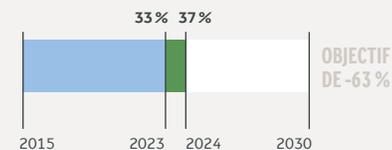
F26 Création de valeur

3,7 %
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE



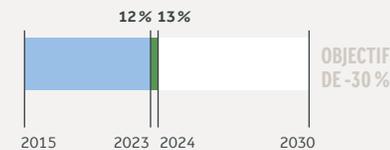
F26 Durabilité

4 % p
RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES SCOPE 1 ET 2 EN 2024



F26 Durabilité

1 % p
RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SCOPE 3 PAR KG DE LAIT ET DE LACTOSÉRUM EN 2024

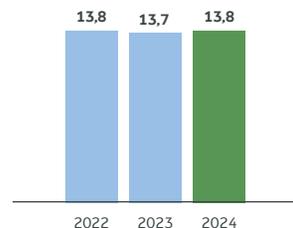


F26

Plus d'informations sur notre stratégie Future26 à la page 13.

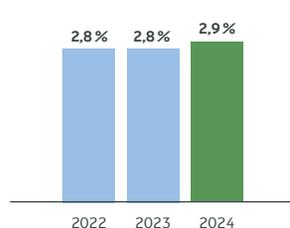
13,8

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR



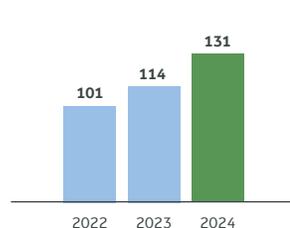
2,9 %

PART DES BÉNÉFICES¹
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



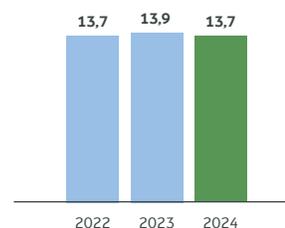
131

GAINS D'EFFICACITÉ NETS
MILLIONS EUR



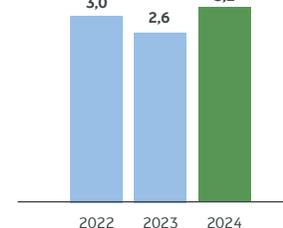
13,7

VOLUME DE LAIT²
MILLIARDS DE KG



3,2

EFFET DE LEVIER³



● Conforme aux recommandations

¹ Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods.

² Lait standardisé : 4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines ; les chiffres de 2022 sont reformulés en conséquence. Le volume de lait comprend à la fois le lait des associés-coopérateurs et d'autres laits.

³ L'effet de levier corrigé de l'effet temporaire des fusions et acquisitions au cours de l'année était de 2,9.

APERÇU QUINQUENNAL

Chiffres clés

millions EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Prix de performance					
centimes EUR/kg de lait d'associés-coopérateurs	50,9	47,0	55,1	39,7	36,5
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	13 770	13 674	13 793	11 202	10 644
EBITDA	1 109	1 079	1 001	948	909
EBIT	598	600	529	468	458
Postes financiers, net	-135	-145	-80	-61	-72
Résultat de l'exercice	417	399	400	346	352
Part d'Arla Foods sur le bénéfice de l'exercice	401	380	382	332	345
Répartition du bénéfice pour l'année					
Capital individuel	40	41	39	42	41
Capital collectif	69	69	74	83	81
Complément de prix	292	270	269	207	223
Bilan					
Actif total	9 330	8 299	8 746	7 813	7 331
Investissements dans immobilisations corporelles	557	445	373	452	478
Investissements dans des actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	132	88	56	69	102
Actif non courant	5 354	4 788	4 611	4 668	4 413
Actif courant	3 976	3 511	4 135	3 145	2 918
Fonds propres	3 138	3 052	3 168	2 910	2 639
Passif non courant	3 105	2 650	2 915	2 446	2 296
Passif courant	3 087	2 597	2 663	2 457	2 396
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	3 533	2 850	2 986	2 466	2 427
Fonds de roulement nets	1 519	1 104	1 442	810	679
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	652	1 151	184	780	731
Flux de trésorerie d'investissement	-887	-519	-443	-482	-488
Flux de trésorerie disponibles	-235	632	-259	298	243
Flux de trésorerie de financement	186	-592	269	-330	-293

Chiffres clés

millions EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Ratios financiers					
Part des bénéfices ¹	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %
Marge EBIT	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %	4,3 %
Effet de levier ²	3,2	2,6	3,0	2,6	2,7
Ratio de couverture de l'intérêt	7,5	11,1	19,6	23,7	16,8
Ratio de capitaux propres	33 %	36 %	35 %	37 %	35 %
Volume de lait standard (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	5 279	5 277	5 185	5 185	5 224
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 449	3 412	3 360	3 345	3 320
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	1 901	1 925	1 876	1 896	1 905
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 554	1 646	1 637	1 683	1 732
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	790	798	757	749	742
Volume provenant d'autres agriculteurs	762	816	858	968	1 043
Volume total de lait cru	13 735	13 874	13 673	13 826	13 966
Nombre d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs en Suède	1 938	1 996	2 108	2 236	2 374
Associés-coopérateurs au Danemark	1 828	1 948	2 105	2 274	2 357
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 218	1 329	1 429	1 497	1 576
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	1 919	1 981	2 053	2 127	2 241
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	721	745	797	822	858
Nombre total d'associés-coopérateurs	7 624	7 999	8 492	8 956	9 406

¹ Part d'Arla Foods sur le bénéfice de l'exercice/chiffre d'affaires.

² L'effet de levier ajusté par rapport à l'effet temporaire des fusions et acquisitions au cours de l'exercice était de 2,9.

Pour plus d'informations, consultez la section États financiers à [partir de la page 100](#).

APERÇU QUINQUENNAL

Chiffres clés liés à la durabilité	Objectif	Année cible	2024	2023	2022	2021	2020
Climat							
Réductions des émissions des scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2015	-63 %	2030	-37%	-33 %	-29 %	-25 %	-24 %
Réduction des émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum par rapport à l'année de référence 2015	-30 %	2030	-13%	-12 %	-9 %	-7 %	-7 %
Électricité verte en Europe ¹	100 %	2025	75%	69 %	52 %	39 %	40 %
Biodiversité et nature¹							
Soja (ingrédients) issu d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	94%	69 %	-	-	-
Palme (ingrédients) issue d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	96%	79 %	-	-	-
Fibres de bois (emballages et énergie) issues d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	96%	96 %	-	-	-
Soja (alimentation animale) issu d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	48%	27 %	-	-	-
Palme (alimentation animale) issu d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF) ²	100 %	2028	Non disponible	Non disponible	-	-	-
Utilisation des ressources et circularité							
Emballages conçus pour le recyclage (nos marques)	100 %	2025	94%	95 %			
Plastique vierge d'origine fossile	0 %	2030	79%	83 %			
Déchets alimentaires	50 %	2030	8%	0 %			
Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur							
Moyenne de l'effectif à temps plein	-	-	21 895	21 307	20 907	20 617	20 020
Diversité de genre au sein de la direction (niveau directeur et échelon supérieur)	40 %	2030	31%	29 %	29 %	27 %	26 %
Accidents par million d'heures de travail	0	En cours	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2
Consommateurs – Alimentation saine et sûre							
Consommateurs à faibles revenus atteints au Nigeria et au Bangladesh (en millions)	100	2030	84	97	87	86	76
Rappels de produits	0	En cours	2	1	1	0	1

¹ L'objectif est défini pour la fin de l'exercice. Étant donné que l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne se reflétera pas dans le rapport annuel 2025.

² Les sociétés spécialisées dans le fourrage n'ont pas fourni ces données.

Pour plus d'informations, consultez la section États de durabilité [à partir de la page 31](#).



Électricité verte en Europe

En 2024, 75 % de notre électricité en Europe provenait de sources renouvelables. À partir de fin 2025, nous nous approvisionnerons uniquement auprès de sources renouvelables.

PRINCIPAUX POINTS FORTS DE 2024

F26 À MI-PARCOURS

L'INVESTISSEMENT DANS DES ACQUISITIONS, DE NOUVELLES INNOVATIONS, LA CRÉATION DE PARTENARIATS DE MARQUE ET LE LANCEMENT DE FARMAHEAD™ COMPTENT PARMI NOS PRINCIPAUX POINTS FORTS DE 2024, CONTRIBUANT À LA RÉALISATION DE NOTRE STRATÉGIE FUTURE26.

FARMAHEAD™ : UN PROGRAMME AXÉ SUR LES DONNÉES POUR UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

Cette année, nous avons regroupé nos initiatives de durabilité sous le nom de FarmAhead™, soulignant ainsi notre engagement en faveur d'une agriculture fondée sur la science.

FarmAhead™ Technology dote nos associés-coopérateurs d'outils leur permettant de mesurer et de faire progresser leur développement durable. Grâce à des éléments tels que le FarmAhead™ Check,

Parcours de croissance d'AFI
La croissance repose sur diverses actions, y compris une acquisition, des investissements et des collaborations avec des experts, afin de faciliter davantage l'accès à la nutrition par le biais du lactosérum.

le FarmAhead™ Incentive et FarmAhead™ Innovation, les agriculteurs bénéficient d'informations relatives à leur impact sur le climat et sont récompensés pour les mesures proactives qu'ils prennent. Le programme FarmAhead™ Customer Partnership permet aux clients de s'engager dans des projets de durabilité dans les exploitations, ce qui leur permet d'obtenir des données pour leurs rapports ESG et d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de scope 3. Le programme a déjà conclu des accords couvrant plus de 4 milliards de kilogrammes de lait.

[De plus amples informations à la page 44.](#)



DES PARTENARIATS POUR RENFORCER NOS PERFORMANCES

Une action clé du pilier « Évoluer pour nous développer » de notre stratégie Future26 a porté ses fruits avec le lancement du lait chocolaté Milka® en Allemagne, en Autriche et en Pologne avec Mondelēz International et l'introduction de la boisson chocolatée Galaxy® avec Mars Inc. dans la région MENA.

Ces collaborations répondent au besoin de gourmandise des consommateurs tout en renforçant notre présence sur le marché, en nous donnant accès à des marques d'envergure mondiale jouant un véritable rôle sur le marché du lait chocolaté.

[Plus d'informations sur la région MENA à la page 27.](#)

LA CROISSANCE SIGNIFICATIVE D'AFI

Arla Foods Ingredients (AFI) est sur la voie de la croissance avec des initiatives stratégiques, notamment l'acquisition de la branche de nutrition à base de lactosérum de Volac pour renforcer sa position dans le secteur de la santé et de la performance. Un investissement majeur dans les protéines spécialisées devrait aboutir à une commercialisation début 2025, et la construction d'un nouveau sécheur pour le perméat a commencé en Argentine.

[De plus amples informations à la page 28.](#)

ARLA® PROTEIN : VOLUMES ET INNOVATION EN PROGRESSION

Arla® Protein maintient ses excellentes performances avec ses produits hautement protéinés, à faible teneur en sucre et en matières grasses. En 2024, la marque a enregistré 36,0 % de croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes, en retenant l'attention des personnes au mode de vie actif.

Cette année, nous avons introduit de nouvelles options pour les consommateurs au Danemark, au Royaume-Uni et bientôt aux Pays-Bas proposant des substituts de repas hyperprotéinés à emporter.



À PROPOS D'ARLA

- 12 Modèle d'entreprise
- 13 Stratégie Future26 :
Bilan à mi-parcours
- 15 Gestion des risques



ARLA® 24

Arla® 24 garantit que le lait quitte les exploitations et arrive en magasin dans les 24 heures. L'étiquette à deux cœurs indique que nos vaches paissent à l'extérieur en été et qu'elles peuvent se déplacer librement dans les étables en hiver.

MODÈLE D'ENTREPRISE

NOTRE MISSION EST DE GARANTIR LA VALEUR LA PLUS ÉLEVÉE POUR LE LAIT DE NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS TOUT EN CRÉANT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE.

En tant que coopérative, notre objectif est de maximiser la valeur de notre lait. Grâce à notre structure coopérative, tous les bénéfices générés par nos produits sont ensuite distribués aux associées-coopérateurs via le système de paiement du lait. En tant que associés-coopérateurs du quatrième producteur laitier mondial en termes de lait collecté, et conformément à leur engagement de créer l'avenir de l'industrie laitière, nos agriculteurs sont engagés dans des initiatives de durabilité et investissent dans leur activité afin de stimuler la croissance et d'assurer le bien-être des générations futures.

Approvisionnement en matières premières Exploitations et vaches

Notre coopérative compte 7 624 associés-coopérateurs qui supervisent plus de 1,3 million de vaches. Leur objectif est de produire du lait de manière durable et rentable, en veillant au bien-être des vaches et en préservant leur milieu environnant. Nos agriculteurs sont récompensés pour leurs mesures de durabilité grâce à notre modèle

d'incitation financière FarmAhead™ Incentive. [Plus d'informations à la page 44.](#)

Autres ingrédients

Outre le lait, nous nous approvisionnons en matières premières dans le monde entier, notamment en lactosérum, soja, sucre, huile végétale, fruits et divers autres ingrédients pour nos produits, ainsi qu'en plastique et en fibres de bois pour les emballages. En 2024, nous nous sommes approvisionnés en 2,3 milliards de kg de lactosérum d'origine externe, 0,6 milliard de kg d'autres ingrédients et 0,3 milliard de kg de matériaux d'emballage.

Collecte du lait

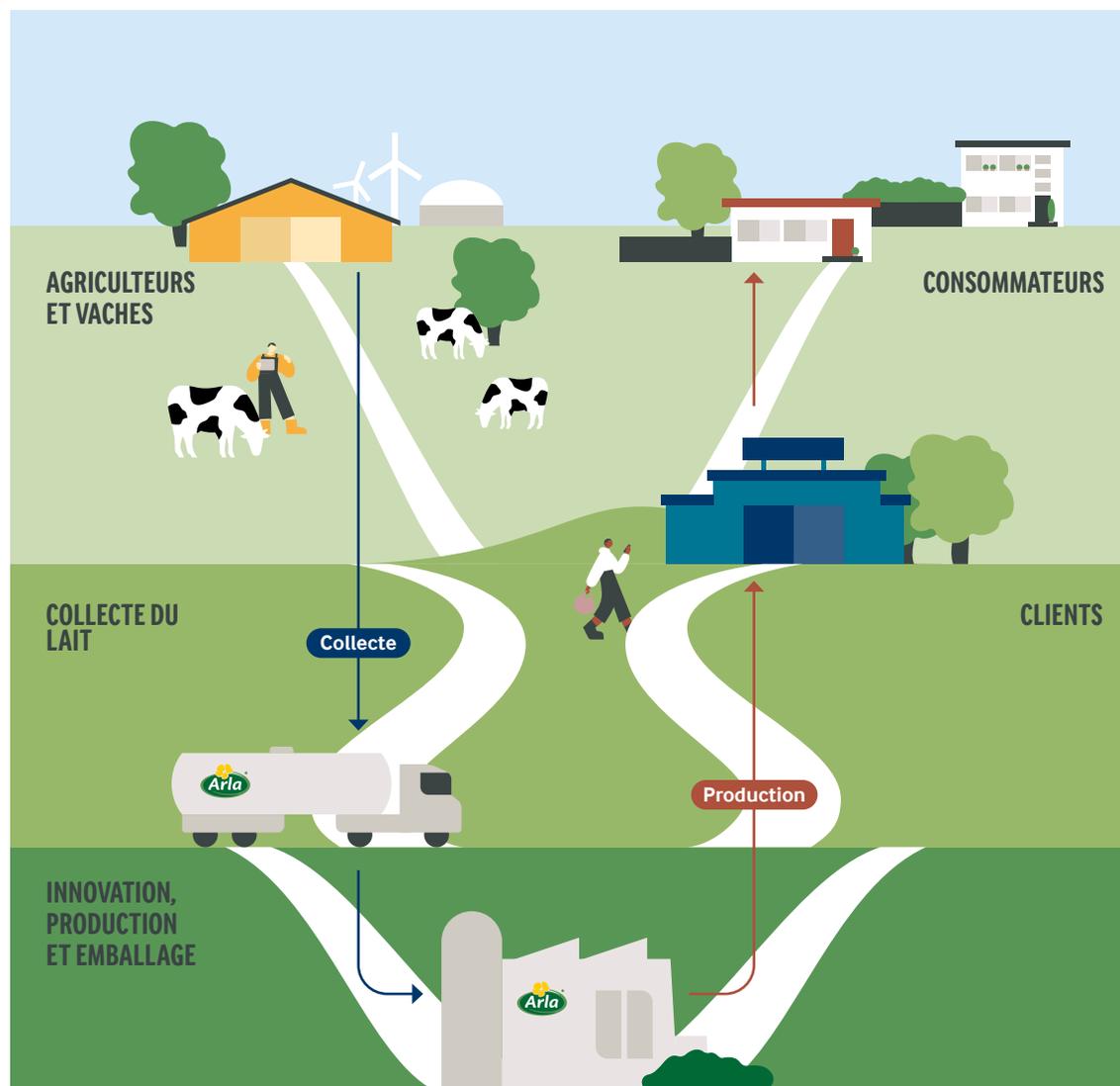
Chaque année, nous collectons environ 13,7 milliards de kg de lait cru, provenant principalement de nos associés-coopérateurs répartis dans sept pays : le Danemark, la Suède, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas.

Innovation, production et emballage

Pour nous, la réduction de l'impact sur le climat est aussi importante que la création de produits favorisant une alimentation nutritive et durable. Avec nos 21 895 employés, nous nous efforçons de créer l'avenir de l'industrie laitière.

Innovation

Notre engagement en faveur de l'innovation est essentiel pour créer des produits nutritifs,



sains et naturels. Nous valorisons le lait de nos associés-coopérateurs en déployant des stratégies d'image de marque et de marketing.

Production et conditionnement

Nous exploitons 58 sites de production et de conditionnement, produisant chaque année 6,4 milliards de kg de produits laitiers nutritifs. Nos sites créent des emplois dans le monde entier et nous nous engageons à offrir des salaires et des avantages équitables à tous les employés.

[Plus d'informations à la page 45.](#)

Clients

Nous distribuons nos produits dans le monde entier dans 164 pays et approvisionnons une grande variété de clients tels que les chaînes de supermarchés, les professionnels du foodservice et le commerce interentreprises. Notre succès est le fruit de notre engagement dans des partenariats de collaboration permettant d'offrir un service aux consommateurs tout en adoptant une approche de réduction de l'empreinte environnementale des activités de la grande distribution.

[Plus d'informations à la page 23.](#)

Consommateurs

Notre offre permet à des millions de personnes de profiter des bienfaits des produits laitiers. Notre approche se concentre sur les solutions innovantes, la promotion d'habitudes alimentaires positives et l'accès à des produits nutritifs abordables pour les consommateurs à faibles revenus.

[Plus d'informations à la page 80.](#)

STRATÉGIE FUTURE26 : BILAN À MI-PAROURS

F26 À MI-PAROURS

ALORS QUE NOUS TERMINONS LA TROISIÈME ANNÉE DE NOTRE STRATÉGIE FUTURE26, NOUS CONCRÉTISONS TOUJOURS PLUS NOTRE VISION DE CRÉER UNE COOPÉRATIVE LAITIÈRE PERTINENTE, RÉSILIENTE ET DURABLE.

En résumé

Au mois de janvier 2022, nous avons lancé la stratégie Future26, guidée par notre vision : « Être, en tant qu'acteur de l'avenir du secteur laitier, une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde ».

Cette stratégie est fondée sur notre compréhension de la demande soutenue de produits laitiers à l'échelle mondiale, tout en tenant compte des changements rapides dans les comportements et les préférences des consommateurs. La durabilité, les sciences de la nutrition et la technologie façonnent les modes de vie, et les produits laitiers ont un rôle crucial à jouer dans la recherche de solutions.

Future26 : bilan à mi-parcours

Nous avons parcouru plus de la moitié de notre période stratégique et nous sommes sur la bonne voie pour progresser

au niveau de ses quatre piliers : devenir un leader de la production laitière durable, évoluer pour nous développer, construire des plateformes de croissance et collaborer pour plus d'efficacité. Ces réalisations soulignent la force d'Arla, stimulée par notre culture, nos employés dévoués, nos agriculteurs innovants et nos performances commerciales globales.

Au cours des trois années de période stratégique écoulées, nous avons été confrontés à plusieurs défis externes, notamment les incertitudes géopolitiques en cours, la volatilité du marché et l'inflation.

Bilan positif à travers notre période stratégique
Nous avons maintenu notre compétitivité et développé nos marques malgré la volatilité du marché.



Nous gardons le cap et réalisons de solides progrès qui contribuent à faire avancer notre stratégie. Nous avons maintenu notre compétitivité en offrant des prix du lait compétitifs à nos associés-coopérateurs, en développant nos marques et en réduisant les émissions de CO₂e conformément à nos objectifs scientifiques.

Pour assurer notre croissance future et notre compétitivité au cours des années à venir, nous avons réalisé cette année des investissements considérables, en allouant plus d'un milliard EUR dans des immobilisations incorporelles, des biens immobiliers, des installations et des équipements, ou encore des actifs liés à un droit d'utilisation et des fusions et acquisitions.

Nous abordons maintenant la période stratégique restante avec confiance et une volonté inébranlable de créer l'avenir de l'industrie laitière. Nos fondations sont solides et notre orientation est bien définie, avec une attention croissante portée à la création de valeur et à la durabilité au sein de l'industrie laitière. Plus précisément, notre principal objectif au cours des deux dernières années de la période stratégique consista à tirer parti des nombreux investissements réalisés au cours des trois premières années et d'en assurer le suivi.

Vous trouverez plus d'informations sur les progrès réalisés dans le cadre de notre stratégie Future26 à la page suivante.

Arla® Lactofree offre une gamme de produits qui présentent toute la richesse des produits laitiers, sans lactose. En 2024, elle a atteint une croissance en volume de 5,0 %.



1 DEVENIR UN LEADER DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

2 ÉVOLUER POUR NOUS DÉVELOPPER

3 CONSTRUIRE DES PLATEFORMES DE CROISSANCE

4 COLLABORER POUR PLUS D'EFFICACITÉ

<p>Nos actions</p> <ul style="list-style-type: none"> Nos agriculteurs contribueront à réduire les émissions de carbone grâce à des pratiques efficaces et de nouvelles technologies Promouvoir des modes de vie plus sains avec des produits plus naturels et abordables Investir dans l'optimisation énergétique et l'électricité verte Passer à un processus d'emballage entièrement circulaire en réduisant la quantité de plastique utilisée, en recourant à du plastique de meilleure qualité et en veillant à la recyclabilité des emballages Créer une forte valeur commerciale afin de pérenniser sur le plan financier l'activité de nos associés-coopérateurs 	<p>Nos actions</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer et développer les marques mondiales en fidélisant et en renforçant les liens avec les consommateurs dans le monde entier Accélérer la croissance en consolidant nos positions grâce à des avantages concurrentiels à l'échelle mondiale Améliorer les résultats sur nos marchés clés grâce à des partenariats stratégiques, un leadership dans certaines catégories et la mise à l'échelle des canaux de distribution et de vente Augmenter la croissance d'AFI grâce à l'innovation et à de solides partenariats 	<p>Nos actions</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer de nouvelles positions sur certains marchés en croissance, en se concentrant sur les marques et l'innovation Asseoir la position de la marque Arla® Pro dans les restaurants et les boulangeries pour renforcer l'unité opérationnelle foodservice Gain significatif de part de marché aux Pays-Bas et amélioration de la rentabilité en Allemagne, tout en produisant des résultats constants dans les régions Asie du Sud-Est (SEA) et Reste du monde Développer l'activité de commerce électronique en s'associant aux principales plateformes et en développant de solides capacités en ligne 	<p>Nos actions</p> <ul style="list-style-type: none"> Investir dans notre avenir en améliorant l'efficience et l'efficacité de nos opérations Pérenniser notre chaîne d'approvisionnement en optimisant la production et la livraison tout en réduisant notre empreinte carbone Collaborer avec les clients pour générer de la croissance et atteindre l'excellence à l'aide de modèles d'exploitation commerciaux flexibles, d'outils numériques et de données
<p>Réalisations à mi-parcours</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de l'incitation financière FarmAhead™ Incentive, qui est passée d'un score moyen de 50 en 2023 à 53 en 2024, démontrant l'engagement de nos associés-coopérateurs dans la réduction des émissions de CO₂ au sein de leurs exploitations Partenariat avec les clients par le biais du programme FarmAhead™ Customer Partnership, avec des accords couvrant 4 milliards de kg de lait Mise en œuvre d'un large éventail de mesures au niveau de la chaîne d'approvisionnement pour réduire les émissions de carbone, y compris l'installation de panneaux solaires, la mise en place de pompes à chaleur et l'utilisation camions alimentés en biogaz 	<p>Réalisations à mi-parcours</p> <ul style="list-style-type: none"> Croissance de nos marchés clés grâce à nos marques stratégiques, notamment Arla® et Lurpak® Renforcement des capacités avec Arla® Protein et croissance de la catégorie des boissons à base de lait grâce à des partenariats Développement de l'activité d'AFI grâce à l'acquisition de l'activité de nutrition à base de lactosérum de Volac Investissement dans l'expansion de Taw Valley Dairy au Royaume-Uni, nous permettant d'asseoir notre position de premier producteur de mozzarella au monde 	<p>Réalisations à mi-parcours</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement de notre présence dans le commerce électronique et expansion de l'unité opérationnelle foodservice, en particulier dans les catégories de la mozzarella et des produits de boulangerie Gain significatif de part de marché aux Pays-Bas et amélioration de la rentabilité en Allemagne, tout en produisant des résultats constants dans les régions Asie du Sud-Est (SEA) et Reste du monde Progression sur certains marchés en croissance tels que le Nigeria et le Bangladesh, sans répondre entièrement aux attentes dans des catégories telles que les produits d'origine végétale et la nutrition infantile 	<p>Réalisations à mi-parcours</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépassement des prévisions d'efficacité nette de 70 à 100 millions EUR au cours des trois dernières années grâce à diverses initiatives, notamment l'optimisation de la logistique, des recettes et des emballages Mise en place d'un pipeline solide pour réaliser des gains d'efficacité à l'avenir et l'intégration d'une culture de l'efficacité dans nos opérations Renforcement de notre culture pour réaliser les objectifs d'efficacité en les intégrant à nos méthodes de travail
<p>Perspectives</p> <p>Nous ne doutons pas de pouvoir atteindre nos objectifs pour 2030 et renforcer les partenariats avec nos clients pour continuer à réduire les émissions de CO₂ tout au long de la chaîne de valeur. Nous nous efforcerons toujours plus de fournir aux consommateurs des produits</p>	<p>Perspectives</p> <p>Nous assurerons des capacités suffisantes en matière d'innovation et d'investissement pour développer durablement nos catégories et atteindre davantage de consommateurs</p>	<p>Perspectives</p> <p>Nous ajusterons nos opérations sur les marchés clés tout en faisant face à la volatilité externe et en maintenant un solide pipeline d'innovation pour élargir nos offres</p>	<p>Perspectives</p> <p>Soutenus par l'innovation et la transformation numériques, nous poursuivons nos efforts de renforcement de l'efficacité sur l'ensemble de la chaîne de valeur</p>

GESTION DES RISQUES

EN TANT QU'ENTREPRISE LAITIÈRE MONDIALE ENGAGÉE DANS DES PRATIQUES DURABLES, NOUS APPLIQUONS CONTINUELLEMENT NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES AFIN D'ASSURER UNE CROISSANCE STRATÉGIQUE, DE PROTÉGER NOTRE VALEUR ET DE SOUTENIR LA RÉALISATION DE NOS OBJECTIFS.

Approche de la gestion des risques

Notre approche est centrée sur l'identification et la réduction des risques, ainsi que sur l'atténuation des impacts internes et externes. Nous prenons également en compte les opportunités qui pourraient découler de ces risques et conduire à une augmentation de valeur. Nos responsables des risques dédiés suivent les tendances qui affectent notre avenir tout en identifiant les principaux risques. Ces risques sont évalués à l'aide d'une carte thermique bidimensionnelle qui quantifie l'impact du risque sur le bénéfice d'exploitation et la probabilité de survenance du risque. Les risques sont évalués à court

(moins d'un an), moyen (un à cinq ans) et long (plus de cinq ans) termes.

Nous affinons continuellement notre approche de l'identification, de l'évaluation, de l'atténuation et de la gestion des risques. Toutes les unités opérationnelles d'Arla soumettent deux fois par an des récapitulatifs des risques afin d'assurer la cohérence de la documentation et de l'évaluation. Cette année, nous avons amélioré le niveau de détail de ces récapitulatifs en ajoutant des évaluations plus qualitatives et les mesures prises pour les atténuer. Par conséquent, notre cadre de gestion des risques comprend désormais des outils et des processus plus performants qui permettent une communication et une documentation plus claires.

Gouvernance et supervision

L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team – EMT) et le Board

of Directors (BoD) évaluent régulièrement les risques les plus importants. Le BoD garantit la solidité des systèmes mis en place en matière de gestion des risques, de conformité et de contrôles internes. L'EMT est responsable de la supervision des risques en ciblant leur atténuation et leur réduction, tout en identifiant les opportunités connexes. En outre, l'EMT examine notre carte des risques et discute des risques importants avec le BoD. Le BoD et l'EMT travaillent en collaboration pour prévenir, minimiser et gérer les risques identifiés. L'approche est flexible, ce qui nous permet de réagir rapidement aux risques inattendus.

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 Arla : 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 périphériques**
 1. Contraintes réglementaires et maladies bovines qui affectent la production de lait
 2. Instabilités géopolitiques et turbulences économiques
- Risques spécifiques 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 charges de production
- Risques spécifiques à Arla**
 6. Perturbations informatiques, y compris cyberattaques majeures
 7. Problèmes majeurs de qualité et de sécurité des produits
 8. Volatilité des devises

Gestion des risques de gouvernance

COMPRENDRE

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

PLANIFIER

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

AGIR

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

Catégorie	Description du risque	Développement de l'impact	Période	Impact potentiel	Mesures d'atténuation	
Risques périphériques	1 Contraintes réglementaires et maladies bovines qui affectent la production de lait Pour en savoir plus sur les risques liés au climat, veuillez consulter la page 51.	Stable	Court et moyen	<ul style="list-style-type: none"> Charges de production plus élevées dans les exploitations Volumes de lait plus faibles Augmentation des investissements dans le logement au sein des exploitations Flexibilité réduite des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la mise en œuvre des activités dans les exploitations pour réduire les émissions de CO₂e Inciter les associés-coopérateurs à réduire leurs émissions de CO₂e et à minimiser leur impact sur le changement d'utilisation des terres Réduire activement les émissions dans nos propres opérations et rester attentifs à de potentielles réductions de la collecte de lait Nous assurons divers rôles dans la gestion des impacts de la maladie et nous exécuterons les tâches conformément à notre plan de continuité pour assurer la résilience 	
	2 Instabilités géopolitiques et turbulences économiques	Sensibilité à l'instabilité politique et économique mondiale ou à la récession, et notamment à l'augmentation des barrières commerciales dans des régions telles que la Chine, la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) et l'Afrique de l'Ouest.	Stable	Court	<ul style="list-style-type: none"> L'instabilité économique et la récession peuvent réduire la demande de produits laitiers, jouer sur les taux de change et augmenter les prix des matières premières, affectant la rentabilité Les troubles politiques ou les guerres peuvent perturber la chaîne de valeur alimentaire mondiale, pouvant engendrer des pénuries de produits d'alimentation animale et des perturbations des réseaux logistiques. Ces perturbations peuvent affecter 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
Risques spécifiques au marché	3 Évolution du comportement des consommateurs	Les préférences des consommateurs dans l'industrie alimentaire évoluent constamment. La vitesse croissante et l'imprévisibilité de ces changements pourraient affecter significativement sur notre activité.	Stable	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Perte de parts de marché et de volumes de ventes si notre transformation durable ne suit pas la vitesse de l'évolution des tendances de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et suivre de près les besoins des consommateurs Offrir un large éventail d'options aux consommateurs à la recherche de choix de repas plus durables S'assurer que les consommateurs comprennent les avantages nutritionnels et pour la santé de nos produits et de nos marques
	4 Perte de compétitivité dans le portefeuille de marques	En raison de l'incertitude actuelle concernant le pouvoir d'achat des consommateurs sur certains marchés clés, les consommateurs pourraient opter pour des options plus abordables.	Stable	Court	<ul style="list-style-type: none"> La pression sur les prix exercée sur nos produits de marque pourrait rendre nos marques moins compétitives sur le marché Nos marques sont au cœur de notre modèle de génération de valeur. Le lent développement du chiffre d'affaires lié aux produits de marque aura un impact négatif sur la rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir notre portefeuille de marques pertinent et abordable pour nos consommateurs grâce à l'innovation et à une solide exécution des ventes
	5 Perte de compétitivité internationale due à l'augmentation des coûts de production	La plupart de nos usines se trouvent en Europe, où les coûts de production élevés menacent la compétitivité de nos produits sur les marchés internationaux.	Stable	Court	<ul style="list-style-type: none"> Sur notre marché de croissance clé dans la région International, nous sommes souvent en concurrence avec des entreprises laitières hors Europe. Ces entreprises disposeront d'un avantage concurrentiel sur nous si le niveau actuel des charges relatives aux intrants est maintenu 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir une chaîne d'approvisionnement rentable pour réduire la dépendance de nos sites européens et explorer les possibilités de production et d'approvisionnement sur nos marchés internationaux où nous avons des intérêts commerciaux stratégiques
Risques spécifiques à Arla	6 Perturbations informatiques, y compris cyberattaques majeures	La dépendance aux systèmes informatiques, combinée à l'augmentation des attaques par des logiciels criminels contre les fabricants, représente une vulnérabilité opérationnelle majeure.	Stable	Court	<ul style="list-style-type: none"> Perturbation des opérations et atteinte potentielle à notre capacité de fabriquer, de livrer et de vendre nos produits 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer nos processus en matière d'opérations informatiques et atténuer les vulnérabilités en matière de sécurité informatique Sensibiliser les collaborateurs Arla à la sécurité et les soutenir par l'intermédiaire du bureau en charge de la sécurité des systèmes d'information (Chief Information Security Office – CISO)
	7 Problèmes majeurs de qualité et de sécurité des produits	La gestion d'une chaîne de valeur complexe et étendue avec divers produits peut compromettre la sécurité des produits, la précision de l'étiquetage et la santé et la sécurité de nos employés.	Stable	Court	<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"> Améliorer constamment nos programmes de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire Privilégier la sécurité alimentaire et le respect de la réglementation sanitaire à tous les stades de notre chaîne d'approvisionnement
	8 Volatilité des devises	Étant donné qu'une importante partie de notre chiffre d'affaires est générée dans des devises autres que l'euro (EUR) ou la couronne danoise (DKK), notre principal risque financier découle des fluctuations des devises sur les marchés mondiaux.	Stable	Court	<ul style="list-style-type: none"> Les changements des conditions de change qui augmentent les prix de vente sur les différents marchés peuvent affecter notre compétitivité et affecter le chiffre d'affaires et les bénéfices L'achat de lait des associés-coopérateurs et les opérations dans des pays en dehors de la zone euro impliquent d'exposer notre prix de performance (mesuré en euro) aux fluctuations des taux de change de devises telles que la livre sterling (GBP), le dollar américain (USD), le naira (NGN), le peso argentin (ARS) et le taka (BDT). 	<ul style="list-style-type: none"> Une équipe dédiée à la gestion de l'exposition aux risques de change Réduire les risques à court terme par des activités de couverture <p>En savoir plus sur notre risque de change dans la Note 4 : Financement à la page 131.</p>



- 18 Résumé
- 19 Aperçu du marché externe
- 21 Aperçu des performances
- 30 Perspectives 2025

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES



LURPAK®

Lurpak® a connu une forte croissance du chiffre d'affaires (5,6 %) liée aux volumes. Sa version végétale a récemment été lancée au Danemark et au Royaume-Uni.

CROISSANCE DE MARQUE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE FORTES

En 2024, nous avons constaté un retour à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque, le pouvoir d'achat des consommateurs s'étant amélioré suite à une baisse de l'inflation et à une augmentation des salaires, sans oublier une exécution ferme des ventes. La demande accrue en matière de produits laitiers combinée à une stagnation de l'offre mondiale en matière de lait a provoqué une augmentation des prix de la matière première. Par effet domino, les prix de la grande distribution et deu foodservice ont flambé, en particulier au deuxième semestre 2024.

Au cours de cette période de volatilité, l'entreprise a fait montre d'une forte performance sous-jacente, avec un fort

développement des parts de marché pour nos marques suite à une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque stratégique de 3,7 %. Notre position financière était solide, l'effet de levier était en adéquation avec nos objectifs et notre programme d'efficacité, Fund our Future, atteignait le niveau attendu. Nous avons investi plus de 1 milliard EUR dans divers domaines, une somme record, pour garantir notre croissance et notre compétitivité dans les années à venir.

Grâce à la forte croissance de marque, la réussite de notre programme d'efficacité et l'augmentation des niveaux de prix de la matière première, notre chiffre d'affaires total a atteint 13,8 milliards EUR. Le bénéfice élevé

nous a permis de verser un complément de prix de 2,2 centimes EUR/kg de lait (soit le plus élevé) à nos associés-coopérateurs, ce qui est bien supérieur au montant de 1,5 centimes EUR/kg de lait, telle qu'indiquée dans notre politique de consolidation.

Le prix de performance a augmenté de 8,3 % par rapport à 2023, passant de 47,0 centimes EUR/kg à 50,9 centimes EUR/kg en 2024, marquant ainsi le 2ième niveau le plus élevé de l'histoire d'Arla.

Cette année, nos émissions de scope 1 et 2 ont diminué de 4 points de pourcentage et, au total, une réduction de 37 % par rapport à 2015 a été réalisée. Nous nous sommes démarqués en nous

appuyant sur le cadre du FarmAhead™, qui promeut des actions de réduction des émissions sur les exploitations agricoles, et en améliorant les performances de nos associés-coopérateurs sur les domaines climatiques clés. Suite à ces efforts, une diminution de 1 point de pourcentage de nos émissions totales de scope 3 a été notée.

50,9

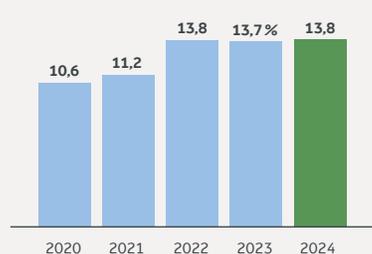
PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES EUR/KG



● Complément de prix

13,8

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR



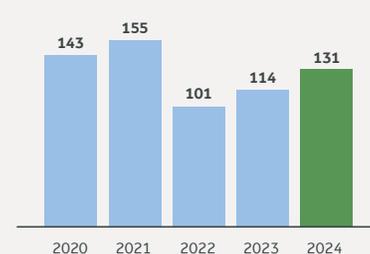
3,7 %

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



131

GAINS D'EFFICACITÉ NETS
MILLIONS EUR



3,2

EFFET DE LEVIER¹



¹ L'effet de levier ajusté pour tenir compte de l'effet temporaire des fusions-acquisitions au cours de l'année était de 2,9.



TORBEN DAHL NYHOLM

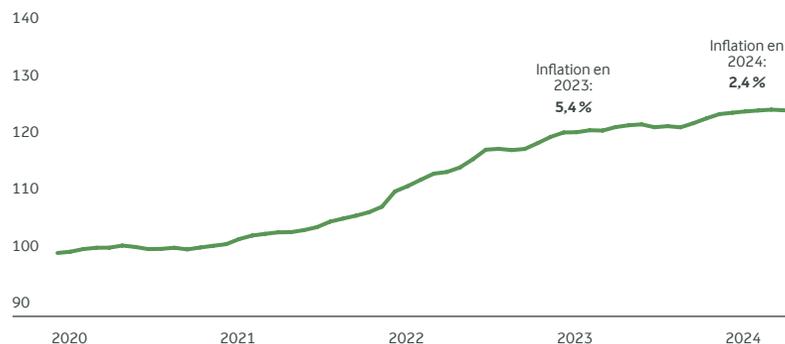
Directeur financier d'Arla

APERÇU DU MARCHÉ EXTERNE

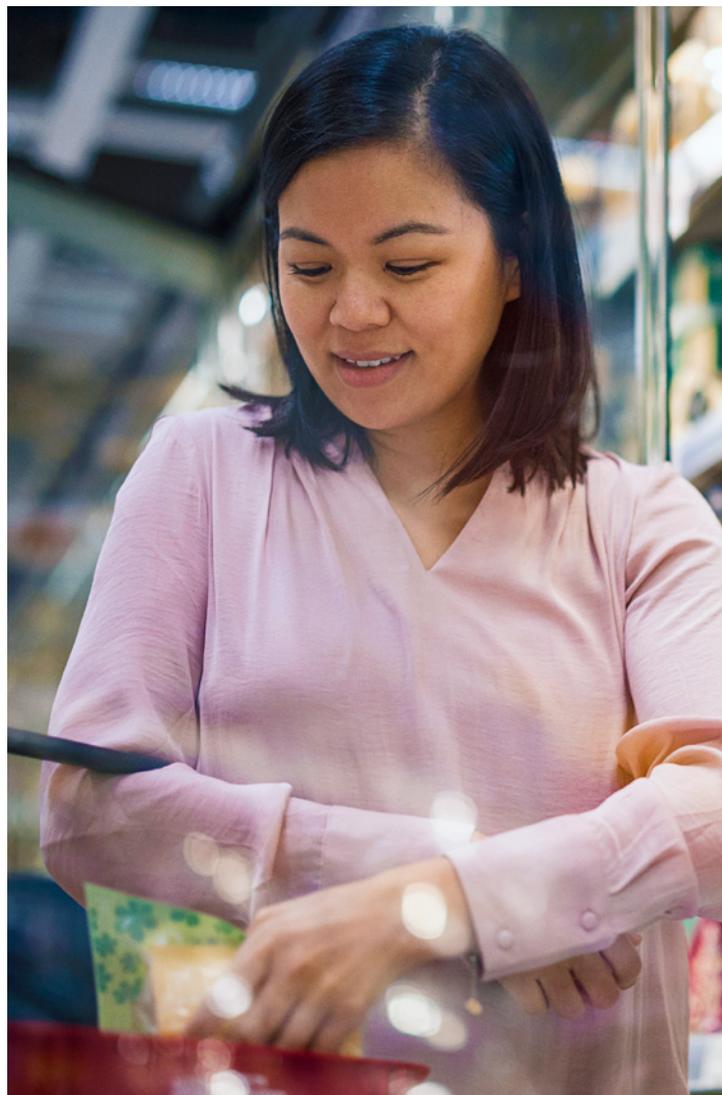
L'ANNÉE 2024 A ÉTÉ CARACTÉRISÉE PAR DES TROUBLES GÉOPOLITIQUES PERSISTANTS, L'AMÉLIORATION DU POUVOIR D'ACHAT DES CONSOMMATEURS ET L'AUGMENTATION DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES.

Diminution de l'inflation dans l'UE
Selon les projections, l'inflation moyenne au sein de l'UE devait passer à 2,4 % en 2024, contre 5,4 % en 2023¹.

Harmonisation de l'indice des prix à la consommation (IPC) en Europe
(Indice, janvier 2020 = 100)



Source : Eurostat



Les fortes turbulences géopolitiques se sont poursuivies

En 2024, les turbulences politiques ont suivi le même rythme que les années précédentes. Outre les conséquences humanitaires désastreuses, ces développements ont également alimenté la volatilité et l'incertitude sur les marchés mondiaux, perturbé la logistique et augmenté les cours du fret. Entre autres éléments, les contraintes réglementaires liées aux éventuelles taxes sur les émissions en Europe ont accru le sentiment d'incertitude.

La pression inflationniste a continué de mollir

En 2024, l'inflation a continué de mollir, mouvement stimulé par des améliorations du côté de l'offre, après la période de pandémie qui a vu les niveaux de pression inflationniste grimper. Cette situation était particulièrement prégnante dans les domaines des ingrédients et les ressources économiques, où la déflation a été constante tout au long de l'année 2024. Cette évolution a été particulièrement marquée au cours du premier semestre de l'année, avec des signes de normalisation au cours du second semestre. La déflation dans les domaines des ingrédients et des ressources économiques a été contrebalancée par l'inflation dans les domaines des services aux entreprises et des coûts liés au personnel.

En moyenne, on s'attendait à ce que l'inflation dans l'Union européenne

(UE) baisse et atteigne 2,4 % en 2024, contre 5,4 % en 2023¹. Des niveaux d'inflation plus importants devraient persister hors Europe, en particulier en Afrique et au Moyen-Orient, et l'inflation mondiale devrait rester à un niveau élevé, soit 5,8 % (2023 : 6,7 %)¹.

Reprise économique progressive en Europe

En 2024, la faiblesse de la croissance économique de 2023 en Europe s'est prolongée, ce qui s'explique également par les taux d'intérêt élevés appliqués par les banques centrales pour atténuer la pression inflationniste et l'incertitude géopolitique. Cependant, une reprise progressive était attendue, avec une croissance de 0,8 % en 2024, contre 0,4 % en 2023.¹

On estimait que les pays en développement allaient maintenir un taux de croissance plus élevé en 2024, soit 4,2 %, légèrement en baisse par rapport aux 4,4 % atteints en 2023¹, ce qui indique que le potentiel de croissance des produits laitiers se maintient. Une tendance similaire a été observée en Chine et aux États-Unis, où la croissance en 2024 a été estimée à 4,8 % et 2,8 %, respectivement, contre 5,3 % et 2,9 % en 2023.¹ Il en résulte une estimation équilibrée de la croissance du PIB mondial, soit 3,2 % pour 2024 (2023 : 3,3 %)¹.

¹ Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2024

Augmentation de la demande en produits laitiers

L'inflation et donc le coût de la vie s'étant normalisés parallèlement à l'augmentation des salaires, les consommateurs européens ont constaté une amélioration de leur pouvoir d'achat. Cela a entraîné une augmentation de la consommation de produits laitiers, et donc une croissance de 0,8 % des volumes de ventes européens en 2024. La catégorie fromage était le principal contributeur, avec une augmentation de 1,5 %, tandis que le volume de la catégorie beurre, pâtes à tartiner et margarine (BSM) a connu une baisse de 0,8 %, principalement suite à la hausse des prix des matières grasses, qui a

engendré une hausse des prix à la consommation. Nous avons constaté des taux de croissance du volume similaires entre les marques et les produits sous marque de distributeur, les marques revenant à la croissance grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs.

Livraisons de lait par les agriculteurs impactée par les incertitudes

Même si les prix à la production ont augmenté en 2024, les livraisons de lait par les agriculteurs sont restées stables. Des conditions météorologiques défavorables, comme un printemps humide en Europe du Nord, et la propagation de la fièvre catarrhale ovine (maladie de la

langue bleue), ont favorisé cette situation. En outre, les préoccupations concernant les éventuelles taxes sur les émissions, les taux d'intérêt et les prix des aliments invariablement élevés pourraient empêcher les agriculteurs d'investir davantage dans la production de lait.

Hausse des prix des matières premières

L'augmentation de la demande en produits laitiers, l'amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs et la contraction des livraisons de lait ont entraîné une hausse des prix des matières premières en 2024, en particulier au deuxième semestre.

La hausse des prix des matières premières est la conséquence de l'augmentation des prix du fromage, du beurre et de la crème, ce qui a entraîné une augmentation de 40 % des prix des matières grasses, tandis que les prix des protéines sont restés stables (de décembre 2023 à décembre 2024).

Hausse des prix du lait à la production

Poussés par l'augmentation des prix de la matière première pour les produits laitiers, les cours du lait à la production ont augmenté en 2024. Selon les projections, dans les 27 pays de l'UE, les cours moyens

de lait à la production devaient augmenter de 12,3 % en 2024².

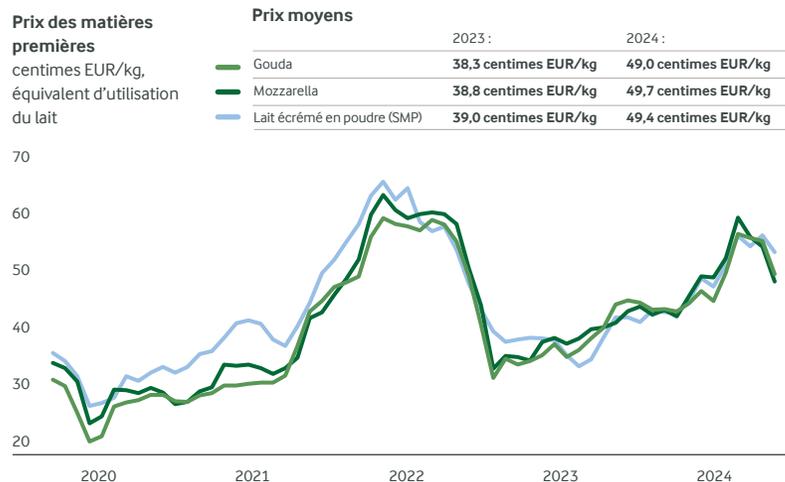
Du point de vue d'ArLa, livraisons totales en lait normalisé est passée de 13,9 à 13,7 milliards de kilogrammes. La baisse est due au lait provenant de propriétaire d'exploitation, qui a diminué de 0,7 %, tandis que le lait sous contrat a baissé de 6,6 %. La légère réduction du volume de lait provenant des associés-coopérateurs était principalement attribuable à l'Allemagne.

Impact favorable de l'évolution des taux de change

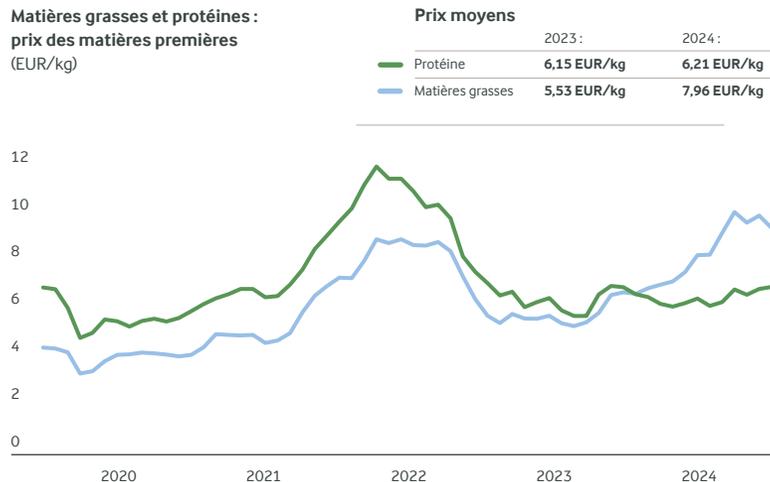
En 2024, les taux de change sur les devises clés ont eu un impact favorable pour ArLa. En moyenne, en 2024, la livre sterling (GBP) s'est renforcée de 2,7 % par rapport à l'euro (EUR) si l'on compare avec 2023. La couronne suédoise (SEK), quant à elle, a augmenté de 0,3 %, tandis que le dollar américain (USD) est resté stable. Cependant, cette évolution a été contrebalancée par l'impact négatif des dévaluations au Bangladesh et au Nigeria.

¹ Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2024

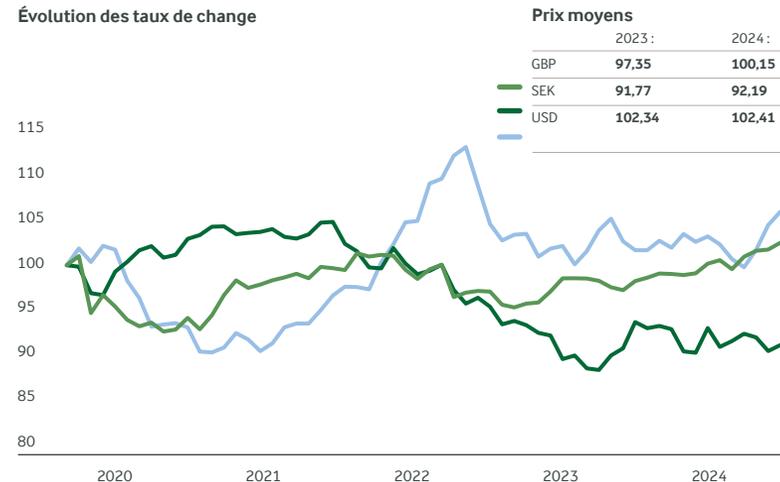
² Source : Observatoire du marché du lait



Source : GDT



Source : ZMB



Source : Banque nationale du Danemark

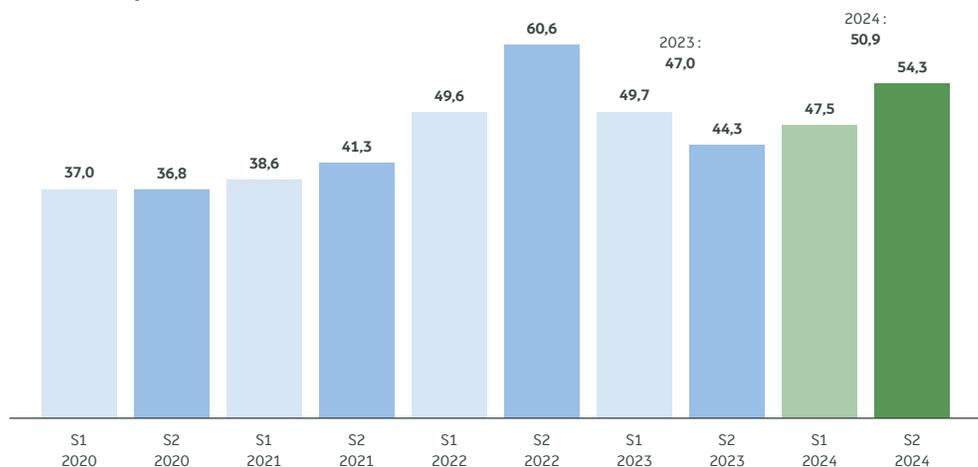
ANALYSE DES PERFORMANCES

AU COURS D'UNE ANNÉE MARQUÉE PAR DES CONDITIONS DE MARCHÉ VOLATILES, NOUS AVONS RÉALISÉ DE BONNES PERFORMANCES FINANCIÈRES ET NOUS AVONS OBTENU UNE SOLIDE CROISSANCE DE MARQUE, AVEC DES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ.

Forte croissance dans les segments grande distribution et foodservice

Notre chiffre d'affaires lié aux volumes de marque dans les segments grande distribution et foodservice a augmenté respectivement de 3,4 % et 7,5 %.

Prix de performance centimes EUR/kg



Le prix du lait a été stimulé de façon positive par l'augmentation des prix des matières premières

En 2024, le prix moyen du lait prépayé d'Arla a augmenté de 8,4 %, passant de 47,8 centimes EUR/kg à 44,1 centimes EUR/kg en 2023. Le prix de performance, qui indique la valeur ajoutée qu'Arla apporte à chaque kilogramme de lait de ses associés-coopérateurs, a augmenté de 8,3 %, passant à 50,9 centimes EUR/kg, contre 47,0 centimes EUR/kg l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à la hausse des prix des matières premières, en particulier au cours du deuxième semestre, ainsi qu'à une forte croissance de la marque et à la réussite du programme d'efficacité.

Augmentation du chiffre d'affaires grâce aux volumes de marque et aux prix des matières premières

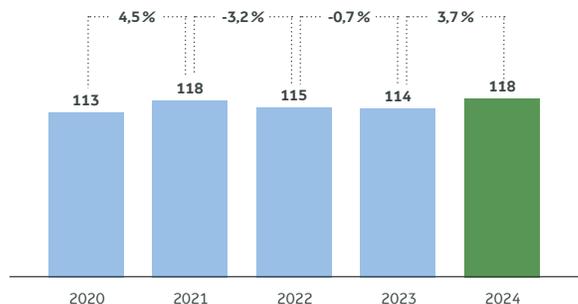
Cette année, le chiffre d'affaires d'Arla a augmenté de 0,7 % pour atteindre 13,8 milliards EUR, contre 13,7 milliards EUR en 2023. L'augmentation a été en partie due à l'impact positif des volumes de vente sous marque à la grande distribution et au foodservice, ainsi que des volumes de l'activité ingrédients. Les volumes commerciaux étant plus élevés, la quantité de lait disponible pour l'activité Global Industry Sales (GIS) a diminué, ce qui a entraîné une baisse des volumes de matières premières.

En termes de prix, nous avons constaté un impact positif sur GIS suite à la hausse des prix des matières premières. Cependant, cela a été compensé par des prix commerciaux inférieurs à la moyenne d'une année sur l'autre, en partie en raison des prix commerciaux élevés au début de l'année 2023. Les prix commerciaux ont tendance à suivre les prix des matières premières, bien que plus lentement car leur degré de rigidité est plus important. Cette tendance a persisté en 2024 et s'est clairement manifestée vers la fin de l'année.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque pour la grande distribution et le foodservice

L'amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs en 2024 a conduit à une augmentation de la demande dans les secteurs de la grande distribution et du foodservice. Cette évolution, combinée à une bonne exécution des ventes et à la vitalité de nos marques, a entraîné une forte croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque, soit 3,7 %, avec une augmentation de 3,4 % des volumes de marque en grande distribution et de 7,5 % des volumes de marque en foodservice. Les évolutions du marché ont également entraîné une hausse des prix de la matière première, ce qui a exercé une légère pression sur les marges de la grande distribution et du foodservice au cours du second semestre 2024.

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



La force de nos marques s'est clairement manifestée dans l'évolution de notre part de marché en 2024, où nous avons constaté une augmentation de notre part de marché en volume de marque sur le marché européen de la grande distribution, en particulier dans la catégorie BSM.

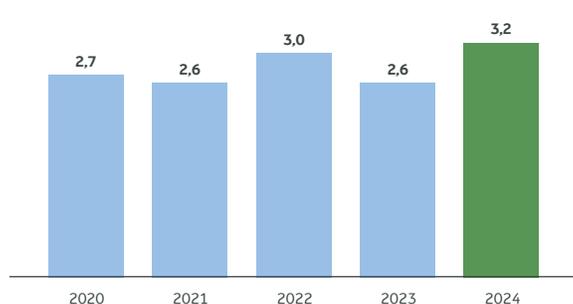
Des économies plus importantes que prévu pour le Fund our Future Fund our Future, notre programme de transformation et d'efficacité, a dépassé les attentes et a réalisé des économies nettes de 131 millions EUR. Ce résultat a été motivé par de nombreuses initiatives en matière d'efficacité, telles que l'amélioration des itinéraires logistiques et l'optimisation des recettes et des assortiments.

Améliorations au niveau de la réduction de nos émissions

En 2024, nous avons obtenu une réduction de 4 points de pourcentage des émissions de scopes 1 et 2, soit une diminution de 37 % par rapport aux niveaux de 2015. Cette évolution est le résultat d'optimisations énergétiques, d'investissements dans le chauffage urbain et les pompes à chaleur et des contributions suite à des accords d'achat d'électricité.

Les agriculteurs d'Arla ont continué à réduire les émissions de CO₂e grâce à notre programme FarmAhead™ Technology. Ces bons résultats ont permis de réduire de 1,4 % les émissions provenant du lait de nos associés-coopérateurs, et donc de diminuer de 1 point de pourcentage les émissions de scope 3 par kg de lait et de

Développement de l'effet de levier financier
Fourchette cible : 2,8-3,4



lactosérum, ce qui a ainsi contribué à une réduction globale de 13 % depuis 2015.

Le score dans le cadre du FarmAhead™ Incentive a passé d'une moyenne de 50 en 2023 à 53 en 2024, ce qui démontre qu'il s'agit d'un outil précieux dans la réduction des émissions dans les exploitations. Nous pensons que FarmAhead™ nous permet de continuer à évoluer afin d'atteindre nos objectifs.

Nos émissions de CO₂e liées au lait ont diminué de 3 % par rapport à 2023, soit 415 000 tonnes. Bien que les réductions réalisées par les agriculteurs Arla et lors de nos activités aient été clairement mises en évidence, une augmentation substantielle de l'achat de lactosérum externe dans le cadre de notre activité d'ingrédients, activité en évolution, n'a

entraîné qu'une légère diminution des émissions totales par rapport à 2023.

Bénéfice net dans la fourchette cible

Le bénéfice net d'Arla en 2024 était de 401 millions EUR, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, dans la fourchette cible de 2,8 et 3,2 %. Ce résultat, conjugué à une position financière favorable, nous permettra de verser un complément de prix à nos associés-coopérateurs de 2,2 centimes EUR/kg de lait.

Autres éléments du résultat global

La perte nette de 11 millions EUR (2023 : -199 millions EUR) se compose d'ajustements de valeur des actifs nets évalués en devises étrangères (effet de conversion) pour un montant de 60 millions EUR et d'effets négatifs des ajustements de valeur des régimes de retraite définis et des instruments de couverture pour un montant de -33 millions EUR et de -27 millions EUR respectivement. Les effets des entreprises associées et des co-entreprises s'élevaient à -16 millions EUR nets.

Une position financière solide

Cette année, nous avons conservé notre solide position financière dans un marché volatil. Notre ratio d'effet de levier s'est établi à 3,2, contre 2,6 l'année dernière. Le ratio a été impacté par les fusions-acquisitions, principalement pour la branche de nutrition à base de lactosérum de Volac d'AFI en fin d'année, ce qui a augmenté

notre niveau de dette nette porteuse d'intérêt. Le niveau d'effet de levier indiqué était toujours dans notre fourchette cible de 2,8 et 3,4. L'effet de levier corrigé de l'effet temporaire des fusions-acquisitions au cours de l'année était de 2,9.

Réduction du flux de trésorerie d'exploitation

Les flux de trésorerie des activités d'exploitation s'élevaient à 652 millions EUR (1 151 millions EUR en 2023). Les niveaux de prix plus élevés ont entraîné une augmentation des fonds immobilisés dans les fonds de roulement nets de -379 millions EUR, contre 320 millions EUR l'année dernière. L'EBITDA a atteint 1 109 millions EUR, contre 1 079 millions EUR en 2023.

Plus d'investissements

Nous avons continué à investir dans des projets importants pour soutenir la croissance future dans nos secteurs d'activité stratégiques. Le total de nos investissements pour l'année, y compris les fusions-acquisitions, a atteint un niveau record de 1 053 millions EUR. Les investissements dans les immobilisations incorporelles, les biens immobiliers, les installations et les équipements, y compris les actifs liés à un droit d'utilisation (sauf les fusions-acquisitions), s'élevaient à 763 millions EUR, contre 601 millions EUR en 2023.

Parmi nos principaux investissements, citons l'amélioration de la capacité de production de beurre à Holstebro, au

Danemark, la stimulation de la croissance d'AFI. De plus, de nouveaux projets, tels que l'introduction de la technologie de la mozzarella à Taw Valley, au Royaume-Uni, ont été mis en œuvre.

Les investissements liés aux fusions-acquisitions s'élevaient à 290 millions EUR, principalement suite à l'acquisition de la branche de nutrition à base de lactosérum de Volac .

Une dette nette porteuse d'intérêt en hausse

La dette nette porteuse d'intérêts, y compris les passifs au titre des retraites, a atteint 3 533 millions EUR (2023 : 2 850 millions EUR), en réponse à un plus grand nombre de fonds immobilisés dans des positions de fonds de roulement nets et à un niveau plus élevé d'investissements.

SECTION SUIVANTE

Pour en savoir plus sur notre performance en fonction des marques et des marchés, consultez les pages suivantes.

Marques mondiales	23
Europe	24
International	26
Arla Foods Ingredients	28
Global Industry Sales	29

MARQUES MONDIALES

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

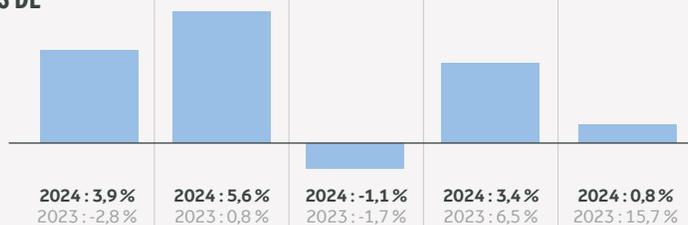
Nos marques



F26 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE

3,7 %

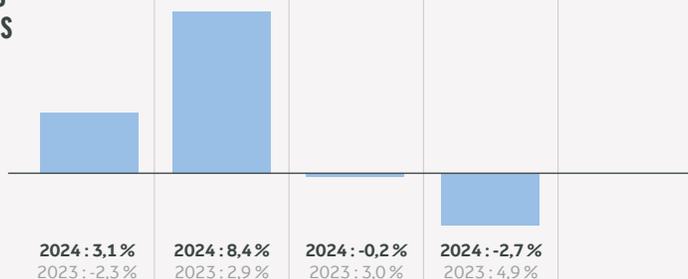
2023 : -0,7 %



F26 CROISSANCE NETTE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRODUITS DES MARQUES STRATÉGIQUES

3,1 %

2023 : 1,2 %



En 2024, nous avons connu un retour à la croissance de marque, avec un chiffre d'affaires lié aux volumes de 3,7 % (2023 : -0,7 %) et une augmentation du chiffre d'affaires de marque de 3,1 %, pour atteindre 6 589 millions EUR (2023 : 6 375 millions EUR), ce qui a dépassé nos attentes de début d'année. Cette croissance a été stimulée par une augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, à une très bonne exécution des ventes et à la force de nos marques, qui ont poussé à l'innovation pour répondre aux demandes du marché. Ces facteurs ont entraîné une augmentation de notre part de marché en volume de marque.



Notre marque Arla®, avec ses diverses sous-marques à succès couvrant plusieurs catégories telles que le lait, le yaourt, la crème, la poudre et le fromage, a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 3,9 % (2023 : -2,8 %). L'augmentation du volume a été partiellement compensée par un niveau de prix légèrement inférieur, ce qui a entraîné une augmentation de 3,1 % du chiffre d'affaires, qui a atteint 3 737 millions EUR en 2024 (2023 : 3 618 millions EUR).

Certaines de nos sous-marques ont connu une exceptionnelle croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes. La croissance a notamment été stimulée par Arla® Protein, qui a augmenté ses volumes de 36,0 %, soutenue par le lancement du concept Food To Go, et notre marque de foodservice Arla® Pro a connu une croissance de 13,7 %. Du point de vue du marché, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque a été particulièrement importante aux Pays-Bas, en Belgique, en France et au Royaume-Uni, avec une croissance de marque de 10,7 % et 10,6 %, respectivement.



Notre marque Lurpak® a enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 8,4 %, avec 837 millions EUR (2023 : 772 millions EUR), son chiffre d'affaires lié aux volumes ayant augmenté de 5,6 %, contre 0,8 % en 2023. Lurpak® a réussi à capitaliser sur des initiatives stratégiques et sur sa force en tant que marque, ce qui explique ce résultat. Les marchés européens ont tiré cette croissance de marque, avec un chiffre d'affaires lié aux volumes de 6,7 %, principalement attribuable au Royaume-Uni et au Danemark. Nos marchés internationaux ont maintenu une croissance constante du chiffre d'affaires liée aux volumes de 3,7 %, stimulée par l'Afrique de l'Ouest et la zone Reste du monde. La croissance en 2024 a également été soutenue par le succès du lancement de Lurpak® Plant Based.



Notre marque de spécialités fromagères, Castello®, a connu une baisse de 1,1 % du chiffre d'affaires lié aux volumes par rapport à 2023, mais cette baisse a été contrebalancée par la hausse des prix, avec pour effet une légère baisse du chiffre d'affaires de 0,2 %, à 245 millions EUR (2023 : 246 millions EUR). Nos marchés européens ont connu une baisse du volume de 3,1 % ce qui, bien qu'il s'agisse d'une diminution, constitue une amélioration par rapport à l'année dernière (2023 : -4,6 %). Sur les marchés internationaux, les volumes ont augmenté de 0,4 %, en réponse à la croissance de la région Asie du Sud-Est (SEA) et de la région Reste du monde. La croissance du volume a principalement été stimulée par les catégories crème et fromage transformé, mais elle s'est trouvée limitée par les diminutions au sein des catégories fromage à moisissure et fromage jaune, dont le volume a été impacté négativement par la concurrence accrue sur les prix sur les marchés clés.



Dans l'ensemble, Puck®, notre marque phare dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), a connu une augmentation du chiffre d'affaires liée aux volumes de 3,4 %, et une baisse du chiffre d'affaires de 2,7 %, pour atteindre 514 millions EUR (2023 : 526 millions EUR). Le portefeuille de produits de cuisson a connu une forte croissance en termes de volume et de chiffre d'affaires, grâce aux crèmes de cuisson et à la gamme de fromages de cuisson. La baisse du chiffre d'affaires est principalement due à une concurrence accrue sur les prix dans la catégorie des fromages transformés.



Notre gamme de cafés prêts à boire (Ready-to-Drink – RTD) Starbucks™, disponible dans plus de 50 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, a généré une croissance en volume de marque de 0,8 %. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes était principalement le résultat de nos activités en Europe. Les volumes ont été augmentés de 2,8 % suite aux améliorations apportées aux stratégies de distribution et de canaux de distribution, ainsi qu'au succès du lancement du café protéiné prêt à boire au Royaume-Uni. Nos marchés internationaux ont enregistré une baisse de 3,5 % de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes suite aux impacts négatifs des turbulences actuelles au Moyen-Orient. Cependant, cette baisse a été en partie contrebalancée par une forte croissance dans la région Reste du monde.

EUROPE

NOTRE SEGMENT COMMERCIAL EUROPÉEN COUVRE HUIT PAYS DU NORD ET DE L'OUEST DE L'EUROPE. DANS CE SEGMENT, NOUS PROPOSONS DES MARQUES TELLES QUE LURPAK®, ARLA® ET STARBUCKS™.

En 2024, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,0 % et a atteint 8 066 millions EUR (2023 : 7 984 millions EUR). Cette évolution s'explique par la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 4,1 % suite aux solides positions de marque et aux efforts de croissance importants, ainsi qu'à l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs européens, grâce à la baisse de l'inflation et à l'augmentation des salaires. La croissance a été en partie contrebalancée par une réduction des volumes des marques de distributeur et des variations des prix commerciaux, qui ont suivi les prix des matières premières.

Notre croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque a dépassé le volume général européen de la catégorie grande distribution de 2,1 %, en particulier parce que la catégorie BSM a diminué de 1,1 %, tandis que les volumes de grande distribution de Lurpak® ont augmenté de 6,6 %.

La croissance a été particulièrement forte au niveau de nos activités au Royaume-Uni (7,6 %) et dans notre région Pays-Bas, Belgique et France (7,4 %). La situation a été la même pour notre activité de foodservice en Europe, qui a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 7,6 % dans divers pays.

Plusieurs de nos marques européennes ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne leur croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes en 2024. Cela comprend le développement de 32,3 % d'Arla® Protein, de 8,7 % d'Arla® Pro et de 6,7 % de Lurpak®. La croissance est en partie le résultat du lancement réussi d'Arla® Protein en Suède et du lait chocolaté Milka® en Allemagne.

En outre, plus de 4 milliards de kg de lait provenant de nos associés-coopérateurs en Europe font partie du programme FarmAhead™ Customer Partnership.

Solides performances des activités de foodservice
Nos activités de foodservice en Europe ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 7,6 %.



ARLA® PRO

Notre marque de foodservice Arla® Pro reste le moteur de la réussite, avec une croissance de 8,7 % du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque en Europe, répondant ainsi en permanence à l'évolution des demandes du marché du foodservice.

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

4,1 %

2023 : -1,3 %

Chiffre d'affaires millions EUR

8 066

2023 : 7 984

Croissance du chiffre d'affaires

1,0 %

2023 : 2,7 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

58,6 %

2023 : 58,4 %

Marchés

 ROYAUME-UNI

Croissance du chiffre d'affaires

-0,2 %

2023 : 2,4 %

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

7,6 %

2023 : 2,2 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 3 055 millions EUR**
2023 : 3 060 millions EUR

Au total, nos activités au Royaume-Uni ont enregistré une légère baisse du chiffre d'affaires de 0,2 %, avec 3 055 millions EUR (2023 : 3 060 millions EUR). Cette légère diminution est le résultat d'une forte croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque, soit 7,6 %, et d'un effet de change favorable dû à l'appréciation de la livre sterling (GBP), compensés par la

baisse des volumes des marques de distributeur et des niveaux de prix. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes a été stimulée en majeure partie par une croissance de 28,6 %, 16,1 % et 7,5 % d'Arla® Protein, Arla® Pro et Lurpak®, respectivement. Le lancement bien orchestré de Lurpak® Plant Based au Royaume-Uni a également contribué à la croissance.

Marchés

 ALLEMAGNE

Croissance du chiffre d'affaires

1,5 %

2023 : 4,6 %

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

7,0 %

2023 : -5,4 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 1 272 millions EUR**
2023 : 1 253 millions EUR

En Allemagne, nous avons enregistré une augmentation de 1,5 % du chiffre d'affaires en 2024, avec 1 272 millions EUR (2023 : 1 253 millions EUR). Notre chiffre d'affaires lié aux volumes de marque a augmenté de 7,0 %, principalement grâce à une forte croissance de nos marques Arla® Skyr, Arla Kærgården® et

Arla Buko®, dont les volumes ont augmenté de 26,3 %, 16,3 % et 12,4 %, respectivement. De plus, le lancement du lait chocolaté Milka® en Allemagne a été un franc succès, et nous avons élargi la gamme Arla Buko® avec des produits de cuisson.

Marchés

 PAYS-BAS, BELGIQUE ET FRANCE

Croissance du chiffre d'affaires

4,1 %

2023 : 10,3 %

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

7,4 %

2023 : 6,9 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 509 millions EUR**
2023 : 489 millions EUR

Le chiffre d'affaires de nos activités aux Pays-Bas, en Belgique et en France a enregistré une croissance de 4,1 %, pour atteindre 509 millions EUR (2023 : 489 millions EUR). Les activités de foodservice et de grande distribution ont affiché une croissance constante du chiffre d'affaires liée

aux volumes de marque sur les trois marchés. Notamment nos marques Melkunie® Breaker, Arla® Pro et Arla® LactoFREE ont enregistré des taux de croissance respectifs de 46,1 %, 22,0 % et 20,0 %, générant une croissance globale du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 7,4 %.

Marchés

 SUÈDE

Croissance du chiffre d'affaires

3,6 %

2023 : -3,7 %

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

2,0 %

2023 : -5,1 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 1 592 millions EUR**
2023 : 1 536 millions EUR

Le chiffre d'affaires d'Arla Suède a augmenté de 3,6 % et a atteint 1 592 millions EUR (2023 : 1 536 millions EUR), avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique de 2,0 %. Nos marques Svenskt Smör®, Arla® Pro et Bregott® ont contribué à la croissance à hauteur de 14,4 %, 7,0 % et 6,9 % respectivement.

En outre, Arla® Protein a été lancée avec succès en 2024 en Suède. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque a été impactée de façon négative par une tendance générale en Suède, où des marques de distributeur s'approprient des parts de marché des marques qui font partie de la catégorie lait.

Marchés

 DANEMARK

Croissance du chiffre d'affaires

-1,3 %

2023 : 4,1 %

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

0,5 %

2023 : -0,2 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 1 241 millions EUR**
2023 : 1 258 millions EUR

Le chiffre d'affaires au Danemark a diminué de 1,3 %, pour atteindre 1 241 millions EUR (2023 : 1 258 millions EUR). Le chiffre d'affaires lié aux volumes de produits de marques stratégiques a augmenté de 0,5 %, mais cela a été contrebalancé par la baisse des volumes de marques de

distributeur. Même si la croissance globale est stable, nous avons en particulier constaté une forte croissance au niveau de certaines marques, telles que Arla® Protein, Starbucks™ et Lurpak®, qui ont enregistré une croissance du CA liée aux volumes de 24,2 %, 5,2 % et 3,2 %, respectivement.

Marchés

 FINLANDE

Croissance du chiffre d'affaires

2,4 %

2023 : 14,6 %

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

6,9 %

2023 : -2,4 %

Part du chiffre d'affaires en Europe

**2024 : 397 millions EUR**
2023 : 388 millions EUR

Une croissance du chiffre d'affaires de 2,4 %, avec 397 millions EUR (2023 : 388 millions EUR), a été enregistrée en Finlande suite à une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 6,9 %, principalement due à une forte croissance des marques Arla® Protein, Arla Luonto+® et Arla® Apetina. Dans le secteur du foodservice, nous avons également constaté une

forte croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque, soit 8,9 %, stimulée par des efforts pour attirer de nouveaux clients qui ont porté leurs fruits. En septembre 2024, Arla a lancé une campagne marketing nationale axée sur le petit-déjeuner et le bien-être des enfants.

INTERNATIONAL

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

Notre segment International a enregistré une baisse de 1,5 % du chiffre d'affaires en 2024, pour atteindre 2 435 millions EUR (2023 : 2 471 millions EUR). Cette évolution s'explique par l'impact défavorable de l'évolution des taux de change, principalement dû aux dévaluations au Nigeria et au Bangladesh. Si l'on exclut les effets de change, le chiffre d'affaires a connu un développement positif, tandis que les prix de vente suivaient l'évolution à la hausse des prix des matières premières au cours de l'exercice.

Notre portefeuille de marques a enregistré une croissance du chiffre d'affaires lié aux volumes de 2,9 %. Cette croissance a été réalisée en dépit de difficultés telles que les augmentations de prix mises en œuvre pour compenser les effets des dévaluations monétaires et l'escalade des turbulences géopolitiques au Moyen-Orient, ces événements ayant tous deux freiné la demande des consommateurs.

Croissance du volume de marque sur les marchés internationaux
Malgré les turbulences géopolitiques et les différences des prix du lait, notre portefeuille de marques a enregistré une croissance du volume de 2,9 %.

En outre, les différences en matière du prix du lait entre l'Europe et l'Océanie sont restées élevées tout au long de l'année 2024, ce qui a exercé une pression sur nos positions davantage axées sur les matières premières.

Au niveau régional, nous avons réalisé une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque dans toutes les régions, à l'exception de l'Afrique de l'Ouest, qui a été significativement affectée par les effets de dévaluation monétaire.

Du point de vue de la marque, nous avons constaté une stabilité dans la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes pour nos marques, Starbucks™ ayant constaté une baisse du volume suite à la crise au Moyen-Orient. Notre canal de foodservice a encore progressé, atteignant une croissance liée aux volumes de marque de 7,3 %.



CRÈME ÉPAISSE PUCK®

Puck® a enregistré une augmentation de ses volumes de 3,4 %. La croissance du volume et du chiffre d'affaires a été alimentée par les gammes crèmes et fromages de cuisson.

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

2,9 %

2023 : 1,9 %

Chiffre d'affaires millions EUR

2 435

2023 : 2 471¹

Croissance du chiffre d'affaires

-1,5 %

2023 : 1,4 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

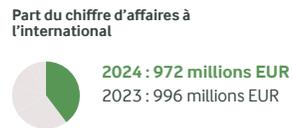
17,7 %

2023 : 18,1 %

Régions

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Dans la région MENA, le chiffre d'affaires a diminué de 2,4 %, avec 972 millions EUR (2023 : 996 millions EUR), conséquence des niveaux de prix plus bas, mais la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque a perduré, à 2,7 %. Cette situation a notamment été stimulée par notre activité foodservice et par notre marque phare dans la région, Puck®, qui a développé ses positions dans le domaine de la cuisson et de la mozzarella. La réussite du lancement du lait chocolaté Galaxy® dans la région a contribué à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes. Les



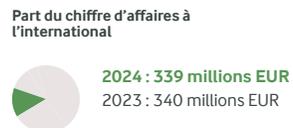
fortes turbulences géopolitiques dans la région ont eu un impact négatif, en particulier sur la gamme Starbucks™.

Dans la région MENA, Puck® a lancé la campagne Puck® Reusability, lors de laquelle les consommateurs sont encouragés à réutiliser leurs bocaux en verre car les infrastructures de recyclage font défaut. La campagne Puck® Selfless Shelves a permis aux femmes libanaises en difficulté de vendre leurs produits faits main dans des pots réutilisés dans des supermarchés, et elle a remporté deux Effies d'or et un Lion de bronze à Cannes.

Régions

AMÉRIQUE DU NORD

En 2024, nous avons constaté une croissance stable du chiffre d'affaires, avec une légère baisse de 0,2 %, avec 339 millions EUR (2023 : 340 millions EUR) en Amérique du Nord. Du côté du volume, l'Amérique du Nord a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 2,2 %. Cette situation est le résultat d'une croissance de 2,6 % aux États-Unis portée par la marque Arla® et de 1,9 % au Canada, principalement grâce à notre marque Tre Stelle®.

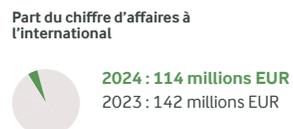


Arla Canada a lancé le projet de récupération Bocconcini Water, qui vise à économiser l'eau au quotidien, à améliorer l'isolation des tuyaux pour réduire les émissions de CO₂e et à ne pas envoyer de déchets dans les décharges.

Régions

CHINE

En 2024, nous avons enregistré une baisse du chiffre d'affaires de 20,1 % en Chine, avec 114 millions EUR (2023 : 142 millions EUR), suite à la diminution des volumes de marques de distributeur, principalement dans le lait UHT, qui a subi la pression des prix en Chine et en Océanie, nettement inférieurs aux prix du lait en Europe. Nos volumes de marque ont augmenté de 9,9 %,



avec Baby&Me dans le segment Early Life Nutrition en ligne de mire, ce qui a permis une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 25,8 %, ainsi que la réussite du lancement de notre marque de lait chocolaté Cocio® en Chine en 2024.

Régions

RESTE DU MONDE

Notre zone Reste du monde couvre plus de 80 pays différents. Le chiffre d'affaires de cette zone a augmenté de 8,0 % et a atteint 649 millions EUR en 2024 (2023 : 601 millions EUR), principalement en raison d'une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque de 6,4 %. La croissance de l'ensemble de nos marques dans la région a été positive, le meilleur élève étant Arla® Protein, qui a augmenté son chiffre d'affaires lié aux volumes de 64,3 %. Notre marque Arla® Pro et Starbucks™ ont également obtenu des taux de croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes impressionnants, avec 19,5 % et 11,3 % respectivement, en grande partie attribuables à une forte croissance en Pologne, soit 34,4 %.



Afin de promouvoir une alimentation saine et lutter contre la tendance à sauter le petit-déjeuner, nous nous sommes concentrés sur ce repas. En Grèce, nous nous sommes associés à la chaîne de supermarchés Sklaventitis et à l'organisation Together for Children afin d'éduquer les consommateurs. Nous avons fourni environ 5 000 petits-déjeuners en 2024, afin de favoriser la croissance ; la santé et l'apprentissage des enfants.

Régions

ASIE DU SUD-EST

En Asie du Sud-Est, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse de 1,7 %, pour atteindre 261 millions EUR en 2024 (2023 : 266 millions EUR), principalement en raison de la situation macroéconomique difficile au Bangladesh, où d'autres dévaluations monétaires ont eu lieu en 2024. Nous avons réalisé une augmentation de 1,7 % du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque, une solide performance aux Philippines et en Indonésie ayant compensé la baisse des volumes au Bangladesh. L'activité foodservice est resté un moteur clé en Asie du Sud-Est, les volumes augmentant de 18,0 %, avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 26,6 % pour notre marque Arla® Pro.



Fin 2024, nous avons introduit le lait UHT au Bangladesh afin de consolider nos activités dans cette région. Toujours au Bangladesh, le Green Dairy Partnership a été lancé, qui vise à réduire les émissions de 30 % et à augmenter les revenus des ménages des exploitations laitières de 30 % pour 10 000 agriculteurs dans le sud-ouest du pays. En Indonésie, nous avons continué à soutenir le mouvement qui favorise les produits laitiers biologiques grâce au partenariat avec Market Driven Organic Dairy Production. Dans les deux projets, nous avons apporté notre expertise en matière de chaînes de valorisation laitières durables.

Régions

AFRIQUE DE L'OUEST

Notre chiffre d'affaires en 2024 en Afrique de l'Ouest a diminué de 21,5 %, pour atteindre 100 millions EUR (2023 : 127 millions EUR), en réponse à la dévaluation monétaire continue au Nigeria. Les volumes de marque ont été impactés de façon négative par les augmentations de prix mises en œuvre pour atténuer les effets de la dévaluation monétaire. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque a connu une diminution de 19,1 %, notre marque Dano® étant la plus impactée, cette dernière ayant enregistré une diminution de 22,2 %.



Au Nigeria, notre exploitation locale a obtenu de bons résultats, l'importance du troupeau et le rendement attendus étant en augmentation. Nous avons inauguré une nouvelle usine de yaourt et organisé le Arla-Damau Open Day, lors duquel nos parties prenantes ont pu constater notre engagement à façonner l'avenir des produits laitiers. Nous avons également publié un manuel sur les meilleures pratiques en matière d'agriculture laitière durable destiné aux professionnels des produits laitiers, afin d'améliorer les pratiques agricoles.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) EST UN LEADER MONDIAL DES INGRÉDIENTS À BASE DE LACTOSÉRUM, QUI SONT UTILISÉS DANS UN LARGE ÉVENTAIL DE CATÉGORIES : PRODUITS DE NUTRITION MÉDICALE ET SPORTIVE, PRODUITS LAITIERS, CONFISERIE ET ARTICLES DE BOULANGERIE.

La performance 2024 d'AFI a bénéficié d'un effort continu pour produire de nouvelles innovations et, malgré la volatilité des prix du marché, notre activité ingrédients a conservé une forte dynamique en 2024.

2024 s'est caractérisée par des prix de marché élevés à la fois pour les produits de base et les produits à valeur ajoutée, stimulés par une forte demande en matière de protéines laitières en général, et en particulier pour les protéines spécialisées telles que la gamme de protéines de lactosérum et de lait à valeur ajoutée d'AFI. Le segment à valeur ajoutée a donc connu une croissance de 2,5 % (2023 : 10,4 %) et une augmentation du chiffre d'affaires de 5,4 %, atteignant 1 015 millions EUR en 2024, (2023 : 963 millions EUR).

La mise en œuvre de notre stratégie Future 26 s'est poursuivie à plein régime : Fin 2024, AFI a acquis la pleine propriété de Volac Whey Nutrition Limited, qui conçoit des produits pour la santé et la nutrition

performante, deux domaines en forte croissance et qui offrent des opportunités de valorisation supplémentaire. De plus, un investissement majeur dans de nouvelles capacités pour nos protéines spécialisées a été finalisé chez Danmark Protein, et tout est prêt pour une commercialisation début 2025. Nous avons également commencé la construction d'un nouveau sécheur de perméat dans notre site en Argentine.

Pour soutenir la croissance continue de l'activité ingrédients de base d'AFI, une décision stratégique a été prise pour mettre en œuvre une nouvelle hiérarchisation des efforts et des capacités de production sur notre site danois d'Arinco en arrétant la production de produits d'alimentation du jeune enfant, qui sera désormais gérée par un tiers, et en se concentrant sur la production d'ingrédients. Cette transition aura lieu vers le début de l'année 2026.

Forte demande en protéines spécialisées
Les prix élevés du marché en 2024 ont été stimulés par une forte demande en matière de protéines laitières, y compris la protéine de lactosérum spécialisée d'AFI.



**ARLA®
PROTEIN**

Le lactosérum est un produit dérivé du processus de fabrication du fromage et il sert d'ingrédient de premier choix dans les applications nutritionnelles et fonctionnelles, notamment dans les boissons Arla® Protein.



Croissance du segment à valeur ajoutée

2,5 %

2023 : 10,4 %

Part de la valeur ajoutée

80,1 %

2023 : 79,7 %

Chiffre d'affaires
millions EUR

1 015

2023 : 963

Part du chiffre d'affaires total
d'Arla

7,4 %

2023 : 7,0 %

GLOBAL INDUSTRY SALES

VIA NOS CANAUX DE GRANDE DISTRIBUTION, NOUS RÉALISONS ÉGALEMENT DES VENTES DE FROMAGE, DE LAIT EN POUDRE ET DE BEURRE AUPRÈS D'AUTRES ENTREPRISES QUI LES UTILISENT COMME INGRÉDIENTS DANS LEUR PRODUCTION. CETTE ACTIVITÉ COMMERCIALE NOUS PERMET D'ÉQUILIBRER NOTRE OFFRE EN LAIT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE.

Les prix du marché européen et mondial des produits laitiers ont augmenté tout au long de l'année 2024 en raison d'une forte demande et d'une offre laitière qui est restée limitée, en partie suite à l'épidémie de fièvre catarrhale ovine en Europe centrale, des conditions climatiques humides en Europe du Nord et des incertitudes réglementaires. L'augmentation du prix de la matière première était principalement due aux produits riches en matières grasses tels que le beurre et le fromage jaune. En ce qui concerne le beurre en particulier, une augmentation de 40 % a eu lieu entre janvier et décembre 2024.

Du côté des volumes, nous avons constaté une réduction des volumes de transactions en raison de l'augmentation des volumes de vente en grande distribution dans nos segments Europe et International et d'une baisse des livraisons de lait de nos associés-coopérateurs. Par conséquent, la part globale des matières sèches laitières vendues par le biais de Global Industry Sales (GIS) a baissé à 24,8 % (2023 : 27,4 %). Malgré la diminution de la part des matières sèches laitières vendues via GIS, nous avons constaté une évolution globale stable du chiffre d'affaires, soit -0,1 %, résultat des niveaux de prix des matières premières plus élevés.

Les prix des matières premières ont augmenté en 2024

Cette augmentation est principalement due aux produits à forte teneur en matières grasses, tels que le beurre et le fromage jaune.



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

24,8 %

2023 : 27,4 %

Chiffre d'affaires millions EUR

2 254

2023 : 2 256

Croissance du chiffre d'affaires

-0,1 %

2023 : -10,9 %

Part du chiffre d'affaires total d'Arla

16,3 %

2023 : 16,5 %

PERSPECTIVES 2025

2025 DEVRAIT ÊTRE UNE ANNÉE MARQUÉE PAR UN RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DE MARQUE EN RAISON DU NIVEAU ÉLEVÉ DES PRIX DES PRODUITS LAITIERS ET DE LA VOLATILITÉ DES CONDITIONS DU MARCHÉ.

À l'horizon 2025, nous ne prévoyons pas de diminution de la volatilité des marchés car les turbulences géopolitiques semblent s'intensifier. Pour s'en sortir, une planification stratégique minutieuse et des mesures d'adaptation seront nécessaires.

Nous nous attendons à ce que le pouvoir d'achat des consommateurs reste favorable en 2025, après une augmentation en 2024 suite à la diminution de l'inflation et à la hausse des salaires. Cependant, nous prévoyons que la demande en matière de produits laitiers sera impactée par les réactions des consommateurs face aux niveaux de prix laitiers plus élevés.

Il existe également une incertitude importante quant à l'évolution de la production mondiale de lait en 2025. Le déséquilibre entre l'offre et la demande noté en 2024 devrait s'adapter aux niveaux de prix plus élevés, la production pourrait donc augmenter en 2025.

L'incertitude politique liée à la durabilité sur les marchés principaux pourrait toutefois rester un facteur limitant.

En outre, le niveau élevé des prix des produits laitiers devrait augmenter le chiffre d'affaires, portant nos prévisions de chiffre d'affaires pour l'année prochaine dans une fourchette de 14,5 à 15,3 milliards EUR. L'acquisition de la la branche de nutrition à base de lactosérum de Volac devrait augmenter le chiffre d'affaires d'AFI à hauteur de 20 %.

Notre part des bénéfices devrait se situer dans notre fourchette cible de 2,8 % à 3,2 %. Cependant, le niveau de prix élevé, combiné à l'incertitude des consommateurs, devrait exercer une pression sur la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque. Par conséquent, notre prévision en matière de croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de marque stratégique en 2025 oscille entre -2,0 % et -1,0 %. Cependant, il existe une

incertitude importante quant à cette fourchette, car elle dépend de la manière dont l'offre et la demande en matière de produits laitiers affecteront les niveaux de prix en 2025.

Nous prévoyons de maintenir une forte dynamique dès 2024 en ce qui concerne l'efficacité, grâce à une solide réserve d'activités à mettre en œuvre en 2025. Nous prévoyons de réaliser des économies à hauteur de 90 à 110 millions EUR.

Grâce à notre stratégie climatique, nous visons à réduire en permanence notre impact sur le climat. Cela devrait nous permettre d'atteindre nos objectifs de réduction des émissions pour 2030, soit -63 % pour les scopes 1 et 2 et -30 % par kilogramme de lait et de lactosérum pour le scope 3. En outre, nous prévoyons une forte dynamique de scope 3 en 2025 à partir des résultats por 2024 dans le cadre du FarmAhead™ Incentive.

	Perspectives 2024 ¹	Résultats 2024	Perspectives 2025
F2G CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE	3,0 - 4,0 %	3,7 %	-2,0~-1,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIARDS EUR	13,4 - 13,9	13,8	14,5 - 15,3
PART DES BÉNÉFICES	2,8 - 3,2 %	2,9 %	2,8 - 3,2 %
F2G GAINS D'EFFICACITÉ MILLIONS EUR	100 - 120	131	90 - 110
EFFET DE LEVIER	2,6 - 2,9	3,2 ²	2,8 - 3,2 ³
F2G ÉMISSIONS DE SCOPE 1+2 POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	-4 %P	RÉDUCTION CONTINUE
F2G ÉMISSIONS DE SCOPE 3 POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	-1 %P	RÉDUCTION CONTINUE

¹ Tel qu'annoncé dans le rapport semestriel 2024

² L'effet de levier corrigé de l'effet temporaire des fusions-acquisitions au cours de l'année était de 2,9.

³ Exclusion faite des fusions-acquisitions en cours d'année

Informations générales

- 32 Durabilité chez Arla
- 34 Évaluation de la matérialité

Environnement

- 40 Changement climatique et bien-être animal
- 53 Biodiversité et nature
- 61 Utilisation des ressources et circularité

Impact social

- 68 Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur
- 80 Consommateurs – alimentation saine et sûre

Gouvernance

- 87 Conduite responsable des affaires



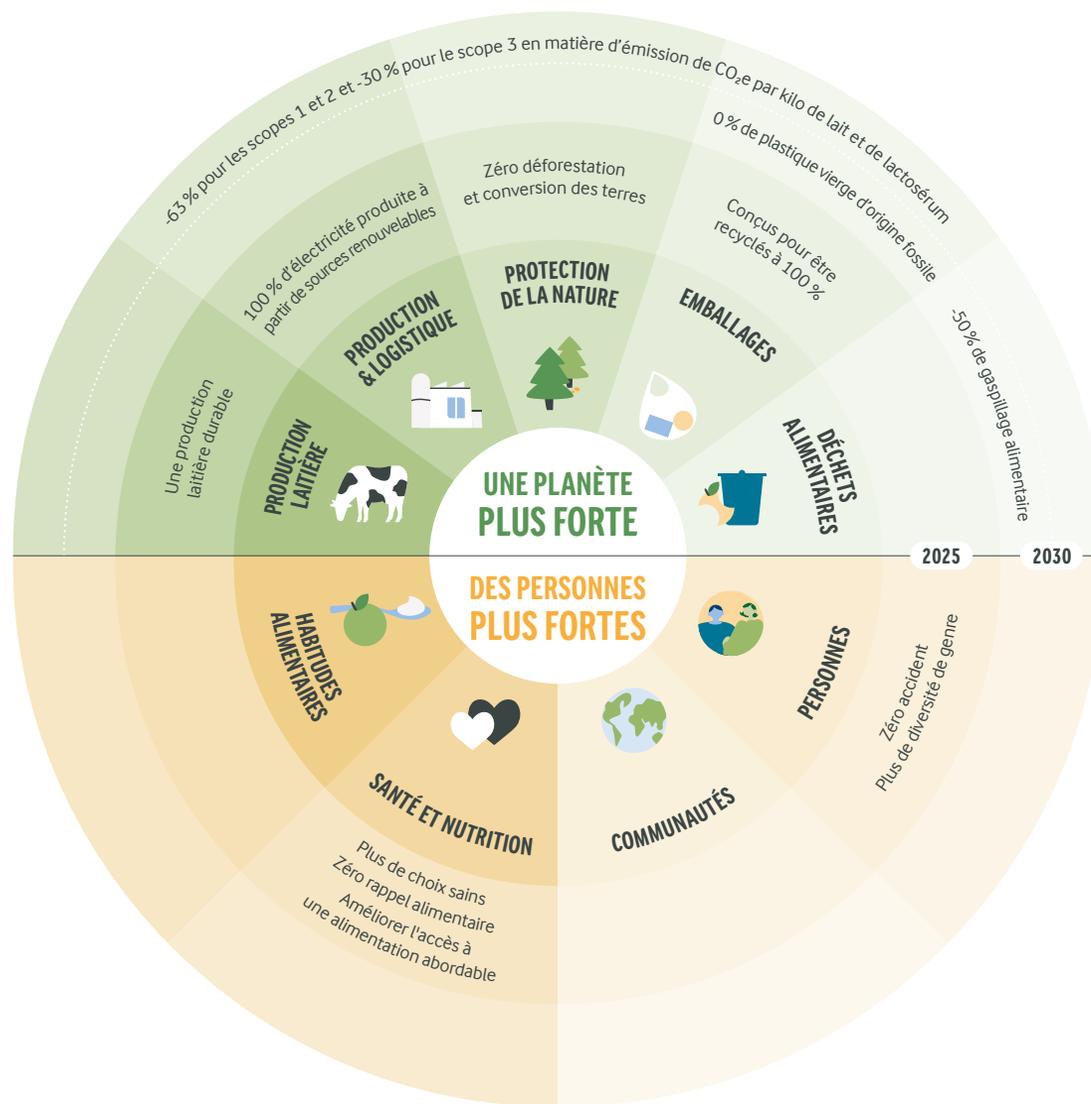
FROMAGE À TARTINER CASTELLO®

Cette année, Castello® a lancé une nouvelle gamme de fromages à tartiner de haute qualité : Castello® Fløjl et Castello® Gnist.

DURABILITE : ETAT DES LIEUX



DURABILITÉ CHEZ ARLA



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

Notre vision est de créer l'avenir de l'industrie laitière et d'être une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde.

La croissance de nos activités passe par la gestion de nos impacts environnementaux et sociaux. Notre stratégie Future26 se concentre sur une croissance durable en réduisant les impacts environnementaux et en créant de la valeur avec nos associés-coopérateurs.

Une planète plus forte

Nous pensons qu'il est important de prendre soin de l'environnement pour préserver notre planète. Nous nous engageons à réduire notre empreinte carbone par la mise en œuvre d'une production laitière durable, avec pour objectif de transmettre aux générations futures des exploitations pérennes. Nos efforts se concentrent sur la préservation des écosystèmes, la promotion de la biodiversité, la réduction des émissions et l'utilisation responsable des ressources. Nous accordons une grande importance à la circularité et aux énergies produites à partir de sources renouvelables afin de minimiser les impacts et nous nous efforçons en priorité de réduire le gaspillage alimentaire.

Des personnes plus fortes

Au fur et à mesure que l'intérêt pour la nourriture avec des avantages pour la santé augmente, nous attendons de plus en plus de personnes qu'elles intègrent nos produits dans leur alimentation quotidienne. En tirant parti de notre position sur le marché mondial et de nos relations étroites avec nos clients, nous aspirons à promouvoir des modes de vie plus sains dans le monde entier en proposant des produits nutritifs, naturels et abordables.

Développement de la stratégie

La configuration démocratique unique d'Arla permet de formuler et d'exécuter des stratégies avec nos associés-coopérateurs.

En développant la stratégie globale du groupe « Future26 » et la stratégie de durabilité sous-jacente « Une planète plus forte, des personnes plus fortes », nous avons collaboré étroitement avec nos associés-coopérateurs, en mettant fortement l'accent sur la recherche d'opportunités liées à la durabilité tout en traitant et en atténuant les risques associés. Pour en savoir plus sur les risques et les opportunités, consultez les [pages 34 à 36](#), et pour en savoir plus sur le processus de développement de la stratégie, consultez la [page 37](#).

Gouvernance de la durabilité

En tant que coopérative laitière engagée à façonner l'avenir de l'industrie laitière, nous intégrons la durabilité dans chaque aspect de notre activité.

Responsabilités du Board of Directors (BoD)

Le BoD travaille aux côtés de l'équipe exécutive de gestion sur la définition des objectifs et la gestion des questions de durabilité. Tous les membres du BoD sont impliqués dans les questions stratégiques de durabilité, des discussions à la prise de décision. Ils reçoivent régulièrement des mises à jour sur des sujets importants tels que l'impact environnemental et la sécurité alimentaire.

En 2024, le BoD a engagé des discussions sur plusieurs sujets liés à la durabilité, tels que le climat, la biodiversité, la santé et la sécurité, et la rémunération des employés.

Responsabilités de l'Executive Management Team (EMT)

Au sein de l'EMT, la responsabilité globale des efforts en matière de durabilité incombe au CEO. La personne responsable de l'agriculture, de la durabilité et de la communication (CASO) veille à ce que notre stratégie de durabilité soit mise en œuvre.

Les responsables fonctionnels sont chargés d'atteindre les objectifs de durabilité dans leurs domaines et de s'assurer que nous suivons le plan. Ainsi, tous les impacts, risques et opportunités importants sont traités par les responsables de l'EMT dans le cadre de leurs responsabilités. Pour en savoir plus sur notre cadre de gouvernance et notre direction, consultez les [pages 91 et 92](#).

Compétences du BoD

L'évaluation des compétences en matière de durabilité est essentielle lors

de l'évaluation de nos candidats au BoD. En moyenne, les membres de notre BoD comprennent l'ensemble des impacts de la chaîne de valeur d'Arla et les complexités qui influencent la stratégie, telles que les réglementations et les forces du marché. Cela implique de comprendre le lien entre la stratégie d'Arla et de contribuer à de nouvelles perspectives sur les impacts, les opportunités, les risques et les cadres spécifiques en matière de durabilité, tels que l'initiative Science Based Targets, y compris l'accent mis sur les initiatives de réduction des émissions de carbone dans les exploitations agricoles, qui est un aspect essentiel de notre impact de scope 3.

Diversité au sein du BoD

Chez Arla, nous sommes conscients que notre réussite repose sur des perspectives variées, des idées novatrices et des expériences enrichissantes. Une telle diversité est également importante dans l'ensemble du BoD.

Par exemple, le président du BoD a mis l'accent sur les considérations de diversité et d'inclusion dans les présentations au BoR, qui élit notre BoD, avant la période électorale de mai 2024. Notre objectif est d'atteindre une représentation de 30 % de femmes au sein du BoD d'ici 2026, et nous en sommes actuellement à 25 %.

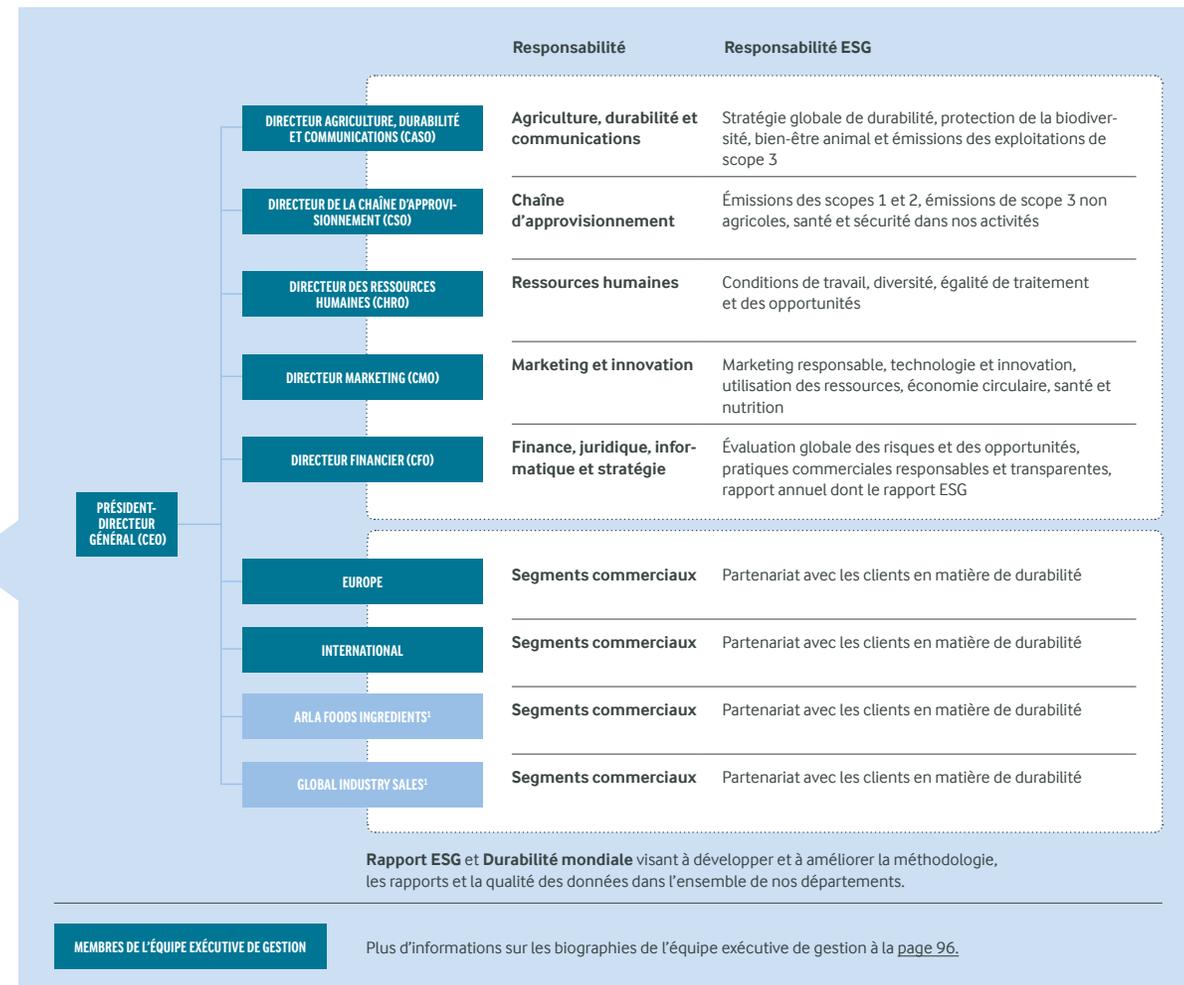
Rémunération au titre de la durabilité

Nous concevons notre cadre de rémunération de manière à favoriser la réussite de l'entreprise à court terme et à long terme.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ CHEZ ARLA



Conformément à nos objectifs d'entreprise pour 2030, nous avons ajouté un cinquième élément aux politiques de rémunération du régime d'incitation financière à court terme (STI) en 2023, qui est également inclus dans la rémunération de l'EMT et de l'Executive Board (Comité exécutif de gestion), en lien avec une réduction de nos émissions de GES de scope 1 et 2. De ce fait, 10 % de leurs plans de rémunération à court terme dépendent de cette composante de durabilité pour 2024.



¹ Relevant directement du CEO

ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ

NOUS PROCÉDONS À UNE ÉVALUATION DE DOUBLE MATÉRIALITÉ POUR MIEUX COMPRENDRE NOS IMPACTS LES PLUS SIGNIFICATIFS SUR LES PERSONNES ET L'ENVIRONNEMENT, AINSI QUE LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS SUR LE PLAN COMMERCIAL ASSOCIÉS AUX QUESTIONS DE LA DURABILITÉ.

Une évaluation de double matérialité constitue une approche stratégique et complète pour évaluer les impacts, les risques et les opportunités liés à la durabilité d'une entreprise. Suite à l'évaluation de double matérialité que nous avons menée en 2023, tous les sujets découlant des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) ont été jugés importants, à l'exception de trois. Le seuil de matérialité a été établi à un score moyen supérieur à trois sur une échelle de 1 à 5, ce que nous considérons comme prudent et qui nous permet de donner la priorité aux questions les plus stratégiques. Les sujets répertoriés sont conformes aux ESRS.

Bien que l'eau, la pollution et les communautés touchées soient tombées

en dessous de notre seuil de thématiques matérielles selon la méthodologie appliquée pour notre évaluation, nous avons conscience de notre empreinte actuelle en matière d'eau et de pollution, ainsi que de notre impact sur les communautés. La pollution et la consommation d'eau sont deux facteurs qui contribuent à la perte de biodiversité. Notre approche de la biodiversité se concentre sur la gestion indirecte de la biodiversité en s'attaquant aux principales pressions qui s'exercent sur elle. Par conséquent, nous avons inclus dans le chapitre sur la biodiversité des informations sur nos principaux impacts sur l'eau et la pollution et, le cas échéant, des indicateurs pertinents pour nos parties prenantes.

Les impacts, risques et opportunités liés au bien-être animal et à la sécurité

alimentaire sont considérés comme propres à l'entité Arla, tandis que les autres impacts, risques et opportunités sont couverts par les exigences de divulgation ESRS.

En 2024, nous avons révisé notre évaluation afin de préciser la différence entre nos impacts potentiels et réels et de la relier à nos risques et opportunités. Cependant, nous n'avons pas procédé à une nouvelle évaluation complète, car il n'y a pas eu de changements significatifs dans l'entreprise ou l'environnement commercial.

Vous trouverez une explication plus détaillée de nos impacts, risques et opportunités significatifs aux [pages 35 à 37](#), ainsi que des informations descriptives dans les chapitres spécifiques à chaque sujet.

Questions matérielles (seuil 3+)

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

Questions non matérielles

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

Noms des sujets alignés sur le nom de la norme dans les normes européennes de reporting de durabilité (ESRS)





Sous-thème	Impact	Type	Chaîne de valeur	⊖ Risques / ⊕ Opportunités	
E1 Changement climatique	Énergie	Consommation d'énergie pour la production et le transport	INR	Activités d'Arla	
	Atténuation du changement climatique	Émissions de GES du scope 3 provenant de la chaîne d'approvisionnement (en particulier le méthane provenant des exploitations)	INR	Exploitations	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Réglementation visant à réduire les émissions dans l'industrie laitière ⊖ Valeur de la marque si les consommateurs se détournent des produits laitiers en raison de l'impact sur le climat ⊕ Exploitation des données climatiques pour l'accès à des financements
		Émissions de GES des scopes 1 et 2 provenant de la production et de la logistique	INR	Activités d'Arla	
Adaptation au changement climatique			Exploitations	⊖ Risque climatique physique au sein des exploitations	
AW Bien-être animal	Bien-être animal	Impact sur la santé et le bien-être animal	INP	Exploitations	
E4 Biodiversité et écosystèmes	Facteurs d'impact direct de la perte de biodiversité	Pollution de l'eau et de l'air	INR	Exploitations	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Réglementation plus stricte sur la biodiversité et l'utilisation des terres ⊖ Valeur de la marque si les consommateurs se détournent des produits laitiers en raison d'un impact négatif ⊕ Valeur de la marque résultant de la préférence des consommateurs pour Arla en raison des efforts déployés en faveur de la biodiversité
		Perte de biodiversité en raison de l'impact sur le climat	INR	Exploitations, activités d'Arla	
		Impact sur la qualité des sols en raison des activités agricoles	INR	Exploitations	
		Pénurie d'eau en raison de l'utilisation de l'eau	INR	Activités d'Arla	
		Perte de biodiversité, de capital naturel et de carbone dans le sol en raison du changement d'utilisation des terres	INR	Exploitations, activités d'Arla	
		Occupation des terres pour l'agriculture	INR	Exploitations	
Impacts et dépendances sur les services écosystémiques			Exploitations	⊖ Augmentation des charges de l'alimentation animale en raison du changement climatique et de la dégradation des écosystèmes	
E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	Déchets	Génération de gaspillage alimentaire	INR	Exploitations, activités d'Arla, consommateurs	
		Production de déchets solides, notamment impact négatif de l'enfouissement et des microplastiques	INR	Activités d'Arla	
	Entrée de ressources	Épuisement des ressources non renouvelables	INR	Chaîne de valeur	
				Exploitations	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Augmentation des charges de l'alimentation animale en raison du changement climatique et de la dégradation des écosystèmes ⊖ Les terres agricoles deviennent de plus en plus rares et précieuses
Sortie de ressources	Production d'emballages non recyclables	INR	Consommateur	⊖ Valeur de la marque si les consommateurs se détournent des produits laitiers en raison d'emballages non circulaires	

INR Impact négatif réel INP Impact négatif potentiel IPP Impact positif potentiel IPR Impact positif réel



S2 Matérialité de l'impact
Matérialité financière
De plus amples informations aux pages 68 à 79.

S1 Matérialité de l'impact
Matérialité financière
De plus amples informations aux pages 68 à 79.

G1 Matérialité de l'impact
Matérialité financière
De plus amples informations aux pages 86 à 89.

S4 Matérialité de l'impact
Matérialité financière
De plus amples informations aux pages 80 à 85.

	Sous-thème	Impact	Type	Chaîne de valeur	⊖ Risques / ⊕ Opportunités
S1	Notre main-d'œuvre	Conditions de travail	Conditions de travail favorables et équitables	IPR	⊖ Incapacité à recruter ou à retenir les talents ⊕ Création d'une main-d'œuvre loyale ⊕ Création d'une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée
			Environnement de travail sain et sûr	INP	
		Égalité de traitement et d'opportunités pour tous	Risque potentiel de discrimination et de harcèlement	INP	
			Formation et développement des compétences	IPP	
	Autres droits liés au travail	Droits du travail dans les pays hors UE	INP	Activités d'Arla	
S2	Travailleurs dans la chaîne de valeur	Conditions de travail	Risque potentiel de conditions de travail inadéquates	INP	⊖ Valeur de la marque si les consommateurs se détournent de la marque en raison de publications négatives
		Santé et sécurité	Environnement de travail sain et sûr	INP	
		Égalité de traitement et d'opportunités pour tous	Risque de violence ou de harcèlement	INP	
		Autres droits liés au travail	Droits de l'homme, activités spécifiques et zones géographiques exposées au risque de travail des enfants et de travail forcé	INP	
S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	Sécurité personnelle des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	Sécurité alimentaire	INP	
			Alimentation saine pour les consommateurs	IPR	
			Alimentation des consommateurs vulnérables (par exemple, les nourrissons et les enfants souffrant de malnutrition)	IPR	
G1	Conduite de nos affaires	Engagement politique			⊖ Accusations de conduite contraire à l'éthique ou de lobbying
		Culture d'entreprise			⊖ Risque de se voir reprocher de faire de l'écoblanchiment (UE)

Processus et indicateurs

ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ

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

Identification des parties prenantes et des mandataires

Les observations des principales parties prenantes ont été pris en compte pour identifier et évaluer les impacts, les risques et les opportunités en matière de durabilité. Nous avons identifié les parties prenantes concernées par les activités d'Arla et celles qui utilisent les informations du rapport annuel. Les principales parties prenantes comprennent :

- Nos associés-coopérateurs
- Nature
- Clients
- Consommateurs
- Communautés affectées
- Main-d'œuvre
- ONG
- Institutions financières
- Les médias et les gouvernements.

Les données ont été recueillies auprès de tous les groupes de parties prenantes. Lorsque l'accès direct n'était pas possible, des représentants ont été désignés en fonction de leur fonction, de leur expertise, de leur relation avec les parties prenantes et de leur position dans la société. Certaines parties prenantes ont été représentées par des documents de recherche, tels que des opinions de consommateurs évaluées par le biais d'enquêtes et de discussions avec les membres concernés de l'équipe de direction. Les points de vue des mandataires ont été étayés par une diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, des évaluations des risques, des recherches sur l'impact environnemental et des données mesurées, y compris l'impact actuel et historique sur le climat.

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

Les questions de durabilité incluses dans l'évaluation de double matérialité ont été principalement identifiées sur la base de la liste des thèmes présentés dans la norme ESRs 1. En nous appuyant sur les contributions des parties prenantes, nous avons identifié des impacts, des risques et des opportunités positifs et négatifs. Les impacts commerciaux directs d'Arla ont été inclus dans l'évaluation, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, avec de nombreux impacts au niveau des exploitations agricoles. La portée géographique correspond aux régions d'exploitation et d'approvisionnement d'Arla.

Après les avoir identifiés, les mandataires ont évalué la gravité des impacts, en tenant compte de leur périmètre, de leur échelle et de leur caractère irréversible. Les risques et les opportunités ont été évalués en fonction de leur probabilité de matérialisation et de leur impact financier potentiel sur Arla. En raison de l'absence de seuils quantifiables, des seuils qualitatifs ont été utilisés pour l'évaluation de l'impact financier. Cette évaluation s'effectue indépendamment du processus de gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management, ERM) d'Arla. Cependant, en 2024, le processus ERM a été amélioré afin de mieux couvrir les risques en matière de durabilité et de s'aligner sur la directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Les futurs résultats de l'ERM devraient permettre d'actualiser l'évaluation de la double matérialité.

La matérialité a été déterminée en calculant la moyenne des scores d'impact et, séparément, la moyenne des risques et des opportunités. Si un sujet présentait à la fois un risque et une opportunité, seul le score le plus élevé était pris en compte pour lui donner plus de poids.

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

Une ébauche de matrice de matérialité a été élaborée sur la base des évaluations des mandataires internes. Cette ébauche a été validée par des experts externes d'ONG, d'institutions financières et d'universités, représentant les groupes de parties prenantes.

Nous disposons d'un processus de gouvernance pour les examens réguliers et les mises à jour des évaluations, principalement géré par la fonction de reporting ESG. Les résultats finaux de l'évaluation

sont présentés à l'EMT pour information, et le BoD a approuvé l'évaluation de la double matérialité en même temps que le rapport annuel.

DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

Au cours du processus d'élaboration de notre stratégie Future26 et de notre stratégie de durabilité, notre EMT et notre BoD ont veillé à ce que les opinions et les préoccupations des principales parties prenantes soient prises en compte. Les associés-coopérateurs sont impliqués dans l'examen de notre stratégie à travers diverses réunions et forums.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, l'EMT a établi et approuvé des objectifs à l'échelle de l'entreprise portant sur des thèmes de durabilité importants. Les progrès réalisés par rapport à nos objectifs climatiques sont communiqués tous les mois à l'équipe exécutive de gestion et au BoD. En outre, les responsables des fonctions fournissent régulièrement des mises à jour sur d'autres objectifs de durabilité.

Les résultats de l'évaluation de la matérialité sont également pris en compte lors du processus de mise à jour de la stratégie. Par ailleurs, les impacts, les risques et les opportunités en matière de durabilité sont évalués dans le cadre des transactions majeures, à l'issue d'activités de due diligence approfondies.

Nos politiques mondiales sont applicables aux entités sous le contrôle direct ou indirect d'Arla ainsi qu'à leurs employés, y compris les sous-traitants, le cas échéant.

ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Nous nous engageons avec nos parties prenantes directement et indirectement par le biais de divers canaux, équipes et mandataires ou tiers crédibles au niveau mondial et local pour comprendre leurs préoccupations et leurs attentes.

- Associés-coopérateurs: Les points de vue de nos associés-coopérateurs sont représentés par le

BoR au sein duquel les questions de durabilité sont discutées. Les principaux enjeux de nos associés-coopérateurs sont les risques liés aux impacts sur le climat et la biodiversité.

- ONG: Nous collaborons avec des ONG locales, des universités et des experts externes pour mieux comprendre notre impact sur la nature, le climat et les communautés dans divers pays.
- Clients: Nos équipes commerciales et nos responsables de la durabilité communiquent régulièrement avec les clients sur le thème de la durabilité, afin de nous assurer que nous comprenons leurs besoins. Cette année, l'accent a été mis sur le programme FarmAhead™ Customer Partnership, qui vise à créer un programme de réduction des émissions qui s'aligne à la fois sur les objectifs d'Arla et sur ceux de nos clients.
- Consommateurs: Comprendre les retours des consommateurs est au cœur de nos activités, et nous permet d'orienter nos fonctions et stratégies commerciales.
- Employés et travailleurs de la chaîne de valeur: Nous nous engageons auprès de nos propres employés par le biais d'interactions quotidiennes entre les responsables et les employés, du dialogue avec les représentants des travailleurs et les syndicats, et de notre enquête annuelle, Barometer. Pour nos employés, il est important qu'Arla offre un environnement de travail agréable et sûr. Grâce à notre processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, qui comprend des entretiens directs, nous abordons les questions relatives aux droits de l'homme et du travail avec notre propre personnel et les travailleurs de la chaîne de valeur.
- Institutions financières: Le dialogue avec les institutions financières sur les impacts de la durabilité fait partie du processus de sécurisation du financement. Cette année, nous avons discuté des implications de la transition vers une économie à faible émission de carbone et présenté nos plans de transition climatique.
- Gouvernement: De nombreuses réglementations relatives à la durabilité qui concernent l'industrie laitière sont discutées au niveau de l'UE et dans les différents pays. Grâce à un engagement bilatéral avec les associations industrielles locales, nationales et internationales, nous pouvons soutenir la croissance de l'industrie et relever les défis.

Les points de vue et les intérêts de nos parties prenantes, recueillis dans le cadre de cet engagement continu, servent de base à nos initiatives, projets et procédures en matière de durabilité, ainsi qu'aux évaluations de diligence raisonnable et de matérialité.

DILIGENCE RAISONNABLE

Le tableau ci-dessous indique où nous fournissons des informations sur le processus de diligence raisonnable dans nos rapports de durabilité.

Pour nous, la diligence raisonnable implique l'identification, l'évaluation et la résolution des impacts sociaux et environnementaux réels et potentiels associés aux opérations commerciales, à

la chaîne d'approvisionnement et aux investissements. L'objectif principal est d'assurer la protection et le respect des droits de l'homme, des droits du travail et de l'environnement. Cela comprend la mise en œuvre de politiques et d'objectifs, la réalisation d'évaluations des risques et d'évaluations complètes, l'adoption de mesures adéquates pour prévenir et traiter les impacts négatifs ainsi que la mise en place de solutions appropriées. Pour obtenir plus d'informations sur les éléments clés de notre processus de diligence raisonnable, consultez les pages indiquées dans le tableau.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Sections des déclarations de durabilité	Page
a) Intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'entreprise	Modèle commercial	12
	Gouvernance et stratégie de durabilité	32-33
	Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur	73,78
b) Engagement avec les parties prenantes concernées dans toutes les étapes clés de la diligence raisonnable	Gouvernance et stratégie de durabilité	37
	Employés et travailleurs dans la chaîne de valeur	73-74
c) Identification et évaluation des impacts négatifs	Évaluation de la matérialité	34-36
	Changement climatique et bien-être animal	51-52 73-75
	Employés et travailleurs de la chaîne de valeur	
d) Prise de mesures pour remédier à ces impacts négatifs	Changement climatique et bien-être animal	41-46
	Biodiversité et nature	56-58
	Utilisation des ressources et circularité	63-64
	Employés et travailleurs de la chaîne de valeur	71-75
e) Suivi de l'efficacité des efforts et communication	Changement climatique et bien-être animal	48-49
	Biodiversité et nature	59
	Utilisation des ressources et circularité	65
	Employés et travailleurs de la chaîne de valeur	75, 77-78

MÉTHODES COMPTABLES GÉNÉRALES

Les états de durabilité aux [pages 31 à 89](#) englobent les rapports d'Arla sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). À partir de 2025, Arla sera tenue de respecter les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) conformément à la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité (CSRD) qui est entrée en vigueur début 2023. Cependant, pour répondre de manière proactive à ces exigences, nous avons révisé la structure et le contenu du rapport. Pour un aperçu détaillé de toutes les exigences de divulgation des ESRS abordées dans le rapport, consultez la [page 39](#).

Autres normes d'information

Les états de durabilité comprennent des rapports statutaires sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) conformément à la section 99a de la loi danoise sur les états financiers. Pour en savoir plus, consultez les [pages 11](#) (modèle commercial), [51 et 52](#) (risques liés au climat) et [38](#) (politiques, actions, systèmes de gestion, chiffres clés concernant les critères ESG et attentes pour l'avenir). Notre déclaration statutaire à la section 99d concernant l'éthique des données se trouve à la [page 99](#).

Nous avons évoqué les risques et opportunités liés au climat qui concernaient Arla conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD) dans le chapitre sur le changement climatique et le bien-être animal aux [pages 51 et 52](#).

Une vue d'ensemble des progrès vers les Objectifs de développement durable des Nations Unies est incluse à la [page 168](#).

Éléments de préparation

Les états de durabilité d'Arla sont élaborés sur la base de la production de rapports mensuels et annuels réguliers. Les états de durabilité sont élaborés sur une base consolidée suivant l'approche du contrôle financier et le même exercice que les états financiers consolidés, sauf indication contraire dans les sections Définition et Incertitude pour des indicateurs clés de performance (ICP) spécifiques. Aucune information n'est omise en raison de la propriété intellectuelle,

de l'innovation ou de négociations en cours. Sont exclues les entités telles que les coentreprises et les entreprises associées, dans lesquelles Arla ne détient pas d'influence dominante. La liste des filiales figure dans l'organigramme du groupe dans le dernier rapport annuel consolidé. Pour connaître nos définitions des horizons temporels appliqués, consultez les [pages 37 et 51](#), notamment pour les risques liés au climat.

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

Périmètre du rapport

Les ICP environnementaux d'Arla couvrent tous les sites de production et de logistique. Toutefois, conformément à la méthodologie de consolidation d'Arla, seules les entités acquises plus de six mois avant la fin de l'année sont consolidées dans le rapport. En 2024, il s'agit d'exclure les impacts environnementaux de la tour de poudre achetée à Götene, en Suède, et de l'acquisition de l'activité de nutrition à base de lactosérum et du site de production au Royaume-Uni de Volac International Ltd. Les ICP sociaux couvrent tous les sites de production et de logistique ainsi que les données des bureaux, sauf indication contraire. Arla communique des données ESG pour les activités de la chaîne de valeur ayant des impacts, des risques ou des opportunités significatifs en matière de durabilité, y compris les activités à la ferme, le lactosérum acheté, les ingrédients, l'emballage, la gestion des déchets et le transport. Chaque ICP fournit des détails sur les activités spécifiques de la chaîne de valeur.

L'ensemble des revenus, soit 13,8 milliards EUR, provient du secteur de la fabrication de produits alimentaires et de boissons, avec des impacts sur la chaîne de valeur liés à l'agriculture et à l'élevage. Cela signifie que l'ensemble de nos revenus provient de secteurs à fort impact sur le climat.

Incertitudes et estimations

Nous privilégions l'utilisation de données primaires mesurées dans nos rapports, en nous basant sur les relevés de compteurs ou les factures pour obtenir des informations sur nos opérations, sur les données directes de nos fournisseurs et sur des facteurs d'émission spécifiques. Dans certains cas,

nous pouvons nous appuyer sur des estimations ou des extrapolations pour des indicateurs clés de performance ESG spécifiques, qui sont clairement indiqués en relation avec les pratiques comptables de l'ICP correspondant. Afin de minimiser l'incertitude dans nos mesures, nous nous concentrons sur la collecte de données étayées par des preuves. Toute incertitude de mesure associée à des mesures spécifiques est également détaillée en fonction des pratiques comptables de l'ICP correspondant.

Les mesures plus éloignées de la chaîne de valeur présentent des risques d'erreur plus élevés. C'est pourquoi nous avons mis en place les contrôles nécessaires pour les atténuer. Le processus de déclaration des émissions des exploitations agricoles, présenté en [page 49](#), en est un exemple.

À l'heure actuelle, Arla ne communique pas de données quantitatives prospectives en dehors des classifications des risques. Ces informations sont considérées comme incertaines.

Principes en matière de retraitement des chiffres

La politique de retraitement d'Arla guide l'ajustement des données de référence et des chiffres historiques. Mise à jour en 2024, elle couvre tous les ICP ESG et fournit des lignes directrices pour la déclaration des retraitements. Les retraitements peuvent être dus à des erreurs de données, des erreurs de calcul ou des mises à jour de méthodologie, telles que des changements dans les sources de facteurs d'émission.

Les retraitements sont effectués si les changements dépassent un seuil de signification défini. Arla évalue chaque année si les changements atteignent ce seuil, chaque ICP ESG ayant un seuil spécifique basé sur l'importance relative. Par exemple, les mesures des émissions de GES nécessitent un impact de 2 % sur les émissions de référence pour un retraitement. Lors du retraitement, Arla publie les chiffres précédents, les différences et les raisons des changements ainsi que les chiffres mis à jour.

Mise en œuvre

La fonction financière est chargée de mettre en œuvre la politique et d'assurer sa révision annuelle en même temps que la mise à jour du manuel de comptabilité ESG. Lors de la révision annuelle, l'équipe établit des seuils de retraitement pour les nouveaux ICP ESG et examine les seuils des ICP existants.

Gestion des risques liés aux rapports ESG

Une communication ESG inadéquate peut nuire à notre réputation et à la confiance des parties prenantes. Il est donc essentiel de gérer la qualité et l'exactitude des informations ESG.

La responsabilité de la compréhension des risques et des incertitudes associés aux ICP ESG communiqués en externe incombe à la fonction financière responsable du reporting ESG. Un manuel de comptabilité ESG interne régit les processus et les contrôles de reporting. Lorsqu'un nouvel ICP ESG est défini, les incertitudes sont évaluées et des contrôles spécifiques garantissent la qualité des données. Les principaux contrôles des données environnementales sont stockés dans notre système de contrôle interne.

Notre hiérarchisation de l'atténuation des risques tient compte de l'importance des ICP, notamment leur pertinence dans la prise de décision des parties prenantes, leur intérêt pour la direction, leur impact financier, leur lien avec les objectifs stratégiques et leur rigueur. En outre, les risques et les incertitudes identifiés dans les données jouent un rôle crucial. Chaque année, les observations internes et externes sur la qualité des données sont intégrées dans un plan d'action visant à améliorer les processus de reporting et de contrôle. Les observations des auditeurs sont communiquées au BoD dans le cadre des conclusions de l'audit du groupe. Une communication permanente est assurée avec les personnes responsables de chaque ICP, y compris des discussions sur les risques et les besoins de contrôle supplémentaires.

Le reporting ESG fait partie de l'examen de conformité d'Arla basé sur les risques pour tous les processus de reporting, bien qu'il n'ait pas été sélectionné pour examen en 2024. Les résultats de l'examen de conformité sont communiqués à l'équipe exécutive de gestion et au BoD.

Répartition hommes-femmes au sein du Board of Directors (BoD)

	2024	2023	2022	2021	2020
Pourcentage de femmes au sein du BoD	25 %	25 %	25 %	13 %	13 %

Participation aux réunions du BoD

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre de réunions	12	12	12	12	10
Taux de participation	97 %	99 %	98 %	98 %	99 %

Objectifs et progression

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES AU SEIN DU BOARD OF DIRECTORS

Évolution en matière de diversité au sein du BoD

La diversité de genre au sein du BoD est importante pour garantir la représentation des deux genres à un haut niveau et apporter une diversité de points de vue à l'entreprise. Garantir la diversité de genre au sein du BoD est également une obligation légale au Danemark. Le BoD comporte actuellement 19 membres, dont 14 associés-coopérateurs, trois représentants du personnel et deux conseillers externes.

Seuls les membres élus par le BoR à l'assemblée générale comptent dans le chiffre de diversité des genres du BoD. Les membres élus par le BoR sont les 14 représentants des associés-coopérateurs et les deux membres externes. Quatre de ces 16 membres élus par le BoR sont des femmes, soit un taux de 25 % de femmes et 75 % d'hommes en 2024. Nous visons une proportion de 30 % de femmes au sein de notre BoD par rapport au total d'ici à 2026.

Selon la CSRD, nous devons également rendre compte du ratio femmes/hommes, qui était de 33 % en 2024.

MÉTHODES COMPTABLES

La diversité des genres est calculée comme la proportion de femmes au sein du BoD au 31 décembre

par rapport au nombre total de membres, en incluant uniquement les membres élus par l'assemblée générale. Sont exclus les représentants du personnel et les conseillers du BoD.

PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU BOB

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 impliqués et, en règle générale, les membres du BoD participent à toutes les réunions, sauf en cas d'empêchement. En 2024, il y a eu 11 réunions ordinaires et une réunion extraordinaire du BoDs. La participation au conseil a légèrement diminué par rapport à l'année dernière. Les informations relatives aux membres du BoD figurent aux [pages 93 et 94](#).

MÉTHODES COMPTABLES

Le taux de participation aux réunions du BoD est calculé par la somme des réunions régulières du BoD auxquelles chaque membre a assisté divisée par le 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.

EXIGENCES DE DIVULGATION : TABLE DES MATIÈRES

À partir de 2025, Arla sera tenue de respecter les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) conformément à la nouvelle directive européenne sur les rapports de durabilité (CSRD) qui est entrée en vigueur début 2023.

Le tableau de droite montre nos progrès en matière de conformité aux exigences de la CSRD et où les trouver dans ce rapport. Nous ne sommes pas encore en conformité avec la CSRD, mais nous y travaillons et ce sera le rapport couvrant l'année 2025 lorsque nous serons tenus de nous conformer pleinement aux normes de reporting.

État	Norme	Page
●	ESRS 2 BP-1	38
●	ESRS 2 BP-2	(14) 37-38, 48-48, 51, 59-60, 85
●	ESRS 2 GOV-1	(3, 5) 29-32, 37-38, 51 (91-94, 96)
●	ESRS 2 GOV-2	31-32, 37, 51
●	ESRS 2 GOV-3	(8) 32 (97)
●	ESRS 2 GOV-4	37
●	ESRS 2 GOV-5	38
●	ESRS 2 SBM-1	(11) 31, 38
●	ESRS 2 SBM-2	37
●	ESRS 2 SBM-3	34-36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS 2 IRO-1	34, 37-38, 51
●	ESRS 2 IRO-2	34, 37, 39
●	ESRS E1 GOV-3	31, 41-45, 48, 50
●	ESRS E1-1	50
●	ESRS E1 SBM-3	34-36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS E1 IRO-1	34, 37-38, 51
●	ESRS E1-2	37, 50
●	ESRS E1-3	41-46
●	ESRS E1-4	31, 33, 41-43, 45, 48-50
●	ESRS E1-5	49-50
●	ESRS E1-6	38, 48-50
●	ESRS E1-7	48-49
●	ESRS E1-8	51

État	Norme	Page
●	ESRS E1-9	
●	ESRS E2 IRO-1	
●	ESRS E2-1	
●	ESRS E2-2	
●	ESRS E2-3	
●	ESRS E2-4	
●	ESRS E2-5	
●	ESRS E2-6	
●	ESRS E3 IRO-1	
●	ESRS E3-1	
●	ESRS E3-2	
●	ESRS E3-3	
●	ESRS E3-4	
●	ESRS E3-5	
●	ESRS E4 SBM-3	
●	ESRS E4 IRO-1	
●	ESRS E4-1	35, 54, 56, 59
●	ESRS E4-2	50, 54, 60
●	ESRS E4-3	54-58
●	ESRS E4-4	54, 56, 60
●	ESRS E4-5	59-60
●	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	
●	ESRS E5-1	35, 37, 60, 62-63, 67
●	ESRS E5-2	62-65

État	Norme	Page
●	ESRS E5-3	62-66
●	ESRS E5-4	54, 65-66
●	ESRS E5-5	65-67
●	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	37, 69, 75, 78
●	ESRS S1-1	37, 71-72, 75, 78-79
●	ESRS S1-2	71, 73, 78-79
●	ESRS S1-3	75, 78-79
●	ESRS S1-4	69, 71-75, 77
●	ESRS S1-5	
●	ESRS S1-6	76-77
●	ESRS S1-7	
●	ESRS S1-8	71, 78
●	ESRS S1-9	76-77
●	ESRS S1-10	
●	ESRS S1-11	
●	ESRS S1-12	
●	ESRS S1-13	
●	ESRS S1-14	71, 76
●	ESRS S1-15	
●	ESRS S1-16	77
●	ESRS S1-17	75, 78
●	ESRS S2 SBM-3	37, 69, 75
●	ESRS S2-1	71, 73, 75, 78-79
●	ESRS S2-2	37, 71, 73-75, 79

État	Norme	Page
●	ESRS S2-3	73, 75, 78-79
●	ESRS S2-4	69, 73-75, 78-79
●	ESRS S2-5	
●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS S3-1	
●	ESRS S3-2	
●	ESRS S3-3	
●	ESRS S3-4	
●	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	37, 81-83
●	ESRS S4-1	37, 75, 78, 83-85, 88
●	ESRS S4-2	37, 84-85
●	ESRS S4-3	75, 78-79, 84
●	ESRS S4-4	37, 75, 79, 81-83, 85
●	ESRS S4-5	81-85
●	ESRS G1 GOV-1	87 (93)
●	ESRS G1-1	50, 75, 79, 87-89
●	ESRS G1-2	88-89
●	ESRS G1-3	75, 79, 87-88
●	ESRS G1-4	88
●	ESRS G1-5	88-89, 94, 96
●	ESRS G1-6	88-89

Progrès vers la conformité aux exigences de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises :

- En dessous du seuil de signification
- Travail interne initié
- Progression modérée
- Progression avancée

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET BIEN-ÊTRE ANIMAL



Impacts

L'IMPACT D'ARLA

- INR** Impact négatif réel
- INP** Impact négatif potentiel
- IPP** Impact positif potentiel
- IPR** Impact positif réel

INR

ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 3

- 97 % Émissions totales du scope 3**
- 79 % Exploitations
 - 12 % Lactosérum d'origine externe
 - 1 % Déchets et autres
 - 3 % Conditionnement
 - 2 % Transport (en amont)

INP

IMPACT SUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE ANIMAL

INR

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

INR

ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1 ET 2

- 3 % Émissions totales des scopes 1 et 2**
- 2 % Scope 1 – Transport (flotte Arla) et production
 - 1 % Scope 2 – Énergie achetée

Politiques [↗](#)

[Politique environnementale et Green Ambition 2050](#)

[Livre blanc sur le bien-être animal](#)

LE CLIMAT AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS

Impacts, risques et opportunités

Le changement climatique influence notre activité, notre chaîne d'approvisionnement et nos écosystèmes.

En tant que coopérative laitière, nous contribuons aux émissions de gaz à effet de serre par le biais de nos émissions de scope 3, incluant le méthane issu de la digestion des vaches, et par le biais des émissions des scopes 1 et 2 provenant de l'utilisation de combustibles fossiles pour la production et la logistique. En parallèle, nous dépendons de bonnes conditions climatiques pour la culture de l'alimentation animale et la santé des troupeaux de vaches laitières. Nous avons donc la nécessité et la responsabilité de mener la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

Nous avons identifié différents impacts, risques et opportunités grâce à notre

double évaluation de la matérialité liée au climat et à l'énergie, provenant principalement de nos activités en amont dans les exploitations laitières.

Tant que notre transformation énergétique n'est pas achevée, nous dépendons des combustibles fossiles pour le transport, le traitement et les machines agricoles. Il est dans notre intérêt de réduire notre dépendance à l'égard des combustibles fossiles.

Le changement climatique présente des risques pour Arla. Il s'agit notamment de pressions réglementaires et de changements dans les préférences des consommateurs, qui pourraient affecter la rentabilité et la valeur de la marque. Les risques physiques tels que les inondations et les sécheresses peuvent également menacer nos exploitations.

Nous voyons une opportunité de mener la transition vers une économie à faible émission de carbone en réduisant activement notre empreinte carbone. Nous recueillons des données climatiques au niveau des exploitations agricoles depuis des années. Grâce à ces données, nous pouvons accéder à des financements et identifier les leviers de réduction potentiels qui permettront à nos associés-coopérateurs de transformer leurs pratiques agricoles de manière durable. Nous prévoyons d'accélérer nos efforts de réduction des émissions. [Plus d'informations à ce sujet à la page 44.](#)

Stratégie

Stratégie climatique fondée sur la science

Lutter contre le changement climatique et aligner nos objectifs sur ceux de l'Accord de Paris est notre priorité absolue.

En tant que l'une des plus grandes entreprises laitières au monde, Arla est suffisamment grande, forte et influente pour être un leader en matière de durabilité et de protection de l'environnement. Nous sommes conscients de notre responsabilité et avons pour ambition d'atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici à 2050. Nous nous engageons à fixer un objectif scientifique visant à atteindre zéro émissions nettes.

Nous sommes actuellement en train de revoir notre objectif de scope 3 afin que ce dernier soit conforme aux nouvelles recommandations sur les forêts, les terres et l'agriculture de l'initiative Science Based Targets. Une fois approuvé, il sera inclus dans nos rapports externes.

Les données sont essentielles pour réduire notre empreinte carbone. Au fur et

à mesure des progrès scientifiques, nous nous efforçons d'utiliser les données, les technologies et les méthodologies les plus avancées. Les mises à jour des méthodologies et des sources de données sont reflétées dans nos chiffres publiés, et nous obtenons une assurance raisonnable concernant nos émissions de gaz à effet de serre de scope 1, 2 et 3. Pour nos deux objectifs d'émissions, nous avons établi des feuilles de route détaillées, précisant les domaines climatiques spécifiques de réduction, leur impact et les contributions individuelles à la réalisation de l'objectif. Ces feuilles de route incluent des hypothèses sur les effets futurs des volumes et des combinaisons de produits ainsi que sur l'évolution attendue de la consommation de lait cru.

Nos objectifs et notre stratégie d'atténuation du changement climatique ont été approuvés par le BoD.

Objectifs et ambitions

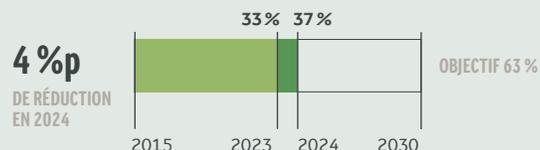
L'AMBITION D'ARLA



RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SCOPES 1 ET 2

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).

[De plus amples informations à la page 45.](#)



RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SCOPE 3 PAR KG DE LAIT ET DE LACTOSÉRUM

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

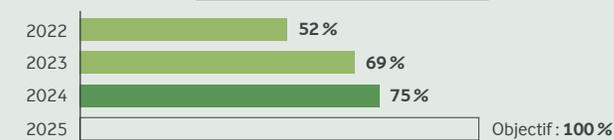
[De plus amples informations à la page 43.](#)



ÉLECTRICITÉ VERTE D'ICI À 2025¹

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

[De plus amples informations à la page 45.](#)



¹ L'objectif est défini pour la fin de l'année. Étant donné que l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne se reflétera pas dans le rapport annuel 2025.

Notre démarche de réduction des émissions de CO₂e

Nos objectifs et notre plan de transition pour 2030 nous guideront vers la réalisation de nos ambitions de réduction des émissions de scope 1 et 2 de 63 % en valeur absolue et des émissions de scope 3 de 30 % par kg de lait ou de lactosérum par rapport à notre année de référence.

En 2024, nous avons réduit nos émissions de scopes 1 et 2 de 4 points de pourcentage, soit une réduction totale de 37 % par rapport à 2015 (année de référence). Ces progrès ont été rendus possibles par une combinaison d'optimisations énergétiques, telles que des changements de comportement et des investissements dans des équipements plus économes en énergie. Parmi les principales

contributions figurent le passage au chauffage urbain sur l'un de nos sites suédois et l'impact sur l'année entière du changement de chauffage urbain à Taulov en 2023. Les investissements dans des pompes à chaleur et une chaudière électrique sur plusieurs sites danois, ainsi que les contrats d'achat d'électricité et les certificats d'électricité verte, ont également joué un rôle dans la réalisation de cette réduction.

Le programme FarmAhead™ Technology et l'engagement de nos agriculteurs ont permis de réduire d'un point de pourcentage les émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum. Cela a contribué à une réduction globale de 13 % par rapport à 2015 (année de référence) avec 1,29 kg CO₂e par kg de lait et de lactosérum. Les émissions spécifiques

des associés-coopérateurs d'Arla s'élevaient à 1,06 kg CO₂e par kg de lait des associés-coopérateurs, ce qui correspond à une diminution supplémentaire de 1,4 point de pourcentage en 2024. Les réductions, obtenues dans presque tous les pays propriétaires, sont dues à l'utilisation accrue d'électricité verte, à l'utilisation de biogaz et à l'amélioration des Big5 principaux facteurs climatiques. Grâce à notre FarmAhead™ Technology, les associés-coopérateurs d'Arla ont continué à réduire leurs émissions de CO₂e en 2024 malgré les défis posés par les conditions météorologiques et les incertitudes liées à la législation future.

Les émissions absolues liées au lait ont diminué de 3 % par rapport à 2023, pour atteindre un total de 415 000 tonnes de CO₂e. Cette réduction est principalement

due aux efforts déployés dans les exploitations agricoles et s'explique également par la diminution des volumes de lait produits par les associés-coopérateurs et les agriculteurs sous contrat. Une augmentation substantielle de l'achat de lactosérum externe dans le cadre de notre activité d'ingrédients, activité en évolution, n'a entraîné qu'une légère diminution des émissions totales par rapport à 2023. Dans l'ensemble, en 2024, les émissions totales ont légèrement diminué de 91 000 tonnes de CO₂e par rapport à 2023. Depuis 2015 (année de référence), les émissions ont été réduites de plus de 2,6 millions de tonnes. Les activités agricoles ont permis de réduire les émissions de 1,2 million de tonnes de CO₂e au cours des trois dernières années, indépendamment des variations de volume, et nous sommes convaincus

que nous atteindrons notre objectif grâce à FarmAhead™ (voir page 44). En 2024, le score moyen obtenu est passé de 50 en 2023 à 53. Le score est passé de 49 au premier trimestre du programme (T3 2023) à 54 au T4 2024. Pour une exploitation Arla moyenne avec une production laitière annuelle de 1,6 million de kg, cela représente environ 41 000 EUR par an. Au total, 337 millions EUR ont été versés dans le cadre de FarmAhead™ Incentive, dont 1 centime EUR supplémentaire par kg de lait pour la soumission des données FarmAhead™ Check.

Les émissions liées aux emballages sont restées inchangées, tandis que les émissions liées au transport de scope 3 ont augmenté, en partie en raison de la croissance des ventes sur nos marchés internationaux. Les émissions de scope 3

représentaient 97 % de l'empreinte carbone totale d'Arla en 2024.

Grâce aux réductions réalisées en 2024, nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs pour 2030 et sommes convaincus que notre stratégie climatique, notamment le modèle FarmAhead™ Incentive, soutiendra nos objectifs.

Évolution des émissions de CO₂e 2015-2024
Milliers de tonnes (millions de kg)



Évolution des émissions de CO₂e 2015-2024¹

Milliers de tonnes (millions de kg)	2024	2023	Évolution
Émissions de CO₂e de scope 1 et 2	618	660	-6 %
<i>Émissions de CO₂e de scope 3 :</i>			
Lait	14 781	15 196	-3 %
Lactosérum d'origine externe	2 323	1 987	17 %
Autres, y compris l'emballage et le transport approvisionné	988	958	3 %
Émissions de CO₂e de scope 3	18 092	18 141	0 %
Total des émissions de CO₂e	18 710	18 801	0 %

¹ Plus d'informations à la page 48.

Actions et ressources

UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

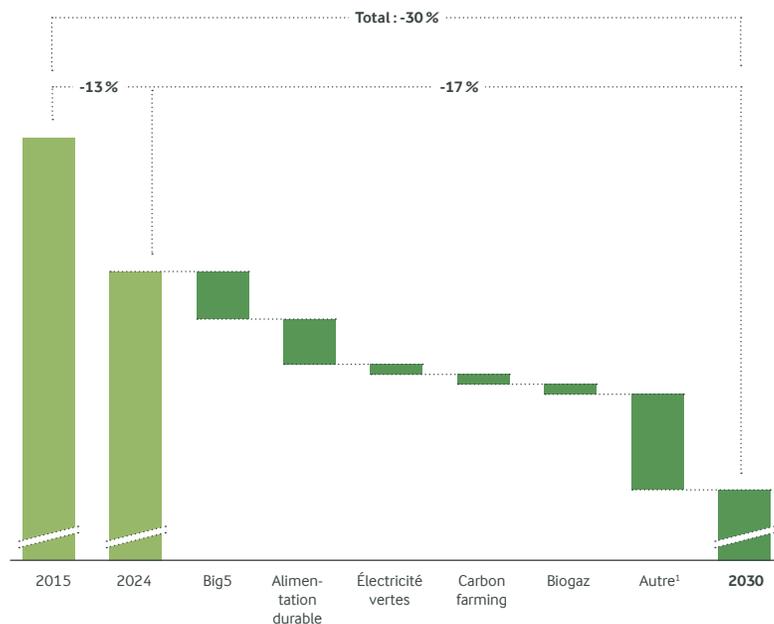
LES PRODUITS LAITIERS SONT DES ALIMENTS RICHES EN NUTRIMENTS, MAIS ILS PRÉSENTENT ÉGALEMENT UNE EMPREINTE CARBONE. POUR ACCÉLÉRER LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂E, NOUS AVONS CRÉÉ LE PROGRAMME FARMAHEAD™.

Nous nous efforçons constamment de réduire les émissions de nos exploitations afin de diminuer notre impact environnemental par différents domaines climatiques, tels que les Big 5, l'alimentation durable, l'électricité verte ou le biogaz. L'élevage, les engrais verts, les additifs alimentaires et le biochar font également partie des domaines climatiques de réduction.

Notre trajectoire jusqu'en 2030 et notre objectif de neutralité carbone d'ici 2050 ne sont pas linéaires ; ils fluctuent, comme le reflètent nos résultats d'une année sur l'autre. L'augmentation de la fréquence des sécheresses et des conditions météorologiques imprévisibles dues au changement climatique,

Réduction des émissions dans les exploitations
 Cette année, nos associés-coopérateurs ont réduit d'un point de pourcentage supplémentaire les émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum.

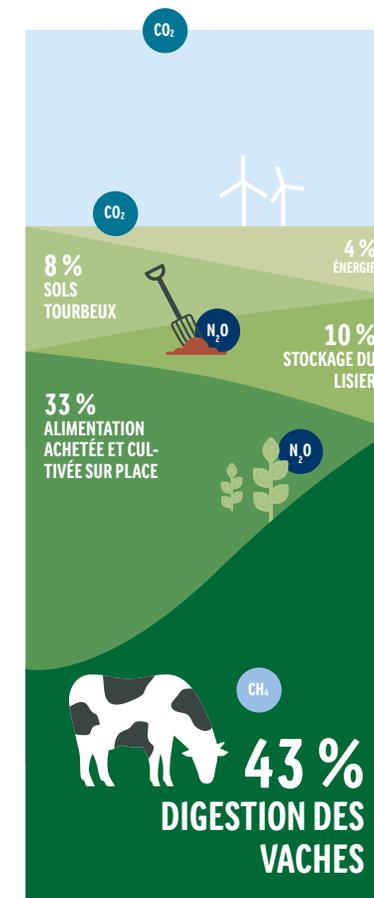
Réduction des émissions de scope 3 par kg de lait et de lactosérum



¹ « Autre » comprend, entre autres, l'élevage, l'engrais vert, les additifs pour aliments pour animaux et le biochar.



Origine de nos émissions dans les exploitations en 2024



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

ainsi que l'incertitude économique et la législation potentielle, peuvent affecter notre rythme de réduction des émissions et nos investissements dans les exploitations. Malgré ces défis externes, nos associés-coopérateurs s'adaptent et apprennent en permanence.

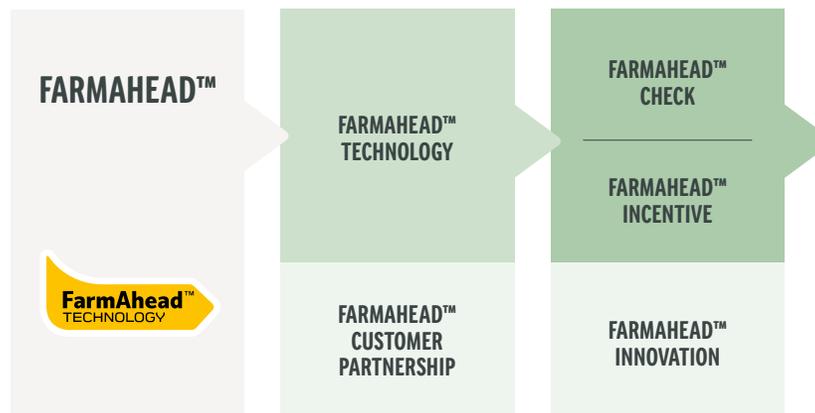
Agir aujourd'hui pour demain avec FarmAhead™

Nous nous engageons à proposer des produits laitiers de haute qualité tout en accordant la priorité au bien-être de nos animaux et à la terre dont nous dépendons. Nous avons développé FarmAhead™ Technology, une boîte à outils de technologies fondées sur les données et la science, composée de FarmAhead™ Check, du FarmAhead™ Incentive, du FarmAhead™ Innovation et du FarmAhead™ Customer Partnership. Cette boîte à outils est conçue pour permettre à nos agriculteurs de mesurer, de comprendre et d'assurer la progression de leur transition vers la durabilité au sein de leur propre exploitation. Grâce à cette initiative, qui s'appuie sur l'ancien modèle d'incitation financière liée à la durabilité d'Arla et sur le Check Climat d'Arla, nos associés-coopérateurs sont récompensés pour la mise en œuvre de pratiques durables dans leurs exploitations.

FarmAhead™ Check: mesurer l'empreinte carbone de l'exploitation

La réduction des émissions des exploitations nécessite des connaissances. Le FarmAhead™ Check est un outil qui recueille des données pour mieux comprendre les

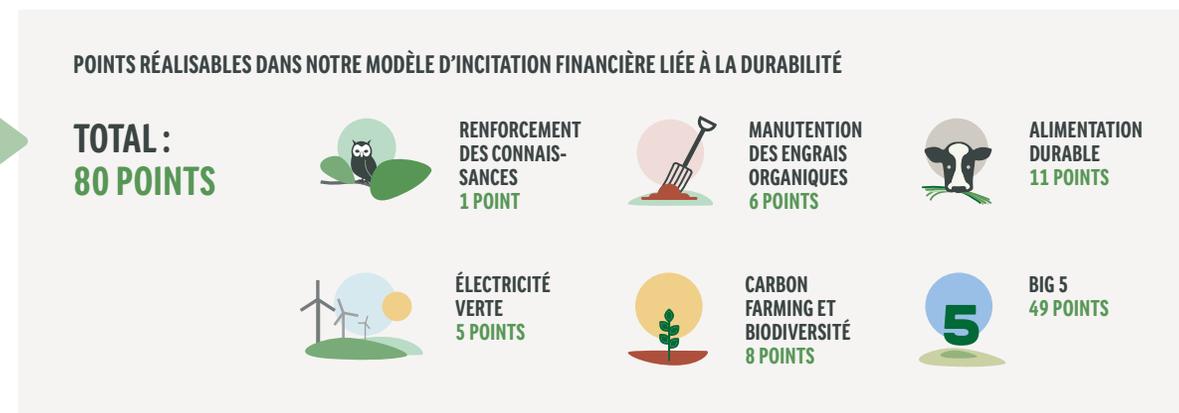
FarmAhead™ Technology : Une boîte à outils axée sur les données pour faciliter la transition vers la durabilité dans les exploitations.



émissions des exploitations, couvrant 99 % de notre pool laitier. Les associés-coopérateurs renseignent plus de 200 points de données en répondant à des questions, qui sont ensuite vérifiées par un conseiller tiers et stockées dans un ensemble de données complet. Cet outil permet d'obtenir des informations précieuses sur les pratiques agricoles laitières dans sept pays d'Europe du Nord, de soutenir les associés-coopérateurs dans leurs efforts de durabilité et de partager les connaissances avec les acteurs du secteur, les décideurs politiques et les chercheurs. La soumission du FarmAhead™ Check est récompensée par un supplément de 1 centime EUR/kg de lait.

FarmAhead™ Incentive: récompenser les agriculteurs pour leurs activités en faveur de la durabilité

Nous valorisons et récompensons nos associés-coopérateurs pour leurs efforts visant à réduire l'empreinte carbone de leur lait et à protéger la biodiversité. Grâce à notre modèle FarmAhead™ Incentive, les associés-coopérateurs peuvent gagner jusqu'à 80 points dans 19 domaines de durabilité sur leurs activités pour réduire les impacts climatiques tels qu'une alimentation efficace des vaches, une manutention efficace des engrais organiques et l'utilisation d'électricité verte. Chaque point déclenche une augmentation de 0,03 centime EUR/kg du paiement du lait livré. Les activités ayant le plus fort potentiel de réduction des émissions de CO₂e gagnent le plus de points. Nous ajouterons d'autres options au modèle au fur et à mesure que le programme de durabilité et les connaissances scientifiques se développent.



Nous avons alloué jusqu'à 500 millions EUR par an pour récompenser nos associés-coopérateurs pour leurs actions en faveur de la durabilité et les encourager à utiliser la boîte à outils FarmAhead™ Technology pour accroître encore les activités d'amélioration concernant le climat et la nature.

FarmAhead™ Innovation: explorer de nouvelles approches à la durabilité

Pour nous assurer que FarmAhead™ Technology reste à la pointe de la production laitière durable, nous explorons la recherche et le développement de solutions innovantes afin de réduire davantage les émissions dans les exploitations et de protéger la biodiversité. Nos projets comprennent, entre autres, un projet pilote d'agriculture régénératrice de quatre ans en collaboration avec FAI Farms. Ce projet

rassemble des associés-coopérateurs Arla en agriculture conventionnelle et biologique de différents pays européens et vise à explorer de manière structurée les méthodes d'agriculture régénératrice. Ces projets démontrent notre engagement à trouver des solutions durables pour l'industrie laitière.

FarmAhead™ Customer Partnership : Collaborer avec les clients pour un avenir durable

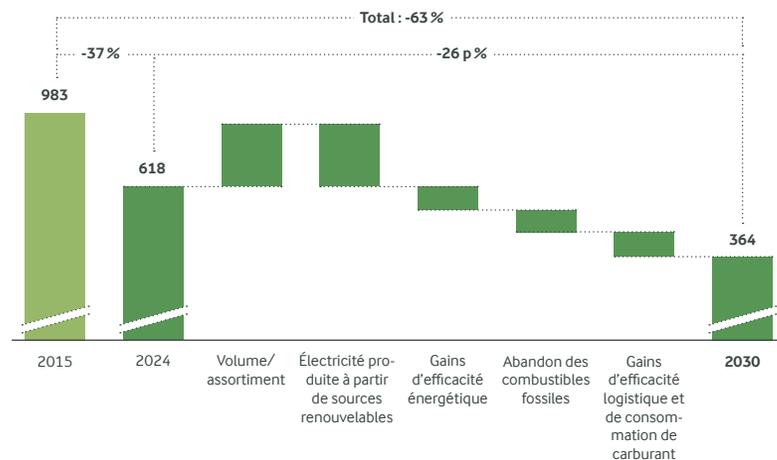
Grâce au programme FarmAhead™ Customer Partnership, nos clients peuvent prendre part à des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de préservation de l'environnement dans les exploitations de nos associés-coopérateurs. À travers ce partenariat, ils contribuent à la diminution des émissions en investissant dans des

activités de réduction dans les exploitations agricoles, ce qui les aide à leur tour à réduire les émissions dans leur propre chaîne de valeur. Lancé initialement au Royaume-Uni, le programme a déjà abouti à la conclusion d'accords portant sur plus de 4 milliards de kg de lait. Les participants se rapprochent des associés-coopérateurs d'Arla grâce à des projets de recherche, à l'accès à des données précises sur les exploitations agricoles et aux réductions d'émissions associées pouvant faire l'objet de demandes de remboursement. Celles-ci sont basées sur les données des exploitations issues des programmes FarmAhead™ Check et FarmAhead™ Incentive, et comprennent des rapports personnalisés pour le reporting ESG avec des empreintes carbone spécifiques aux produits.

UNE PRODUCTION ET UNE LOGISTIQUE DURABLES

NOTRE OBJECTIF DE DURABILITÉ À LONG TERME EST D'ATTEINDRE ZÉRO ÉMISSIONS NETTES À L'HORIZON 2050 POUR NOS SITES DE PRODUCTION LAITIÈRE ET NOTRE RÉSEAU LOGISTIQUE. POUR Y PARVENIR, NOTRE STRATÉGIE S'ARTICULE AUTOUR DE TROIS ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX : UTILISER DE L'ÉLECTRICITÉ VERTE, AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET ABANDONNER LES COMBUSTIBLES FOSSILES DANS LES OPÉRATIONS DE PRODUCTION ET DE LOGISTIQUE.

Réduction des émissions scopes 1 et 2
Millions de kg par millier de tonnes



Nos projets à long terme visant à passer des combustibles fossiles aux énergies renouvelables sont toujours en bonne voie. Des initiatives telles que l'optimisation énergétique et l'électrification, ainsi que le recours à l'électricité verte et la transition vers des sources alternatives d'énergie thermique, sont les principaux moteurs de cette transition. Nous n'avons identifié aucun actif ni aucune activité commerciale spécifique qui soient incompatibles avec une transition vers une économie à faible émission de carbone.

Plus d'électricité verte

L'électricité produite à partir de sources renouvelables est un élément essentiel pour la réalisation de nos objectifs de réduction des émissions. En 2024, 75 % de notre consommation d'électricité en Europe provenait de sources renouvelables. À partir de la fin 2025, nous nous approvisionnerons exclusivement en Europe en électricité produite à partir de sources renouvelables. Pour plus d'informations, veuillez vous reporter aux [pages 49 à 50](#).

Afin de garantir un approvisionnement en électricité verte, nous soutenons activement le développement de nouvelles exploitations

4 POINTS DE POURCENTAGE

Réduction des émissions de CO₂e des scopes 1 et 2 depuis 2023
F26 Ambition stratégique : Nous visons une réduction de 63 % des émissions des scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2015.

solaires et éoliennes en tant qu'acheteur de cette électricité. En plus des dix contrats d'achat d'électricité déjà signés au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni et en Allemagne, nous en avons signé cinq autres au Royaume-Uni, au Danemark et en Allemagne en 2024, démontrant ainsi notre engagement à réduire notre empreinte carbone et à assurer la transition vers un avenir énergétique plus durable.

Efficacité énergétique

Pour réduire notre dépendance à l'égard des sources d'énergie fossiles, nous prenons différentes mesures, telles

Plus d'électricité verte

En 2024, nous avons signé cinq contrats d'achat d'électricité au Royaume-Uni, au Danemark et en Allemagne.



que le traitement de l'eau par UV. À la laiterie de Rødkærbro, au Danemark, une solution de traitement par UV a remplacé l'ancienne méthode de chauffage au gaz naturel pour décontaminer l'eau de refroidissement pour la production

de fromage. Cette solution permet d'éviter la prolifération des germes et de minimiser la consommation d'énergie du site en passant à l'utilisation exclusive de l'électricité, ce qui permet d'économiser environ 800 tonnes de CO₂e par an.

En 2024, nous avons continué à nous concentrer sur l'identification des domaines d'amélioration au sein de nos sites de production et de nos centres logistiques. Grâce à un examen et à une évaluation menés par nos fournisseurs,

nous avons mis en évidence trois domaines d'action clés : Améliorer l'efficacité des systèmes de refroidissement en évaluant les points de consigne et en identifiant des solutions pour optimiser la consommation d'énergie, en envisageant l'adoption d'agitateurs de lait plus économes en énergie ou en optimisant leur vitesse de fonctionnement et leurs temps de fonctionnement pour minimiser la consommation d'énergie et en menant une phase secondaire de mise en œuvre de l'isolation, en l'étendant aux tuyaux et équipements froids et chauds pour réduire les pertes d'énergie.

à partir de sources renouvelables, tandis qu'Akafa Dairy, au Danemark, a installé une pompe à chaleur haute température en 2024. Grâce à l'utilisation de la chaleur résiduelle de l'une de leurs tours de séchage par atomisation et à la production d'eau glacée, il est possible d'économiser 67 tonnes de CO₂e chaque année.

Logistique et efficacité énergétique

La logistique et l'efficacité énergétique restent au centre de nos préoccupations. Au cours des dernières années, nous avons équipé la flotte de camions d'Arla, détenus ou loués, d'un système d'écoconduite, qui donne aux chauffeurs un retour d'information sur leurs performances économiques. Nous prévoyons que le système permettra de réduire la consommation globale de carburant.

En outre, nous avons continué à développer notre flotte de véhicules électriques et au biogaz au Royaume-Uni, en Finlande et en Suède. En 2024, la Suède a acquis 16 nouveaux camions au biogaz et 15 camions électriques, tandis que le Royaume-Uni a ajouté 12 camions au biogaz à sa flotte. Nous restons également déterminés à créer des opportunités pour les associés-coopérateurs d'Arla afin qu'ils utilisent le lisier de leurs vaches pour la production de biogaz, contribuant ainsi davantage à nos efforts de durabilité.

Origine de nos émissions (scopes 1 et 2) en 2024



Abandon des combustibles fossiles
En 2024, la Suède a acquis 16 nouveaux camions au biogaz et 15 camions électriques, tandis que le Royaume-Uni a ajouté 12 camions au biogaz à sa flotte.

Abandon des combustibles fossiles

Nous croyons à la nécessité de nous éloigner des combustibles fossiles. Notre vision de l'approvisionnement énergétique futur consiste à adopter toute une gamme de sources renouvelables. Cette approche garantit la résilience et la compétitivité des coûts et s'aligne sur la disponibilité des sources d'énergie renouvelables. Dans le cadre de notre stratégie de durabilité, nous avons investi dans des solutions alternatives qui s'alignent sur notre vision d'un avenir durable. Pour se rapprocher de cet objectif, le fournisseur d'énergie thermique de Vimmerby Dairy a progressivement éliminé la dernière source d'énergie fossile, faisant de l'usine un nouveau site de production d'Arla en Suède utilisant 100 % d'énergie produite



**ARLA®
BIO**

Dans le cadre de la production de lait bio, les vaches sont nourries avec une alimentation 100 % biologique et peuvent gambader dans des champs verdoyants pendant la saison de pâturage.

BIEN-ÊTRE ANIMAL

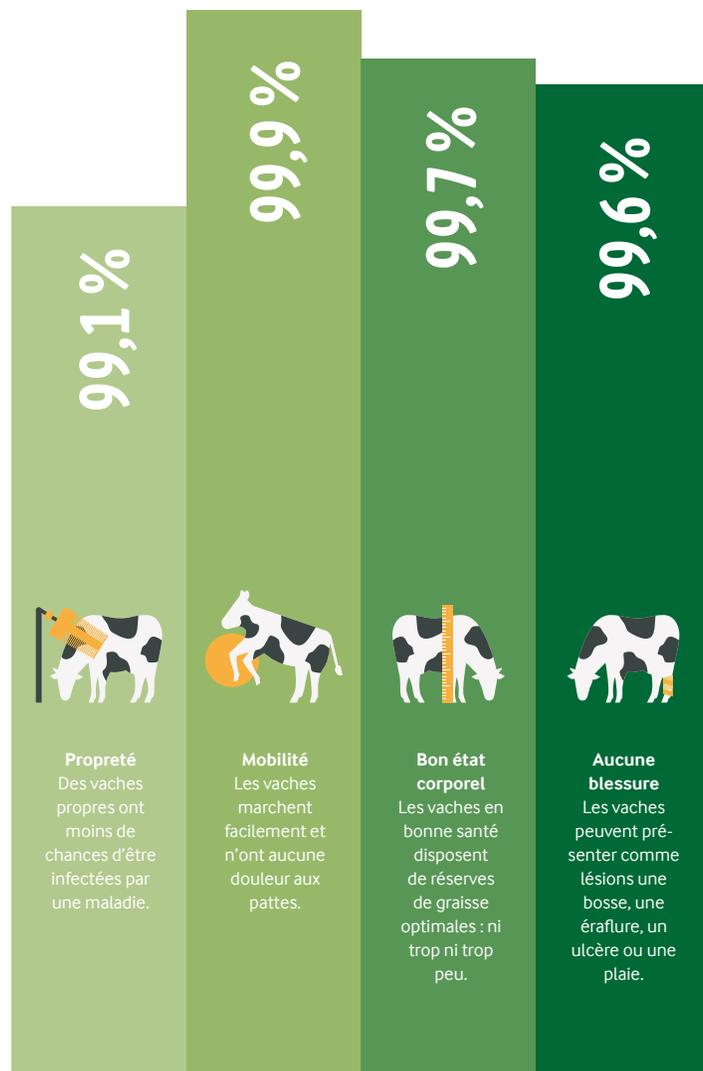
NOUS CONSIDÉRONS LE LAIT COMME NOTRE MATIÈRE PREMIÈRE ESSENTIELLE. PAR CONSÉQUENT, NOUS VISOUS À ASSURER UNE PRODUCTION RESPONSABLE EN METTANT L'ACCENT SUR LE BIEN-ÊTRE DES VACHES ET DE L'ENVIRONNEMENT.

Impacts, risques et opportunités

Nous pouvons agir directement sur le bien-être animal

En tant que producteur laitier et coopérative d'éleveurs laitiers, nous dépendons fortement de la capacité de nos vaches à produire du lait. En outre, nous pouvons potentiellement avoir un impact négatif sur le bien-être des troupeaux de vaches, en fonction de la manière dont elles sont traitées. Par conséquent, nous avons identifié le « bien-être animal » comme un thème spécifique pour Arla dans notre évaluation de double matérialité ([voir les pages 34 et 35](#)).

PROPORTION D'ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS DONT L'EXPLOITATION N'A PAS FAIT L'OBJET DE SIGNALEMENTS MAJEURS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE ANIMAL EN 2024



Propreté
Des vaches propres ont moins de chances d'être infectées par une maladie.



Mobilité
Les vaches marchent facilement et n'ont aucune douleur aux pattes.



Bon état corporel
Les vaches en bonne santé disposent de réserves de graisse optimales : ni trop ni trop peu.



Aucune blessure
Les vaches peuvent présenter comme lésions une bosse, une éraflure, un ulcère ou une plaie.

Nos associés-coopérateurs s'attachent à garantir la santé et le bonheur de leurs troupeaux, en investissant du temps et des ressources pour maintenir des normes élevées en matière de bien-être animal.

Garantir le bien-être animal grâce à notre programme Arlagården®

En 2003, nous avons lancé Arlagården®, un programme d'assurance qualité dans les exploitations, afin de renforcer notre engagement en matière de bien-être animal. Au fil des ans, nous avons continuellement adapté et mis à jour Arlagården® pour répondre à l'évolution des attentes de nos clients et consommateurs, ainsi qu'à l'évolution des conditions dans les exploitations. Pour garantir que le bien-être animal est au centre des priorités, Arlagården® exige des associés-coopérateurs qu'ils envoient régulièrement un rapport complet sur l'état de santé de leurs troupeaux. Les associés-coopérateurs font l'objet d'audits externes sur le bien-être animal au moins tous les trois ans. Des audits supplémentaires sont réalisés en cas d'indices de non-respect du bien-être animal.

Nous visons à ce qu'aucun problème majeur ne soit relevé lors des audits. Pour estimer le bien-être des vaches, nous utilisons quatre indicateurs fondés sur la science portant sur les problèmes les plus courants rencontrés chez les vaches laitières. Même si nous sommes satisfaits de nos résultats, nous nous efforçons constamment de renforcer ces exigences. Les données montrent la part

des associés-coopérateurs audités sans signalement de problèmes majeurs pour chaque indicateur de bien-être en 2024. Les exigences spécifiques d'Arlagården® sont communiquées à chaque associé-coopérateur qui rejoint Arla. Plus d'informations sur l'audit à la [page 50](#).

Amélioration de la robustesse du troupeau

Dans le cadre de nos FarmAhead™ Check et Incentive ([voir la page 44](#)), la robustesse du troupeau est un domaine climatique important. C'est pourquoi nous avons lancé en 2022 un projet pilote impliquant 18 exploitations dans lesquelles les associés-coopérateurs, avec le soutien de vétérinaires, se sont concentrés sur la prévention des maladies courantes des vaches et des accidents. En moyenne, le projet a permis de réduire le taux de mortalité de 21 % entre l'été 2022 et l'été 2024. Afin d'approfondir les connaissances acquises lors du projet pilote, nous avons organisé une série d'ateliers dans les sept pays de nos agriculteurs en 2024 pour diffuser les idées et les résultats. Par rapport à 2023, les paiements versés aux associés-coopérateurs spécifiquement pour leurs efforts visant à améliorer la robustesse du troupeau sont restés stables, ce qui a conduit à un décaissement total de 9 millions EUR en 2024. Ce paiement correspond à une moyenne de 2 points dans le cadre du FarmAhead™ Incentive.

De nombreuses vaches Arla portent actuellement des colliers ou d'autres outils de mesure qui permettent de collecter

diverses données, de contrôler les niveaux et les rythmes d'activité. Ces informations précieuses donnent un aperçu de l'état de santé de chaque vache, ce qui permet aux associés-coopérateurs de réagir rapidement en cas de problème. Cette technologie leur permet de faire du bien-être de leurs vaches une priorité.

Affirmer notre engagement en faveur du bien-être animal

En 2024, Arla a publié un livre blanc sur le bien-être animal. Ce document, qui fait office de politique, stipule que les exigences définies dans Arlagården® doivent être respectées par tous nos associés-coopérateurs et affirme notre engagement à n'utiliser des inhibiteurs qu'en cas de nécessité.

Il développe notre engagement envers les parties prenantes, avec les employés, les évaluateurs externes et nos associés-coopérateurs, en matière de bien-être animal par le biais de la formation et du développement. En tant qu'entreprise coopérative, les représentants des agriculteurs élus au sein du Groupe de travail préparatoire (Preparatory Working Group) se réunissent régulièrement cinq à six fois par an pour examiner les exigences d'Arla en matière de bien-être animal et les propositions d'évolution afin de s'assurer que le programme Arlagården® reste pertinent et progressiste. Le livre blanc sera mis à jour en conséquence avec plus d'ICP sur une base annuelle et est accessible au public sur notre page d'accueil.

Progression vers l'objectif

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (CO₂E)

Nous nous appuyons sur les dernières méthodologies scientifiques et sur la compréhension de notre écosystème. Nous nous assurons ainsi que nos objectifs sont concrets, réalisables et en adéquation avec les besoins de notre planète. Plus d'informations sur les réductions d'émissions pour 2024 à la [page 42](#).

MÉTHODES COMPTABLES

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 provenant de la digestion des vaches et du stockage du lisier, et l'oxyde nitreux provenant de l'utilisation d'engrais et de lisier. Afin de calculer le total des émissions de gaz à effet de serre (l'empreinte carbone) d'Arila, les différentes émissions de gaz à effet de serre sont converties en équivalents dioxyde de carbone (CO₂e). La conversion des différents gaz traduit leur potentiel global de réchauffement.

La force des différents gaz est prise en considération selon les calculs suivants (sur la base du Cinquième rapport d'évaluation du GIEC, Changement climatique 2013) :

1 kg de dioxyde de carbone (CO₂) = 1 kg de CO₂e
1 kg de méthane (CH₄) = 28 kg de CO₂e
1 kg d'oxyde nitreux (N₂O) = 265 kg de CO₂e

Objectifs d'émissions et rapports

Les progrès en matière de réduction des émissions sont suivis par le biais de rapports annuels sur les émissions de gaz à effet de serre. La portée des objectifs est la même que celle des émissions déclarées. Les émissions de gaz à effet de serre sont classées en trois catégories, en fonction de leur positionnement dans la chaîne de valeur et du contrôle que l'entreprise exerce sur elles. Arila suit la méthodologie de la norme d'entreprise du Protocole des gaz à effet de serre (Protocole GHG).

Nous reconnaissons l'importance de traiter les émissions verrouillées alors que nous travaillons

à la réalisation de nos objectifs de réduction des émissions de carbone. Les émissions verrouillées désignent les émissions cumulées de scope 1 et 2 jusqu'à l'année cible.

Arila a deux objectifs de réduction des émissions. L'objectif pour les scopes 1 et 2 vise à réduire 63 % des émissions absolues d'ici à 2030 et est modélisé à l'aide de l'approche « Contraction absolue ». L'objectif est aligné sur la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C. L'objectif du scope 3 vise à réduire l'intensité des émissions de 30 % d'ici 2030. L'objectif est modélisé en utilisant l'approche de l'intensité physique de 2 % et suit l'approche de décarbonisation sectorielle pour les produits agricoles développée par Ecofys pour l'initiative Science Based Targets (STB). L'objectif est aligné sur l'augmentation de la température bien en dessous de 2 °C. Les deux cibles sont validées par la SBTi.

Nous avons pris 2015 comme année de référence pour les objectifs scientifiques d'Arila. Aucun changement significatif n'est survenu dans les limites opérationnelles qui n'ait été corrigé par rapport à la référence. Ainsi, aucun retraitement n'a eu lieu en 2024 conformément aux directives de la politique de retraitement d'Arila, voir la description à la [page 38](#).

Arila n'achète pas de crédits carbone et, conformément aux objectifs scientifiques d'Arila, le groupe n'utilise pas de crédits carbone pour réduire ses émissions de CO₂e. En outre, Arila ne fait pas de déclarations de neutralité carbone pour un usage commercial dépendant des crédits carbone.

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'Arila et les émissions directes des sites et infrastructures de production d'Arila. Sur le total des émissions de scope 1, 32 % étaient couvertes par le système d'échange de quotas d'émission de l'UE en 2024.

Scope 2 – Émissions indirectes

Les émissions de scope 2 comprennent les émissions indirectes résultant des achats d'énergie d'Arila, c'est-à-dire l'électricité ou les énergies de chauffage. Arila établit ses rapports conformément à la méthodologie basée sur le marché. L'approche d'allocation basée sur le marché reflète l'utilisation d'instruments contractuels tels que des contrats d'achat d'électricité et des certificats achetés

par Arila, et qui peuvent différer de l'électricité et d'autres sources d'énergie moyennes produites dans un pays spécifique. Cela permet à Arila 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, Arila communique les émissions de scope 2 selon les méthodes de calcul basées sur le marché et sur l'emplacement.

Sur l'électricité, la chaleur, la vapeur et le refroidissement produits à partir de sources renouvelables, 0,5 % sont autoproduits et 99,5 % sont comptabilisés par le biais d'instruments contractuels. Parmi ceux-ci, 46 % proviennent d'instruments d'énergie produite à partir de sources renouvelable groupés tels que les contrats d'achat d'électricité et 54 % d'instruments non groupés.

Scope 3 – Autres émissions indirectes

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

Les émissions relatives au lactosérum concernent le lactosérum acheté en externe pour Arila 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 par Arila. Le facteur d'émission lié au lactosérum acheté en externe est resté à 1,0 kg par kg de lactosérum, ce qui constitue une estimation prudente (Flysjö, 2012) moins précise que l'utilisation d'un facteur spécifique au pays.

Arila recueille des données auprès des fournisseurs de transport et d'emballages représentant au moins 95 % des dépenses. Sur la base des données collectées, les résultats sont extrapolés pour couvrir 100 % des dépenses. Pour le transport et la production, les facteurs d'émission sont actualisés chaque année et basés sur les facteurs Defra 2024 et Ecoinvent 3.10. Cependant, les facteurs d'émission pour les emballages font toujours référence à Ecoinvent 3.9.1. Dans la dernière base de données, la méthodologie de calcul des facteurs d'émission des plastiques a subi des changements importants. Par conséquent, Arila étudie actuellement comment

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

Milliers de tonnes (millions de kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Émissions de CO ₂ e des scopes 1 et 2 – méthode basée sur le marché	618	660	695	733	751
Réduction du CO₂e des scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)	37%	33%	29%	25%	24%
Émissions de CO ₂ e de scope 3 des associés-coopérateurs par kg de lait (kg) ²	1,06	1,08	1,12	1,15	1,15
CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (kg)	1,12	1,14	1,18	1,20	1,21
Réduction du CO₂e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)¹	13%	12%	9%	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 Arila et avons progressivement remplacé les données statistiques nationales par des données propres à Arila dans le modèle de calcul du CO₂e. Plus d'informations aux [pages 48 et 49](#).

² Ce chiffre correspond à la moyenne des émissions de CO₂e d'Arila Foods par kg de lait des associés-coopérateurs. Arila a établi des empreintes carbone spécifiques aux régions d'approvisionnement (et aux catégories/produits) pour les clients de notre FarmAhead™ Customer Partnership afin qu'ils puissent les utiliser dans leurs propres rapports relatifs aux émissions de CO₂e. Il serait incorrect d'utiliser la moyenne des émissions de CO₂e par kg de lait associé-coopérateur d'Arila dans la déclaration des émissions de CO₂e, car elle ne prend en compte que les émissions au niveau des exploitations et non la totalité des émissions sur l'ensemble du cycle de vie.

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

Milliers de tonnes (millions de kg)	2024	2023 ^{3,4}	2022	2021	2020
Production	404	426	399	368	381
Transport	78	82	78	79	93
Émissions de CO₂e de scope 1	482	508	477	447	474
Émissions de CO₂e de scope 2 – méthode basée sur le marché	136	152	218	286	277
Lait	14 781	15 196	15 571	16 386	16 645
Lactosérum d'origine externe	2 323	1 987	1 859	1 751	1 133
Emballages	455	459	444	417	396
Biens et services achetés (catégorie 1)	17 559	17 642	17 874	18 554	18 174
Activités liées au carburant et à l'énergie (catégorie 3)	160	159	177	125	120
Transport et distribution en amont (catégorie 4)	365	331	346	347	306
Déchets produits dans le cadre des opérations (catégorie 5)	8	9	10	24	25
Émissions de CO₂e de scope 3²	18 092	18 141	18 407	19 050	18 625
Total des émissions de CO₂e	18 710	18 801	19 102	19 783	19 376
Émissions de CO ₂ e de scope 2 – méthode basée sur l'emplacement	168	192	165	243	237
Total des émissions de CO ₂ e – méthode basée sur l'emplacement	18 742	18 841	19 049	19 740	19 336

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

⁴ Les émissions et absorptions biogéniques non incluses dans le tableau totalisent 402 000 tonnes de CO₂e de scope 1, 147 000 tonnes de scope 2 (basé sur la localisation), 96 000 tonnes de scope 2 (basé sur le marché) et 41 000 tonnes de scope 3, spécifiquement lié au transport en amont. En 2023, Arila n'a signalé que des émissions biogéniques de scope 1. Une erreur de calcul pour le biogaz comprimé a conduit à un chiffre discret rapporté pour 2023.

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

mettre en œuvre ces nouveaux facteurs d'émission et ajuster les données historiques pour permettre des comparaisons d'une année sur l'autre.

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 (life-cycle assessment, LCA) qui a été développée au cours des dix dernières années en collaboration avec 2.-0 LCA consultants, une société de conseil danoise composée d'universitaires. Une méthodologie détaillée est disponible dans la publication de Schmidt et Dalgaard (2021) sur le site web de 2.-0 LCA consultants. Les facteurs d'émission des exploitations sont obtenus auprès de 2.-0 LCA consultants.

Pour le lait non produit par nos associés-coopérateurs, les facteurs d'émission restent inchangés par rapport aux niveaux de 2015, calculés 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 à la production de lait cru englobent à la fois les activités au sein des exploitations et en dehors, liées à la digestion des vaches, à la production et à l'achat d'alimentation animale, au stockage du lisier, à la consommation d'énergie, aux biens d'équipement et aux sols tourbeux. Les émissions liées à l'alimentation animale concernent les engrais pour les aliments cultivés localement et achetés, ainsi que leur transport. 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

de CO₂e pondérées par kg 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 des exploitations validées par des experts climatiques externes sont statistiquement représentatives de l'ensemble des exploitations Arla.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Scopes 1 et 2

Les valeurs de référence pour les émissions de scope 1 et 2 ne sont pas ajustées en fonction des conditions météorologiques, mais sont toujours considérées comme représentatives car les préoccupations énergétiques sont principalement liées à la production et ne fluctuent donc pas en raison d'anomalies de température telles que les besoins de chauffage des bâtiments.

Scope 3

En 2024, 96 % des associés-coopérateurs actifs d'Arla, couvrant 99 % du volume de lait des associés-coopérateurs d'Arla, ont envoyé le questionnaire détaillé du FarmAhead™ Check. Leurs réponses ont été validées par des experts climatiques externes.

Les associés-coopérateurs remplissent le FarmAhead™ Check chaque année en utilisant les données de leur dernier exercice financier. Cela varie d'une exploitation à l'autre, certaines ont des exercices financiers allant de janvier à décembre, tandis que d'autres vont par exemple 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 63 %) concernent la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2023, tandis que 10 % concernent des périodes antérieures.

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

volonté de passer d'un traitement nul au traitement complet au biogaz du lisier.

Arla a mis en place un processus de contrôle solide pour réduire les incertitudes et améliorer la qualité des données. Le processus de contrôle est double : il comprend le processus de validation des experts climatiques externes et un contrôle interne effectué par Arla visant à détecter des valeurs statistiques atypiques ou des anomalies dans les données. Toutes les valeurs atypiques sont signalées et doivent faire l'objet d'une enquête avant mise à disposition des résultats du FarmAhead™ Check. Les chiffres ne sont communiqués à des fins de reporting qu'au terme d'une enquête approfondie.

Les petites exploitations 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 associés-coopérateurs 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 analytiques de détection.

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.

Nous avons pris 2015 comme année de référence pour notre objectif scientifique de scope 3. Pour calculer le niveau de référence et assurer le suivi de l'objectif de réduction, le type de données utilisées a changé. Des données statistiques nationales de 2012, qui étaient les meilleures données

Intensité des émissions de GES par rapport aux revenus nets¹

Milliers de tonnes de CO ₂ e par million EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Émissions totales de GES (en fonction de la localisation) par chiffre d'affaires net (milliers de tCO₂e/millions EUR)	1,36	1,38	1,38	1,76	1,82
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (milliers de tCO₂e/millions EUR)	1,36	1,37	1,38	1,77	1,82
¹ Le chiffre d'affaires net correspond au chiffre d'affaires figurant dans les états financiers, Note 1.1 (page 112), à l'exclusion du chiffre d'affaires provenant de la fusion-acquisition d'une entreprise de lactosérum au Royaume-Uni.					
Consommation totale d'énergie					
(milliers de MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Charbon et produits du charbon	-	-	-	-	-
Pétrole brut et produits pétroliers	346	349	454	346	462
Gaz naturel	1 944	1 906	1 738	1 723	1 695
Autres sources fossiles	0	0	0	0	0
Achat ou acquisition d'électricité, de chauffage, de vapeur ou de climatisation à partir de sources fossiles	246	302	420	488	465
Consommation totale d'énergie d'origine fossile	2 536	2 557	2 612	2 557	2 622
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	31	45	97	185	185
Sources renouvelables, incluant la biomasse, les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.	483	545	554	598	614
Achat ou acquisition d'électricité, de chauffage, de vapeur et de climatisation provenant de sources renouvelables	1 073	974	796	611	531
Énergie renouvelable non combustible auto-produite	5	4	2	0	0
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire²	1 561	1 523	1 352	1 209	1 145
Consommation totale d'énergie	4 128	4 125	4 061	3 951	3 952
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	38 %	37 %	33 %	31 %	29 %

²L'objectif est fixé pour la fin de l'année, mais comme l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne sera pas reflétée dans le rapport annuel 2025

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 2024 se fondait donc principalement sur des données des exploitations pour l'année 2023. Pour calculer les émissions provenant de l'emballage et du transport, ainsi que les volumes d'emballage, Arla recueille des données directement auprès de ses 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 en matière de qualité des données. Les informations sont également soumises à un niveau plus élevé d'incertitude concernant les mesures, car la capacité à contrôler la qualité des données est limitée. Le contrôle est effectué en comparant les données reçues entre les périodes et avec les données d'approvisionnement.

CONSUMMATION D'ÉNERGIE ET COMPOSITION

La part de l'électricité produite à partir de sources renouvelables est passée à 75 % en 2024, contre 69 % l'année précédente. Cette augmentation est le résultat de nouveaux contrats d'achat d'électricité et d'investissements dans des centrales solaires sur site. Dans une moindre mesure, cela a également été favorisé par l'achat de certificats d'électricité verte. Pour en savoir plus sur le traitement comptable des contrats d'achat d'électricité, voir la [page 48](#).

MÉTHODES COMPTABLES

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

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

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

Part des énergies produites à partir de sources renouvelables

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

Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables

La part d'électricité produite à partir de sources renouvelables correspond à la part de l'électricité

consommée, aussi bien achetée qu'auto-produite, provenant de sources d'énergie renouvelables ou de certificats d'électricité produite à partir de sources renouvelables. La part d'électricité produite à partir de sources renouvelables est conforme aux lignes directrices RE100. Certains sites d'Arla produisent de l'électricité et vendent l'excédent. L'électricité vendue a été exclue du calcul de la part d'électricité produite à partir de sources renouvelables. L'électricité verte issue des réseaux non couverts par des instruments contractuels n'est pas comptabilisée comme produite à partir de sources renouvelables.

BIEN-ÊTRE ANIMAL

Évolution en matière de bien-être animal

Le bien-être animal est une priorité absolue pour nos associés-coopérateurs et pour Arla en tant qu'entreprise. 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 au bien-être physique des vaches :

Le bien-être animal fait l'objet d'un audit dans chaque exploitation au moins une fois tous les trois ans par SGS, une entreprise d'assurance qualité et d'audit spécialisé dans le bien-être animal. En 2024, 34 % des exploitations ont fait l'objet d'un audit, ce qui correspond à 2 610 associés-coopérateurs audités. Les résultats de l'audit peuvent nécessiter la réalisation d'un audit ou d'une activité de suivi, selon l'issue de l'audit. En cas de problèmes graves ou d'infractions répétées en matière de bien-être animal, Arla suspend la collecte de lait auprès de l'exploitation non conforme et, dans les cas extrêmes, met fin à l'affiliation. Au cours de l'année 2020, le système d'audit a été mis à jour et uniformisé sur l'ensemble des pays associés-coopérateurs pour s'assurer que les auditeurs suivent bien la même procédure et les mêmes normes, où qu'ils soient. Par conséquent, seules les données de 2021-2024 sont prises en compte.

Le nombre moyen de cellules somatiques dans les régions d'Arla a légèrement diminué pour atteindre 183 000 cellules/ml en 2024 (184 000 en 2023).

MÉTHODES COMPTABLES

Nombre de cellules somatiques (moyenne) :

Les cellules somatiques contenues dans le lait sont principalement des globules blancs. Un

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

Audit des exploitations et indicateurs liés aux animaux

Le bien-être animal dans les exploitations Arla fait l'objet d'audits portant sur la santé, le bien-être, l'alimentation et la stabulation des troupeaux, sur la base des critères de WelfareQuality®. Quatre indicateurs de la santé des animaux sont évalués : l'état corporel, la mobilité, la propreté et la présence de lésions. Ces indicateurs ont été élaborés à partir de recherches scientifiques sur les problèmes les plus courants liés aux troupeaux de vaches laitières. Les audits comprennent des audits de routine (effectués tous les trois ans au minimum), des audits aléatoires, des visites au démarrage et des audits ciblés. Les associés-coopérateurs audités sont ceux qui ont fait l'objet d'au moins un audit au cours de l'année couverte par le rapport.

Indicateurs liés aux animaux évalués par les auditeurs

Les ICP montrent la proportion d'associés-coopérateurs audités sans problème majeur dans chaque catégorie. Lors d'un audit, l'auditeur évalue le bétail de l'exploitation et identifie les éventuels problèmes liés à la santé des animaux. Si des problèmes sont identifiés, le bétail est évalué en fonction des indicateurs de bien-être d'Arla. L'auditeur évalue les vaches par rapport à quatre indicateurs de bien-être sur une échelle de 0 à 2, 0 signifiant qu'aucun problème n'est identifié, 1 signalant la présence de problèmes mineurs, et 2 correspondant à des problèmes majeurs. Les résultats sont ensuite communiqués à Arla. Des incidents majeurs en matière de santé sont signalés si plus de 5 % des vaches sont trop maigres, plus de 25 % sont trop sales, plus de 15 % boitent ou plus de 10 % sont blessées.

Intensité énergétique basée sur le chiffre d'affaires net¹

(milliers de MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Intensité énergétique (consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net)²	300	302	294	353	371

¹ Le chiffre d'affaires net correspond au chiffre d'affaires figurant dans les états financiers, Note 1.1 ([page 112](#)), à l'exclusion du chiffre d'affaires provenant de la fusion-acquisition d'une entreprise de lactosérum au Royaume-Uni.

² Provenant des activités dans un secteur à impact élevé sur le climat. Nous opérons dans un secteur à impact élevé sur le climat « Fabrication de produits laitiers ».

Consommation d'électricité en Europe

(milliers de MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Sources non renouvelables	269	329	500	628	621
Sources renouvelables	808	730	551	401	412
Électricité totale consommée	1 077	1 059	1 051	1 029	1 033
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables	75 %	69 %	52 %	39 %	40 %

Indicateurs du bien-être animal

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	183	184	184	191	194
Part des associés-coopérateurs audités sans problèmes majeurs de propreté	99,1 %	99,1 %	98,6 %	98,4 %	-
Part des associés-coopérateurs audités sans problèmes majeurs de mobilité	99,9 %	99,8 %	99,8 %	99,5 %	-
Part des associés-coopérateurs audités sans problèmes majeurs de lésions	99,6 %	99,7 %	100 %	100 %	-
Part des associés-coopérateurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel	99,7 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	-

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les exploitations sont contrôlées tous les trois ans. Les comparaisons d'une année sur l'autre peuvent ainsi varier, étant donné que des exploitations différentes sont contrôlées chaque année.

Politiques et autres

Politique environnementale et Green Ambition 2050

Notre stratégie de durabilité s'appuie sur notre politique environnementale et sur l'Ambition verte (Green Ambition) 2050 d'Arla. Ensemble, ces politiques directrices répondent à des enjeux environnementaux cruciaux. En 2024, nous avons mis à jour notre politique de gestion de l'environnement

et de l'énergie afin d'englober un plus large éventail d'activités et de sujets environnementaux d'Arla, et l'avons renommée « politique environnementale ».

Ces politiques s'appliquent aux activités directes d'Arla, et nous encourageons tous les partenaires de notre chaîne de valeur à adopter les mêmes principes, tels que décrits dans notre code de conduite des fournisseurs. Pour nos associés-coopérateurs, les exigences climatiques et naturelles sont décrites dans notre programme de gestion de la qualité Arlagården®.

Notre Green Ambition 2050 est disponible sur notre site web, et la politique environnementale mise à jour est accessible à tous les employés d'Arla sur notre intranet et aux personnes extérieures sur demande.

La production de produits laitiers ne fait pas partie des secteurs exclus des critères de référence de l'UE alignés sur ceux de Paris.

Un meilleur climat

Arla s'engage à réduire les impacts environnementaux et à lutter contre le changement climatique par des pratiques durables tout au long de sa chaîne de valeur. Nous nous concentrons sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la transition vers les énergies renouvelables. Nos politiques d'adaptation au changement climatique visent à soutenir nos associés-coopérateurs dans leurs efforts pour faciliter l'adaptation aux effets du changement climatique en mettant en place des cycles alimentaires résilients.

POLITIQUES ET AUTRES – SUITE

Pour atteindre ces objectifs, nous avons besoin de partenariats solides tout au long de notre chaîne de valeur et au-delà, en tirant parti des efforts de coopération avec les chercheurs, les fournisseurs et les clients pour faire progresser la production laitière durable.

Gouvernance de la politique

Le directeur de l'agriculture et de la durabilité (Chief Agriculture and Sustainability Officer, CASO) et le vice-président exécutif de la division Supply Chain sont chargés d'approuver la politique environnementale, tandis que le directeur mondial de l'environnement, de la santé et de la sécurité est responsable de ses mises à jour semestrielles. La Green Ambition 2050 d'Arla est ancrée sous la responsabilité du CASO, qui supervise et coordonne la mise en œuvre de la stratégie de durabilité d'Arla.

Livre blanc sur le bien-être animal

Le programme Artagården®, le code de conduite et la Green Ambition 2050 reflètent notre engagement en faveur du bien-être animal. En 2024, Arla a publié un livre blanc sur le bien-être animal, décrivant publiquement notre engagement sur le sujet.

Actuellement, nos principaux domaines d'intervention sont l'utilisation responsable des antibiotiques, le confort des logements, le lien entre la vache et le veau, la réduction de l'élevage en confinement et la réduction de l'impact climatique sur l'exploitation. Arla reconnaît le bétail comme des êtres sensibles et dispose d'une fonction mondiale dédiée qui travaille avec les employés locaux pour garantir le respect du bien-être animal et favoriser les améliorations. Arla donne la priorité à la formation et au développement des employés et des auditeurs externes impliqués dans le bien-être animal. La formation porte sur des sujets tels que les signaux émis par les vaches, les indicateurs basés sur les animaux et les exigences en matière de bien-être animal. Les auditeurs externes suivent une formation, un calibrage et un alignement annuel. Arla s'appuie également sur les connaissances d'experts en bien-être animal pour améliorer les normes dans les exploitations agricoles et encourage les associés-coopérateurs à mettre en place des systèmes sans attaches et à fournir des outils d'enrichissement pour le troupeau.

Gouvernance de la politique

La responsabilité globale du bien-être animal incombe à la fonction chargée du bien-être animal, dirigée par le directeur de la qualité du lait et d'Artagården®, sous la responsabilité de notre vice-président de l'agriculture et de la durabilité, qui relève directement de notre vice-présidente exécutive, CASO. Les représentants élus des agriculteurs se réunissent régulièrement pour examiner les exigences et les développements d'Arla en matière de bien-être animal.

Taxonomie de l'UE

Le règlement 2020/852/UE de l'UE vise à accroître la transparence et l'harmonisation entre les entreprises et les secteurs, et à apporter une définition scientifique de la notion de « durabilité ». Il définit les obligations de déclaration des entreprises, à savoir la déclaration des revenus, des dépenses d'exploitation et des dépenses d'investissement éligibles et alignés sur la taxonomie de l'UE, l'éligibilité faisant référence à l'inclusion dans le règlement de l'UE sur la taxonomie et l'alignement faisant référence au respect de critères techniques spécifiques.

Chiffre d'affaires

Actuellement, l'industrie de fabrication des aliments et des boissons n'est pas incluse dans la taxonomie de l'UE, ce qui se traduit par un revenu éligible de 0 % pour Arla.

Dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation

L'analyse des dépenses d'exploitation et d'investissement a débuté, mais nous ne prévoyons pas de mettre en œuvre les éléments avant 2025, date à laquelle l'établissement de rapports deviendra obligatoire dans le cadre de la directive européenne sur les rapports de durabilité.

Garanties minimales

Les garanties minimales exigent des entreprises qu'elles respectent des normes sociales spécifiques en plus des critères techniques environnementaux pour s'aligner sur la taxonomie de l'UE. Cela inclut le respect du droit du travail, des conventions relatives aux droits de l'homme et des mesures de lutte contre la corruption afin de garantir la durabilité et la responsabilité sociale. Le cadre fait référence au droit international du travail, tel que les conventions fondamentales de l'OIT, qui couvrent des droits tels que l'abolition du travail des enfants, l'élimination du travail forcé, la non-discrimination et la liberté d'association. Il s'aligne également sur les

conventions relatives aux droits de l'homme, telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Bien que la documentation de la conformité ait commencé, les informations ne seront divulguées qu'en 2025, date à laquelle elles deviendront obligatoires.

Impact de nos investissements sur le climat

Chez Arla, nous utilisons principalement un système de tarification du carbone afin d'intégrer l'impact du carbone dans les décisions d'investissement pour chaque investissement supérieur à 500 000 EUR. En calculant l'empreinte carbone de l'investissement potentiel, nous pouvons évaluer si l'investissement s'aligne sur notre trajectoire climatique telle que prévue. En outre, en démontrant l'impact carbone au conseil d'investissement, l'objectif est de rendre plus attractifs les investissements ayant un impact carbone positif. Notre prix actuel du carbone est de 90 EUR par tonne de CO₂e. Ce prix du carbone est actualisé une fois par an et correspond à la moyenne pondérée du prix moyen du système d'échange de quotas d'émission de l'UE (SCEQE) sur un an et du prix moyen pondéré du certificat de garantie d'origine (CGO) sur un an. Les sources choisies sont pertinentes pour Arla car elles sont conformes aux réglementations auxquelles nos plus grands sites doivent se conformer, et elles représentent les charges des instruments de réduction des émissions indirectes utilisés par Arla. Notre système de tarification du carbone est conforme à nos normes internes et ne répond pas aux critères de sélection de la taxonomie de l'UE.

Le prix du carbone que nous utilisons est considéré comme un prix parallèle. Il n'est pas seulement utilisé pour évaluer les investissements, mais aussi par nos opérations pour modéliser des analyses de rentabilité et sert de référence pour les charges supplémentaires dans divers projets ayant un potentiel de réduction des émissions, tels que les changements de type de carburant dans la logistique.

Le calcul de l'évaluation de l'empreinte carbone couvre toutes les émissions de scope 1, 2 et 3 associées aux investissements évalués. En 2024, 42 % de nos dépenses d'investissement ont été soumises à l'évaluation de la tarification du carbone.

En outre, parallèlement au prix du carbone, Arla dispose d'un système de classification interne pour les investissements liés à la durabilité. Des fonds spécifiques sont affectés à ces investissements,

et le système sert à suivre efficacement et à encourager la poursuite des investissements avec des gains de durabilité.

Aujourd'hui, Arla n'utilise pas les prix du carbone dans la préparation des états financiers.

Risques et opportunités

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT

L'identification et l'évaluation des principaux risques et opportunités climatiques d'Arla sont une condition préalable à la réussite de notre stratégie climatique.

Nous évaluons les risques climatiques à l'aide d'une analyse de scénario, impliquant l'équipe exécutive de gestion et le BoD. Cette évaluation suit les recommandations du Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (TCFD). Les résultats alimentent le processus d'évaluation de la double matérialité ([voir les pages 34 à 37](#)).

L'évaluation des risques liés au climat pour les états financiers consolidés utilise les mêmes risques et l'analyse de scénario que les états de durabilité. Pour plus d'informations, voir l'introduction aux notes à la [page 102](#).

Risques climatiques transitoires

Lors de l'évaluation des risques transitoires liés au climat, conformément aux exigences de la norme ESR1, nous prenons en considération un scénario réglementaire strict correspondant à l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C de l'accord de Paris. Dans un tel scénario, nous envisageons l'environnement réglementaire le plus strict possible en Europe, région principale de nos activités. Cela se traduit, par exemple, par une taxation élevée des émissions de CO₂e, des lois strictes sur la protection de la nature qui interdisent certaines utilisations des terres ou activités agricoles, et un étiquetage climatique ou nutritionnel obligatoire sur les produits alimentaires.

L'horizon temporel des risques de transition est défini jusqu'à la fin de notre période stratégique actuelle

(2026). Étant donné que l'environnement réglementaire national et européen devrait évoluer de manière dynamique, l'évaluation de la probabilité et de l'impact financier potentiel des risques et opportunités transitoires à moyen et long terme est trop incertaine pour apporter une valeur à la planification climatique d'Arla. Par conséquent, une telle évaluation n'a pas été réalisée. Les risques de transition ont été évalués en fonction de la probabilité, de l'ampleur et de la durée d'événements de transition spécifiques.

L'évaluation des risques de transition prend en compte nos dépendances. Chez Arla, nous mettons tous nos efforts en œuvre en faveur de la transition de l'énergie fossile vers les énergies renouvelables. Cependant, à l'heure actuelle, nous sommes encore tributaires du secteur de l'énergie fossile dans les domaines de la production et des matériaux d'emballage. Arla dépend en outre de la production laitière de ses associés-coopérateurs.

L'évaluation des risques de transition est mise à jour deux fois par an.

Risques climatiques physiques

En ce qui concerne les risques physiques liés au climat, nous avons pris en compte plusieurs scénarios climatiques définis comme des trajectoires socio-économiques partagées (SSP), combinées aux scénarios de trajectoires représentatives de concentration (RCP) élaborés par le GIEC ; SSP1 (RCP 2.6), SSP2 (RCP 4.5) et SSP5 (RCP 8.5). Le quatrième scénario disponible, SSP3 (RCP 7.0), n'a pas été utilisé car les conditions climatiques d'ici 2050 sont similaires à celles du SSP2. Conformément à la norme ESR1, nous présentons dans ce rapport les résultats du scénario le plus défavorable SSP5, dans lequel le climat se réchaufferait de 2 °C d'ici à 2050. L'analyse, réalisée sur la base des dernières preuves scientifiques et méthodologies (cf. Guzman-Luna et al. 2021), s'est concentrée sur l'impact d'un certain niveau de réchauffement climatique sur le secteur laitier dans nos sept pays producteurs de lait en Europe. L'évaluation a été réalisée au niveau des régions biogéographiques.

L'horizon temporel choisi pour l'évaluation des risques physiques est 2050, qui est considéré comme une période à long terme. Ce choix est basé sur le fait que d'ici 2050, les impacts du changement climatique devraient devenir plus prononcés et avoir un effet plus significatif. La science climatique en général se concentre sur l'impact du changement climatique sur l'environnement à l'horizon 2050 et au-delà. Par conséquent, l'évaluation des impacts à court

(jusqu'en 2026) et à moyen terme (jusqu'en 2035) sur la production laitière en Europe ne pourrait pas s'appuyer sur les preuves scientifiques nécessaires. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur les effets à long terme du changement climatique.

Le lait est notre matière première la plus importante et, au sein de notre chaîne de valeur, l'élevage laitier est le plus vulnérable aux effets négatifs du changement climatique, alors que notre production est plus résiliente face à ces changements. Ainsi, à l'heure actuelle, nous n'avons pas procédé à une évaluation complète des risques climatiques physiques liés à nos propres activités. Nous nous sommes principalement attachés à comprendre l'impact des risques climatiques physiques sur nos principales matières premières, car cet impact est connu pour être plus important.

Les risques physiques pour les exploitations laitières ont été identifiés sur la base d'une analyse documentaire, et il a été conclu que le stress hydrique, les inondations, les parasites des cultures, la variabilité climatique, le stress thermique des vaches et les maladies des vaches sont les principaux risques physiques qui auront des impacts biophysiques sur les exploitations laitières, entraînant des pertes de lait cru, des pertes de récoltes et des changements dans les performances des exploitations laitières.

L'évaluation des risques physiques est mise à jour lorsque des preuves scientifiques suggèrent que nos résultats seraient différents.

Incertitudes et limitations

En raison des incertitudes relatives à la législation future, Arla n'est pas en mesure de mener une évaluation quantitative des impacts financiers potentiels des risques et opportunités liés au climat, et utilise une échelle qualitative de modérée à critique pour illustrer l'impact attendu sur les bénéficiaires. Les seuils qualitatifs utilisés pour l'évaluation des risques et des opportunités climatiques ne sont pas les mêmes que ceux utilisés dans l'évaluation globale des risques, présentée aux [pages 15 et 16](#).

Description du risque	Impact financier	Vraisemblance	Catégorie	Impact potentiel	Mesures d'atténuation	
Réglementation visant à réduire les émissions dans la production et la logistique	L'UE a décidé d'étendre le système d'échange de quotas d'émission pour couvrir la combustion de carburants dans les bâtiments et le transport routier. L'UE a discuté du développement d'un système d'échange de quotas d'émission pour l'agriculture destiné à la transformation.			Risques liés à la transition (réglementaire)	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des coûts de production et de logistique dans les pays ayant des réglementations sur les émissions de CO₂e, par exemple une taxe sur le CO₂e. 	<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 à 2030. Nous avons également pour objectif d'utiliser uniquement de l'électricité verte pour nos opérations en Europe d'ici la fin de l'année 2025.
Impact négatif de la réglementation visant à réduire les émissions provenant de l'activité agricole	L'accord tripartite danois sur une nouvelle taxe carbone pour les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant de l'agriculture a été finalisé.				<ul style="list-style-type: none"> Nos associés-coopérateurs devront faire face à des coûts de production plus élevés et, avec la diminution des terres disponibles pour l'exploitation laitière, les volumes de lait pourraient diminuer, ce qui entraînerait des difficultés 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. Les associés-coopérateurs travaillent sans cesse à la réduction des émissions et sont récompensés pour leurs mesures climatiques par le biais du modèle FarmAhead™ Incentive.
Réglementation relative à l'utilisation des terres	Des propositions au niveau de l'UE sur l'utilisation des terres et le changement d'utilisation des terres sont en cours de discussion. Loi sur la restauration de la nature de l'UE adoptée en 2024, visant à restaurer 20 % des terres et des mers de l'Union européenne d'ici 2030. L'accord tripartite danois sur les changements d'utilisation des terres a été finalisé.				<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 associés-coopérateurs, nous collectons des données dans FarmAhead™ Check et analysons les résultats. Arla s'est également engagée à ne pas s'approvisionner en produits issus de la déforestation et de la conversion des terres.
Réglementation relative au bien-être animal	Le bien-être animal est lié à l'intensité des émissions des produits d'origine animale. En conséquence, des pays comme le Danemark prévoient de mettre en place une réglementation plus stricte sur le logement des animaux à partir de 2034.				<ul style="list-style-type: none"> Une législation plus stricte à l'échelle de l'UE aurait un impact sur nos associés-coopérateurs, car elle entraînerait un accroissement des niveaux d'investissement nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Les associés-coopérateurs Arla sont généralement des précurseurs en matière de bien-être animal grâce aux efforts importants qu'ils ont fournis dans le cadre du programme Arlagården® au cours des vingt dernières années.
Étiquetage des produits pour les allégations de durabilité et l'origine	Les gouvernements et l'UE envisagent de plus en plus l'introduction d'un étiquetage obligatoire lié à la durabilité pour les allégations et l'origine.				<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. Les fausses déclarations involontaires dans les allégations liées à la durabilité pourraient constituer un risque pour la réputation de nos marques. 	<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. Nous étudions également les possibilités d'augmenter nos capacités actuelles de séparation des différents types de lait afin de nous conformer aux éventuelles législations sur l'étiquetage de l'origine.
Phénomènes météorologiques extrêmes	En raison du changement climatique, les vagues de chaleur, les sécheresses, les inondations et autres phénomènes météorologiques extrêmes sont de plus en plus fréquents. L'apparition de nouvelles maladies animales et de nouveaux parasites est également une conséquence du changement climatique à laquelle le secteur agricole doit faire face.			Risque physique	<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.

BIODIVERSITÉ ET NATURE



Impacts

L'IMPACT D'ARLA

- INR** Impact négatif réel
- INP** Impact négatif potentiel
- IPP** Impact positif potentiel
- IPR** Impact positif réel

INR

PERTE DE BIODIVERSITÉ EN RAISON DE L'IMPACT SUR LE CLIMAT

INR

PERTE DE BIODIVERSITÉ EN RAISON DU CHANGEMENT D'UTILISATION DES TERRES

INR

PÉNURIE EN EAU

INR

POLLUTION DE L'EAU ET DE L'AIR

INR

OCCUPATION DES TERRES

INR

QUALITÉ DU SOL

Politiques

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

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

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

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

[Politique environnementale et Green Ambition 2050](#)

LA BIODIVERSITÉ ET LA NATURE AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

Impacts, risques et opportunités

Nous dépendons de la biodiversité et d'écosystèmes sains

Pour Arla, la biodiversité fait référence à la variété de plantes, d'animaux et de micro-organismes présents à proximité de nos sites, dans les exploitations laitières et tout au long de notre chaîne de valeur. Nous dépendons de la biodiversité et de son périmètre naturel pour de nombreux aspects de notre activité, en particulier pour assurer la durabilité des écosystèmes qui nous approvisionnent en matières premières. Par conséquent, une biodiversité saine et résiliente est l'objectif de notre approche globale de la nature et de la durabilité.

Dans le cadre de notre évaluation de double matérialité ([voir les pages 34 à 37](#)), nous avons identifié les impacts négatifs réels ainsi que les risques et les

opportunités liés à la biodiversité. Les impacts proviennent en majorité des activités en amont de notre chaîne de valeur, telles que l'approvisionnement en lait cru, la contribution à la perte de biodiversité par les rejets de méthane et d'ammoniac, la pollution par l'azote et le phosphore, et la dégradation ou la conversion des terres.

Les activités agricoles peuvent dégrader davantage la qualité des sols et les niveaux de carbone organique, contribuant à la dégradation des terres et à d'autres émissions de carbone. De plus, l'utilisation des terres pour l'agriculture empêche l'utilisation des terres à des fins d'amélioration de la biodiversité.

La raréfaction de l'eau et la perte de biodiversité au niveau mondial résultant des changements d'utilisation des terres, tels que la déforestation pour

l'agriculture, sont également des sujets de préoccupation. Bien qu'aucun impact sur les espèces menacées par nos sites de production n'ait été identifié, il existe des risques d'augmentation des coûts des matières premières et de changements réglementaires. En outre, si nous ne parvenons pas à réduire notre impact sur la biodiversité, cela pourrait compromettre la valeur de notre marque.

Inversement, en prenant les devants dans nos initiatives en faveur de la biodiversité et de la nature, nous avons l'opportunité d'améliorer la valeur de notre marque.

Stratégie

Stratégie pour la biodiversité et la nature

Le lait et les produits laitiers sont essentiels à notre alimentation depuis

des milliers d'années. Pour conserver sa place dans les régimes alimentaires sains, la production laitière doit être axée sur le respect de la nature.

Pour définir les actions futures les plus significatives en faveur de la biodiversité, l'approche d'Arla consiste à se concentrer sur les éléments globaux de la nature, à savoir le climat, l'air, le sol, les habitats et l'eau, mais surtout sur la gestion indirecte de la biodiversité en travaillant sur les principales pressions qui s'exercent sur la biodiversité et qui sont les plus pertinentes pour Arla : le changement climatique, la pollution, l'exploitation des ressources et la perte d'habitat.

Nous encourageons nos associés-coopérateurs à adopter des pratiques qui réduisent les émissions, favorisent le stockage du carbone et privilégient les

méthodes agricoles respectueuses de la nature, notamment en optimisant l'utilisation d'engrais, en s'approvisionnant en soja issu d'une production sans déforestation et en mettant en œuvre de nouvelles pratiques de pâturage et les cultures pérennes. Nous soutenons des écosystèmes tels que les prairies et les tourbières afin de créer un paysage agricole résilient et nous nous approvisionnons de manière responsable en ingrédients provenant de pays lointains. C'est pourquoi Arla s'engage à garantir que notre utilisation directe et indirecte de matières premières à risque (huile de palme, soja et fibres de bois) ne soit pas le résultat de la déforestation et de la conversion des terres d'ici à la fin de l'année 2025. L'engagement porte sur l'huile de palme, le soja et les fibres que nous achetons, ainsi que sur le soja et l'huile de palme entrant dans la composition de

Objectifs et ambitions

L'AMBITION D'ARLA

Zéro déforestation et conversion des terres

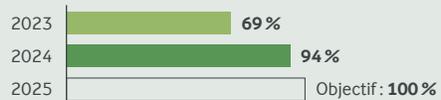
La **déforestation** est définie comme la perte de forêts naturelles à la suite d'une conversion des terres au profit de l'agriculture ou d'une autre utilisation des terres non forestières, d'une conversion en plantation, ou d'une dégradation sévère ou sur le long terme.

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

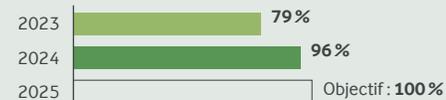
[De plus amples informations à la page 56.](#)



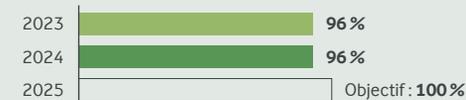
SOJA, DIRECT (INGRÉDIENTS)¹



PALME, DIRECTE (INGRÉDIENTS)¹



FIBRES DE BOIS (EMBALLAGES ET ÉNERGIE)¹



¹ L'objectif est défini pour la fin de l'année, mais comme l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne sera pas reflétée dans le rapport annuel 2025.

l'alimentation animale utilisée dans les exploitations.

La production laitière peut avoir un impact sur la nature si elle n'est pas gérée de manière responsable. Nous sommes conscients de notre dépendance à l'égard des cycles environnementaux et de la diversité des espèces pour nous approvisionner en ressources essentielles. C'est pourquoi nous avons lancé notre cadre Green Ambition en 2019, avec trois domaines clés : protection du climat, qualité de l'air et de l'eau et préservation de la nature. Nous avons fixé des objectifs climatiques dans le cadre de l'initiative Science Based Target (SBTi), élaboré des feuilles de route et créé les programmes FarmAhead™ Technology et FarmAhead™ Incentive (voir la page 44), qui incitent à prendre des mesures au sein des

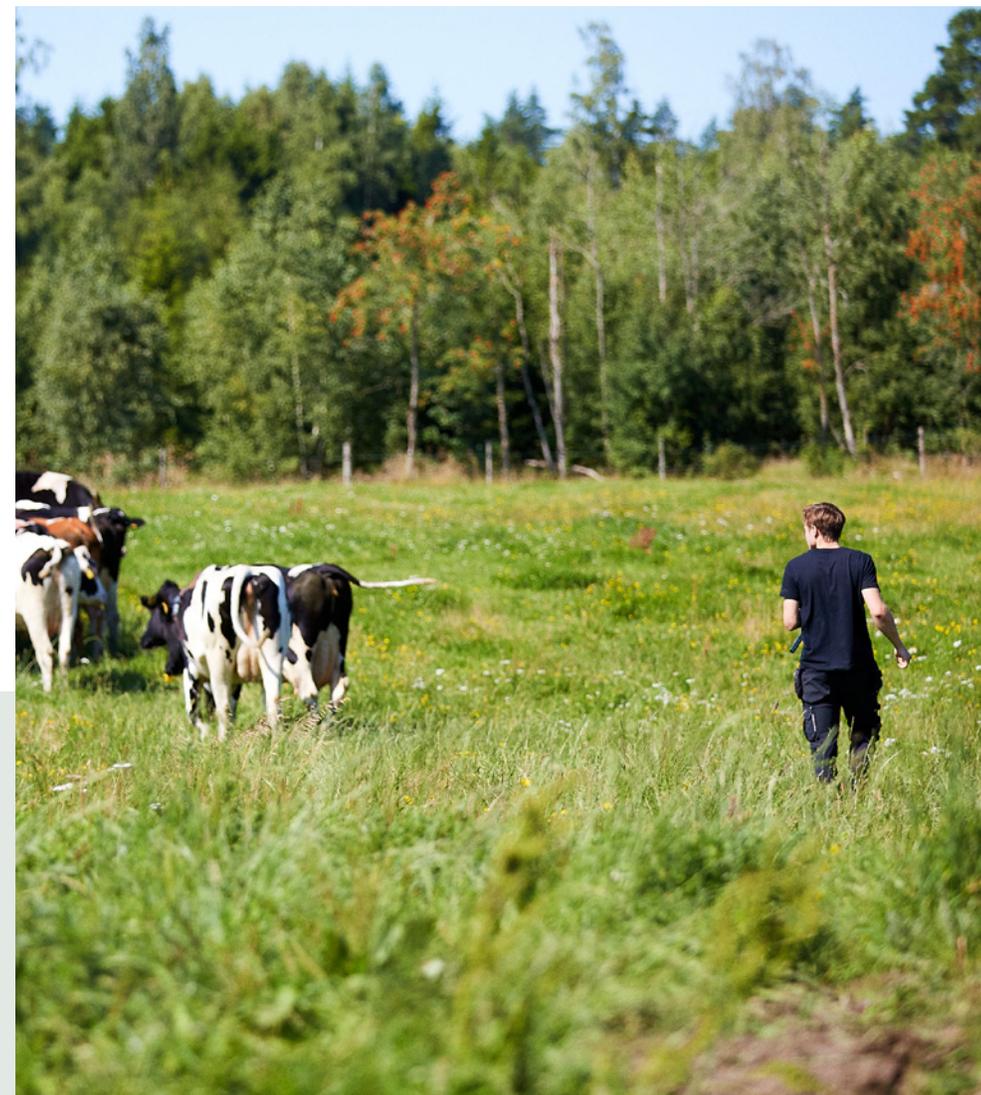
exploitations pour réduire les émissions de carbone, mais aussi préserver la biodiversité en améliorant la qualité des sols, de l'eau et de l'air.

Les données jouent un rôle crucial dans notre transition vers la durabilité. En 2023, nous avons élargi notre focalisation pour inclure les impacts globaux sur la nature, en utilisant des méthodologies scientifiques pour analyser notre chaîne de valeur (à la fois les opérations directes et en amont) afin de définir des objectifs significatifs liés à notre impact sur la nature.

Les connaissances et les solutions scientifiques permettant de mesurer l'impact de la nature sont encore en cours d'élaboration, contribuant ainsi à la complexité de ce domaine. Par conséquent, notre objectif actuel est d'établir une approche et une

base de données solides avant de mettre en œuvre des objectifs et des activités concrets, dans le but de mettre ces objectifs en place d'ici 2025. Lors de l'évaluation de nos impacts les plus importants sur la biodiversité et de la manière de définir des objectifs et des actions connexes, nous sommes engagés auprès des ONG et universités locales pour intégrer les connaissances locales.

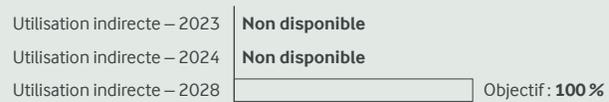
Reconnaître nos impacts
Nous reconnaissons notre dépendance envers la nature et la biodiversité ainsi que leur impact sur celles-ci dans le cadre de notre Green Ambition.



SOJA, INDIRECT (ALIMENTATION)²



PALME, INDIRECTE (ALIMENTATION)^{1,2}



¹ Les fournisseurs ne communiquent aucune donnée sur la palme issue d'une production sans déforestation.
² L'objectif est défini pour la fin de l'exercice. Étant donné que l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne se reflètera pas dans le rapport annuel 2025.

Actions et ressources

ZÉRO DÉFORESTATION ET CONVERSION DES TERRES

NOUS NOUS EFFORÇONS DE NOUS APPROVISIONNER EN MATIÈRES PREMIÈRES ISSUES D'UNE PRODUCTION SANS DÉFORESTATION NI CONVERSION DES TERRES, EN PRIVILÉGIANT LES PRATIQUES DURABLES TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET EN INCITANT LES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS À RÉDUIRE LA CONVERSION DES TERRES LIÉE À LA PRODUCTION DE SOJA.

Engagement d'approvisionnement sans déforestation ni conversion des terres

La perte et la destruction des habitats résultant de l'expansion de l'agriculture sont une crise mondiale à laquelle nous donnons la priorité en agissant avec prudence et en collaborant tout au long de la chaîne de valeur. La conversion des terres altère directement les écosystèmes et les habitats, tout en contribuant indirectement au changement climatique.

Nous nous engageons à garantir que notre utilisation directe et indirecte de matières premières à risque (huile de palme, soja et fibres de bois) ne soit pas le résultat de la déforestation et de la conversion des terres d'ici à la fin

de l'année 2025, en investissant dans des ressources internes et externes. En interne, une matrice de différentes personnes réparties dans plusieurs fonctions alloue du temps à des activités, par exemple dans le cadre du FarmAhead™ Incentive sur le soja, les réglementations, les politiques et la recherche, tandis qu'en externe, nous faisons appel à des experts-conseils pour nous aider à définir la stratégie globale de l'engagement. L'engagement porte sur la palme, le soja et les fibres achetées par Arla, ainsi que sur le soja et la palme entrant dans la composition de l'alimentation animale utilisée dans les exploitations Arla. [De plus amples informations à la page 59.](#)

Suite au report annoncé de l'EUDR en décembre 2024, Arla évalue actuellement

les nouveaux défis du marché en matière de produits de base sans déforestation, ainsi que les obstacles éventuels à notre engagement.

Promouvoir la transparence

Au cours de l'année passée, nous avons contacté des fournisseurs, des négociants et des fabricants pour comprendre leurs défis uniques en matière de déforestation et travailler à des solutions communes. Nous participons activement aux initiatives et plateformes industrielles axées sur l'huile de palme, le soja et les fibres et nous nous engageons avec d'autres entreprises laitières pour atteindre collectivement nos objectifs et accroître notre impact.

Nous avons élaboré des politiques d'approvisionnement pour les matières premières concernées afin de respecter notre engagement « zéro déforestation et conversion des terres ».

Zoom sur le soja

L'utilisation de soja dans l'alimentation animale constitue un défi pour la production laitière en raison de son importance en tant que source de protéines et de l'absence



Approvisionnement sans déforestation ni conversion des terres
Nous nous engageons à garantir que notre utilisation directe et indirecte de matières premières à risque (huile de palme, soja et fibres de bois) ne soit pas le résultat de la déforestation et de la conversion des terres d'ici à la fin de l'année 2025.

d'alternatives viables. Nous pensons qu'une approche sur plusieurs fronts est essentielle pour abandonner l'utilisation de soja issu de la conversion des terres. Grâce au programme FarmAhead™ Incentive, nous encourageons nos associés-coopérateurs à adopter l'une des trois approches concernant le soja dans le cadre du domaine climatique de l'alimentation durable :

1. Utiliser moins de soja dans l'alimentation animale
2. Ne pas utiliser de soja dans l'alimentation animale, ou
3. Utiliser du soja issu d'une production sans déforestation.



ALIMENTATION DURABLE 11 POINTS

Dans le modèle FarmAhead™ Incentive, un total de 11 points est disponible pour des actions en faveur d'une alimentation durable. Cela équivaut à 0,33 centime EUR/kg de lait versé aux associés-coopérateurs d'Arla qui s'approvisionnent en soja issu d'une production sans déforestation

Les associés-coopérateurs gagnent des points selon l'option sélectionnée (tous les points s'ils n'utilisent pas de soja ou s'ils utilisent du soja issu d'une production sans déforestation, moins de points s'ils réduisent l'utilisation du soja). Pour le soja issu d'une production sans déforestation, les associés-coopérateurs envoient des documents provenant de leurs fournisseurs d'alimentation animale, qu'Arla valide directement. Ce système est essentiel pour concrétiser l'engagement d'Arla en faveur de la lutte contre la déforestation et la conversion des terres, car il facilite la documentation et la cartographie du soja utilisé, au-delà des associés-coopérateurs. En 2024, le score moyen lié au soja dans le modèle FarmAhead™ Incentive était de 10 points, ce qui a permis aux associés-coopérateurs de recevoir un versement de 41 millions EUR.

LA PART BELLE À LA NATURE

NOUS SOMMES CONSCIENTS DE NOS IMPACTS SUR LA BIODIVERSITÉ. POUR EN ATTÉNUER LES EFFETS NÉGATIFS, NOUS PRENONS DES MESURES À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE AFIN DE MIEUX LES COMPRENDRE ET DE TROUVER DE NOUVEAUX MOYENS DE FAÇONNER UNE INDUSTRIE LAITIÈRE FAVORABLE À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES.



MELKUNIE®

Au début de l'année 2025, la marque néerlandaise Melkunie® amorcera sa transition afin d'obtenir la certification indépendante Beter voor Natuur & Boer, en se concentrant dans un premier temps sur le lait, le babeurre et le yaourt. Cette certification vise à renforcer la durabilité des pratiques agricoles aux Pays-Bas, en s'appuyant sur des critères allant du bien-être animal au renforcement de la biodiversité.



Finland Swallow Project

Dans le cadre de ce projet, nous construisons des nids pour aider les espèces d'oiseaux menacées à trouver un foyer dans 34 exploitations laitières en Finlande.

Étudier une utilisation des terres innovante par le biais de notre réseau d'exploitations innovantes

Arla collabore avec les exploitations afin d'accélérer les progrès agricoles et d'aider nos associés-coopérateurs à façonner l'avenir du secteur laitier. Nous avons établi un réseau d'exploitations d'innovation au Royaume-Uni, au Danemark, en Suède et en Allemagne, réunissant des partenaires de l'industrie laitière pour trouver des solutions en matière de durabilité et de neutralité carbone. Par ces actions, nous mettons en avant les activités agricoles et démontrons comment nous faisons avancer le programme de durabilité des produits laitiers aujourd'hui et à l'avenir. La nature et la biodiversité sont des sujets clés parmi les exploitations agricoles innovantes. En Suède, nous avons lancé un projet visant à restaurer les prairies naturelles, à promouvoir la biodiversité dans les exploitations et à explorer des solutions de gestion de l'eau.

Soutenir les espèces menacées grâce au Finland Swallow Project

En Finlande, en collaboration avec Arand BirdLife, nous aidons les hirondelles de fenêtre menacées et les hirondelles rustiques vulnérables à nicher dans les exploitations laitières. Au cours des 20 dernières années, le nombre d'hirondelles s'est effondré en Finlande, principalement en raison des changements survenus dans leur capacité de reproduction et dans la disponibilité de la nourriture, aggravés par une diminution du nombre d'exploitations d'élevage. Les

exploitations laitières offrent aux hirondelles de bonnes conditions de vie. Lancé au printemps 2023, le projet implique actuellement 34 exploitations laitières à travers la Finlande. Les exploitations se sont engagées à prendre des mesures telles que la construction de nids artificiels et la surveillance, tandis que les experts de BirdLife se rendent sur place pour donner des conseils et évaluer la situation des hirondelles. À l'été 2024, les hirondelles nichaient dans presque toutes les exploitations participantes, avec jusqu'à 40 nids dans une même exploitation.

Collaborer avec les principaux acteurs du secteur dans le cadre de l'initiative Future Fit Dairy

Démontrant l'importance de l'alignement de l'industrie, Arla poursuit son engagement dans le cadre de l'initiative Future Fit Dairy (FFDI). Il s'agit d'une collaboration entre de grandes entreprises laitières européennes qui vise à créer un cadre permettant de mesurer les résultats, d'identifier les obstacles pour les associés-coopérateurs et de garantir un avenir durable grâce à l'agriculture régénératrice. Basée sur le cadre « Regenerating Together » de la plateforme SAI, la FFDI l'adapte pour les produits laitiers en Europe du Nord-Ouest et le met en œuvre dans plusieurs pays.

Les cinq membres de la FFDI représentent différentes parties de la chaîne de valeur laitière et s'engagent à soutenir les associés-coopérateurs dans leur transition vers un secteur laitier adapté à l'avenir.

Pour évaluer la FFDI et d'autres pratiques régénératives, Arla teste l'approche sur 24 exploitations pilotes conventionnelles et biologiques dans cinq pays.

Faciliter la recherche avec le projet Naturtjek au Danemark

Arla Danemark, en collaboration avec la société de recherche indépendante SEGES Innovation, a lancé le projet Naturtjek (qui signifie « contrôle de la nature »), qui consiste à cartographier de manière exhaustive les zones naturelles des exploitations agricoles biologiques qui fournissent Arla au Danemark. Le projet utilise les données du « Portail environnemental » du Danemark, un portail web qui contient des informations sur la nature et l'environnement au Danemark, et est le fruit d'une collaboration entre le ministère de l'Environnement et de l'Égalité entre les hommes et les femmes, les municipalités et les régions locales. Après avoir cartographié et identifié 7 à 10 zones présentant la plus grande qualité naturelle et le plus grand potentiel de conservation et/ou d'amélioration, la SEGES travaille avec les associés-coopérateurs pour établir des listes de zones prioritaires sur lesquelles ils peuvent concentrer leurs efforts de conservation de la nature afin d'améliorer la biodiversité dans leurs exploitations.

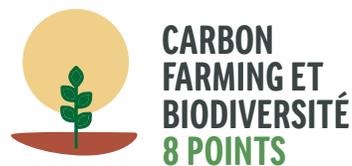
Encourager les pratiques en faveur de la biodiversité

Dans un écosystème, les vaches transforment l'herbe, les terres incultivables et les sous-produits alimentaires en denrées

de valeur. Leur pâturage favorise le stockage du carbone et fertilise la terre grâce au lisier. La légère perturbation du sol par leurs sabots favorise la croissance des racines, l'infiltration de l'eau et le cycle des nutriments, ce qui est bénéfique pour la santé et la diversité des plantes.

Les vaches en pâture entretiennent les prairies d'Europe, créant des habitats diversifiés en broutant les herbes hautes et les arbustes.

La diversité des plantes indigènes et la biodiversité sont ainsi favorisées, comme en témoignent les insectes, les oiseaux et les petits mammifères qui prospèrent à leurs côtés. C'est pourquoi nous encourageons le pâturage par le biais de notre programme FarmAhead™ Incentive.



Dans le cadre du modèle FarmAhead™ Incentive d'Arla, un total de 8 points peut être attribué pour des actions relatives au carbon farming et à la biodiversité. Cela équivaut à 0,24 centime EUR/kg de lait versé aux associés-coopérateurs Arla.



Renforcer la biodiversité grâce à la collaboration

Arla s'associe à différentes parties prenantes concernées pour promouvoir l'agriculture régénératrice et encourage les associés-coopérateurs à adopter des pratiques durables.

Progression vers l'objectif

APPROVISIONNEMENT SANS DÉFORESTATION NI CONVERSION DES TERRES

Arla vise à éviter les impacts négatifs sur la biodiversité en ciblant les matières premières à risque (palme, soja et fibres de bois) issues d'une production sans déforestation ni conversion des terres (DCF, Deforestation and Conversion-Free) d'ici à la fin de 2025. Cette démarche concerne le soja et la palme utilisés directement et indirectement dans les produits et l'alimentation animale, ainsi que les fibres de bois utilisées pour l'emballage et l'énergie. Pour la palme utilisée dans l'alimentation animale, la date cible pour la suppression des autres types de conversion des terres (à l'exclusion de la déforestation) s'étend jusqu'à fin 2028, en raison d'une forte incertitude quant à la disponibilité de la documentation appropriée. Arla a fait état de son objectif de DCF pour la première fois en 2023, qui est considérée comme l'année de référence. En 2023, nous avons combiné les achats directs et indirects dans notre rapport. Cependant, en 2024, ces volumes sont indiqués séparément, et la répartition a également été appliquée rétroactivement aux données de 2023.

En 2024, 94 % du soja, 96 % de l'huile de palme et 96 % des fibres forestières achetés directement par les chaînes d'approvisionnement d'Arla ont obtenu le statut DCF. Cela marque une augmentation attendue par rapport aux 69 % pour le soja et 79 % pour l'huile de palme, car Arla a concentré ses efforts sur l'achat d'un plus grand nombre de produits DCF. Le niveau pour les fibres forestières était déjà élevé et est resté le même qu'en 2023.

Pour les aliments achetés indirectement, 48 % du soja et 0 % d'huile de palme ont obtenu le statut DCF. Le soja destiné à l'alimentation animale représente 99,5 % des volumes totaux dans la chaîne d'approvisionnement d'Arla, contre 48 % pour l'huile de palme destinée à l'alimentation animale. La proportion de soja DCF indirect a augmenté de 21 % par rapport à 2023, principalement en raison de l'augmentation de l'approvisionnement en soja DCF au Danemark. Nous avons observé une augmentation du soja certifié et biologique ainsi que du soja d'origine à faible risque, notamment en raison de la disponibilité accrue de soja DCF en provenance des États-Unis. La quantité de soja vérifié a diminué en raison d'un manque de transparence dans les processus de vérification, ce

qui a entraîné une augmentation de la part de soja déclarée sur la base des informations disponibles sur le pays d'origine. Pour l'huile de palme dans les aliments pour animaux, les données sur la déforestation et la conversion des terres ne sont pas fournies par les entreprises d'aliments pour animaux, elles sont donc marquées « Non disponible » dans le tableau.

MÉTHODES COMPTABLES

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

Périmètre de l'engagement

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

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

Toutes les opérations propres à Arla sont concernées par l'engagement sur les ingrédients et les fibres de bois, y compris la fabrication de produits tiers ou sous licence sur les sites d'Arla. L'engagement sur l'achat indirect d'aliments pour animaux inclut toutes les exploitations agricoles appartenant à Arla et le lait non propriétaire.

L'ensemble des entreprises, partenaires, négociants (appelés fournisseurs), directs et indirects, sont inclus dans l'engagement DCF d'Arla. Les fournisseurs directs sont ceux auprès desquels Arla s'approvisionne en

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

Définition du statut DCF

Conformément aux recommandations de l'initiative Accountability Framework, Arla considère le soja, l'huile de palme et les fibres de bois comme des produits non issus de la déforestation et de la conversion des terres dès lors qu'ils sont physiquement séparés et certifiés ou vérifiés comme étant des produits DCF, qu'ils sont produits de manière biologique (pour le soja) ou qu'ils proviennent de zones qui ne sont pas à haut risque selon le rapport «Deforestation Fronts 2021» du Fonds mondial pour la nature (WWF). Ainsi, Arla ne déclare que les modèles de chaîne de contrôle séparés en tant que DCF. Les modèles de chaîne de responsabilité lorsqu'il n'y a pas de séparation physique, tels que celui de « Book and Claim » ou de certification en bilan massique, ne sont pas admissibles. Arla n'accepte que les organismes de certification dont les normes sont suffisamment élevées pour répondre aux critères des initiatives SBT et Accountability Framework en matière de déforestation et de conversion des terres : RTRS, ProTerra, Europe Soya et Donau Soya pour le soja, RSP0 et ISCC Plus pour les produits issus de la palme, et FSC, PEFC et SFI pour la fibre de bois lorsque le bois contrôlé provient de zones à faible risque. Le soja biologique utilisé en tant qu'ingrédient ou dans l'alimentation animale dans les exploitations biologiques est considéré comme un produit DCF, en raison du faible risque lié aux sources des chaînes d'approvisionnement en soja biologique. Bien que les modèles de crédits et « Book and Claim » ne soient pas pris en compte dans la définition du statut DCF, Arla achète des crédits RTRS et RSP0 pour couvrir les volumes de soja et de palme dont le risque de déforestation et de conversion des terres n'est pas connu.

Aucune compensation de biodiversité n'est utilisée pour atteindre l'objectif « zéro déforestation et conversion des terres ».

Sans déforestation et sans conversion (achat direct d'ingrédients)¹

	2024			2023		
	Soja – direct	Palme – direct	Fibres de bois – direct	Soja – direct	Palme – direct	Fibres de bois – direct
Volumes (tonnes) ²	916	37 071	152 430	695	40 033	198 812
Certifié, séparé	855	35 540	139 135	-	31 715	189 322
Vérifié	-	-	-	477	-	-
Origine à faible risque	6	-	7 325	-	-	1 509
Biologique ³	-	-	-	-	-	-
Proportion de produits DCF %	94 %	96 %	96 %	69 %	79 %	96 %
Proportion de produits non DCF	55	1 531	5 969	218	8 318	7 981

Sans déforestation et sans conversion (achat indirect d'aliments)¹

	2024		2023	
	Soja – indirect	Palme – indirect ⁴	Soja – indirect	Palme – indirect ⁴
Volumes (tonnes) ²	183 212	34 545	178 060	34 223
Certifié, séparé	10 136	71	7 355	Non disponible
Vérifié	914	Non disponible	6 813	Non disponible
Origine à faible risque	66 663	Non disponible	29 022	Non disponible
Biologique ³	10 388	Non disponible	5 462	Non disponible
Proportion de produits DCF %	48 %	0 %	27 %	0 %
Proportion de produits non DCF	95 111	34 474	129 407	34 223

¹ L'objectif est fixé pour la fin de l'année, mais comme l'ICP est basé sur 12 mois de données, la réalisation de l'objectif ne sera pas reflétée dans le rapport annuel 2025.

² Les données sur les volumes et les produits non issus de la déforestation ou de la conversion des terres (DCF, Deforestation and Conversion-Free) relatifs aux ingrédients et aux fibres couvrent l'année civile 2024, tandis que les données liées à l'alimentation animale couvrent l'année civile 2023.

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

⁴ Les fournisseurs ne communiquent aucune donnée sur la palme issue d'une production sans déforestation.

Alimentation

Les volumes de soja et de palme utilisés dans l'alimentation animale sont recensés dans le FarmAhead™ Check et correspondent à l'utilisation d'alimentation animale par les associés-coopérateurs au cours de leur exercice 2023. Le périmètre de l'engagement DCF d'Arla comprend également le lait sous contrat (lait issu des agriculteurs ne faisant pas partie de la coopérative), mais les données relatives aux volumes d'alimentation animale associés ne sont pas collectées directement. Au lieu de cela, les volumes de soja et de palme pour le lait non issu de la coopérative sont estimés en fonction des volumes de matières sèches de lait corrigé en matière grasse et protéines (FPCM) à l'aide d'un facteur de conversion de l'alimentation animale basé sur les données moyennes du FarmAhead™ Check pour chaque marché, ou sur les moyennes de l'industrie pour les autres marchés approvisionnant Arla en lait.

Pour déterminer la proportion de soja et de palme DCF provenant de l'alimentation animale sur chaque marché, Arla recueille des informations sectorielles agrégées pour chaque marché, car il n'est actuellement pas possible de déterminer l'origine de l'alimentation animale achetée dans les exploitations en remontant jusqu'à l'entreprise fournisseuse et au-delà. Par conséquent, pour le soja dans les aliments pour animaux, les données de 2023 proviennent de :

- Danemark : Dansk Korn og Foder (DAKOF0)
- Suède : Foder och Spannmål
- Allemagne : Le ministère de l'Agriculture (BLE; Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung)
- Belgique : Association belge des aliments pour animaux (BFA)
- Pays-Bas : Commerce des Nations Unies
- Royaume-Uni : Manifeste du soja au Royaume-Uni

Ces facteurs industriels sont appliqués aux volumes physiques de soja et de palme utilisés sur chaque marché ainsi qu'aux volumes estimés associés au lait des agriculteurs ne faisant pas partie de la coopérative. Aucune donnée de l'industrie du soja n'est incluse pour le Luxembourg, les Pays-Bas et la Belgique.

Ingrédients et fibres de bois

Les volumes de soja, d'huile de palme et de fibres de bois approvisionnés directement par Arla reflètent la consommation au cours de l'exercice 2024, et sont recueillis au cours de l'année dans les systèmes d'achat internes d'Arla. Arla détermine le niveau DCF pour ces matières premières en procédant à une combinaison d'enquêtes auprès des fournisseurs et de demandes directes de documentation d'origine et/ou de certification. Pour les fibres utilisées dans les emballages, les fournisseurs concernés par

APPROVISIONNEMENT SANS DÉFORESTATION NI CONVERSION DES TERRES - SUITE

Le rapport DCF représentent au moins 95 % des dépenses d'emballage liées aux fibres. Les volumes des fournisseurs n'ayant pas répondu sont considérés comme présentant un risque « inconnu » de déforestation. Les volumes de fibres de bois incorporés dans le matériel de bureau ne sont recueillis qu'après des principaux bureaux d'Arla (Viby, Leeds, Stockholm).

Cacao

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

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les volumes collectés dans le cadre du FarmAhead™ Check au cours de l'année 2024 concernent l'utilisation d'alimentation animale par les associés-coopérateurs au cours de leur exercice 2023, qui varie d'une exploitation à l'autre. Les volumes de soja et de palme provenant du nombre restreint d'associés-coopérateurs qui n'envoient pas leurs données dans le cadre du FarmAhead™ Check ne sont pas pris en compte dans l'établissement des rapports relatifs à cet engagement.

La publication de rapports sur la déforestation et la conversion des terres dans les chaînes d'approvisionnement des matières premières est un domaine en développement et fait l'objet d'un certain degré d'incertitude. Arla progresse dans l'amélioration de la transparence des chaînes d'approvisionnement, par exemple grâce au FarmAhead™ Incentive. Cependant, les données moyennes de l'industrie sur la teneur en soja et en palme DCF dans les aliments pour animaux sont toujours utilisées cette année. Cela conduira probablement à des estimations prudentes des proportions de soja et de palme disposant du statut DCF, étant donné que les données de l'industrie incluent tous les flux de matières premières sans faire de distinction entre le soja biologique, conventionnel OGM/non OGM, qui n'ont pas les mêmes effets en matière de déforestation et de conversion des terres. Selon nous, les informations sur la moyenne de l'industrie donnent une image fidèle, car Arla détient une part de marché importante dans les pays où nous opérons. Cependant, nous prévoyons d'utiliser

des informations provenant directement des fournisseurs, recueillies par le biais de notre programme FarmAhead™ Check, dès que nous jugerons la qualité des données adéquate.

Il existe plusieurs exclusions du périmètre de l'engagement et des rapports d'Arla en matière de déforestation et de conversion des terres. Ces exclusions comprennent notamment le soja et l'huile de palme incorporés associés au lactosérum ou au lait en poudre d'origine externe, car l'alimentation animale concernée se trouve plusieurs étapes en arrière dans la chaîne d'approvisionnement et il existe actuellement peu, voire pas de données disponibles. De plus, les produits à base de soja et de palme utilisés dans les substituts laitiers ne sont pas inclus, car ces derniers ne sont pas pris en compte dans le cadre de l'alimentation animale. En ce qui concerne les ingrédients et les fibres de bois, les produits Arla fabriqués sur le site d'entreprises tierces sont les principaux exclus, car ils ne sont pas inclus en raison de l'indisponibilité des données.

Pour déterminer le niveau de conformité DCF des fibres de bois, Arla s'appuie sur les informations de certification envoyées par les fournisseurs de ces matériaux. La capacité d'Arla à vérifier ces données est limitée. Les volumes de fibres de bois produits par des fabricants tiers ne sont pas inclus.

PRÉLÈVEMENT D'EAU

En 2024, le prélèvement d'eau a augmenté de 4,6 % par rapport à l'année précédente. Cette évolution est attribuée à l'impact sur l'ensemble de l'année de l'acquisition de MV Ingredients Ltd., au Royaume-Uni, en 2023, et à une réorientation de la production vers des produits plus consommateurs d'eau, tels que le lait à durée de conservation prolongée.

MÉTHODES COMPTABLES

Le prélèvement d'eau couvre l'ensemble de l'eau prélevée pour être utilisée sur les sites de production, les entrepôts et les terminaux logistiques. Le prélèvement d'eau comprend deux sources principales : l'eau achetée à des fournisseurs externes et l'eau obtenue à partir de forages internes. La catégorie de l'eau externe comprend l'eau achetée à des fournisseurs externes avant de subir un traitement interne. L'eau de forage interne, quant à elle, correspond à l'eau provenant des forages du site et est mesurée avant d'être soumise à un quelconque processus de traitement interne.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Nos données sur la consommation d'eau sont collectées par le biais d'une saisie manuelle effectuée

mensuellement sur nos sites. Pour l'eau achetée en externe, nous recoupons les données avec les registres du fournisseur pour en garantir l'exactitude. En ce qui concerne l'eau de forage interne, nous récupérons les données à partir des relevés manuels des compteurs. Pour minimiser le risque d'erreurs manuelles, nous avons mis en place un processus de validation interne complet, aussi bien au niveau des sites qu'au niveau centralisé. Ce processus de validation approfondi garantit la fiabilité et l'exactitude des données communiquées.

Politiques et autres

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

Politique environnementale et Green Ambition 2050

Renforcement de la biodiversité et des écosystèmes
Nous sommes conscients que la perte de biodiversité constitue une menace pour notre bien-être futur et risque d'avoir des conséquences irréversibles pour notre planète. Les activités agricoles peuvent affecter négativement la biodiversité locale de nombreuses manières. Ainsi, notre politique aborde les impacts sur la biodiversité découlant de nos propres opérations et de notre chaîne de valeur.

Arla s'engage à intégrer la biodiversité et les considérations liées à la nature dans ses activités et dans sa chaîne de valeur en amont. Nous nous efforçons de promouvoir un approvisionnement durable et de minimiser notre empreinte écologique, en particulier autour de nos sites de production situés dans des zones sensibles en termes de biodiversité. À cette fin, nous prenons des mesures actives pour prévenir la pollution dans nos installations et nos établissements des partenariats et des collaborations pour sensibiliser à la biodiversité et contribuer à la préservation et à la restauration des écosystèmes.

Nous reconnaissons l'interdépendance entre notre approvisionnement en lait et les services écosystémiques, et nous nous engageons à améliorer et à protéger ces services au profit de la nature et de la société. Nous soutenons nos associés-coopérateurs dans leurs efforts pour protéger l'environnement et minimiser les impacts négatifs sur la biodiversité et la nature. Cela inclut la réduction de l'impact sur le climat, la mise en œuvre de pratiques d'utilisation des terres

1.4 Prélèvement d'eau

milliers de m ³	2024	2023	2022	2021	2020
Eau achetée en externe	11 582	11 107	10 935	11 057	10 918
Eau issue de forages internes	8 137	7 754	7 829	7 803	7 745
Total	19 719	18 861	18 764	18 860	18 663

régénératrices, la réduction de la consommation d'eau douce, la minimisation de la pollution et la surveillance active et l'atténuation des impacts sur les espèces et les écosystèmes. En outre, nous aidons nos propriétaires à utiliser efficacement les ressources de leur exploitation afin de réduire leur impact environnemental. Pour ce faire, nous mettons en place des initiatives telles que des incitations à la durabilité, des fermes d'innovation et des événements éducatifs.

Nous visons à favoriser un paysage agricole diversifié et accessible grâce à des partenariats solides. Nous travaillons de concert avec les chercheurs et les scientifiques, ainsi qu'avec les fournisseurs et les clients, afin de trouver de nouvelles technologies et de nouvelles solutions pour ouvrir la voie au développement d'une industrie laitière durable.

Qualité de l'eau et de l'air

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

Conséquences sociales des impacts environnementaux

Nous nous engageons à traiter et à atténuer les conséquences sociales des impacts environnementaux négatifs, en veillant au bien-être et à la prospérité des communautés affectées.

Gouvernance de la politique

Veillez consulter la description de la gouvernance des politiques dans le chapitre sur le climat, à la [page 50](#).

Politiques d'approvisionnement responsable

À l'échelle mondiale, les changements d'utilisation des terres, tels que la déforestation à grande échelle et la conversion des écosystèmes naturels, entraînent une perte de biodiversité, un épuisement du capital naturel, une perte de carbone et ont un impact sur la qualité des sols. Arla a mis en place une politique d'approvisionnement responsable qui couvre à la fois nos achats directs et indirects d'huile de palme,

de soja et de fibres de bois. Ces politiques sont disponibles en externe sur notre site web.

Politiques d'approvisionnement responsable en palme

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

Plus précisément, nous nous engageons à utiliser de l'huile de palme issue de plantations sans déforestation ni conversion. Nous nous engageons en outre à ne pas brûler les forêts et à ne pas porter atteinte aux droits des travailleurs, des populations autochtones et des communautés vulnérables. Nous attendons de nos fournisseurs directs et indirects qu'ils respectent notre engagement de non-déforestation et de non-conversion des terres pour l'huile de palme dans la chaîne d'approvisionnement.

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

Politique d'approvisionnement responsable en soja

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

Plus précisément, nous nous engageons à utiliser du soja issu de plantations sans déforestation ni conversion. Nous nous engageons en outre à ne pas porter atteinte aux droits des travailleurs, des populations autochtones et des communautés vulnérables.

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

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

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

Politique d'approvisionnement responsable en fibres de bois

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

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

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

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

Gouvernance de la politique

La responsabilité globale des questions liées à la déforestation et à la conversion incombe à la fonction de durabilité.

Dairy Sustainability Framework

Arla participe à des groupes de collaboration mondiaux dans le secteur laitier, notamment la Fédération internationale du lait (FIL), la Global Dairy Platform (GDP) et le Sustainable Dairy Partnership (SDP). Dans le cadre de la promotion et de l'utilisation du SDP par Arla, nous reconnaissons les 11 critères du Dairy Sustainability Framework (DSF) et nous nous engageons à aborder les critères significatifs pertinents tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.

UTILISATION DES RESSOURCES ET CIRCULARITÉ



Impacts

L'IMPACT D'ARLA

- INR** Impact négatif réel
- INP** Impact négatif potentiel
- IPP** Impact positif potentiel
- IPR** Impact positif réel

INR

ÉPUISEMENT DES RESSOURCES NON RENOUVELABLES

INR

GÉNÉRATION DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

INR

GÉNÉRATION DE DÉCHETS SOLIDES

INR

EMBALLAGES NON RECYCLABLES

Politiques [↗](#)

[Politique environnementale et Green Ambition 2050](#)

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

TRAVAILLER VERS PLUS DE CIRCULARITÉ

Impacts, risques et opportunités

Nous pouvons créer une économie circulaire en agissant sur notre utilisation des ressources.

En tant que producteurs d'aliments et de boissons nécessitant un emballage pour protéger les aliments et minimiser le gaspillage alimentaire, nous sommes conscients de notre influence sur l'utilisation des ressources et la production de déchets. Grâce à notre évaluation de la double matérialité (voir les pages 34 à

37), nous avons identifié les impacts de nos activités et les risques liés à notre transition vers une économie circulaire.

Le gaspillage alimentaire est un défi tout au long de notre chaîne de valeur, tout comme notre impact sur les déchets solides qui se produisent dans nos installations de production. En abordant la problématique de la production de déchets dans notre chaîne de valeur, nous pouvons minimiser notre impact et contribuer positivement à l'économie circulaire.

Nos activités dépendent des ressources renouvelables et fossiles, ainsi que d'une chaîne d'approvisionnement fiable et de l'accès à des terres fertiles. Toutefois, nous sommes confrontés à des risques tels que l'augmentation des charges des aliments pour animaux et la dégradation des écosystèmes due au changement

climatique, ainsi qu'à la raréfaction croissante des terres agricoles.

Autre défi : tous nos emballages ne sont pas recyclables sur tous les marchés, ce qui risque de réduire la valeur de notre marque et de détourner les consommateurs.

Pour minimiser ou éviter ces impacts et ces risques, nous nous engageons à progresser vers un emballage entièrement circulaire, à améliorer l'efficacité des ressources, à privilégier les ressources renouvelables et à réduire les déchets alimentaires et solides tout au long de notre chaîne de valeur.

Pour de plus amples informations sur nos politiques d'utilisation durable des ressources et de réduction des déchets, référez-vous à la page 67.

Stratégie

Approche de la circularité

Conformément à la hiérarchie des déchets (voir la page 64), nous nous efforçons d'optimiser notre gestion des déchets.

Vers un processus d'emballage entièrement circulaire

« Vers un emballage entièrement circulaire » reflète notre engagement à utiliser efficacement les ressources afin de minimiser notre impact sur le climat et l'environnement. Cette ambition englobe l'amélioration de la recyclabilité de nos emballages et la réduction de la dépendance au plastique vierge d'origine fossile.

Nous utilisons plus de 300 000 tonnes de matériaux d'emballage par an. Nos solutions d'emballage doivent garantir la sûreté et la qualité des produits alimentaires tout en

maintenant l'empreinte environnementale la plus faible possible et en minimisant le gaspillage alimentaire.

La conception des emballages est complexe en raison des exigences légales strictes qui régissent le secteur de la sécurité et de l'hygiène alimentaires. De plus, les emballages doivent protéger nos produits pendant la distribution, à la fois en magasin et à la maison. Il est également essentiel pour garantir un accès mondial à nos offres nutritives. Nous fournissons nos produits dans le monde entier, dans 164 pays, chacun ayant des systèmes de collecte et de recyclage différents, et sur certains marchés, certains matériaux ne sont pas encore recyclables.

Gaspillage alimentaire et gestion des déchets Arla vise à soutenir l'Objectif de durabilité (ODD) des Nations Unies consistant à réduire de moitié le gaspillage alimentaire

d'ici 2030. Nous dotons nos laiteries de technologies intelligentes et collaborons étroitement et constamment avec nos clients et fournisseurs en vue d'optimiser en permanence nos processus et réduire la quantité de déchets alimentaires produits. Nous nous efforçons de vendre les excédents alimentaires comme aliments pour animaux, de les utiliser dans des installations de biogaz pour la production d'énergie ou d'en faire don à des œuvres caritatives.

Nos efforts de réduction des déchets ne se limitent pas aux déchets alimentaires, mais incluent également les déchets solides tels que les matériaux d'emballage. Nous nous efforçons constamment d'améliorer l'efficacité de la production et les pratiques de gestion des déchets afin de réduire les déchets tout au long des processus de production et de transport, tout en travaillant avec les fournisseurs de gestion des déchets pour en améliorer le traitement.

Objectifs et ambitions

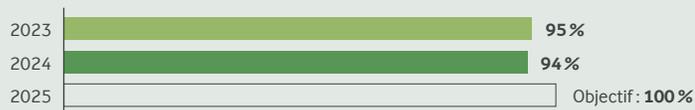
L'AMBITION D'ARLA



RECYCLABILITÉ DES EMBALLAGES

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

De plus amples informations à la page 63.



PLASTIQUE VIERGE D'ORIGINE FOSSILE

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

De plus amples informations à la page 63.



DÉCHETS ALIMENTAIRES

Notre ambition est de réduire nos propres déchets alimentaires de 50 % d'ici 2030 par rapport à notre année de référence 2023.

De plus amples informations à la page 64.



Actions et ressources

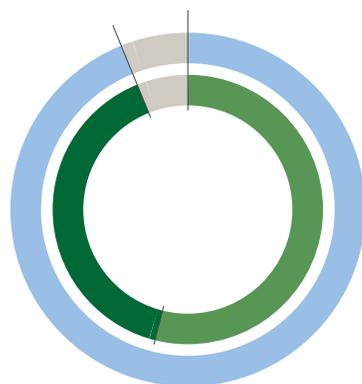
EMBALLAGES DURABLES

CHEZ ARLA, NOUS PRIVILÉGIONS LES MATÉRIAUX RENOUVELABLES ET RECYCLABLES POUR RÉDUIRE L'UTILISATION DE MATIÈRES PLASTIQUES D'ORIGINE FOSSILE. NOUS NOUS CONCENTRONS SUR LA CONCEPTION D'EMBALLAGES RECYCLABLES ET NOUS EFFORÇONS D'EN RÉDUIRE LES IMPACTS NÉGATIFS PAR LE BIAIS DE DONNÉES TRANSPARENTES SUR LES EMBALLAGES.

Réduire le plastique, améliorer le plastique

Le plastique vierge dérivé de matériaux fossilisés comme le pétrole brut est connu sous le nom de plastique vierge d'origine fossile. Pour minimiser son utilisation, nous privilégions la réduction du plastique et l'utilisation de plastique recyclé ainsi que de matériaux renouvelables tels que le papier et le carton.

Recyclabilité – marques Arla



- 94% Conçu pour être recyclé
- 54% Recyclable dans le marché de commercialisation
- 40% Conçu pour être recyclé, mais pas dans le marché de commercialisation
- 6% Non recyclable

Nous nous sommes fixé comme objectif volontaire de ne plus utiliser de plastique fossile vierge dans les emballages de nos propres marques d'ici 2030. Nous avons mesuré la quantité de plastique non vierge d'origine fossile utilisée dans les emballages de nos marques tout au long de l'année 2024 et avons pu la réduire de 4 points de pourcentage par rapport à l'année précédente.

En poursuivant nos efforts, par exemple en nous concentrant sur le passage aux gobelets en PET recyclé ou à base de fibres pour les yaourts, les crèmes fraîches et les desserts, nous prévoyons une diminution continue de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile pour nos produits. Bien que nous ayons réalisé des progrès sur les principaux produits de marque depuis que nous avons fixé notre objectif pour 2020, les contraintes mondiales liées à la disponibilité de matériaux de substitution et au développement plus lent que prévu de nouvelles technologies ont ralenti notre progression par rapport à nos prévisions.

Objectif : 100% de recyclabilité

L'objectif d'Arla est d'atteindre un taux de recyclabilité de 100 % dans l'ensemble de ses activités. Dans cette optique, la première étape de notre objectif pour 2025 est de s'assurer que l'intégralité des emballages utilisés par les marques Arla est conçue pour pouvoir être recyclée. Cet objectif est conforme à notre politique de gestion environnementale et notre Green Ambition 2050.

Compte tenu des différentes conditions, en particulier sur nos marchés internationaux, nous évaluons nos progrès en matière de recyclabilité des emballages sur la base de deux critères :

1. *Conçu pour être recyclé*
Ce critère garantit qu'un emballage ou une composante spécifique d'un matériau peut être recyclé dans au moins un des principaux marchés européens d'Arla.
2. *Recyclable sur le marché de commercialisation*
Ce critère garantit qu'un emballage ou un composant matériel spécifique peut être recyclé sur le marché de commercialisation du produit. Plus d'informations à la [page 65](#).

Grâce aux données sur nos matériaux d'emballage, nous pouvons mesurer efficacement la recyclabilité. De plus,

Papiers d'emballage de fromage recyclables/ prêts à être recyclés

Pour notre cheddar affiné Lactofree, le lancement d'un nouveau papier d'emballage a été reconnu comme recyclable par le plus grand programme d'étiquetage de recyclabilité au Royaume-Uni (OPRL). Nous continuons à apporter des modifications à nos emballages de fromage afin d'accroître encore leur recyclabilité à l'avenir.



Réduire notre empreinte en plastique fossile vierge

Arla remplace le plastique fossile vierge par des alternatives. Au Royaume-Uni, les bouteilles Cravendale sont désormais fabriquées en PET recyclé, ce qui permet d'économiser 900 tonnes de plastique fossile vierge par an. En Europe, les gobelets hybrides passent au plastique recyclé. En Suède, les produits de cuisine sont passés aux gobelets à base de fibres, ce qui permet d'économiser 30 tonnes par an.



Manchons amovibles pour améliorer la recyclabilité des bouteilles en plastique

L'ajout d'une languette pour retirer le manchon des bouteilles en PET améliore la recyclabilité en permettant aux consommateurs de séparer le manchon, ce qui augmente les chances de recyclage. Cette conception empêche les manchons contenant de l'encre épaisse de perturber le processus de recyclage du PET, ce qui améliore la qualité et l'efficacité du recyclage.

nous utilisons cette transparence des données pour prioriser les initiatives qui améliorent la recyclabilité en fonction de l'un ou l'autre des critères mentionnés.

Chez Arla, nous visons à respecter les références communément admises pour nos objectifs. En ce qui concerne la recyclabilité, la réglementation sur les emballages et les déchets d'emballages

(Packaging and Packaging Waste Regulation, PPWR) prévoit l'adoption d'une législation « Conçu pour être recyclé », qui sera applicable dans l'ensemble de l'UE à partir de 2030. Lorsque celle-ci aura été développée, Arla définira un objectif et une méthodologie révisés, conformes aux principes de la PPWR.

RÉDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Fiers de chaque goutte de lait
L'initiative au sein de la chaîne d'approvisionnement vise à célébrer les succès et à reconnaître la passion et les efforts qui se cachent derrière les produits que nous fabriquons aujourd'hui.

LES DÉCHETS ALIMENTAIRES SONT SOUVENT CONSIDÉRÉS COMME DES PRODUITS FINIS QUI ONT ÉTÉ JETÉS AU LIEU D'ÊTRE CONSOMMÉS. POUR NOUS, LA MAJORITÉ DES DÉCHETS ALIMENTAIRES PROVIENT SOIT DU NETTOYAGE DE NOS ÉQUIPEMENTS DE TRANSFORMATION POUR GARANTIR LA PLUS HAUTE QUALITÉ POSSIBLE, SOIT DE FLUX SECONDAIRES QUE NOUS NE SOMMES ACTUELLEMENT PAS EN MESURE DE VALORISER.

En 2024, nous avons mené une enquête afin de déterminer l'approche la plus appropriée pour mettre à jour notre objectif de déchets alimentaires, en tenant compte de la conversion en équivalents laitiers. Faute de pouvoir faire concorder les chiffres historiques avec la nouvelle méthodologie, nous avons décidé de changer notre année de référence pour 2023. Cet ajustement nous permet d'utiliser la première année complète de données en appliquant la méthodologie mise à jour. Par conséquent, notre objectif volontaire d'atteindre une réduction de 50 % d'ici 2030 devient très ambitieux, car nous ne sommes pas en

mesure de prendre en compte toutes les réductions réalisées pendant notre programme Calcium de 2018 à 2020.

Prévenir le gaspillage alimentaire
Le principal objectif d'Arla en matière de gaspillage alimentaire est la prévention. Nous nous efforçons continuellement de trouver des moyens de le réduire dans nos propres productions en optimisant les processus, les innovations ou en utilisant les flux de déchets. Là où le gaspillage alimentaire ne peut être évité, nous visons à le réorienter vers l'alimentation animale.



Optimisation des processus grâce à l'utilisation de capteurs dans nos productions
En 2024, nous avons progressé dans la réduction du gaspillage alimentaire grâce à la mise en place de capteurs en ligne sur dix sites de production. Ces capteurs sont conçus pour mesurer la composition du liquide qui s'écoule dans les tuyaux, en distinguant l'eau, un mélange d'eau et de lait/déchets alimentaires, et du lait/

déchets alimentaires purs. Le succès de cette initiative a conduit à planifier l'extension de l'installation de capteurs à tous les sites d'Arla afin de suivre et de réduire le gaspillage alimentaire via les effluents.
En combinant les données collectées par les capteurs en ligne avec les informations sur les lignes de production, nous surveillons et prenons des mesures proactives pour réduire le gaspillage alimentaire

Hierarchie de la gestion des déchets



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

pendant le processus de production sur ces sites. Cette approche intégrée permet de mieux contrôler et gérer le gaspillage alimentaire, ce qui se traduit par des activités de production plus efficaces.

Sur une période allant de 2022 à 2024, ces sites ont réalisé une réduction remarquable de 10 % de la demande chimique en oxygène (DCO). Cette réduction de la DCO équivaut à une réduction des déchets alimentaires de 355 tonnes, ce qui met en évidence les progrès significatifs réalisés pour minimiser les déchets et promouvoir la durabilité dans les activités d'Arla.

Dans l'ensemble, l'investissement dans les capteurs en ligne et l'intégration des données de ces capteurs aux informations de la ligne de production ont constitué des outils efficaces pour surveiller et réduire le gaspillage alimentaire, contribuant ainsi à l'engagement d'Arla en faveur de pratiques de production durables et responsables.

Transformer les déchets alimentaires en nourriture pour les insectes
En 2023, Arla Food Ingredients a commencé à utiliser du perméat dé lactosé, le sous-produit de la production de lactose, en collaboration avec une exploitation d'élevage d'insectes, pour nourrir les larves de mouches. Cette action a permis de réduire de 16 % la quantité de déchets alimentaires du site de Denmark Protein en 2024 par rapport aux volumes de 2023, en transformant les déchets en une source durable de protéines pour les animaux ou les humains.

Progression vers l'objectif

NOS PROGRÈS EN MATIÈRE D'EMBALLAGE CIRCULAIRE

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

En 2024, 94 % des emballages utilisés pour nos produits de marque ont été conçus pour être recyclés, contre 95 % l'an dernier et 93 % en 2022, l'année de référence. Malgré nos efforts continus pour améliorer la recyclabilité de nos emballages, cette légère diminution pourrait s'expliquer en partie par des changements dans notre gamme de produits. Elle met en évidence les défis auxquels nous sommes confrontés et souligne l'importance de notre engagement à évoluer continuellement vers des solutions d'emballage plus durables.

La recyclabilité totale des produits de marque d'Arla sur le marché où ils ont été vendus était de 54 %, soit une augmentation de 10 % par rapport à l'année dernière. Cette amélioration est principalement due à l'amélioration des infrastructures liées aux briques de lait en Europe. Sur les marchés d'Arla hors d'Europe, certains matériaux généralement recyclables en Europe, comme le verre ou le métal, ne sont pas collectés pour le recyclage. Ainsi, même si 91 % des emballages de marque Arla vendus sur les marchés non européens ont été conçus pour être recyclés en 2024, aucun d'entre eux n'était déclaré comme recyclable sur le marché de commercialisation.

MÉTHODES COMPTABLES

Nous avons réparti les ICP de recyclage en fonction de nos segments commerciaux Europe et International. Veuillez consulter la description de nos segments commerciaux aux [pages 24 à 27](#).

Recyclabilité des produits de marque

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

Conçu pour être recyclé, produits de marque

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

Recyclable dans le marché de commercialisation

« Recyclable dans le marché de commercialisation » signifie qu'un emballage d'un produit de marque ou une partie spécifique de celui-ci est recyclable dans le marché de commercialisation du produit. Une évaluation complète est effectuée pour chaque matériau afin de déterminer s'il est recyclable sur un marché donné. Cette évaluation se fonde sur des références communément admises en matière de conception d'emballages recyclables et sur les systèmes de recyclage sur ce marché.

Les références utilisées comprennent par exemple le « Mindeststandard » publié par la Zentrale Stelle Verpackungsregister en Allemagne, le « Plastic Packaging Recycling Manual » publié par le Näringslivet's Producentansvar (NPA) suédois, les « Recycle Checks » développés par KIDV aux Pays-Bas, le programme OPRL au Royaume-Uni. Chaque unité d'emballage de produit évaluée est convertie en poids des différents composants utilisés et multipliée par les volumes de vente. Le chiffre consolidé est calculé en comparant le poids des matériaux d'emballage recyclables vendus au poids total des matériaux d'emballage utilisés. Au vu de leur faible importance, les unités de produits qui représentent moins de 1 % des volumes de ventes de produits finis dans la sous-catégorie de ce produit sont exclues. Ces sous-catégories sont les suivantes : mélanges de beurre, fromage jaune, lait, etc. En 2024, le taux de couverture était de 85 %.

Plastique vierge d'origine fossile pour les produits de marque

Nous avons fait état de notre objectif « zéro plastique vierge d'origine fossile » dans notre portefeuille de produits de marque pour la première fois en 2023. En 2024, 79 % des emballages plastiques utilisés pour les produits de notre marque étaient composés de plastique vierge d'origine fossile, contre 83 % en 2023, l'année de référence.

Ces mesures sont appliquées aux emballages utilisés pour les marques propres d'Arla. Le plastique vierge d'origine fossile est défini comme un plastique dérivé de matériaux fossilisés tels que le

pétrole brut, le charbon et le gaz naturel. Il exclut les plastiques recyclés et biosourcés ainsi que les plastiques pour lesquels l'utilisation de matières premières biosourcées est certifiée par un modèle de chaîne de contrôle avec bilan massique.

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

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

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

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

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

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

INCERTITUDES ET LIMITATIONS

En 2024, l'évaluation de la recyclabilité a été réalisée sur la base du statut de recyclabilité au mois de décembre. Il est possible qu'une certaine combinaison de matériaux ne soit pas recyclable au début de l'année 2024, mais le soit devenue au mois de décembre. Dans ce cas, la combinaison de matériaux est comptabilisée comme recyclable pour l'année entière. C'est également le cas pour l'évaluation du plastique vierge d'origine fossile.

Au cours des dernières années, Arla a amélioré les processus et les outils utilisés pour mesurer la

Conçu pour être recyclé, produits de marque

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	95 %	96 %	95 %	-	-
International	91 %	95 %	89 %	-	-
Total	94 %	95 %	93 %	-	-

Recyclable dans le marché de commercialisation, produits de marque

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	85 %	83 %	80 %	-	-
International	0 %	0 %	0 %	-	-
Total	54 %	45 %	54 %	-	-

Plastique vierge d'origine fossile, produits de marque

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	75 %	78 %	-	-	-
International	98 %	98 %	-	-	-
Total	79 %	83 %	-	-	-

recyclabilité et le plastique vierge. Par conséquent, les données relatives aux périodes antérieures à 2022 et 2023 ne sont pas divulguées.

Les deux objectifs liés au conditionnement sont définis par Arla en l'absence de normes mondiales reconnues.

MATÉRIAUX UTILISÉS

En 2024, nous avons produit 6 398 millions de kg de produits laitiers. L'ensemble des matériaux utilisés pour nos produits comprend notre matière première principale, le lait, ainsi que d'autres ingrédients et matériaux d'emballage. Outre ces matières premières, l'énergie et l'eau font partie intégrante de nos processus de production. Pour plus d'informations sur notre consommation d'énergie, veuillez consulter la [page 49](#), et concernant le prélèvement d'eau, la [page 60](#).

MÉTHODES COMPTABLES

Arla a communiqué le volume total de matières premières pour la première fois en 2024. Les matières premières comprennent les éléments suivants :

- Lait : Tout le lait cru collecté au cours de l'année auprès des propriétaires et des non-propriétaires d'Arla.
- Lactosérum acheté en externe : Tout le lactosérum acheté à des fournisseurs externes.
- Autres ingrédients : Toutes les matières premières transformées sur nos sites de production, y compris le beurre, le fromage, la poudre, les produits non laitiers et l'eau de recombinaison.
- Emballages : Les matériaux d'emballage reçus directement des fournisseurs. Les données des fournisseurs couvrent au minimum 95 % des dépenses, les résultats sont extrapolés pour couvrir 100 %. La part de matériaux d'emballage fabriqués à partir de matériaux recyclés est indiquée séparément. Les palettes en bois ne sont pas incluses dans le chiffre.

INCERTITUDES ET LIMITATIONS

Les données d'utilisation rapportées reflètent les matériaux dans leur état d'origine. Arla fait deux exceptions à cette règle : le lactosérum acheté en externe, qui est enregistré comme du lactosérum liquide standardisé en raison de sa consistance variable dans nos laiteries, et le lait cru, qui est présenté avec une teneur standardisée en matières grasses et en protéines pour s'aligner sur les volumes indiqués dans les états financiers.

Le volume des matières premières utilisées n'est pas en corrélation avec le volume des produits laitiers car le rapport sur les matières premières exclut l'eau, qui est soit retirée du lait, soit ajoutée

à nos produits. Par exemple, lors de la production de lait en poudre, l'eau est extraite du lait, ce qui entraîne une réduction significative du poids.

Les données relatives au volume d'emballage utilisées sont basées sur les entrées fournies manuellement par le fournisseur.

ÉVOLUTION DES DÉCHETS ALIMENTAIRES

En 2024, la quantité de déchets alimentaires a diminué pour atteindre 596 000 tonnes, soit une réduction de 8 % par rapport à l'année dernière.

MÉTHODES COMPTABLES

Les déchets alimentaires comprennent tous les déchets de matériaux le long de la chaîne de valeur qui étaient initialement destinés à la consommation humaine, hormis les parties non comestibles. Cette définition est conforme aux recommandations fournies par l'ONG britannique Waste and Resources Action Programme (WRAP) pour quantifier les pertes et le gaspillage de produits laitiers. Les déchets alimentaires peuvent être liquides ou solides. Les déchets alimentaires comprennent uniquement les déchets non dangereux.

Arla déclare uniquement les déchets alimentaires provenant de ses propres activités, et non ceux provenant des exploitations agricoles ou des consommateurs.

- **Déchets liquides** : Comprend tous les déchets liquides contenant du lait, des matières grasses et des protéines. Cela englobe divers types de déchets liquides, y compris le lait présentant des problèmes de qualité (par exemple, contamination par des antibiotiques), qui est considéré comme faisant partie des déchets liquides de la laiterie responsable de la gestion de son élimination.

- **Déchets solides** : Comprend les déchets de produits finis et semi-finis, qui font référence à l'élimination des produits qui ont terminé le processus de production mais qui ne sont pas considérés comme des déchets solides.

- **Boues avant mesure de la DCO** (demande chimique en oxygène) : Désigne les déchets solides qui sont séparés des eaux usées avant d'être traités. Les boues comprennent par exemple les quantités obtenues à partir des bacs à graisse, des filtres ou des séparateurs et, pour Arla, elles sont principalement constituées de graisse.

- **DCO des eaux usées** : Comprend toutes les matières organiques qui restent dans les eaux usées après la séparation des boues. Cela est évalué par la DCO dans les eaux usées. La DCO est une mesure de la quantité d'oxygène nécessaire à la décomposition des matières organiques dans l'eau.

La densité des déchets alimentaires varie considérablement d'un type de déchet à l'autre et au sein d'une même catégorie. Pour assurer la comparabilité, les volumes de déchets alimentaires ont été convertis en équivalents lait, conformément aux directives de la Fédération internationale de laiterie (FIL). Ce processus de conversion facilite l'enregistrement, l'estimation et la transformation précis de divers types de déchets et de sous-produits en équivalents lait. Il fournit une approche de mesure normalisée pour évaluer l'impact environnemental des déchets au sein d'Arla.

INCERTITUDES ET LIMITATIONS

L'estimation des pourcentages de matières grasses et de protéines pour les déchets tels que les déchets liquides et les boues peut introduire des incertitudes. Ces incertitudes dépendent de la qualité des données, des variations de la gamme de produits et des écarts par rapport aux pourcentages moyens.

En outre, la quantification des déchets, tels que la DCO dans les eaux usées, repose sur des méthodes d'échantillonnage et d'analyse. Bien que des efforts soient faits pour garantir des échantillons représentatifs et une analyse en temps utile, les variations potentielles des techniques d'échantillonnage et des processus de laboratoire, ainsi que les retards au-delà du délai recommandé de 12 heures, peuvent introduire des variations dans les données.

Entrée de ressources

(millions de kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Lait (associés-coopérateurs + contrats)	13 735	-	-	-	-
Lactosérum d'origine externe	2 323	-	-	-	-
Autres ingrédients	550	-	-	-	-
Emballages	309	-	-	-	-

Achats de matériaux d'emballage recyclés

(millions de kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Total des matériaux d'emballage	309	-	-	-	-
Matériaux d'emballage recyclés	99	-	-	-	-
Part des matériaux d'emballage recyclés	32 %	-	-	-	-

Déchets alimentaires

(équivalents lait, tonnes)	2024	2023	2022	2021	2020
Déchets liquides destinés à l'élimination en décharge	21 880	31 690	-	-	-
Déchets alimentaires destinés à l'élimination	21 880	31 690	-	-	-
Déchets liquides pour le biogaz	236 322	274 815	-	-	-
Déchets solides pour le biogaz	39 994	38 027	-	-	-
Boues avant mesure de la DCO	12 971	9 873	-	-	-
DCO des eaux usées	220 434	221 126	-	-	-
Déchets alimentaires dont l'élimination a été évitée	509 721	543 841	-	-	-
Total	531 601	575 531	-	-	-

ÉVOLUTION DES DÉCHETS SOLIDES

En 2024, la quantité de déchets solides a légèrement diminué, passant de 30 770 tonnes en 2023 à 30 419 tonnes, les résultats restant stables comme prévu. En outre, la part de déchets solides non recyclables a diminué de 3 points de pourcentage.

MÉTHODES COMPTABLES

Les déchets solides désignent les déchets de production qui ne sont pas des déchets alimentaires, par exemple les emballages. Les déchets solides sont séparés en déchets dangereux et non dangereux. De plus, les déchets solides peuvent être soit recyclés, soit incinérés, soit envoyés en décharge. À Arla, la majorité des déchets solides sont recyclés.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Les informations sur les déchets solides sont collectées mensuellement auprès des gestionnaires des déchets externes. Les données relatives aux déchets sont communiquées mensuellement par les sites par téléchargement manuel, partiellement de manière centralisée sur la base de : factures, système du fournisseur, messagerie électronique du fournisseur, pondération sur le site ou autre. Les données sourcées sont basées sur des mesures directes. Au Danemark et en Suède, ce processus de collecte de données est automatisé, ce qui en garantit l'exactitude et l'efficacité. Toutefois, pour les autres pays, les données dépendent des entrées manuelles effectuées par les sites individuels, ce qui augmente intrinsèquement le risque d'erreurs. Pour atténuer ce risque, des contrôles appropriés ont été mis en œuvre pour garantir l'exactitude et la fiabilité des données.

Politiques et autres

Politiques circulaires sur l'utilisation des ressources et les déchets

Notre stratégie de durabilité s'appuie sur notre politique environnementale et sur l'Ambition verte 2050 d'Arla. Ensemble, ces politiques directrices abordent les questions environnementales essentielles et mettent l'accent sur l'efficacité des ressources et la gestion des déchets. Les principes de l'économie circulaire nous servent de lignes directrices, en mettant l'accent sur la réduction des déchets et de l'utilisation inutile des ressources, ainsi que sur la réutilisation et le recyclage, conformément à la hiérarchie des déchets. Cette démarche s'applique aussi bien au traitement du lait qu'à nos matériaux d'emballage, à l'utilisation de l'eau et aux cycles du carbone, de l'azote et du phosphore.

Efficacité des ressources

Arla s'engage à produire des produits sains et durables tout en minimisant l'impact environnemental. Nous nous concentrons sur l'amélioration de l'efficacité des ressources en matière d'eau, d'énergie, de matières premières, de capitaux et de ressources humaines en surveillant et en optimisant en permanence nos opérations. Nous privilégions l'utilisation de ressources renouvelables et recyclées, et notre stratégie d'entreprise vise à réduire au minimum l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile et à accroître la recyclabilité.

Gestion des déchets

Conformément à notre politique environnementale, nous nous efforçons de prévenir la production de déchets. Lorsque cela est inévitable, nous adoptons une approche circulaire, en traitant les déchets comme une ressource à réutiliser, à récupérer ou

à recycler. Nous visons à réduire au minimum le gaspillage alimentaire dans nos activités et à en éliminer en priorité selon la hiérarchie des déchets alimentaires. Nous encourageons également les consommateurs à réduire le gaspillage alimentaire par la formation et la sensibilisation, en veillant à ce que les emballages répondent aux besoins des consommateurs et soient faciles à vider. Pour minimiser l'impact des déchets d'emballage, nous nous efforçons d'assurer la recyclabilité de nos produits sur tous les marchés où ils sont vendus.

Gouvernance de la politique

Veillez consulter la description de la gouvernance des politiques dans le chapitre sur le climat, à la [page 50](#).

Total des déchets solides

(tonnes)	2024	2023	2022	2021	2020
Total des déchets dangereux	943	930	1 034	1 279	1 378
Total des déchets non dangereux	29 475	29 840	30 434	32 348	32 097
Total des déchets solides	30 419	30 770	31 468	33 627	33 475
Total des déchets recyclés	19 849	19 217	20 174	22 726	22 554
Total des déchets non recyclés	10 569	11 553	11 294	10 901	10 921
Part des déchets non recyclés dans le total des déchets solides	35 %	38 %	36 %	32 %	33 %

Déchets solides non dangereux

(tonnes)	2024	2023	2022	2021	2020
Déchets destinés à l'incinération	8 165	8 460	8 358	8 683	9 159
Déchets destinés à l'enfouissement	2 002	2 761	2 616	1 921	1 204
Total des déchets destinés à l'élimination	10 168	11 221	10 974	10 604	10 363
Matières plastiques recyclées	2 684	2 388	2 485	2 863	2 787
Papier et carton recyclés	11 891	11 836	12 276	13 323	13 816
Verre recyclé	302	281	284	318	328
Métaux recyclés	2 054	1 749	1 584	1 704	2 042
Autres	2 377	2 365	2 830	3 536	2 761
Total des déchets non dangereux recyclés	19 308	18 619	19 460	21 744	21 734
Total des déchets dont l'élimination a été évitée	19 308	18 619	19 460	21 744	21 734
Total des déchets non dangereux	29 475	29 840	30 434	32 348	32 097

Déchets solides dangereux

(tonnes)	2024	2023	2022	2021	2020
Déchets destinés à l'incinération	369	283	284	272	523
Déchets destinés à l'enfouissement	33	50	35	25	35
Total des déchets destinés à l'élimination	401	332	319	297	558
Recyclage	542	598	715	982	820
Total des déchets dont l'élimination a été évitée	542	598	715	982	820
Total des déchets dangereux	943	930	1 034	1 279	1 378

EMPLOYÉS ET TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR



Impacts

L'IMPACT D'ARLA

- INR** Impact négatif réel
- INP** Impact négatif potentiel
- IPP** Impact positif potentiel
- IPR** Impact positif réel

INP

ÉGALITÉ DES GENRES ET ÉGALITÉ SALARIALE

RISQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL INADÉQUATES

INP

DROITS DU TRAVAIL

INP

DROITS DE L'HOMME
RISQUE DE DISCRIMINATION ET DE HARCÈLEMENT

INP

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÛR

IPP

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

IPR

CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES ET ÉQUITABLES

Politiques [↗](#)

[Code de conduite](#)

[Politique en matière de droits de l'homme](#)

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

[Politique de diversité](#)

[Politique de lutte contre le harcèlement](#)

[Politique en matière de temps de travail](#)

[Politique en matière de griefs](#)

PRENDRE SOIN DES PERSONNES

Impacts, risques et opportunités

Tenir compte de l'impact sur les employés et la chaîne de valeur

En tant qu'entreprise mondiale, nos activités commerciales ont un impact sur diverses catégories d'employés tout au long de notre chaîne de valeur, et ce de diverses manières. Grâce à notre évaluation de double matérialité ([voir les pages 34 à 37](#)), nous avons identifié les impacts, les risques et les opportunités affectant ces employés.

Employés d'Arla

Les impacts sur nos propres employés sont systémiques et peuvent être liés soit aux régions dans lesquelles Arla exerce ses activités, soit aux activités d'une usine spécifique, ou aux deux. Notre ambition stratégique est de garantir des conditions de travail justes et favorables pour tous, y

compris dans les environnements d'usine présentant des risques pour la santé et la sécurité.

Nous sommes conscients du risque potentiel de discrimination et nous nous efforçons de le minimiser en favorisant une culture inclusive. Notre stratégie d'expansion internationale accroît également l'exposition aux problématiques liées aux droits du travail.

Nous savons que tous les employés d'Arla, de même que les conseillers et les travailleurs tiers sur nos sites, sont exposés à ces risques, et nous accordons une attention particulière aux travailleurs les plus vulnérables, y compris les travailleurs migrants.

Nous améliorons l'expérience des employés et leur offrons des opportunités de

croissance et de développement personnel par la formation et l'autonomisation.

Dans notre secteur, l'acquisition et la rétention des talents sont des risques clés, mais notre investissement dans l'expérience et l'inclusion des employés nous donne l'occasion de constituer une main-d'œuvre loyale et qualifiée.

Travailleurs dans la chaîne de valeur

L'activité d'Arla a un impact sur les travailleurs de nos fournisseurs mondiaux et sur les exploitations agricoles de nos associés-coopérateurs. Ces groupes comprennent des travailleurs migrants particulièrement vulnérables. Les travailleurs de la chaîne de valeur ne sont pas inclus dans les mesures relatives aux employés de ce rapport.

Certains impacts systémiques, tels que les problèmes de santé et de sécurité, sont inhérents à la nature du travail agricole. Le travail étant souvent intensif, saisonnier et nécessitant un plus grand nombre de travailleurs à certaines périodes, souligne la nécessité de garantir de bonnes conditions, en particulier pour les travailleurs migrants. L'approvisionnement à l'échelle mondiale introduit des risques tels que le travail des enfants et le travail forcé tout au long de notre chaîne de valeur, mais plus particulièrement en dehors de l'UE.

La réaction des consommateurs à des publications négatives sur notre chaîne de valeur, influencée par la nature de notre activité et la localisation de notre chaîne d'approvisionnement, constitue un risque majeur pour Arla.

Stratégie

Prendre soin des personnes

Chez Arla, nous nous engageons à prendre soin des personnes : nos employés, les travailleurs de notre chaîne de valeur et les personnes vivant au sein des communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités. Nous souhaitons établir des relations positives avec les personnes et les organisations, et le respect et la compréhension mutuels sont au cœur de toutes nos interactions. Cette démarche est conforme à nos principaux objectifs de respect des droits de l'homme, de promotion de la diversité et de l'inclusion, et de maintien de normes élevées en matière de santé et de sécurité. Nous visons une amélioration continue afin de minimiser tout impact négatif potentiel ou réel de nos actions et de soutenir un impact positif accru.

Objectifs et ambitions

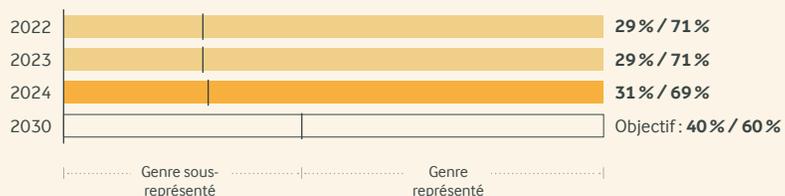
L'AMBITION D'ARLA



DIVERSITÉ DE GENRE AU SEIN DE LA DIRECTION (NIVEAU DIRECTEUR ET ÉCHELON SUPÉRIEUR)

Nous visons à ce qu'au moins 40 % des personnes du genre sous-représenté occupent des postes de direction à partir du niveau directeur d'ici 2030.

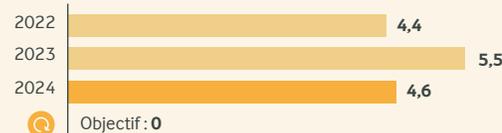
[De plus amples informations à la page 38.](#)



ACCIDENTS

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

[De plus amples informations à la page 76.](#)



Nous mettons tout en œuvre pour offrir à tous nos employés des conditions de travail sûres et saines, avec pour objectif zéro accident du travail, en renforçant notre engagement en faveur d'un environnement de travail sûr et favorable.

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

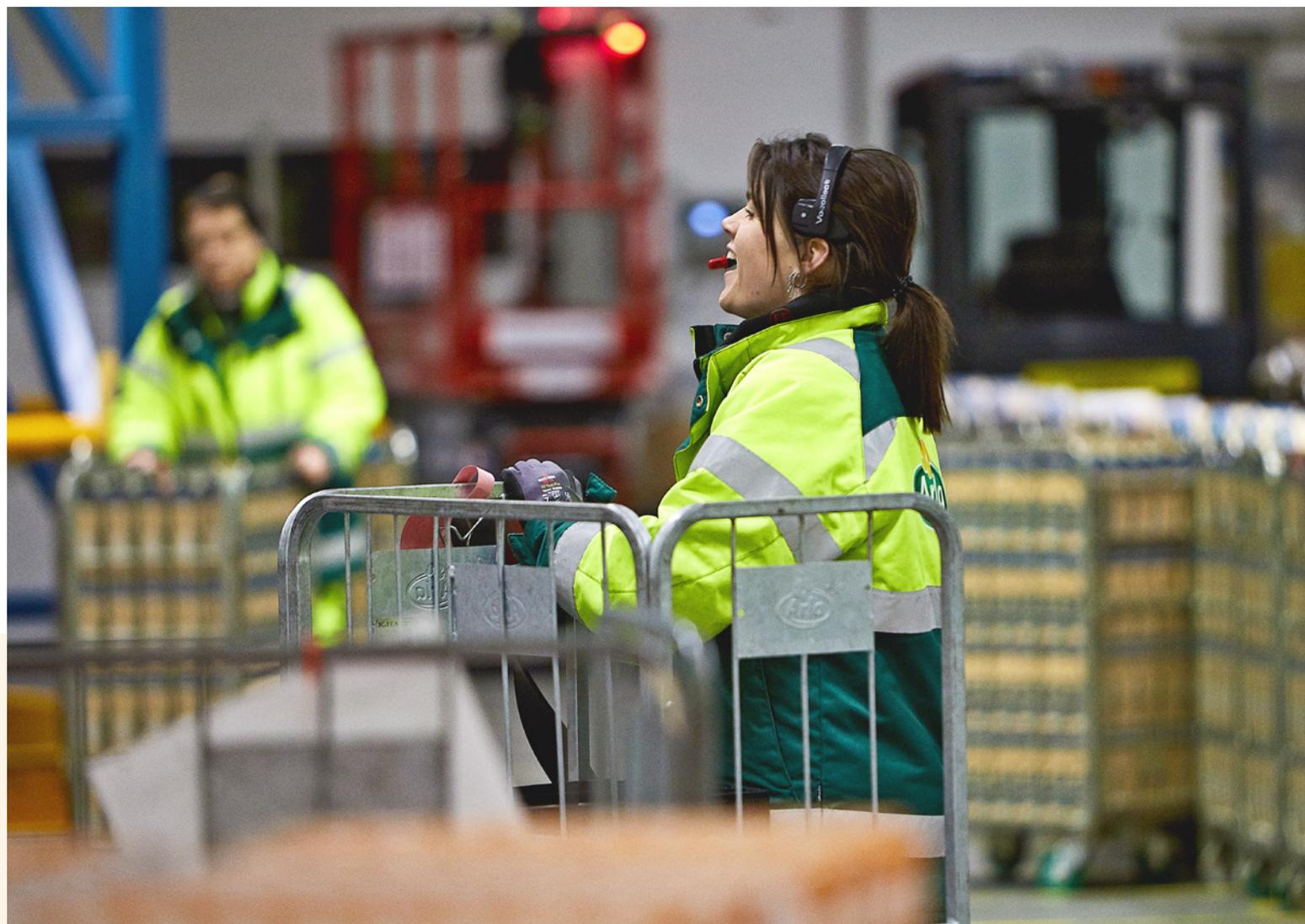
Le soutien et le développement des communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités font partie intégrante de notre mission. Nous créons

des emplois, engageons des dialogues transparents avec les parties prenantes locales et soutenons les communautés vulnérables. Il s'agit avant tout d'aider les entreprises laitières locales à améliorer leur efficacité en élaborant des normes et de bonnes pratiques.

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

Engagement des employés

En 2024, plus de 18 500 employés ont participé à notre enquête annuelle globale sur l'engagement, atteignant un taux de réponse de 88 %.



Actions et ressources

LES EMPLOYÉS AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

NOUS PRIVILÉGIONS ET SOUTENONS LE BIEN-ÊTRE, LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DE NOS EMPLOYÉS. CE FAISANT, NOUS SOUHAITONS DONNER UN EXEMPLE POSITIF AU SEIN DE NOTRE SECTEUR.

Engagement des employés

Notre enquête annuelle sur l'engagement mondial est un outil important pour recueillir les précieux commentaires des employés et faire en sorte qu'Arla reste un lieu de travail agréable. En 2024, plus de 18 500 employés ont participé à l'enquête, atteignant un taux de réponse de 88 %. Nous évaluons l'engagement des employés à l'aide de l'indice d'engagement des employés, qui découle des réponses des employés aux questions

sur leur satisfaction, leur engagement et leurs sentiments envers Arla en tant que lieu de travail. En 2024, l'indice a atteint 85 %, dépassant la norme pour les entreprises de notre taille.

Garantie de la sécurité des employés tout au long de la chaîne de valeur

Arla exerce ses activités dans une chaîne de valeur étendue et diversifiée, offrant un large éventail d'offres d'emploi dans différentes régions. Nos employés sont essentiels à la réussite d'Arla, et nous nous engageons à offrir à chacun des conditions de travail sûres et saines. Tous nos employés sont couverts par notre système de gestion de la santé et de la sécurité.

En 2024, nous avons poursuivi nos efforts dans le cadre de notre

Satisfaction des employés supérieure à la norme de l'industrie chez Arla

Les résultats de notre enquête annuelle sur l'engagement des employés ont montré un indice de satisfaction de 85 %.



programme de sécurité comportementale « Cornerstones ». Le programme, conçu pour évaluer notre niveau de maturité en matière de sécurité, comprend une formation pertinente, des auto-évaluations, des validations de maturité et des confirmations de processus. Sa mise en œuvre est assurée par notre fonction de chaîne d'approvisionnement, qui comprend des représentants sur chaque site de production. Par le biais de rapports

systématiques, nous sommes en mesure d'observer les tendances et de partager les enseignements et les bonnes pratiques au sein de notre réseau, ainsi que d'identifier les domaines importants qu'il convient d'aborder. Nous avons donc accordé une attention particulière aux domaines présentant des taux d'accidents plus élevés, tels que la logistique, contribuant ainsi à une réduction de 34 % des accidents avec arrêt de travail chez DK Logistics en 2024.

Nous poursuivons nos efforts, détectons les domaines problématiques et mettons en place des interventions précoces pour assurer des améliorations constantes.

Développement des employés

En 2024, nous avons maintenu un équilibre entre les sessions d'apprentissage virtuelles et en présentiel. Nous avons continué à déployer un système de gestion de l'apprentissage sur nos sites de production et de logistique, en veillant à ce que les employés suivent les formations obligatoires et participent aux entretiens de développement.

Nous nous engageons depuis longtemps à soutenir les apprentis et leur formation. En 2024, nous avons continué à participer activement au projet « European Excellence in Dairy Learning », mené dans neuf pays et dont bénéficient les apprentis et les étudiants en technologie laitière.

Pour traiter les questions relatives aux employés, Arla dispose d'une fonction RH mondiale avec des représentants affectés à chaque marché où nous opérons.

Engagement en faveur d'un emploi responsable

Nous soutenons les droits des employés à se syndiquer et à former et rejoindre librement les organisations de leur choix, ainsi qu'à s'engager dans des négociations collectives, conformément aux normes internationales en matière de droits de l'homme. Notre engagement

en faveur de ces principes est inscrit dans notre code de conduite et notre politique en matière de droits de l'homme. À la fin de l'année 2024, 61 % de nos effectifs étaient couverts par des conventions collectives. Cependant, quel que soit l'environnement où nous exerçons nos activités dans le monde, et que nos employés soient représentés ou non, Arla s'engage à offrir un emploi responsable et une rémunération équitable à tous ses employés.

Collaboration avec les syndicats

Nos comités d'entreprise opèrent aux niveaux local, national et européen, servant de plateformes efficaces pour le dialogue interne sur les questions liées au bien-être et à la sécurité des employés, ainsi que pour garantir les conditions nécessaires au développement continu de l'entreprise. Deux fois par an, les membres de l'équipe exécutive de gestion rencontrent le comité d'entreprise européen, composé de 17 délégués du personnel représentant plus de 15 000 employés sur l'ensemble de nos sites de production en Europe. Ce comité est le plus haut forum de collaboration entre les employés et Arla. Les procès-verbaux de ces réunions sont publiés sur notre intranet. La durabilité a été un sujet clé dans plusieurs de ces réunions en 2024.

Nous nous engageons également avec des représentants syndicaux internationaux spécifiques à l'industrie sur des sujets en lien avec nos droits humains les plus importants. Le travail est dirigé par notre fonction des ressources humaines.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

NOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION VISE À CULTIVER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI PRIVILÉGIE L'INCLUSION ET L'ÉQUITÉ, OÙ CHAQUE INDIVIDU ÉPROUVE UN SENTIMENT D'APPARTENANCE.



Progression du programme D&I au Royaume-Uni

Au sein d'Arla UK, quatre communautés d'employés se consacrent à la progression du programme D&I, chacune se concentrant sur les questions suivantes : genre, culture et patrimoine, LGBTQ+ et anciens combattants.

Nous pensons qu'une équipe composée de personnes diverses apporte une multitude de perspectives, d'idées et d'expériences. Cela favorise l'innovation, la croissance durable et l'amélioration des performances.

Pour garantir des progrès mesurables, nous évaluons la diversité et l'inclusion au moyen de trois indicateurs clés de performance : la tolérance à l'égard de l'inclusion, l'égalité des genres et l'ethnicité.

Nous mesurons le niveau d'inclusion en utilisant un indice dérivé des réponses recueillies lors de notre enquête annuelle sur l'engagement des employés.

Pour promouvoir l'égalité des genres, nous avons fixé un objectif visant à assurer une représentation minimale de 40 % du genre sous-représenté parmi environ 400 membres de la direction d'Arla d'ici 2030. Nous travaillons à cet objectif de manière très structurée et ciblée, avec des tableaux de bord garantissant la transparence sur l'équilibre entre les genres dans nos équipes, les candidatures, les embauches, les performances, les promotions et l'égalité salariale. Pour garantir des progrès accrus, les données sont discutées tous les trimestres dans notre fonction RH, entre autres. La part des femmes au sein de la direction a augmenté pour atteindre 31 % (29 % en 2023).

Cette approche s'inscrit dans le cadre de notre engagement envers les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies en matière d'égalité des genres.

Perspectives du marché en matière de diversité et d'inclusion

En avril 2024, Arla a participé à la Danish Diversity Week aux côtés d'autres grandes entreprises danoises. Tout au long de la semaine, diverses possibilités d'apprentissage ont été présentées à tous les employés d'Arla, axées sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance. Le programme comprenait des événements d'apprentissage en direct, des webdiffusions et des informations sur la diversité, les biais, l'inclusion, la sécurité psychologique, la stratégie et l'action au sein d'Arla.

Au Royaume-Uni, Arla UK a remporté les National Diversity Awards 2024 pour son engagement fort en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise, mettant en avant ses efforts sur le sujet.

Formation continue pour créer un environnement de travail inclusif, de la direction aux employés

En 2024, nous avons poursuivi nos sessions d'intégration et de formation pour les employés d'Arla afin de favoriser une culture inclusive. Tout au long de 2023 et 2024, plusieurs responsables, équipes et individus ont participé à des discussions

sur la diversité et l'inclusion, intégrant l'influence des préjugés inconscients sur la prise de décision, les barrières linguistiques, les comportements inclusifs, la sécurité psychologique et les objectifs réalisables que chaque équipe doit atteindre à l'avenir. La formation a été divisée en deux ateliers distincts intitulés « L'inclusion part de soi » et « La culture inclusive, c'est nous » dans le but de sensibiliser et de renforcer l'engagement.

Lutter contre les biais inconscients dans le recrutement

Nous avons mis en place un programme de formation sur mesure pour l'acquisition de talents qui aborde les préjugés inconscients et souligne l'importance de créer des descriptions de poste inclusives. Nous utilisons également un modèle d'offre d'emploi qui vise à attirer une grande diversité de candidats. Nous nous efforçons activement de veiller à ce que les panels de recrutement soient composés de personnes d'horizons divers afin de promouvoir l'inclusion dans nos processus de recrutement. Afin de montrer l'importance accordée à la diversité de la main-d'œuvre, Arla s'est fixé des objectifs internes en matière d'égalité de recrutement pour la direction et l'acquisition de talents.

DROITS DE L'HOMME

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

NOUS NOUS ENGAGEONS À SOUTENIR LES DROITS DE L'HOMME, À FAVORISER LE RESPECT MUTUEL ET LA COMPRÉHENSION DES INTERACTIONS MONDIALES.

Action en faveur des droits de l'homme

Nous nous engageons à respecter les droits de l'homme tout au long de notre chaîne de valeur, notamment dans le cadre de nos propres activités et de celles de nos fournisseurs et partenaires commerciaux. Pour plus d'informations sur notre politique en matière de droits de l'homme, reportez-vous aux [pages 78 et 79](#).

Diligence raisonnable en matière de droits de l'homme

Notre diligence raisonnable en matière de droits de l'homme suit une approche fondée sur les risques afin d'identifier les groupes vulnérables et de hiérarchiser nos efforts. Nos évaluations indiquent que le risque le plus élevé de générer, de contribuer à générer ou d'être associés à des impacts négatifs sur les droits de l'homme

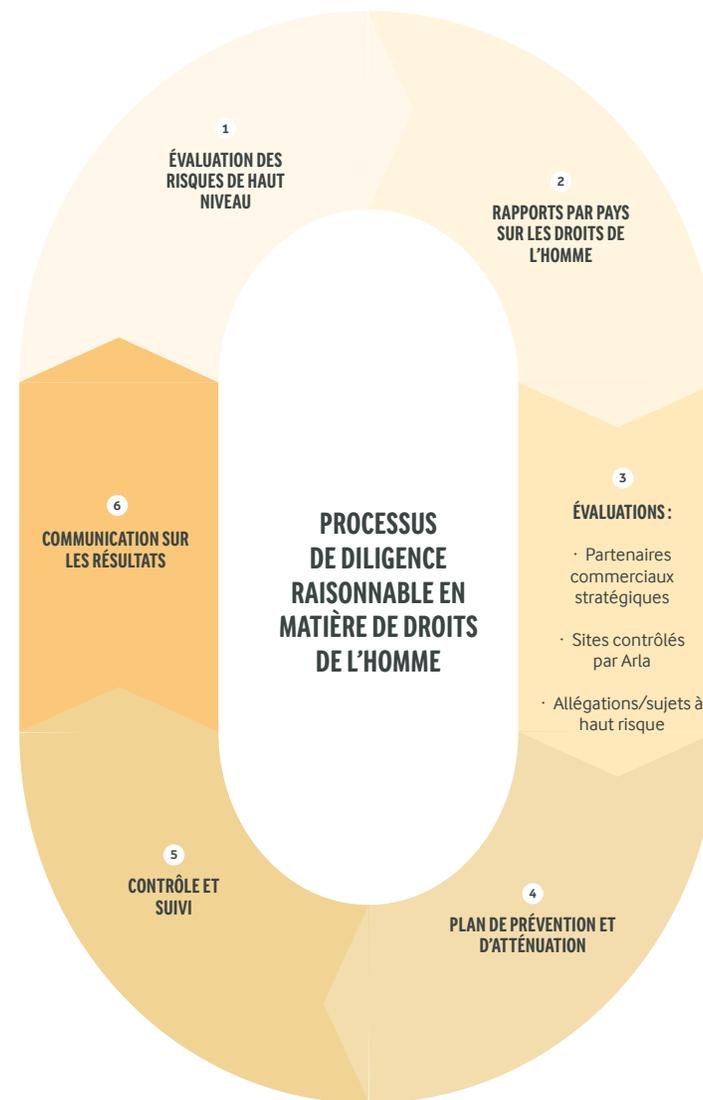
existe sur nos marchés de croissance non européens, en raison des contextes nationaux et de la complexité des opérations commerciales. Par conséquent, nous nous attachons en priorité à réaliser des évaluations de l'impact sur les droits de l'homme dans ces régions et à mettre en œuvre une diligence raisonnable chaque fois que nous nous engageons dans un nouveau partenariat stratégique ou que nous recevons une plainte.

L'efficacité de notre engagement auprès des travailleurs de la chaîne de valeur est mesurée par nos évaluations de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et de nos audits et visites des fournisseurs. Au cours des audits et des visites, nous discutons avec les travailleurs des fournisseurs des conditions de travail et de la connaissance des canaux de réclamation, y compris le service d'alerte « Ethics Line » d'Arla. Les contributions de ces efforts peuvent alimenter la mise à jour de notre Politique relative aux droits de l'homme.

Suite à nos évaluations de diligence raisonnable, nous déterminons les mesures à prendre en réponse à des impacts

négatifs particuliers, réels ou potentiels, liés aux droits de l'homme et aux droits du travail. Celles-ci sont documentées dans un plan de prévention et d'atténuation. Dans le cadre de la diligence raisonnable, nous évaluons également si des mesures correctives sont nécessaires.

Nous améliorons et mettons en œuvre en permanence notre processus systématique de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, conformément aux principes directeurs des Nations unies et de l'OCDE, et nous soutenons également la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies en nous concentrant sur nos questions les plus importantes en matière de droits de l'homme. En intégrant les informations les plus récentes dans nos évaluations des risques et en répondant aux nouveaux domaines d'intérêt identifiés par les organisations internationales, nous améliorons nos pratiques. Cela garantit une approche approfondie et actualisée du respect des droits de l'homme.



Évaluation des risques

En 2024, nous avons poursuivi l'identification et la gestion des risques et de l'impact potentiels et réels sur les droits de l'homme au sein de notre chaîne de valeur, en mettant particulièrement l'accent sur nos opérations en Afrique de l'Ouest. Notre équipe mondiale des droits de l'homme, en collaboration avec les équipes locales, a procédé à des évaluations des risques en matière de droits de l'homme sur le site de notre usine au Nigeria. L'objectif était d'identifier et de traiter les risques en matière de droits de l'homme pour l'ensemble du personnel de nos sites, comprenant les employés d'Arla et les travailleurs tiers. Nos évaluations se sont également concentrées sur les risques liés aux principaux fournisseurs d'emballage, de la logistique et des services, qui sont souvent vulnérables en raison de la nature de leur travail.

Nos évaluations ont été guidées par nos principaux problèmes en matière de droits de l'homme, avec une attention

97

Nombre d'audits physiques et virtuels de fournisseurs réalisés en 2024

particulière pour les risques régionaux tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité, ainsi que les salaires. Nos propres opérations ont démontré de solides performances, ne révélant aucun risque critique concernant les principaux problèmes d'Arla en matière de droits de l'homme. Les résultats ont mis en évidence les efforts déployés pour respecter les droits de l'homme. En outre, nous avons engagé un dialogue avec les parties externes concernées pour aborder les risques potentiels, qui portent notamment sur les conditions de travail et l'accès à l'assurance maladie, et nous poursuivons le suivi des plans d'action pour résoudre les problèmes signalés.

En 2024, nous avons également maintenu notre suivi régulier des plans d'action issus des évaluations des années 2022 et 2023, avec une attention particulière pour le Moyen-Orient et le Nigeria.

Chaque année, nous effectuons des audits de fournisseurs basés sur des évaluations des risques. En 2024, nous avons réalisé 97 audits physiques et virtuels, contre 73 l'année précédente.

La diligence raisonnable en matière de droits de l'homme et les audits des fournisseurs sont coordonnés par les ressources de notre fonction d'assurance fournisseurs.

Accès au service d'alerte « Ethics Line »
L'Ethics Line est disponible dans 30 langues différentes pour permettre à tous les employés et autres parties prenantes de faire part de leurs préoccupations.



DROITS DE L'HOMME FONDAMENTAUX

LES PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME SONT IDENTIFIÉES GRÂCE AUX PROCESSUS DE DILIGENCE RAISONNABLE, AUX ÉVALUATIONS DES RISQUES ET AUX DIALOGUES PERMANENTS AVEC LES PARTIES PRENANTES.

Les principales problématiques en matière de droits de l'homme identifiées dans notre chaîne de valeur, y compris chez nos fournisseurs et partenaires commerciaux, sont les conditions de travail, le niveau de vie, l'esclavage moderne, la santé et l'accès aux mécanismes de règlement des griefs.

Droit à des conditions de travail favorables et équitables

Sécurité et santé sur le lieu de travail
Nous continuons à nous concentrer sur l'amélioration du niveau de maturité des pratiques de santé et de sécurité dans nos sites de production à travers le monde. Nous observons de solides performances sur nos marchés européens et non européens. Plus d'informations sur nos initiatives en matière de santé et de sécurité à la [page 71](#).

En 2024, nous avons continué à travailler avec nos fournisseurs pour résoudre les risques liés aux conditions de travail défavorables, notamment les longues

heures de travail dans notre chaîne d'approvisionnement.

Salaire minimum vital

En accord avec les cadres internationaux, nous sommes conscients que le versement d'une rémunération décente est l'un des moyens les plus importants pour lutter contre la pauvreté, défendre les droits de l'homme et atteindre nos objectifs de durabilité. Nous participons au groupe de travail de l'AIM sur le salaire et le revenu minimum vital afin d'acquérir et de partager des connaissances.

Tout au long de l'année 2024, nous avons poursuivi notre collaboration avec Fair Wage Network afin de cartographier les salaires de nos propres employés. Cette cartographie a permis d'obtenir une vue d'ensemble du statut du salaire décent chez Arla, et des travaux sont en cours pour évaluer et décider des prochaines étapes.

Droit à un niveau de vie décent

Logement mis à disposition par l'employeur

Nous nous efforçons en permanence de garantir que les logements fournis par Arla respectent voire dépassent les normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les exigences locales.

Droit à la santé

Assurance maladie sur les marchés non européens

Nos employés doivent bénéficier d'un accès équitable aux services de santé. Les entretiens menés avec les employés en Afrique de l'Ouest ont confirmé qu'Arila et les travailleurs tiers bénéficient d'une couverture d'assurance maladie, bien qu'il existe des différences pour les travailleurs tiers. Nous aborderons ces variations avec les fournisseurs.

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

Le risque d'esclavage moderne constitue toujours un défi au sein de notre chaîne de valeur mondiale. Étant donné que nous nous approvisionnons dans différentes régions du monde, nous sommes conscients du risque accru de travail des enfants et de travail forcé chez les travailleurs de certains pays d'Asie et d'Afrique.

Nous n'avons identifié aucun risque lié au travail des enfants ou au travail forcé dans nos propres activités en 2024. Nous avons précédemment identifié le risque de travail

forcé dans certains pays du Moyen-Orient, où nous avons des sites de production. Ce risque concerne principalement les sous-traitants locaux et les travailleurs migrants. Nous poursuivons nos efforts pour atténuer ces risques. Nous continuons à veiller à ce que les travailleurs migrants conservent leur passeport et leurs documents d'identité, à moins qu'ils n'en décident autrement et signent une lettre de consentement, et nous travaillons à la mise en œuvre de notre Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Au cours de l'année 2024, nous avons également poursuivi notre collaboration avec les agences de recrutement sur ces questions.

Accès à un mécanisme de règlement des griefs

En 2024, nous avons continué à promouvoir notre service d'alerte « Ethics Line ». Il est disponible en 30 langues sur notre site web public pour que tous les employés, consommateurs et autres parties prenantes puissent faire part de leurs préoccupations. Une auto-évaluation de la conformité de 38 entités de l'activité internationale d'Arila a révélé une augmentation de 9 points de pourcentage de la sensibilisation de l'Ethics Line par rapport à 2023, portant le niveau de sensibilisation à 87 %. Les questions de sensibilisation incluses dans nos évaluations des risques sur le terrain ont indiqué une sensibilisation générale du personnel.

En 2024, nous n'avons reçu aucun rapport ni constaté d'incidents graves en matière de droits de l'homme au sein de nos propres activités ou tout au long de notre chaîne de valeur. Conformément aux directives de notre mécanisme de signalement des griefs, Ethics Line, nous veillons à apporter une solution adaptée au grief.

En relation avec Ethics Line, les employés d'Arila et les parties prenantes externes peuvent trouver et utiliser des mécanismes tiers de signalement des griefs à des parties externes.

En 2024, le montant total des amendes, pénalités et indemnités pour dommages résultant d'incidents graves en matière de droits de l'homme s'élevait à 0 EUR et à 0 EUR pour les cas de discrimination et de harcèlement.

Notre personnel connaît l'existence de l'Ethics Line

Les évaluations des risques sur le terrain ont montré que nos employés connaissent généralement l'existence de l'Ethics Line.



Progression vers l'objectif

ACCIDENTS

Évolution du taux de fréquence des accidents

Les accidents qui donnent lieu à des blessures peuvent être classés en deux catégories : les accidents avec perte de temps (APT) et les accidents sans perte de temps (accidents mineurs). Les APT par 1 million d'heures de travail ont chuté à 4,6 en 2024, contre 5,5 l'an dernier. Le nombre total d'APT a baissé à 154 (2023 : 181). La plupart des marchés ont enregistré des baisses, en particulier la logistique danoise, qui a fait l'objet d'une attention particulière en 2024 en raison de taux d'accidents historiquement élevés.

Nous surveillons de près la tendance des accidents et avons mis en œuvre des plans d'atténuation obligatoires dans des domaines spécifiques pour garantir une amélioration rapide.

MÉTHODES COMPTABLES

Un accident avec perte de temps (APT) est un accident du travail subi par un employé au cours de ses activités professionnelles entraînant un arrêt de travail d'un ou plusieurs jours au cours des jours/périodes de travail prévus. Un accident est considéré comme un APT lorsque l'employé est incapable d'accomplir les tâches habituelles relatives à son poste, bénéficie d'un congé de rétablissement ou se voit confier des tâches modifiées pendant la période de rétablissement.

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

Les employés de la plupart des sites ont accès à une application mobile leur permettant de signaler rapidement et facilement tout accident. Il est essentiel de signaler l'accident avant que la personne blessée ne quitte le lieu de travail. Les heures de travail utilisées pour calculer le taux de fréquence

des accidents proviennent en partie des données salariales et en partie d'estimations basées sur des chiffres d'équivalents temps plein (ETP).

EMPLOYÉS

Augmentation du nombre d'employés

Le nombre total d'employés, mesuré en effectifs, a augmenté de 3 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Cette progression peut être attribuée à l'acquisition de l'activité de nutrition à base de lactosérum et du site de production au Royaume-Uni, ainsi qu'à l'internalisation continue des activités informatiques.

Les équivalents temps plein (ETP) ont également augmenté de 3 points de pourcentage par rapport à l'année précédente.

La part des ETP cols bleus s'élevait à 59 % du total des effectifs au 31 décembre 2024.

Les travailleurs ne faisant pas partie de notre personnel ne sont pas pris en compte dans les chiffres de ce rapport.

MÉTHODES COMPTABLES

Le nombre d'employés par pays, sexe, type de contrat et âge est basé sur l'effectif au 31 décembre 2024 et pour les années antérieures. Arla a changé de méthodologie en 2023, les chiffres précédents étaient rapportés en ETP moyens. Le nombre total d'employés est toujours exprimé en ETP pour faciliter les comparaisons.

Les ETP sont une mesure des heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Ce chiffre est utilisé pour quantifier la main-d'œuvre active en termes de postes à temps plein. Un ETP de 1 représente un employé à temps plein, tandis qu'un ETP de 0,5 indique une charge de travail équivalente à celle d'un employé à temps partiel travaillant à 50 % d'un poste à temps plein. L'effectif correspond au nombre total de salariés, qu'ils soient sous contrat à temps plein ou à temps partiel. Chaque personne employée par Arla compte pour 1 dans les effectifs.

Le nombre moyen d'ETP est calculé comme valeur moyenne pour chaque entité juridique tout au long de l'année. Ces moyennes sont calculées à partir de mesures trimestrielles effectuées à la fin de chaque trimestre. L'effectif et le nombre d'ETP comprennent tous les employés, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée. Cependant, les employés en congé de longue durée, par exemple en congé de maternité ou en congé de maladie de longue durée, sont exclus du calcul. Cela permet de s'assurer que ce nombre représente bien la main-d'œuvre active.

La majorité des employés de production et de logistique sont classés dans la catégorie des « cols bleus », tandis que les employés exerçant des fonctions commerciales et administratives sont classés dans la catégorie des « cols blancs ». Le rapport entre les cols blancs et les cols bleus est calculé sur la base des effectifs au 31 décembre 2024.

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

Plus d'informations dans le tableau 1.2.c de nos états financiers à la [page 115](#).

Accidents¹

Pour 1 million d'heures de travail	2024	2023	2022	2021	2020
Fréquence des accidents	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2

¹ Les chiffres excluent la fréquence des accidents liés à l'acquisition d'une entreprise spécialisée dans le lactosérum au Royaume-Uni.

Nombre d'employés (effectif) répertorié par pays et par genre²

	2024			2023	2022	2021	2020
	Femmes	Hommes et autres	Total				
Danemark	2 894	6 002	8 896	8 722	8 427	8 262	8 027
Royaume-Uni	774	3 263	4 037	3 810	3 705	3 689	3 762
Suède	1 048	2 568	3 616	3 554	3 563	3 559	3 582
Allemagne	430	1 205	1 635	1 592	1 606	1 662	1 684
Arabie saoudite	65	869	934	941	979	978	968
Pologne	570	362	932	805	646	622	561
Amérique du Nord	222	337	559	562	546	528	492
Émirats arabes unis	72	381	453	441	441	429	388
Pays-Bas	123	299	422	422	395	374	370
Finlande	191	235	426	374	374	386	343
Bahreïn	38	292	330	330	335	294	164
Autres pays ³	357	1 035	1 392	1 376	1 321	1 272	1 075
Effectif total	6 784	16 848	23 632	22 929	22 338	22 055	21 416
Équivalents temps plein (ETP)			21 895	21 307	20 907	20 617	20 020

² Les effectifs sont exprimés en nombre d'employés répertorié par pays et par genre au 31 décembre 2024 et pour les années antérieures.

³ Les autres pays comprennent, entre autres, le Bangladesh, l'Argentine, le Koweït, l'Irak, Oman, la Chine et le Nigeria.

Nombre d'employés (effectif) par type de contrat

Nombre	2024			2023		
	Femmes	Hommes et autres	Total	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'employés	6 784	16 848	23 632	6 549	16 380	22 929
Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée	6 065	15 768	21 833	5 889	15 354	21 243
Nombre d'employés sous contrat à durée déterminée	719	1 080	1 799	660	1 026	1 686
Nombre d'employés à temps plein	5 607	15 025	20 632	5 397	14 691	20 088
Nombre d'employés à temps partiel	1 177	1 823	3 000	1 152	1 689	2 841

Répartition des employés par groupe d'âge

Groupe d'âge	2024			2023		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Part des employés	21 %	49 %	30 %	20 %	51 %	29 %
Nombre d'employés	4 945	11 619	7 068	4 473	11 753	6 703

RÉPARTITION HOMMES-FEMMES

MÉTHODES COMPTABLES

Diversité de genre chez les employés

La diversité de genre se focalise sur la proportion de femmes par rapport à l'effectif total. La mesure de la diversité de genre, tant pour l'ensemble des employés qu'au sein de la direction, est basée sur l'effectif au 31 décembre 2024 et pour les années antérieures, et englobe à la fois les cols blancs et les cols bleus.

Diversité de genre au sein de la direction

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

Diversité de genre dans l'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT)

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

ROULEMENT DES EMPLOYÉS

Évolution en matière de roulement du personnel

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

Le roulement du personnel a diminué par rapport à l'année dernière, avec un taux de roulement total

de 12 %. Cela est dû au fait que le taux de rotation volontaire a baissé et que le taux de rotation involontaire est resté identique.

MÉTHODES COMPTABLES

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

Pour calculer le roulement des employés, nous divisons le nombre total d'employés qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée par le nombre total d'employés au cours de cette même période. Il convient de noter que ce calcul est basé sur les effectifs de salariés et non sur les équivalents temps plein (ETP).

Le roulement est calculé en prenant en compte tous les employés sous contrat à durée indéterminée et inclut différents motifs de départ tels que les départs à la retraite, les licenciements et les démissions. Les départs sont inclus dans le calcul à partir du mois où la rémunération n'est plus assurée. Par exemple, certains employés permanents peuvent percevoir une rémunération pendant quelques mois après leur licenciement, et leur départ sera pris en compte dans le calcul du roulement après cette période.

ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE HOMMES ET FEMMES

Évolution de l'écart de rémunération entre hommes et femmes

Garantir l'égalité salariale pour un même emploi, quel que soit le genre, est une exigence fondamentale pour toute entreprise éthique et responsable. Chez Arla, les hommes et les femmes qui occupent des postes équivalents perçoivent le même salaire. Nous nous en assurons en utilisant des fourchettes

salariales fixes et bien définies pour toutes les catégories d'emploi. Pour veiller à l'égalité salariale, un suivi régulier est effectué chaque trimestre, comparant les niveaux de salaire entre les hommes et les femmes dans des catégories d'emploi comparables.

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est calculé sur le salaire de base et donne des indications sur la place des femmes dans la hiérarchie de l'entreprise. Arla vise à garantir un traitement équitable indépendamment du genre, ce qui serait représenté par un rapport de 1 en matière d'écart de rémunération entre hommes et femmes. Cela a été réalisé en 2024, avec le salaire médian pour les hommes et les femmes atteignant la parité à 1,00, démontrant l'efficacité des efforts visant à égaliser les paiements entre les sexes.

MÉTHODES COMPTABLES

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est calculé en divisant le salaire médian des hommes par le salaire médian des femmes. Les salaires pris en compte dans le calcul comprennent les salaires de base contractuels, mais excluent les pensions et autres prestations. En se concentrant uniquement sur les salaires de base, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes permet de mesurer spécifiquement la disparité des rémunérations entre les hommes et les femmes au sein de l'organisation.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Selon la CSRD et les directives relatives à l'établissement de rapports en matière d'ESG émises par la CFA Society Denmark et le Nasdaq, il est recommandé d'inclure l'effectif total ainsi que les primes et les retraites dans le calcul de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. Cependant, en raison des limites des données, seul l'écart de rémunération entre hommes et femmes parmi les cols blancs est indiqué dans ce rapport. Arla rendra compte conformément aux exigences de la CSRD en 2025. Les données salariales utilisées se rapportent aux montants salariaux de base contractuels à la fin du mois de mars 2024, après l'ajustement salarial pour cette année.

Diversité de genre chez les employés¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Pourcentage total de femmes	29 %	29 %	28 %	27 %	27 %

Diversité de genre au sein de la direction¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre d'hommes	253	260	256	257	258
Nombre de femmes	113	108	104	96	89
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur	31 %	29 %	29 %	27 %	26 %

¹ La proportion de femmes employées et à des postes de direction est calculée sur la base des effectifs au 31 décembre 2024 et pour toutes les années antérieures.

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

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre d'hommes	7	7	7	6	6
Nombre de femmes	1	1	1	1	1
Pourcentage de femmes dans l'équipe exécutive de gestion	13 %	13 %	13 %	14 %	14 %

Roulement des employés²

%	2024	2023	2022	2021	2020
Roulement volontaire	8 %	9 %	10 %	10 %	6 %
Roulement involontaire	4 %	4 %	4 %	3 %	4 %
Total	12 %	13 %	14 %	13 %	10 %
Nombre de départs volontaires	1 797	1 868	2 159	2 052	1 275
Nombre de départs involontaires	846	901	719	693	783
Total	2 643	2 769	2 878	2 745	2 058

² Les chiffres excluent le roulement du personnel lié à la M&A d'une entreprise de lactosérum, au Royaume-Uni

Écart de rémunération entre hommes et femmes

	2024	2023	2022	2021	2020
Écart de rémunération entre hommes et femmes (variances hiérarchiques)	1,00	1,01	1,03	1,03	1,05

ETHICS LINE, SERVICE D'ALERTE

Notre service de signalement des griefs et des irrégularités, « Ethics Line », permet aux employés et aux parties prenantes de signaler des préoccupations telles que des violations de la loi, des infractions au code de conduite, des cas de fraude, de corruption, de harcèlement, des problèmes de sécurité alimentaire, des questions environnementales et des divulgations de propriété intellectuelle. Nous communiquons en externe le nombre total de signalements reçus au cours de l'année, séparément pour les comportements inacceptables, y compris le harcèlement et la discrimination, les allégations de fraude et de corruption et les autres griefs. En 2024, 100 signalements ont été envoyés à Ethics Line. Veuillez consulter la politique de gestion des griefs pour plus d'informations sur l'Ethics Line et le processus de traitement des griefs.

INCERTITUDES ET ESTIMATIONS

Il est possible que certains incidents de discrimination et de harcèlement liés au travail soient signalés directement aux RH et ne soient pas enregistrés par l'Ethics Line. L'augmentation significative des signalements entre 2022 et 2023 s'explique par une meilleure communication et une prise de conscience générale de la nécessité de signaler les griefs.

CONVENTIONS COLLECTIVES

Nous soutenons les droits des employés à se syndiquer et à former et rejoindre librement les organisations de leur choix, ainsi qu'à s'engager dans des négociations collectives, conformément aux normes internationales en matière de droits de l'homme. Notre engagement en faveur de ces principes est inscrit dans notre code de conduite et notre politique en matière de droits de l'homme. En 2024, Arla a fait un rapport sur la couverture des négociations collectives pour la première fois. À la fin de l'année 2024, 61 % de nos effectifs étaient couverts par des conventions collectives. En dehors

de l'Espace économique européen, cette part est de 0 %. Cependant, quel que soit l'endroit où nous exerçons nos activités dans le monde, et que nos employés soient ou non représentés, Arla s'engage à offrir des salaires et des avantages équitables à tous ses employés.

Dans le tableau affichant la part des employés couverts par les conventions collectives par pays au sein de l'EEE, nous avons inclus chaque pays ayant un emploi important, défini comme représentant au moins 10 % du nombre total d'employés. En outre, quatre autres pays sont inclus, car ils figurent également dans la répartition des effectifs.

GOUVERNANCE DES DROITS DE L'HOMME

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

Politiques et autres

Chez Arla, nous disposons d'un ensemble complet de politiques, de normes, de processus et de codes de pratiques couvrant l'ensemble de notre chaîne de valeur et permettant un traitement structuré des problèmes liés à notre main-d'œuvre. Les politiques présentées ci-dessous couvrent tous nos propres employés et concernent donc plus de 20 000 personnes. Un nombre encore plus

important de personnes employées dans notre chaîne de valeur en amont sont concernées par notre processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, nos évaluations des risques et des impacts, ainsi que nos politiques relatives aux droits de l'homme et à la lutte contre l'esclavage moderne. Si elles sont accessibles au public, les politiques peuvent être consultées sur notre site web et toutes les politiques sont à la disposition de nos employés sur l'intranet.

Aucun changement significatif n'a été apporté aux politiques en 2024.

Code de conduite – Notre responsabilité

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

Gouvernance de la politique

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

Notre code de conduite est disponible en 12 langues sur notre site web.

Politique en matière de droits de l'homme

Objectifs et périmètre de la politique
La politique d'Arla Foods en matière de droits de l'homme repose sur des principes internationalement reconnus et s'applique à toutes les activités

Nombre de rapports de griefs reçus par Ethics Line

Année	2024	2023	2022	2021	2020
Lié à un cas de comportement inacceptable (incluant le harcèlement et la discrimination)	44	36	9	-	-
Lié à des allégations de fraude et de corruption	23	29	19	-	-
Lié à d'autres sujets	33	31	16	-	-
Nombre total de rapports reçus	100	96	44	-	-

Part des employés couverts par des conventions collectives par pays dans l'Espace économique européen (EEE)

%	2024
Danemark	73 %
Royaume-Uni	56 %
Suède	100 %
Allemagne	73 %
Pologne	0 %
Pays-Bas	91 %
Finlande	81 %

d'Arla et à toutes les entreprises détenues et/ou contrôlées par Arla Foods, indépendamment de leur taille ou de leur localisation. En tant que coopérative laitière mondiale, nous cherchons à promouvoir de manière stratégique le droit à une alimentation appropriée et à sa distribution équitable, le droit à la santé et le droit à des conditions de travail favorables. Partout où nous sommes présents, nous mettons en place des processus qui nous permettent d'identifier, de prévenir et d'atténuer les effets négatifs potentiels sur les droits de l'homme susceptibles de découler, en tout ou en partie, de nos activités ou d'y être directement liés. Si nous constatons que nos actions ont eu de tels effets, nous nous efforçons d'y remédier. Nous n'acceptons aucune forme de trafic d'êtres humains, de travail infantile ou forcé, à aucun niveau de notre chaîne de valeur.

Gouvernance de la politique

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

Code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux

Objectifs et périmètre de la politique
Il est indispensable pour Arla d'exercer son activité de manière responsable, et nous attendons de nos fournisseurs et nos partenaires commerciaux qu'ils appliquent le même niveau d'exigence en matière d'environnement, de société et de droits de l'homme. En plus de répondre à nos attentes en matière de qualité et de sécurité alimentaire, nos fournisseurs doivent signer le code de conduite destiné aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux s'ils souhaitent devenir des fournisseurs stratégiques, privilégiés ou acceptés au niveau local. Il est vivement conseillé aux employés de ne faire appel qu'à des fournisseurs de ces catégories.

L'objectif le plus important de notre code de conduite destiné aux fournisseurs et aux associés/partenaires commerciaux est de minimiser les risques pour les personnes et de protéger nos activités. Il exige des fournisseurs qu'ils garantissent un environnement de travail sûr et sain, qu'ils respectent les droits des enfants, notamment en s'abstenant de faire appel au

travail infantile ou de le tolérer, qu'ils ne recourent pas au travail forcé, qu'ils obéissent au minimum aux lois applicables et aux normes de l'industrie en matière d'heures de travail et de salaires minimums, et qu'ils se conforment aux accords internationaux en matière de droits de l'homme. En cas de manquement d'un fournisseur à ces obligations, Arla est en droit de résilier le contrat et de refuser tout matériel fourni, sans réparation pour le fournisseur en question. Dans ce cas, Arla examinera si des mesures d'atténuation peuvent être prises pour éviter de causer ou de contribuer à des impacts négatifs.

Conformément à notre code de conduite pour les fournisseurs et les associés/partenaires commerciaux, nous exigeons de nos fournisseurs qu'ils prévoient des moyens de signalement confidentiel des griefs pour tous les travailleurs, et qu'ils veillent à ce que des procédures soient en place pour garantir que les travailleurs qui font part de leurs préoccupations et s'expriment de bonne foi soient protégés contre les représailles. En outre, nous encourageons les fournisseurs à signaler tout problème de mauvaise conduite via l'Ethics Line d'Arla.

POLITIQUES ET AUTRES – SUITE

Nous mettons régulièrement à jour notre code de conduite pour les fournisseurs et les associés/partenaires commerciaux afin de garantir le respect des dernières normes internationales. Cette amélioration continue garantit que nos pratiques répondent aux exigences éthiques les plus strictes. Arla est membre d'AIM-Progress, un forum créé dans le but de favoriser et de promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables. Cette actualisation s'inspire du travail d'AIM-Progress.

Gouvernance de la politique

Lorsqu'un fournisseur signe le code de conduite pour les fournisseurs et les associés/partenaires commerciaux, Arla est alors en mesure de l'auditer sur les questions de durabilité dans le cadre de nos évaluations de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme. Notre fonction d'achats contrôle le respect de notre code de conduite pour les fournisseurs et les associés/partenaires commerciaux dans le cadre du processus de contractualisation des fournisseurs et établit chaque mois un rapport interne à ce sujet.

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

Politique de diversité

Objectifs et périmètre de la politique

Arla est une entreprise mondiale et nous pensons que nos équipes doivent incarner le principe de diversité par le spectre du genre, de l'âge ou de l'origine ethnique, car c'est grâce à cette pluralité que nous arrivons à comprendre et à répondre aux besoins de nos consommateurs et de nos clients. Notre objectif global est de parvenir à constituer une main-d'œuvre plus diversifiée et de créer un environnement inclusif, où les employés sont intégrés et traités avec ouverture et respect mutuel, tout en reconnaissant et en tirant parti des avantages de la diversité. Voir nos objectifs et notre progression dans ce domaine aux [pages 72 et 79](#).

La politique s'applique à tous les processus de gestion du personnel afin de garantir une sélection, une évaluation et une récompense équitables et inclusives.

Gouvernance de la politique

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

Politique de lutte contre le harcèlement

Objectifs et périmètre de la politique

Arla s'engage à veiller à ce que le lieu de travail soit synonyme de respect mutuel, et qu'il soit dépourvu de toute forme de harcèlement, d'intimidation ou de discrimination. Le harcèlement et la discrimination désignent tout comportement verbal ou physique offensant et inacceptable en raison, par exemple (mais sans s'y limiter), de l'origine ethnique, des croyances religieuses, de la couleur de peau, du lieu d'origine, du sexe, d'un handicap physique ou mental, de l'âge, de l'ascendance, de l'état civil, de la source de revenus, de la situation familiale, de la grossesse ou de l'orientation sexuelle, visant à humilier, rabaisser, offenser ou intimider une personne ou un groupe de personnes. Nous mettons l'accent sur les actions préventives, la détection précoce et les actions correctives. Nous encourageons le signalement des plaintes (voir le mécanisme de règlement des griefs à la [page 75](#)). Toutes les plaintes sont prises au sérieux et, si elles sont avérées, les actes de harcèlement et de discrimination sont sanctionnés. Il en va de même pour les allégations délibérément fausses ou malveillantes. La politique est applicable à tous les lieux, et notamment au milieu de travail et à tout autre environnement dans lequel les employés peuvent se trouver dans le cadre de leur travail au sein d'Arla.

Gouvernance de la politique

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

employés et de notre système de signalement confidentiel des griefs.

La politique de recrutement et la politique relative aux heures de travail constituent d'autres politiques qui régissent notre impact sur notre propre personnel.

Politique en matière de temps de travail

Objectifs et périmètre de la politique

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

Gouvernance de la politique

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

Politique en matière de griefs

Objectifs et périmètre de la politique

Arla s'engage à agir avec intégrité, respect et transparence, conformément aux principes énoncés dans notre code de conduite. Nous savons que notre réputation et notre succès dépendent du comportement de nos employés, et nous prenons très au sérieux toute violation du code de conduite et de la législation. Notre service de signalement, Ethics Line est à la disposition de tous les employés et autres parties prenantes sur le site web d'Arla pour leur permettre de faire part de leurs préoccupations. Il est communiqué séparément à nos fournisseurs par le biais du code de conduite des fournisseurs et associés/partenaires commerciaux qu'ils signent. Nous ne tolérons pas les mesures de représailles à l'encontre d'une personne ayant fait

part de ses préoccupations en toute bonne foi. Nos actions sont décidées en adéquation avec la directive de l'UE concernant la protection des lanceurs d'alerte. Tous les signalements sont confidentiels et peuvent être anonymes. Chaque grief est traité avec sérieux et respect, et nous proposons des mesures correctives adaptées au grief.

Gouvernance de la politique

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

Manuel QEHS

Objectifs et périmètre de la politique

Le système de gestion des accidents d'Arla est documenté dans notre manuel QEHS (qualité, environnement, santé et sécurité) qui détermine la manière de gérer le thème de la santé et de la sécurité et de signaler les accidents du travail, les accidents évités de justesse et les observations. Le manuel QEHS couvre tous les sites de production, les entrepôts, les services logistiques et les autres fonctions de gestion des produits, des services et des processus détenus et/ou exploités par Arla.

Gouvernance de la politique

Notre fonction QEHS mondiale est responsable de l'actualisation et de la révision du manuel QEHS d'Arla, qui a lieu au moins une fois par an et plus fréquemment si nécessaire. Le manuel est approuvé par le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Arlagården®.

Objectifs et périmètre de la politique

Tous les associés-coopérateurs Arla sont tenus d'adhérer au programme Arlagården® Farm Management de notre coopérative. Les personnes sont l'un des quatre domaines clés du programme. L'exploitation laitière est un lieu de vie et de travail. Les relations respectueuses font partie des valeurs historiques de notre coopérative et sont tout

aussi importantes pour les générations à venir. Les exigences d'Arlagården® définissent un cadre permettant de garantir un lieu de travail équitable et sûr pour l'associé-coopérateur et les employés, et constituent la base de relations respectueuses entre les personnes sur l'exploitation, au sein de la communauté locale et dans la chaîne de valeur.

Nos associés-coopérateurs sont un élément essentiel de la chaîne d'approvisionnement de notre coopérative et de notre engagement commun en faveur de la lutte contre le travail forcé. Conformément à nos conditions générales d'affiliation, nos associés-coopérateurs sont tenus de veiller à ce qu'aucun travail forcé ne soit pratiqué dans le cadre de leur production et à ce qu'ils respectent au minimum toutes les lois et normes du secteur applicables en matière d'heures de travail et de salaire minimum. Les associés-coopérateurs britanniques sont spécifiquement tenus de respecter les dispositions du Modern Slavery Act.

Gouvernance de la politique

Les éléments obligatoires d'Arlagården® comprennent le programme Arlagården® et une enquête d'information sur l'exploitation. Le programme Arlagården® Farm Management et son processus de vérification se déroulent en deux étapes, chacune étant conçue pour renforcer encore la transparence et la confiance : une enquête d'auto-évaluation et un audit tiers. À ce stade, l'audit tiers ne porte pas sur la question des droits de l'homme.

Notre équipe Agriculture internationale, dirigée par le responsable pr la division Agriculture et durabilité, est chargée de contrôler le respect de la politique, de l'actualiser si nécessaire et de rendre compte des progrès accomplis.

CONSOMMATEURS – ALIMENTATION SAIN ET SÛRE



Impacts

L'IMPACT D'ARLA

- INR** Impact négatif réel
- INP** Impact négatif potentiel
- IPP** Impact positif potentiel
- IPR** Impact positif réel

INP

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

IPR

ALIMENTATION SAIN

IPR

ALIMENTATION DES CONSOMMATEURS VULNÉRABLES

Politiques

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

[Politique d'étiquetage](#)

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

[Politique de marketing responsable](#)

GARANTIR LA SÉCURITÉ DE NOS PRODUITS EST NOTRE PRIORITÉ ABSOLUE

Impacts, risques et opportunités

Prioriser la sécurité alimentaire et l'impact nutritionnel

Dans notre évaluation de la double matérialité (voir les pages 34 à 37), nous avons identifié les impacts positifs réels et les impacts négatifs potentiels liés à la consommation de nos produits.

Notre priorité absolue en tant que producteur alimentaire est d'assurer la sécurité des produits. Le respect des réglementations en matière de sécurité alimentaire est essentiel pour conserver notre licence de production. Nous veillons au respect de normes de sécurité alimentaire strictes grâce à des certifications internationales, à une procédure et une politique de rappel et à une étude comparative externe.

En outre, il est essentiel que les consommateurs aient confiance dans la sécurité alimentaire et la salubrité de nos produits. Nous pensons que la consommation de nos produits riches en nutriments peut avoir un impact positif réel sur la santé de nos consommateurs.

Nous travaillons constamment à l'amélioration du profil santé de nos produits et au suivi des évolutions des normes internationales.

En outre, nous considérons que nous avons un impact positif sur les consommateurs vulnérables tels que les personnes âgées, les nourrissons ou les enfants souffrant de malnutrition et les consommateurs à faibles revenus, en contribuant à leur santé et à leur bien-être en améliorant leur accès à une alimentation de qualité.

Stratégie

Notre ambition en matière de santé et de nutrition

Garantir la sécurité de nos produits est notre priorité absolue. En respectant les principes énoncés dans notre politique internationale en matière de qualité et de sécurité des produits, nous améliorons continuellement notre culture de la qualité et nos normes de sécurité alimentaire. Un étiquetage précis est essentiel pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés. Nous comprenons l'importance de fournir des informations de qualité, en particulier aux groupes vulnérables tels que les enfants et les consommateurs à faibles revenus.

Dans le cadre de notre stratégie en matière de santé, nous nous concentrons sur

le développement de nouveaux produits durables et encore plus sains. Nous nous efforçons de créer des produits laitiers nutritifs et savoureux tout en respectant les critères nutritionnels d'Arla accessibles au public et qui reposent sur les preuves scientifiques actuelles et les conseils des autorités sanitaires. L'équilibre entre la protection de l'environnement et la nécessité de proposer des aliments nutritifs à une population mondiale croissante est un défi de taille pour l'industrie alimentaire. Pour garantir la pérennité de notre activité sur un marché en pleine mutation, il est essentiel de faire de ce défi une opportunité.

Nous nous engageons à lutter contre la malnutrition mondiale pour les consommateurs à faibles revenus. Notre objectif stratégique est d'atteindre 100 millions

de consommateurs à faibles revenus, et nous développons continuellement des produits et renforçons nos efforts pour l'atteindre.

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

Objectifs et ambitions

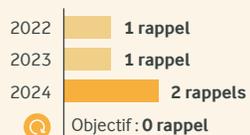
L'AMBITION D'ARLA



RAPPELS DE PRODUITS

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

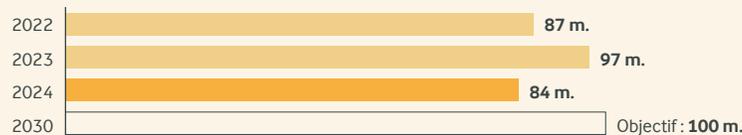
[De plus amples informations à la page 82.](#)



CONSUMMATEURS À FAIBLES REVENUS TOUCHÉS

L'accès à une alimentation adéquate et saine est un droit humain fondamental, et nous nous efforçons de répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs dans le monde entier. Notre objectif est d'atteindre 100 millions de consommateurs à faibles revenus.

[De plus amples informations à la page 82.](#)



Actions et ressources

ASSURER L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ

CHEZ ARLA, NOUS METTONS L'ACCENT SUR LA SÉCURITÉ DES PRODUITS AFIN DE PROTÉGER NOS CONSOMMATEURS. NOUS NOUS POSITIONNONS EN TANT QUE LEADER DANS LE DOMAINE DE LA NUTRITION LAITIÈRE EN MENANT DES RECHERCHES AU PROFIT DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET EN LUTTANT CONTRE LA MALNUTRITION DANS LE MONDE EN AMÉLIORANT L'ACCÈS À DES PRODUITS LAITIERS ET EN EXERÇANT UN IMPACT POSITIF.

La sécurité alimentaire avant tout

Garantir la sécurité de nos produits pour tous est essentiel pour Arla. Nous ne commercialisons pas de produits s'il existe le moindre doute quant à la sécurité alimentaire, et nous avons mis en place des procédures et des politiques strictes à cette fin. En plus des politiques et des procédures, notre culture de la qualité et de la sécurité alimentaire est essentielle pour garantir le contrôle de la sécurité alimentaire. Les produits sont rappelés s'il existe le moindre signe de risque pour la sécurité alimentaire.

En 2024, nous avons eu deux rappels, l'un en raison d'un mauvais étiquetage et l'autre en raison de moisissures visibles (plus d'informations à la [page 85](#)).

Tous nos sites de production sont certifiés selon les normes International Featured Standards (IFS) en matière de sécurité alimentaire, audités avec succès par des organismes tiers.

Cette année, nous avons mené notre deuxième enquête de référence externe

sur la culture de la qualité et de la sécurité alimentaire, qui nous a servi de source d'inspiration pour poursuivre nos efforts destinés à renforcer nos activités.

En outre, nous avons vérifié l'étiquetage de nos produits de marque sur les marchés européens et internationaux afin de nous assurer de leur conformité à la réglementation.

Développer la nutrition grâce à des partenariats de recherche

Pionnière de la nutrition laitière et de ses bienfaits pour la santé, Arla mène activement un programme de recherche en collaboration avec les deux plus grandes universités du Danemark, intitulé Arla Food for Health (AFH).

Trois nouveaux projets de recherche ont été sélectionnés en 2024 en vue de bénéficier d'un financement pour un montant total de 1,6 million EUR.

Les résultats de la recherche peuvent être utilisés pour approfondir les connaissances quant aux effets sur la santé de la consommation de produits laitiers et d'ingrédients laitiers. AFH et ses partenaires s'engagent également à partager leurs connaissances scientifiques avec la communauté dans son ensemble.

Améliorer l'accès à une alimentation saine

La malnutrition reste un problème de santé important. Nous nous sommes

engagés à répondre aux besoins des groupes à haut risque de malnutrition en leur donnant accès à des produits laitiers à des prix abordables, au Bangladesh avec Dano® Daily Pushti, et au Nigeria, au Sénégal et au Ghana avec Dano® Cool Cow. Nous recherchons constamment des possibilités de créer des produits pour les consommateurs à faibles revenus qui fournissent suffisamment de nutriments.

Dano® Cool Cow et Dano® Daily Pushti ont atteint 84 millions de consommateurs en 2024, marquant une baisse par rapport à 2023. Cette diminution s'explique par la forte inflation en Afrique de l'Ouest et au Bangladesh, qui a entraîné une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs à faibles revenus, ainsi que par l'intensification de la concurrence au Bangladesh et l'évolution des habitudes de consommation au Nigeria. Afin de sensibiliser les consommateurs, des campagnes sur la nutrition des produits laitiers ont été lancées au Nigeria. Par ailleurs, Arla® Eazy a été lancé au Bangladesh pour offrir encore plus d'options laitières aux consommateurs à faibles revenus.

Nous avons continué à former les agriculteurs pour développer un secteur laitier plus durable au Bangladesh, en Indonésie et au Nigeria. En partageant notre expertise, nous aidons à développer une industrie laitière verte pour nourrir une population croissante.



Ambassadeurs Pushti

Ce programme soutient les femmes entrepreneurs dans les zones rurales du Bangladesh en encourageant le développement commercial et la vente de produits laitiers pour les consommateurs à faibles revenus.

DANO®
COOL COW

Les consommateurs à faibles revenus ont accès à des produits laitiers ciblés au Bangladesh grâce à Dano® Daily Pushti, et au Nigeria, au Sénégal et au Ghana grâce à Dano® Cool Cow.

NOTRE CONTRIBUTION

NOUS PENSONS QUE LES PRODUITS LAITIERS CONTRIBUENT DE MANIÈRE POSITIVE À UNE ALIMENTATION DURABLE. NOUS PRENONS DIFFÉRENTES MESURES POUR OFFRIR À NOS CONSOMMATEURS DES PRODUITS LAITIERS NUTRITIFS, ET POUR PROTÉGER LES CONSOMMATEURS VULNÉRABLES.

Accroître la transparence sur la valeur nutritionnelle de nos produits

En tant qu'entreprise laitière mondiale, nous mesurons notre impact sur la santé publique et l'importance de la transparence sur la valeur nutritionnelle de nos produits. C'est pourquoi nous collaborons avec l'ATNi (Access to Nutrition initiative). Dans son benchmarking des fabricants et des distributeurs mondiaux de produits alimentaires et de boissons, l'ATNi utilise un modèle de profil nutritionnel appelé Health Star Rating (HSR), qui attribue des notes de 0,5 à 5 étoiles aux produits

alimentaires et aux boissons emballés. La note est basée sur des facteurs tels que la valeur énergétique totale, la teneur en graisses saturées, en sel et en sucre, qui font baisser la note, tandis que les fibres, les protéines, les fruits, les légumes, les noix et les légumineuses l'augmentent. Les points nécessaires pour obtenir une certaine note dépendent de la catégorie de produit. Pour être considéré comme sain, un produit doit obtenir au moins 3,5 étoiles, quelle que soit sa catégorie.

En 2024, Arla atteint la troisième place parmi les 30 plus grandes entreprises agroalimentaires et continue de progresser dans le classement. L'ATNi souligne notamment les politiques de marketing et d'étiquetage responsables d'Arla, reconnaissant son engagement à protéger les enfants et à permettre à tous les consommateurs de faire des choix alimentaires éclairés. Le rapport fait également référence à notre travail en matière d'alimentation, en soulignant notre stratégie de distribution de produits alimentaires nutritifs aux familles à faible revenu au Bangladesh et au Nigeria.

Renforcer notre politique de marketing responsable

En 2024, nous avons mis à jour notre politique de marketing responsable, qui régit les activités de communication d'Arla destinées à tous les consommateurs, en y ajoutant des dispositions relatives aux enfants en tant que consommateurs sensibles. Elle est désormais conforme à la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant, qui définit les enfants comme étant les personnes âgées de moins de 18 ans. En outre, la part des placements publicitaires destinés aux enfants dans les médias est passée de 30 % à 25 %.

Enfin, en raison de l'importance croissante du modèle HSR, celui-ci est désormais utilisé comme norme en remplacement des critères nutritionnels d'Arla pour déterminer si un produit est considéré comme sain (HSR \geq 3,5) ou non. Le modèle HSR fixe désormais la norme définissant si les marques peuvent ou non faire l'objet de publicité auprès des enfants de moins de 18 ans.

Politique d'enrichissement en micronutriments

S'appuyant sur les recommandations internationales de l'OMS, Arla a publié une politique visant à déterminer quand et comment ajouter des minéraux et des vitamines à ses produits en 2024. Cette politique définit les trois principes suivants :

1. Les produits sélectionnés pour l'enrichissement doivent être de bonne qualité nutritionnelle, telle que définie par le respect des critères nutritionnels d'Arla et une note de 3,5 ou plus selon le système Health Star Rating.
2. Le besoin nutritionnel d'enrichissement doit être justifié par des données sur le contexte local, les apports nutritionnels du groupe de population et le risque de carences identifié.
3. Les niveaux d'enrichissement doivent être ajustés pour apporter une contribution significative à la couverture des besoins, sans présenter de risque de toxicité.



COCIO® DELIGHT

Depuis 2024, pour chaque variante de boissons à base de lait, une variante « sans sucre ajouté » ou à teneur réduite en sucre est disponible.

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE SANTÉ POUR LES BOISSONS À BASE DE LAIT

Soucieux de proposer aux consommateurs des options plus saines dans cette catégorie de produits gourmands, nous travaillons en permanence à la recherche de solutions ou d'innovations pour augmenter la valeur nutritionnelle de nos produits sans compromettre le goût ou la texture. Les boissons à base de lait constituent l'un des groupes de produits sur lesquels nous nous concentrons. Cette stratégie de santé s'articule autour de quatre ambitions :

- 1 Un maximum 6 g de sucres ajoutés par produit de 100 g dans 100 % de notre volume mondial de marque.
- 2 Depuis 2024, pour chaque variante de boissons à base de lait, une variante « sans sucre ajouté » ou à teneur réduite en sucre est disponible.
- 3 L'alignement continu des recommandations de portions sur les critères nutritionnels et la communication claire de la taille des portions sur les emballages multi-portions d'ici la fin 2024.
- 4 Des solutions nouvelles et plus saines pour les produits sucrés.

INSPIRER LES CONSOMMATEURS

NOTRE MISSION EST D'INSPIRER LES CONSOMMATEURS EN LEUR PROPOSANT DES PRODUITS QUI RÉPONDENT À LEURS DIVERS BESOINS ET EN LES INVITANT À S'ENGAGER DANS DES ACTIVITÉS QUI PERMETTENT DE CONNAÎTRE L'ORIGINE DE NOS PRODUITS TOUT EN PROMOUVANT DES HABITUDES SAINES.

Promouvoir une alimentation saine via nos sites web nationaux

L'inspiration et les connaissances culinaires représentent à nos yeux la meilleure façon de développer de bonnes habitudes alimentaires. Nos sites web nationaux et nos brochures sont une source d'inspiration pour les cuisiniers du monde entier. Nos plateformes de recettes danoises et suédoises ont atteint plus de 120 millions de visiteurs au cours des 12 derniers mois.

En outre, nous utilisons de plus en plus les plateformes de réseaux sociaux pour engager activement les consommateurs et promouvoir une alimentation durable et saine.

Promouvoir des habitudes alimentaires durables et saines auprès des enfants

Les compétences alimentaires acquises au cours de l'enfance et de la jeunesse jouent un rôle important dans la capacité à faire des choix durables et à prendre soin de sa propre santé à l'âge adulte.

Dans la continuité de nos initiatives de promotion du petit-déjeuner à l'école menées en 2023, Arla Suède a lancé Frukosteffekten, un outil personnalisé visant à faciliter la prise du petit-déjeuner à l'école, en collaboration avec Rädde Barnen (Save the Children) et Generation Pep. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de notre campagne 360 menée auprès des consommateurs, qui met l'accent sur les avantages du petit-déjeuner.



La réduction du gaspillage alimentaire commence dès le plus jeune âge

Organisé par la Fondation Arla, « Madspildskole » apprend aux enfants à utiliser les restes de nourriture afin de développer une solide base de connaissances sur la manière d'éviter le gaspillage alimentaire.

Par le biais de la Fondation Arla, nous aspirons à contribuer à un développement positif à long terme en travaillant sur une solution globale qui repose sur la mise en place d'activités culinaires pratiques pour les enfants et les jeunes, et sur l'engagement d'acteurs structurels. Ensemble, nous souhaitons nous assurer que la prochaine génération dispose des meilleures conditions pour développer de solides compétences alimentaires et maîtriser des choix importants en matière de cuisine, de repas, de durabilité et de santé. En 2024, plus de 114 000 enfants danois ont participé à des activités autour de la cuisine, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et de l'éducation alimentaire.

Contacts avec les consommateurs

Nous surveillons de près les opinions et les préférences des consommateurs pour maintenir notre position parmi les leaders mondiaux de l'industrie laitière. Nous menons des enquêtes représentatives auprès des consommateurs européens et mondiaux par l'intermédiaire d'organisations tierces, qui comprennent des évaluations hebdomadaires de la

réputation de l'entreprise et de l'image de marque. En outre, notre équipe fait occasionnellement l'acquisition d'études multi-intérêts axées sur les questions de durabilité. Les résultats de l'enquête sont communiqués au directeur marketing.

Nous recueillons également les réactions des consommateurs sur nos produits par le biais de divers groupes de discussion, organisés selon les besoins. Ces efforts portent leurs fruits, comme en témoignent les réactions positives des consommateurs et l'augmentation des volumes de vente.

Prise en compte des préoccupations

Nous accordons une grande importance à la satisfaction des consommateurs et sommes conscients de l'impact que des commentaires négatifs peuvent avoir sur la valeur de notre marque.

C'est pourquoi nous veillons à mettre à la disposition des consommateurs plusieurs canaux leur permettant d'exprimer leurs préoccupations et leurs réclamations concernant nos produits. Nos emballages de marque affichent bien en évidence l'adresse physique, le numéro de téléphone et l'adresse e-mail des bureaux Arla concernés, ce qui permet aux consommateurs de savoir comment nous contacter. Les réclamations des consommateurs sont gérées par les différents marchés et suivies par une base de données centralisée.

Progression vers l'objectif

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE –
RAPPELS DE PRODUITS

En 2024, Arla a lancé deux rappels. L'un d'eux concernait un produit Cultura mal étiqueté sur le marché suédois. Le produit était incorrectement étiqueté « sans lactose », alors qu'il en contenait. Cette erreur, qui s'est malheureusement produite lors de la phase de conception de l'emballage, n'a pas été détectée. Un autre rappel a été lancé pour les desserts Protino sur le marché danois en raison de la présence sporadique de moisissures visibles.

MÉTHODES COMPTABLES

Tous les incidents liés aux produits sont traités rapidement afin de préserver la sécurité des consommateurs et de garantir le respect des exigences légales et la qualité des produits. La gestion des rappels publics respecte une procédure détaillée et normalisée. De plus, la gestion des incidents liés aux produits fait l'objet de tests annuels afin de maintenir la préparation et l'efficacité.

Un rappel public est initié lorsque des produits présentent un risque important pour la sécurité alimentaire, l'intégrité juridique ou l'image de marque. Il n'est pertinent que lorsque les produits concernés sont accessibles aux consommateurs sur le marché. Les rappels publics sont signalés rapidement lorsqu'ils surviennent, et un rapport d'incident doit être rédigé dans les deux jours ouvrables suivant la première notification du problème. Le nombre total de rappels publics est publiquement communiqué chaque année, conformément aux exigences en matière de rapports.

CONSOMMATEURS À
FAIBLES REVENUS TOUCHÉS

Arla s'engage à améliorer l'accès à une alimentation pour les consommateurs à faibles revenus dans les pays en développement. En 2024, 84 millions de consommateurs (objectif 2030 : 100 millions ; référence 2020 : 76 millions) ont eu accès à des

produits nutritionnels abordables, ce qui représente une baisse notable par rapport aux 97 millions en 2023. Des facteurs macroéconomiques, tels que la dépréciation monétaire entraînant une forte inflation au Bangladesh et une inflation accrue au Nigeria, ont encore diminué le pouvoir d'achat des consommateurs à faibles revenus. De plus, au Nigeria, on observe un changement notable des habitudes de consommation vers des substituts laitiers moins nutritifs, tandis qu'au Bangladesh, l'intensification de la concurrence sur le marché et les troubles politiques ont également contribué à la baisse des volumes de ventes.

MÉTHODES COMPTABLES

Les chiffres publiés sur l'accès à la nutrition correspondent au nombre de consommateurs à faibles revenus concernés par les produits d'Arla au cours des douze derniers mois. Ces produits sont Danon Daily Pushti au Bangladesh et Danon Cool Cow au Nigeria. Ces produits sont conformes à une note de 3,5 ou plus selon le système Health Star Rating pour être considérés comme sains. Par « consommateurs concernés », Arla fait référence à ceux faisant partie d'un foyer qui a acheté ou consommé le produit au cours de la période donnée. L'IPC est calculé sur la base des données de pénétration du marché relatives au nombre de consommateurs à faibles revenus concernés par les produits nutritionnels abordables d'Arla et la taille moyenne des ménages des consommateurs à faibles revenus selon la segmentation de la classe socio-économique nationale. Les données relatives à la pénétration du marché sont communiquées chaque mois par une agence externe. L'agence recueille des données auprès d'environ 9 500 ménages chaque mois en utilisant diverses méthodes de collecte de données, telles que des applications mobiles ou des « mobile diaries » en fonction des technologies disponibles dans la région. Le résultat final est estimé en extrapolant les données de l'échantillon pour illustrer la pénétration du marché de l'ensemble de la population au sein de ce marché spécifique. Les données sont disponibles avec un décalage d'un mois. Les données relatives au mois de décembre sont donc basées sur la collecte de données du mois de novembre. Chaque année, les données sont basées sur la dernière période disponible. Les chiffres de 2024 sont basés sur les données de pénétration du marché de novembre, et de décembre pour les années précédentes.

Comme il n'est pas possible de collecter des données directement auprès de l'ensemble de la population, la méthodologie actuellement utilisée

pour rendre compte de l'indicateur est considérée comme suffisamment solide.

Politiques et autres

Nos politiques relatives aux consommateurs régissent nos actions au niveau des domaines dans lesquels se situent nos principaux impacts et risques, et nous aident à atteindre nos objectifs et ambitions en matière de durabilité sociale. Elles nous permettent de nous assurer que nous informons correctement et convenablement les consommateurs sur nos produits, que nos produits peuvent être consommés en toute sécurité, que nous pouvons agir rapidement au cas où ils ne le seraient pas, et que nous commercialisons nos produits de manière responsable, en particulier pour les groupes de consommateurs les plus vulnérables, tels que les enfants. Les politiques accessibles au public peuvent être consultées sur notre site web.

Politique en matière de qualité et de sécurité des produits

Objectifs et périmètre de la politique

La priorité absolue d'Arla est de proposer aux consommateurs des produits sûrs et toujours de la plus haute qualité. Nous nous engageons à faire preuve d'intransigeance quant à la qualité et à la sécurité de nos produits. Notre politique en matière de qualité et de sécurité des produits s'applique à Arla et à toute entité contrôlée directement ou indirectement par Arla, ainsi qu'à leurs employés respectifs. Le périmètre de cette politique comprend toutes les manipulations et tous les services liés à nos produits qui peuvent avoir une incidence sur la qualité et la sécurité des produits. Les éléments clés de notre politique sont les suivants :

1. Tous nos produits font l'objet d'une évaluation des risques pour leur durée de conservation déclarée et pour les groupes cibles de consommateurs concernés.
2. Les principes HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, analyse des risques et maîtrise des points critiques) sont appliqués, documentés et validés pour toutes les productions.
3. Tous les sites de production doivent détenir une certification selon les normes de sécurité alimentaire internationalement reconnues dans le cadre de la Global Food Safety Initiative.
4. Tous les produits doivent être 100 % traçables à toutes les étapes de l'approvisionnement, de la production, du stockage et de la distribution.

5. Toute la production doit être conforme à la législation et aux exigences réglementaires en vigueur dans le pays de fabrication et aux exigences réglementaires en vigueur sur les marchés d'exportation.

L'efficacité de cette politique fait l'objet d'un suivi interne continu au moyen de trois indicateurs clés de performance : le nombre d'incidents liés à la sécurité alimentaire, les plaintes des clients et des consommateurs, et les charges liées aux déficiences en matière de qualité.

Gouvernance de la politique

Notre politique de qualité et de sécurité alimentaire est révisée chaque année par la direction de la fonction de QEHS (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité) et approuvée par le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Politique d'étiquetage

Objectifs et périmètre de la politique

Notre politique d'étiquetage vise à créer une approche uniforme de l'étiquetage pour l'ensemble des produits de la marque Arla afin d'éviter tout risque d'induire les consommateurs en erreur en ce qui concerne les informations nutritionnelles et de santé. Nous nous efforçons de donner des informations simples et précises sur nos produits afin de permettre à nos consommateurs de faire des choix éclairés dans leur recherche d'une alimentation plus saine. Cette politique régit la responsabilité des informations obligatoires et facultatives figurant au recto et au verso de tous les emballages alimentaires de marque. Les informations d'étiquetage obligatoires sur nos produits sont toujours conformes aux lois et réglementations locales ou européennes. Les informations facultatives figurant sur l'emballage comprennent les mentions nutritionnelles et de santé et tout autre type de mention régi par la réglementation européenne ou locale sur les produits alimentaires (par exemple, l'utilisation de termes tels que « naturel », « pur », « original »). Pour les marchés sur lesquels il n'existe aucune législation ou ligne directrice de ce type, Arla suit les principes relatifs aux informations obligatoires et volontaires sur les étiquettes énoncés dans le Codex Alimentarius de la FAO. L'efficacité de cette politique est attestée par le faible nombre de procédures juridiques concernant nos étiquettes.

Gouvernance de la politique

Notre politique d'étiquetage relève de la responsabilité conjointe de la direction marketing mondiale et de la fonction de QEHS, qui sont chargées de

Rappels

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre de rappels	2	1	1	0	1

Consommateurs à faibles revenus atteints au Nigeria et au Bangladesh

millions	2024	2023	2022	2021	2020
Personnes touchées au Bangladesh	52	58	48	36	28
Personnes touchées au Nigeria	32	39	39	49	48
Nombre total de personnes touchées	84	97	87	85	76

l'actualiser et de la mettre en œuvre. La politique est approuvée par le directeur marketing et le directeur de la chaîne d'approvisionnement.

Manuel QEHS, sécurité alimentaire et rappels

Objectif et périmètre du processus

Les incidents liés à la sécurité, à la légalité ou à la qualité de nos produits sont traités dans le cadre d'un processus hautement normalisé, décrit dans notre manuel QEHS. Le traitement rapide et contrôlé de ces incidents est de la plus haute importance pour assurer le meilleur contrôle possible et la sécurité de nos consommateurs.

Tous les incidents doivent être gérés sans retard injustifié et conformément au processus de remontée, aux procédures locales et aux normes obligatoires d'Arla. La gestion des incidents liés aux produits est testée au moins une fois par an. Le nombre d'incidents liés aux produits est suivi au moyen d'un système global et communiqué aux organes de gestion compétents au moins une fois par mois. Plus d'informations sur la sécurité alimentaire et le manuel QEHS à la [page 79](#).

Gouvernance du processus

Plus d'informations sur la gouvernance des processus à la [page 79](#).

Politique de marketing responsable

Objectifs et périmètre de la politique

Notre politique de marketing responsable porte sur toutes les communications marketing destinées aux consommateurs, avec des exigences particulières pour le marketing destiné aux enfants et adolescents de moins de 18 ans et des dispositions

supplémentaires pour le marketing destiné aux enfants de moins de 13 ans. Avant toute chose, toutes nos communications marketing doivent être conformes aux lois et réglementations locales. Cependant, nos engagements vont au-delà de ces lois et règlements. Cette politique s'appuie sur la collaboration avec l'EU Pledge. Toutes les communications marketing doivent respecter sur la publicité et les communications marketing de la Chambre de commerce internationale (CCI), ainsi qu'au cadre pour une communication responsable sur les produits alimentaires et les boissons de la CCI, conformément à l'engagement renforcé 2021 de l'EU Pledge.

Notre principal objectif est de présenter nos produits et nos recettes de manière factuelle dans toutes nos publicités, sans tenter d'induire les consommateurs en erreur. Lorsqu'il s'agit d'enfants, nous n'insérons pas de communications marketing dans un contenu éditorial inapproprié et nous veillons à ne pas induire en erreur sur les avantages potentiels d'un produit (tels que le statut et la popularité auprès des pairs). Pour le groupe le plus vulnérable (enfants et adolescents de moins de 13 ans), nous n'insérons des communications marketing que pour les produits qui répondent aux critères nutritionnels d'Arla®. L'efficacité de cette politique est démontrée par le faible nombre de procédures juridiques concernant nos communications marketing.

Gouvernance de la politique

La politique de marketing responsable relève de la responsabilité de notre fonction de marketing mondiale et est approuvée par le directeur marketing.

GOUVERNANCE



Impacts

DOMAINES CLÉS D'ARLA

ENGAGEMENT POLITIQUE

CULTURE D'ENTREPRISE

ACTIONS ET RESSOURCES

GESTION RESPONSABLE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

CONDITIONS DE PAIEMENT ÉQUITABLES

MARKETING RESPONSABLE

Politiques [↗](#)

[Politique d'engagement politique responsable](#)

[Code de conduite – Notre responsabilité](#)

[Politique de marketing responsable](#)

[Politique de paiement](#)

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

[Politique environnementale et Green Ambition 2050](#)

[Politique d'achat mondiale](#)

[Politique en matière de griefs](#)

CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES

NOUS SOMMES ENGAGÉS DANS UNE CROISSANCE DURABLE, FONDÉE SUR LES PRINCIPES D'HONNÊTÉTÉ, DE RESPONSABILITÉ ET DE TRANSPARENCE.

Impacts, risques et opportunités

Préservation de la réputation et engagement éthique

La réputation et la licence opérationnelle d'Arla reposent sur des pratiques commerciales transparentes et un engagement en faveur de la durabilité. Notre évaluation de double matérialité (voir les pages 34 à 37) a mis en évidence deux risques commerciaux : la suspicion d'écoblanchiment, en particulier sur les marchés européens sensibles aux allégations de durabilité exagérées, et le risque d'accusation de conduite contraire à l'éthique si l'engagement politique n'est pas géré de manière transparente.

Actions et ressources

Engagement en faveur de pratiques éthiques et de la transparence

Notre engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques ne se limite pas au respect de la réglementation. Nous nous efforçons d'incarner nos valeurs fondamentales et de promouvoir une culture de la transparence et de l'intégrité.

Notre code de conduite reflète cet engagement. Celui-ci guide chaque action et chaque décision au sein d'Arla, en veillant à ce que nos activités soient un exemple d'intégrité et de responsabilité. Il expose notre position sur toute une série de sujets, notamment la lutte contre la corruption, la fiscalité et la gestion des impacts environnementaux et sociaux tout au long de la chaîne de valeur.

Le Board of Directors (BoD) d'Arla est chargé d'approuver notre code de conduite et de superviser la direction pour garantir le respect des normes juridiques et éthiques. Le BoD tient la direction générale responsable, en promouvant la transparence et l'éthique des opérations.

L'équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT) approuve les stratégies, hiérarchise les initiatives et surveille les progrès en matière de conduite professionnelle. Elle identifie et gère les risques liés aux problèmes éthiques de manière proactive. En outre, tous les responsables sont chargés d'intégrer nos principes de conduite commerciale dans la culture d'Arla, chaque employé jouant un rôle essentiel dans leur mise en œuvre.

Lutte contre la corruption, les pots-de-vin et la fraude

Nous prenons fermement position contre toute violation de notre code de conduite ou de la réglementation. Nous encourageons vivement les employés et les parties prenantes à exprimer leurs préoccupations ou à signaler tout comportement répréhensible potentiel par le biais de notre système d'alerte, « Ethics Line ».



S'engager vers un développement responsable

Au début du mois de juin 2024, 38 distributeurs de la zone « Reste du monde » se sont réunis à Copenhague pour une semaine inspirante axée sur nos marques, visant à préparer le terrain pour l'année 2025. Nous travaillons avec ces distributeurs pour promouvoir nos produits sur leurs marchés respectifs.

Cette plateforme assure la confidentialité et la sécurité et est disponible en 30 langues sur le site web d'Arla, ouvert à tous les employés et parties prenantes. Toute violation peut également être signalée directement au service local des ressources humaines, du risque et de la conformité ou au service juridique.

Nous veillons à ce que nos politiques soient accessibles et clairement communiquées à toutes les parties concernées. Notre code de conduite est disponible en 12 langues sur le site web d'Arla ainsi qu'une version anglaise de notre directive anti-corruption. En interne, toutes les politiques d'Arla sont stockées et gérées par le biais d'un portail sur notre intranet. En intégrant notre code de conduite dans la formation d'intégration des nouveaux employés, nous inculquons nos valeurs d'entreprise.

Pour éviter la fraude, nous disposons d'un système cohérent de contrôles internes dont l'efficacité et l'adéquation sont régulièrement évaluées. En 2024, nous avons mis à jour la politique anti-fraude et avons mené une campagne de communication pour rappeler à nos employés que la fraude peut également être signalée via l'Ethics Line. Le comité de l'Ethics Line, qui supervise le canal de signalement, relève du CEO. La structure de signalement des autres non-conformités varie selon les régions. Par exemple, ils peuvent être signalés au BoD local ou par d'autres canaux à l'équipe exécutive de gestion.

Nous accordons une attention particulière aux zones à haut risque de fraude, de corruption et de pots-de-vin, telles que les opérations au Moyen-Orient, au Nigeria, en Afrique centrale et australe, au Bangladesh, en Indonésie et en Amérique du Sud. Nous avons également identifié les domaines d'activité à haut risque nécessitant une attention renforcée, à savoir les ventes, le marketing et les achats.

La lutte contre la corruption, la fraude et les pots-de-vin est essentielle pour faire respecter les droits de l'homme et les droits du travail. Les violations de la conduite professionnelle telles que les droits de l'homme et les droits du travail sont identifiées et évaluées par le biais de notre processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme. [Plus d'informations aux pages 73 et 78.](#)

Au Royaume-Uni, nous avons renforcé nos initiatives de lutte contre la corruption et les pots-de-vin afin de nous conformer aux exigences réglementaires locales plus strictes. En novembre 2024, Arla UK a organisé une formation sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin afin de permettre à ses employés de mieux comprendre et respecter la loi de 2010 sur la corruption. Cette initiative nous permet de disposer de procédures adéquates, fondées sur les directives légales du Royaume-Uni, qui définissent une approche de la conformité fondée sur les risques.

En 2024, nous n'avons reçu aucune condamnation ni amende pour violation des lois anticorruption et anti-pots-de-vin. Voir la [page 78](#) pour connaître le nombre de signalements transmis à l'Ethics Line.

La responsabilité des enquêtes anticorruption incombe à notre fonction juridique, qui couvre localement tous les marchés.

Engagement politique et lobbying

En tant que coopérative laitière leader de son secteur, l'engagement politique d'Arla est essentiel pour créer un impact visible et induire des changements significatifs. Cet engagement garantit non seulement notre représentation dans les problématiques qui ont un impact direct sur nous et nos associés-coopérateurs, mais nous permet également de contribuer à l'élaboration de la législation émergente, de limiter les risques et d'améliorer la collaboration. Notre participation active permet de relever les défis inhérents à notre secteur, de soutenir la croissance et de tirer parti de notre expertise pour mieux appréhender l'industrie laitière et le rôle que peut jouer la législation dans la transition vers une économie durable.

Conformément à nos politiques, nous ne versons aucune contribution politique aux responsables politiques, à leurs représentants, aux partis politiques, aux campagnes électorales ou aux événements de collecte de fonds à caractère politique. Cette contribution peut être versée directement au parti ou à l'individu ou indirectement

par l'intermédiaire d'organisations tierces, et elle peut être financière ou en nature.

En 2024, nos pratiques en matière d'engagement politique se sont concentrées sur les changements réglementaires liés au climat, notamment la taxation du carbone, et sur le soutien aux cadres politiques permettant aux agriculteurs d'adopter des pratiques régénératives et au carbon farming. Nous avons également mis l'accent sur l'étiquetage des produits afin de garantir que les consommateurs puissent faire des choix éclairés, et nous avons travaillé avec les autorités et les ONG pour promouvoir une alimentation durable et saine à l'échelle mondiale et mettre en avant le rôle des produits laitiers dans ce domaine. Nous pensons que l'étiquetage nutritionnel doit être conforme aux recommandations alimentaires officielles des pays. Nos activités d'engagement sont alignées sur les principaux risques commerciaux et sont ancrées dans notre stratégie Future26 et notre engagement à atteindre l'objectif de 1,5 °C fixé par l'Accord de Paris.

Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

Nous souhaitons collaborer avec des fournisseurs qui partagent des valeurs similaires. Notre réseau mondial de fournisseurs a une influence significative sur nos performances en matière de développement durable. Bon nombre de nos impacts les plus importants en matière de développement durable, tels

que les émissions de scope 3, le bien-être animal, l'impact sur la biodiversité et les droits de l'homme, se produisent dans notre chaîne de valeur. De plus, nos risques commerciaux, y compris les impacts potentiels sur la valeur de la marque, sont liés à ces défis.

Dans cette optique, nous exigeons le respect de notre code de conduite des fournisseurs et associés/partenaires commerciaux, qui couvre un large éventail de normes environnementales, sociales, éthiques et relatives aux droits de l'homme. Actuellement, la signature de notre code de conduite des fournisseurs et associés/partenaires commerciaux est un critère essentiel dans notre processus de sélection des fournisseurs. Notre politique mondiale d'achat définit les normes d'achat qui sont essentielles pour s'engager auprès de nos fournisseurs. Lorsque les fournisseurs signent nos accords d'achat, ils s'engagent à respecter nos objectifs de durabilité et les mesures nécessaires pour réduire leur impact environnemental ainsi que nos mesures de sécurité informatique. En outre, nous avons mis à jour notre code de conduite des fournisseurs et associés/partenaires commerciaux en 2023 afin de renforcer notre engagement envers les droits de l'homme, en particulier le droit de ne pas être soumis à l'esclavage, à la servitude ou au travail forcé. Nous nous engageons auprès des fournisseurs et partenaires commerciaux qui ont précédemment signé des versions plus anciennes de notre code de conduite des

fournisseurs, les encourageant à adopter la version mise à jour.

En favorisant des relations solides avec les fournisseurs et en mettant en œuvre des initiatives stratégiques d'approvisionnement, nous maintenons une chaîne d'approvisionnement et une production robustes. Nous nous engageons également dans une collaboration continue avec nos fournisseurs pour aborder les questions environnementales et sociales tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Pour un compte rendu détaillé de nos stratégies visant à réduire l'impact sur le climat dans notre chaîne d'approvisionnement, veuillez consulter les [pages 48 à 49](#). Des informations sur la manière dont nous gérons les risques liés aux matières premières à risque sont disponibles à la [page 59](#), et nos méthodes de sauvegarde des droits de l'homme dans notre chaîne d'approvisionnement sont détaillées aux [pages 73, 78 et 79](#).

En raison de notre structure coopérative, nous travaillons en permanence aux côtés de nos associés-coopérateurs, qui sont également nos fournisseurs, sur des questions liées à la durabilité dans les exploitations agricoles, par le biais du programme Arlagården et du FarmAhead™ Check. [Plus d'informations aux pages 44 et 50.](#)

Pratiques de paiement équitables

Des conditions de paiement équitables, telles que des délais de paiement

raisonnables et des contrats transparents, favorisent la confiance, renforcent les relations commerciales et encouragent la collaboration entre Arla et ses fournisseurs. Il est essentiel de payer les fournisseurs à temps, car les paiements en temps voulu garantissent la durabilité et la croissance. Nous avons fixé nos conditions de paiement conformément aux pratiques de l'industrie décrites dans notre politique de paiement.

En 2024, le délai moyen nécessaire pour traiter le paiement d'une facture était de 53 jours, contre 52 jours en 2023.

Nos principaux fournisseurs, les agriculteurs qui nous fournissent du lait cru, sont essentiels à nos activités et sont affectés par le délai de nos paiements. En 2024, le délai de paiement moyen pour les agriculteurs était de 15 jours, tandis que les paiements aux autres fournisseurs prenaient 59 jours.

Objectifs et progression

PRATIQUES DE PAIEMENT

MÉTHODES COMPTABLES

Délai moyen de paiement

Des conditions de paiement équitables favorisent un climat de confiance et favorisent la durabilité, dans le respect des pratiques de l'industrie. Arla indique le délai moyen de paiement d'une facture à ses fournisseurs. L'ICP mesure la durée entre le début du délai de paiement contractuel ou statutaire et la date de règlement, rapportée annuellement en jours. Il convient de noter que les rapports d'Arla couvrent la période allant de la réception d'une facture dans notre système à la date de son paiement, ce qui peut ne pas correspondre à la date exacte à laquelle le fournisseur reçoit le paiement en raison de la diversité des processus bancaires. Le rapport inclut toutes les entités SAP d'Arla.

Paiements selon les conditions de paiement standards

Effectué conformément à notre politique de paiement, consultez la rubrique relative à la politique de paiement.

Procédures judiciaires en cours liées à des retards de paiement

Arla a mis en place des procédures spécifiques pour éviter les retards de paiement, notamment l'utilisation de notifications automatisées et de la robotique pour alerter les utilisateurs sur les factures en attente d'approbation. Des rapports mensuels sont générés pour faciliter les processus de paiement. Nous suivons les postes ouverts en retard sur les comptes fournisseurs et contrôlons l'ancienneté des factures.

Les procédures judiciaires en cours liées à des retards de paiement sont définies comme des procédures judiciaires ouvertes auprès d'huissiers ou d'autorités publiques en raison d'un retard de paiement présumé de factures non contestées à la fin de l'année. Ces cas impliquent principalement des actions d'huissier et des procédures de recouvrement spécifiques, à l'exclusion des litiges relevant des procédures judiciaires civiles ou d'arbitrage courantes. De tels cas de recours à des huissiers devraient être rares et indiquer un

problème ; dès lors qu'elle en prend connaissance, Arla doit soit régler rapidement la facture impayée, soit informer le juge que la créance est contestée. Dans ce dernier scénario, l'intervention de l'huissier prend fin et le fournisseur doit engager une procédure civile normale pour déterminer la validité de la créance.

Ce chiffre couvre 99 % de l'entité d'Arla. Les personnes responsables des factures saisiront le nombre de cas en cours, le cas échéant, par le biais de notre système interne, en veillant à ce que les informations soient exactes et complètes.

Politiques et autres

Notre code de conduite sert de cadre à nos politiques en matière de conduite des affaires. Nous décrivons ci-après certaines de nos politiques de gouvernance. Notre code de conduite et d'autres politiques liées à la gouvernance, notamment notre code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux, notre politique de marketing responsable, notre politique environnementale et notre Green Ambition 2050, ainsi que notre politique de règlement des griefs, sont décrits plus en détail dans les chapitres consacrés à l'environnement et aux questions sociales.

Politique d'engagement politique responsable

Objectifs et périmètre de la politique

L'objectif de notre politique d'engagement politique responsable est de garantir un engagement ouvert et transparent avec les parties prenantes politiques, d'obtenir un soutien politique pour le secteur laitier et de promouvoir le développement de produits laitiers innovants et durables, tout en adhérant aux pratiques commerciales éthiques et aux cadres réglementaires applicables.

Les activités d'engagement politique d'Arla sont régies par le code de conduite d'Arla, qui se veut en synergie avec les 10 principes directeurs du Pacte mondial des Nations unies, ainsi qu'avec le code de conduite du registre de transparence de l'Union européenne.

Afin de pouvoir s'engager politiquement dans l'UE, Arla s'est inscrite en août 2014 au registre de transparence de l'UE sous le numéro

d'enregistrement 479299526321-12 et a signé le code de conduite régissant les relations avec les institutions de l'UE et leurs membres, leurs représentants et d'autres membres du personnel.

Gouvernance de la politique

Le responsable de la division agriculture et durabilité (CASO) est propriétaire de la politique. Le suivi de cette politique est de la responsabilité de l'équipe des affaires publiques mondiales. Deux fois par an, le respect de cette politique est examiné par le directeur des affaires publiques mondiales. Une mise à jour annuelle sera envoyée au comité de pilotage politique et législatif, au vice-président senior des communications d'entreprise et au vice-président exécutif responsable. Toute violation de la politique sera traitée comme il se doit au moment de la notification au directeur des affaires publiques mondiales.

Politique de paiement

Objectifs et périmètre de la politique

L'objectif de notre politique de paiement est d'établir les principes de base régissant le paiement des fournisseurs. En d'autres termes, il permet d'orienter le comportement de paiement de tous les fournisseurs dans une direction commune et de s'assurer qu'ils sont effectués de manière cohérente.

Notre politique de paiement s'applique à tous les paiements des fournisseurs et définit nos conditions de paiement standards, nos exigences en matière de facturation et nos procédures. Il est également conçu pour respecter la législation locale, garantissant ainsi la conformité avec les exigences légales applicables. Nos fournisseurs privilégiés ont un délai de paiement standard de 60 jours.

Les fournisseurs classés comme non privilégiés ont un délai de 30 jours. Notre Politique de paiement définit séparément les délais de paiement pour nos associés-coopérateurs qui sont payés deux fois par mois. En outre, certains fournisseurs stratégiques participant à des programmes de financement pourraient avoir des délais de paiement plus longs. Plus d'informations dans le tableau 2.1e Programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement, page 120. Nous payons toujours les autorités publiques, les entreprises de services publics et les institutions financières à la date d'échéance indiquée sur la facture. Les paiements à moins de

60 jours pour les fournisseurs privilégiés ou en attente peuvent être effectués avec l'approbation du responsable des achats et à moins de 30 jours avec l'approbation du vice-président des finances ou du directeur financier.

Gouvernance de la politique

La direction de notre fonction financière et les responsables financiers locaux de l'ensemble d'Arla sont les principaux responsables de la mise en œuvre de cette politique, de l'instauration d'un dialogue à ce sujet et du traitement des différents cas. Cette politique devra être actualisée par notre fonction financière mondiale.

Politique d'achat mondiale

Objectifs et périmètre de la politique

Des pratiques d'achat claires et cohérentes sont essentielles pour minimiser les risques en matière de sécurité alimentaire, d'environnement et de droits de l'homme dans notre chaîne d'approvisionnement. Notre politique définit 11 principes pour les achats au sein d'Arla afin de garantir un processus clair et uniforme lors de l'achat de biens et de services en vue de réduire les charges, les risques et l'impact sur l'environnement et les droits de l'homme.

Entre autres exigences procédurales, la politique exige également le respect du code de conduite pour les fournisseurs et les partenaires commerciaux d'Arla Foods.

Gouvernance de la politique

Cette politique s'applique à tous les achats de biens et/ou de services auprès de fournisseurs externes, à une exception près : l'achat de lait cru enregistré dans le bilan laitier. Cette politique s'applique à tous les employés Arla. Toutefois, la fonction des achats mondiaux a la responsabilité globale de la mise en œuvre de cette politique.

Politique anti-corruption

Objectifs et périmètre de la politique

Notre politique anti-corruption définit les responsabilités concernant le respect et la mise en œuvre de notre approche en matière de pots-de-vin et de corruption, et contient des informations et des conseils sur la manière de reconnaître et de traiter les problèmes de pots-de-vin et de corruption. Arla s'engage à mener toutes ses activités de manière honnête et éthique. Nous adoptons une approche

Délai moyen de paiement

Jours	2024	2023
Délai moyen de paiement d'une facture	53	52
Délai moyen de paiement aux agriculteurs	15	15
Délai moyen de paiement des autres fournisseurs	59	60

Paiements selon les conditions de paiement standards

%	2024
Part des paiements avec un délai de paiement standard allant jusqu'à 60 jours	33%
Part des paiements avec un délai de paiement standard allant jusqu'à 30 jours	32%
Part des paiements avec un délai de paiement standard allant jusqu'à 2 semaines	15%
Part des paiements faisant partie du programme de financement de la chaîne d'approvisionnement	11%
Part des paiements avec d'autres délais de paiement	10%

Procédures juridiques en cours liées à des retards de paiement

	2024
Nombre de procédures juridiques en cours liées à des retards de paiement	0

de tolérance zéro à l'égard des pots-de-vin et de la corruption et nous nous engageons à agir de manière professionnelle, équitable et intègre dans toutes nos transactions et relations commerciales, partout où nous exerçons nos activités. En outre, nous nous engageons à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes efficaces de lutte contre les pots-de-vin et la corruption. Cette politique s'applique à toutes les personnes travaillant pour Arla ou en son nom, quelle que soit leur fonction.

Gouvernance de la politique

L'équipe exécutive de gestion (EMT) d'Arla a la responsabilité globale de veiller à ce que cette

directive soit conforme à nos obligations éthiques et à ce que toutes les personnes placées sous notre contrôle s'y conforment. La fonction juridique d'Arla est chargée de veiller à ce que cette directive soit conforme à nos obligations légales. La direction d'Arla, à tous les niveaux, est chargée de veiller à ce que les personnes qui lui sont subordonnées comprennent et respectent cette directive et reçoivent une formation adéquate et régulière à ce sujet.

NOTRE GOUVERNANCE

- 91 Cadre de gouvernance
- 93 Direction
- 97 Rémunération des dirigeants
- 98 Éthique professionnelle



MOZZARELLA ARLA®

L'investissement de 210 millions EUR dans la laiterie Taw Valley Dairy, au Royaume-Uni, comprend une nouvelle technologie qui permettra de réduire le processus de maturation de la mozzarella de 14 jours à un seul et offrira une plus grande flexibilité et des possibilités d'innovation pour répondre aux demandes des clients.

CADRE DE GOUVERNANCE

EN TANT QUE COOPÉRATIVE LAITIÈRE DÉTENUE PAR DES AGRICULTEURS DANS SEPT PAYS, NOUS DISPOSONS D'UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE RIGOREUX QUI PERMET À CHAQUE MEMBRE D'EXPRIMER SON OPINION ET D'ASSURER UNE REPRÉSENTATION EFFICACE.

Notre entreprise est détenue par des éleveurs laitiers du Danemark, de Suède, d'Allemagne, du Royaume-Uni, de Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg. En tant que coopérative, nous privilégions un système solide et fiable permettant à chaque associé-coopérateur d'exprimer son opinion et d'être représenté. La responsabilité de la prise de décision incombe au Board of Representatives (BoR) et au Board of Directors (BoD).

Le BoR élit le BoD, qui collabore étroitement avec le Comité exécutif de gestion (Executive Board) pour déterminer l'orientation stratégique générale. Pour de plus amples informations sur notre système de gouvernance, référez-vous à nos [Statuts](#).



GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

4 AREA FORUMS
DK, SE, EC, UK

MEMBRES

- DK 72
- SE 47
- EC 26
- UK 30

BOARD OF DIRECTORS (BOD)
14 associés-coopérateurs élus
3 représentants du personnel
2 membres externes

BOARD OF REPRESENTATIVES (BOR)
175 associés-coopérateurs
12 représentants du personnel

RÉGIONS
14 régions

DISTRICTS
111 districts

ORIGINES DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS
7 624 producteurs laitiers

DK	SE	EC	UK
1 828	1 938	1 939	1 919



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

COMITÉ EXÉCUTIF DE GESTION (EXECUTIVE BOARD)
CEO et CFO

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION (EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM)
Comité exécutif de gestion
Responsables des segments commerciaux européen et international
Responsables fonctionnels

EMPLOYÉS
21 895

RESPONSABLES FONCTIONNELS

- Agriculture, durabilité et communications
- Chaîne d'approvisionnement
- Ressources humaines
- Marketing et innovation

[Plus d'informations sur notre gouvernance en matière de durabilité à la page 33.](#)



GOUVERNANCE COOPÉRATIVE
Arla est une coopérative laitière détenue par 7 624 éleveurs laitiers dans sept pays. Elle est organisée en quatre zones géographiques : Danemark, Suède, Royaume-Uni et Europe centrale. Ces zones sont ensuite divisées en régions et en Member Districts. Cette structure garantit que tous nos associés-coopérateurs ont la possibilité d'exprimer leurs opinions et de participer activement à la prise de décision. Voir la page suivante pour de plus amples informations.

Nous disposons de deux organes essentiels pour représenter nos associés-coopérateurs : le BoR et le BoD.

Board of Representatives (BoR)
Le BoR détient la plus haute autorité de décision dans notre coopérative. Le BoR se réunit régulièrement, au moins deux fois par an, pour prendre des décisions importantes liées à la distribution des bénéfices annuels ou encore à l'élection du BoD.

Il compte 187 membres, dont 175 associés-coopérateurs et 12 représentants de nos employés. Tous les deux ans, les associés-coopérateurs élisent leurs représentants. Le nombre de sièges attribués à chaque région est déterminé par sa contribution cumulée à la coopérative au cours de l'année précédant les élections. Suite à l'évaluation des fonds propres au 31 décembre 2023, la répartition des

sièges pour le BoR a été déterminée et confirmée officiellement au mois de mai 2024.

Associés-coopérateurs

Au 31 décembre 2024, notre coopérative comptait 7 624 associés-coopérateurs (contre 7 999 en 2023). La réduction du nombre d'associés-coopérateurs, principalement en Europe centrale, s'explique en partie par le fait que les agriculteurs ont cessé de produire du lait ou ont vendu leur exploitation à d'autres agriculteurs d'Arla, quelques-uns d'entre eux s'étant également retirés pour approvisionner une autre société laitière. Cette tendance reflète les tendances plus générales observées dans le secteur laitier au cours des dernières années.

District Meetings

Chaque associé-coopérateur Arla est affilié au Member District dans lequel se situe son exploitation. Au mois de mars ou d'avril de chaque année, les associés-coopérateurs se réunissent dans leurs districts respectifs à l'occasion du District Meeting ordinaire annuel afin de présenter le rapport annuel et d'exercer leur pouvoir démocratique. Au cours de ces assemblées, les années paires, les membres du district élisent le District Council et les représentants de leur district au BoR.

Regional Boards

Au Danemark et en Suède, les Regional Boards sont composés de membres du BoR élus dans ces régions. En Europe centrale et au Royaume-Uni, les Regional Boards comprennent les présidents et les vice-présidents des District Councils. Ces conseils se réunissent peu après les assemblées de district pour discuter des problématiques concernant les associés-coopérateurs de leur région.

Board of Directors (BoD)

Élu par le BoR, le BoD s'assure qu'Arla est gérée dans le meilleur intérêt des associés-coopérateurs. Conformément au règlement intérieur du Board of Directors d'Arla, le BoD est chargé de formuler et de définir l'orientation stratégique d'Arla. Il doit ainsi rester informé de toutes les questions importantes, y compris les risques majeurs.

Leur rôle consiste notamment à fixer les objectifs stratégiques, à superviser les opérations et les actifs, à maintenir des pratiques comptables adéquates et à nommer le Comité exécutif de gestion. En outre, le BoD veille aux intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise, telles que les prêteurs, les investisseurs obligataires et les employés. Comprenant 14 associés-coopérateurs, trois représentants du personnel choisis par les employés d'Arla et deux membres externes élus par le BoR, le BoD représente un groupe aux intérêts divers.

L'attribution des 14 sièges au BoD pour les associés-coopérateurs est basée sur la contribution en fonds propres de chaque région, la répartition actuelle étant la suivante :

 Danemark	6
 Suède	4
 Europe centrale	2
 Royaume-Uni	2

Area Forums et Joint Area Council

Arla dispose de quatre Area Forums, chacun lié à une région spécifique. Ces forums constituent un lien important entre tous les membres des District Councils et le BoD et l'équipe de direction d'Arla. Les membres de ces forums agissent comme des porte-parole. Ils défendent les intérêts d'Arla auprès de tous les membres et se réunissent deux fois par an.

Il existe également un Joint Area Council, qui est composé de quatre membres du BoR de chaque région. Ils entrent au conseil par le biais d'une procédure de vote. Le BoD nomme le président et les autres membres du conseil. Ce conseil s'occupe principalement des problématiques qui concernent l'ensemble des associés-coopérateurs.



GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

La structure de gouvernance d'Arla repose sur une collaboration synergique entre le Comité exécutif de gestion (Executive Board) et le BoD. Entre autres responsabilités, ils maintiennent le cap stratégique d'Arla, supervisent les opérations organisationnelles et veillent au respect de toutes les réglementations et normes pertinentes.

Comité exécutif de gestion (Executive Board)

Nommé par le BoD, l'Executive Board joue un rôle essentiel dans l'orientation d'Arla vers une croissance durable à long terme. Sa mission consiste notamment à établir des plans stratégiques, à évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs et à formuler des politiques essentielles à l'échelle du groupe, dans l'objectif principal de favoriser une expansion durable et d'augmenter la valeur globale d'Arla.

Le Comité, composé du CEO et CFO, est également responsable de la mise en œuvre d'une gestion globale des risques et du strict respect des réglementations légales et des politiques de l'entreprise.

Équipe exécutive de gestion (EMT, Executive Management Team)

L'EMT est nommée par l'Executive Board et est chargée de superviser les activités commerciales quotidiennes d'Arla. Elle participe activement à l'élaboration des stratégies et à la planification des futures structures opérationnelles.

Il se compose de l'Executive Board, un responsable de chaque segment commercial européen et international et de quatre responsables fonctionnels en 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) et des ressources humaines (CHRO).

Afin de promouvoir la collaboration et la communication, l'EMT se réunit régulièrement pour partager des informations et coordonner diverses initiatives. Chaque membre de l'équipe aborde également l'ensemble des impacts, risques et opportunités importants dans le cadre de ses responsabilités. Ces efforts visent à avancer et à poursuivre des objectifs qui s'inscrivent dans le cadre de notre stratégie. Plus d'informations sur la gouvernance en matière de durabilité à [la page 33](#).

Employés

Arla emploie environ 21 895 équivalents temps plein (ETP) dans le monde (contre 21 307 en 2023), représentés par trois employés élus au sein de la BoD et 12 au sein du BoR. Par ailleurs, les intérêts des salariés sont représentés par les comités d'entreprise, qui comprennent à la fois des représentants des employés et des employeurs. Le Comité d'entreprise européen (European Works Council, EWC) constitue une plateforme de discussion de haut niveau entre la direction et les employés sur des problématiques concernant l'ensemble de l'entreprise.

En 2024, les réunions annuelles du Comité d'entreprise européen ont porté sur la transformation numérique, les perspectives d'équilibre laitier et l'inclusion des employés.

BOARD OF DIRECTORS

LE BOD D'ARLA EST UN GROUPE DE PROFESSIONNELS COMPÉTENTS QUI METTENT EN COMMUN LEUR EXPERTISE POUR STIMULER LA CROISSANCE DURABLE DE L'ENTREPRISE.

Élection du BoD

Le BoD est élu par le BoR tous les deux ans par le biais d'un processus en plusieurs étapes. Au cours de la phase d'identification, les candidats s'inscrivent, s'auto-évaluent et passent un premier entretien avec l'Evaluation Committee (EC) local. Dans la phase d'évaluation, ils passent un second entretien avec le Joint Evaluation Committee (JEC) afin de procéder à une évaluation harmonisée. La phase d'évaluation et de nomination implique un retour d'information et un partage des résultats au Regional Board ou à l'Area Forum. Enfin, les candidats sont présentés à l'élection lors de la réunion du BoR.

Pour l'élection de 2024, le BoR a évalué 20 candidats et 14 ont été élus au conseil. Quatre nouveaux membres ont rejoint le BoD. Jan Toft Nørgaard a été réélu président et Inger-Lise Sjöström a été élue vice-présidente. Retrouvez leurs biographies sur la page suivante.

Compétences du BoD

Avec l'équipe exécutive de gestion, le BoD est responsable de la vision stratégique à long terme de la croissance de l'entreprise, allant de l'analyse des tendances commerciales mondiales à l'identification des risques et des opportunités potentiels, en passant par la prise de décisions éclairées privilégiant l'intérêt supérieur de la coopérative.

Lors du processus électoral, chaque candidat est évalué par rapport à diverses compétences essentielles à la réussite et à la conduite éthique des affaires d'Arla, y compris sa passion pour la coopérative, la connaissance des risques et la durabilité. Les membres du BoD possèdent de solides compétences dans des domaines essentiels à la réussite de l'entreprise. Des possibilités d'amélioration ont été identifiées dans les domaines de la numérisation et de la notoriété de la marque. Par conséquent, le BoR a nommé des membres externes pour traiter ces sujets. Les deux membres externes sont considérés comme des membres indépendants non exécutifs. Ainsi, la proportion des membres indépendants non exécutifs représente 11 % du conseil.

Les membres suivent également des formations pour affiner leurs compétences,

ce qui leur permet de se préparer à répondre aux exigences changeantes d'Arla. Plus d'informations sur les compétences en matière de durabilité à [la page 33](#).

Diversité au sein du BoD

Afin de garantir que les deux sexes soient représentés pour apporter une variété de perspectives à l'entreprise, en 2023, nous nous sommes fixés un nouvel objectif : atteindre 30 % de femmes d'ici 2026. Plus d'informations sur le BoD et la diversité à [la page 33](#).

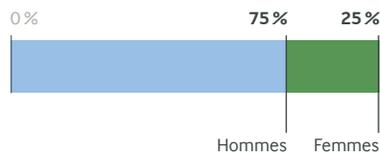
Réunions et sujets clés en 2024

Le BoD a tenu au total 11 réunions ordinaires et une réunion extraordinaire. Parmi celles-ci, cinq réunions ont eu lieu en présentiel, tandis que les autres se sont déroulées en ligne.

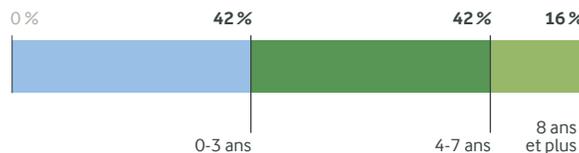
En 2024, le BoD a engagé des discussions sur plusieurs sujets, notamment la numérisation, l'IA et la promotion de la durabilité. Plus d'informations sur les principaux sujets liés à la durabilité abordés et la participation aux réunions aux [pages 33 et 38](#).



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 Companies Act), seuls les membres élus lors de l'assemblée générale de la société s'y trouvent.

BIOGRAPHIES DES MEMBRES

1. JAN TOFT NØRGAARD (DANEMARK) ●

Membre depuis : 1998

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président du Board of Directors et du Nomination Committee. Membre du Remuneration Committee

Postes externes : Membre du conseil de direction du Danish Agriculture & Food Council (2009)

Né en : 1960

2. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SUÈDE) ●

Membre depuis : 2017

Emploi : Éleveuse laitier

Postes internes : Vice-présidente du Board of Directors, Présidente de la région Suède, présidente du Joint Area Council et du Member Relations Group. Membre du Remuneration Committee et du Nomination Committee

Postes externes : Présidente du Board of Directors de la Swedish Dairy Association (2022), membre du conseil d'administration du Tillväxtbolaget, Suède (2022)

Née en : 1973

3. ARTHUR FEARNALL (ROYAUME-UNI) ●

Membre depuis : 2018

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de la région Royaume-Uni, membre du Joint Area Council et du Member Relations Group. Membre du Remuneration Committee. Membre du Nomination Committee et du Global Appeals Committee

Né en : 1963

4. BJØRN JEPSEN (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2011

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Organic Committee au Danemark et du Global Organic Committee

Postes externes : Vice-président de la Skjern

Bank, Danemark (2012) et du Danish Dairy Board (2019), membre de la section bovins du Danish Agriculture and Food Council (2009) et du Board of Directors du Danish Milk Levy Fund (2019)

Né en : 1963

5. DANIEL HALMSJÖ (SUÈDE) ●

Membre depuis : 2022

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Organic Committee en Suède et membre du Global Organic Committee, membre du Global Appeals Committee

Né en : 1982

6. GEORGE HOLMES (ROYAUME-UNI) ●

Membre depuis : 2024

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de l'Organic Committee au Royaume-Uni et membre du Global Organic Committee

Né en : 1965

7. GUSTAV KÄMPE (SUÈDE) ●

Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Sustainability Working Group

Postes externes : Membre du conseil d'administration de la Swedish Dairy Association et du groupe de travail de la Copa Cogeca sur les produits laitiers (2021). Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies (2024)

Né en : 1977

8. JØRN KJÆR MADSEN (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Nomination Committee

Postes externes : Vice-président du Board of Directors de GLS-A, Danemark (2018)

Né en : 1967

9. MARCEL GOFFINET (BELGIQUE) ●

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de la région Europe centrale, membre du Joint Area Council et du Member Relations Group. Membre du Global Appeals Committee, président de l'Organic Committee en Europe centrale et membre du Global Organic Committee

Postes externes : Président du Board of Directors du centre de recherche agricole Agra-Ost, Belgique (2016), échevin de St Vith, Belgique (2018) et membre de l'association d'agriculteurs Bauernbund, Belgique (2012)

Né en : 1988

10. MARITA WOLF (SUÈDE) ●

Membre depuis : 2021

Emploi : Éleveuse laitier

Postes internes : Présidente du Global Training Committee. Membre du Nomination Committee

Postes externes : Membre du Board of Directors de la Swedish Dairy Association (2003), du Board of Directors de la Swedish Farmers Foundation for Agriculture (2022) et membre du conseil d'administration de Cooperatives Sweden (2024)

Née en : 1959

11. MARKUS HÜBERS (ALLEMAGNE) ●

Membre depuis : 2017-19. Réélu en 2024

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Nomination Committee et du Remuneration Committee

Né en : 1975

12. RENÉ LUND HANSEN (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2019

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Membre du Artagården® Preparatory Working Group

Postes externes : Membre du conseil d'administration et du comité exécutif du Danish Agriculture and Food Council (2019)

Né en : 1967

13. SIMON SIMONSEN (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2017

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

Postes internes : Membre du Remuneration Committee

Postes externes : Ambassadeur des produits laitiers pour le Forum politique de haut niveau des Nations unies (2017)

Né en : 1970

14. STEEN NØRGAARD MADSEN (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2005

Emploi : Éleveur laitier

Postes internes : Président de la région Danemark, membre du Joint Area Council et du Member Relations Group. Président du Sustainability Working Group et du Global Appeals Committee

Postes externes : Président de Danish Dairy Board (2012), vice-président du conseil de direction et du comité exécutif du Danish Agriculture and Food Council (2014), président du comité directeur de l'Agro Food Park, Danemark (2016), et du Danish Milk Levy Fund (2012)

Né en : 1956

15. ANDERS OLSSON (SUÈDE) ●

Membre depuis : 2022

Emploi : Coordinateur technique chez Götene Dairy, Suède

Postes externes : Membre du Syndicat des travailleurs suédois

Né en : 1966

16. HOLGER STEEN LUND (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2024

Emploi : Opérateur de production chez Esbjerg Dairy, Danemark

Postes externes : Délégué syndical du syndicat danois NNF

Né en : 1964

17. PAUL CULLEN (ROYAUME-UNI) ●

Membre depuis : 2024

Emploi : Chauffeur de vrac à la laiterie d'Aylesbury, Royaume-Uni

Postes externes : Délégué syndical d'Usdaw, Royaume-Uni

Né en : 1962

18. FLORENCE ROLLET (FRANCE) ●

Membre depuis : 2019 en tant que conseillère et membre à part entière depuis 2022

Emploi : Responsable du Master scientifique en marketing et management du luxe, EMLyon, France

Née en : 1966

19. NANA BULE (DANEMARK) ●

Membre depuis : 2019 en tant que conseillère et membre à part entière depuis 2022

Emploi : Conseillère d'exploitation, Goldman Sachs Asset Management

Postes externes : Présidente du Board of Directors du Danish Center for AI Innovation (2024), présidente du Board of Directors de Carbfix (2023), membre du Board of Directors de la Novo Nordisk Foundation (2023), et présidente de la Danish Agency for Digital Government (2022)

Née en : 1978

- Associé-coopérateur
 - Employé
 - Externe
- 1-19 Lien vers la photo de groupe

Tous les rôles de l'administration publique, ou assimilés, occupés actuellement ou au cours des deux années précédentes, sont énumérés dans les biographies.

ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION

L'ÉQUIPE EXÉCUTIVE DE GESTION (EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM, EMT) D'ARLA EST COMPOSÉE DU CEO, D'UN RESPONSABLE COMMERCIAL POUR LES MARCHÉS EUROPÉENS, D'UN RESPONSABLE POUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX ET DE QUATRE SPÉCIALISTES DISPOSANT D'UNE EXPERTISE FONCTIONNELLE. CETTE ÉQUIPE EST CHARGÉE D'ÉTABLIR ET DE METTRE EN ŒUVRE LES STRATÉGIES DU GROUPE AINSI QUE DE GÉRER LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES QUOTIDIENNES D'ARLA.

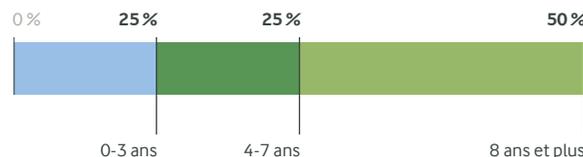


Peter Giørtz-Carlsen a quitté Arla en janvier 2025.

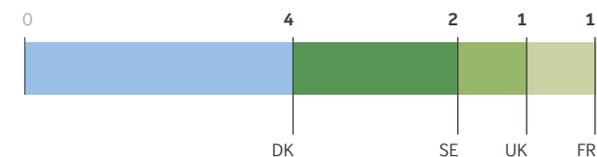
Répartition hommes-femmes au sein de l'EMT



Mandat de l'EMT



Nationalités au sein de l'EMT



BIOGRAPHIES DES MEMBRES

1. PEDER TUBORGH (DANEMARK)

Fonction : CEO, membre du Executive Board, représentant Global Industry Sales et Arla Foods Ingrédients au sein de l'équipe exécutive de gestion

Expérience : Peder a endossé le rôle de CEO d'Arla en 2005, mais son parcours au sein d'Arla a commencé en 1987, chez MD Foods. Depuis lors, il a fait ses armes à divers postes de direction et de gestion, notamment en tant que directeur du marketing, directeur de division et directeur exécutif du groupe. Au cours de sa brillante carrière chez Arla, Peder a apporté d'importantes contributions à l'entreprise en Allemagne, en Arabie saoudite et au Danemark.

Formation : Master en économie et gestion des entreprises de l'Université d'Odense, dans le sud du Danemark

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

Né en : 1963

2. TORBEN DAHL NYHOLM (DANEMARK)

Fonction : CFO et vice-président directeur Finances, juridique, informatique et stratégie, membre de l'Executive Board.

Expérience : Torben a rejoint Arla en 2012 après plusieurs années passées dans le secteur du conseil en M&A. Il a commencé sa carrière chez Arla en tant que contrôleur de gestion au sein du service financier de l'entreprise et a depuis assumé divers projets clés et des rôles de direction au sein de l'organisation financière, en se concentrant principalement sur l'intersection de la finance et de la stratégie. Plus récemment, Torben a dirigé notre équipe de gestion des performances du groupe, avant d'occuper son poste actuel de CFO et de vice-président directeur Finances, juridique, informatique et stratégie en 2020 et de rejoindre l'Executive Board, en décembre 2024.

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

Né en : 1981

3. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DANEMARK)

Fonction : CCO, membre de l'Executive Board,, vice-président directeur Europe (jusqu'en janvier 2025)

Expérience : Peter a commencé son parcours chez Arla en 2003 en tant que vice-président Stratégie d'entreprise. Au fil des ans, il a occupé plusieurs postes à responsabilité, comme celui de vice-président directeur Consommation Danemark et Royaume-Uni, avant d'occuper le poste de vice-président directeur Europe en 2016.

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

Postes externes : Membre du conseil d'administration de l'AIM, l'Association des Industries de Marque en Europe (2018), membre du Policy and Issues Council (PIC) de l'Institute of Grocery Distribution (IGD) au Royaume-Uni (2016), vice-président du Board of Directors de l'European Dairy Association (EDA) (2020), vice-président du Board of Directors du groupe Toms (2022)

Né en : 1973

4. OLA ARVIDSSON (SUÈDE)

Fonction : CHRO, vice-président directeur RH

Expérience : Ola est entré chez Arla en 2006 en tant que Corporate HR Director et a été promu Chief HR Officer en 2007. Avant de rejoindre Arla, il a occupé divers postes de direction chez Unilever en Europe et dans les pays nordiques, avant d'occuper le poste de vice-président des ressources humaines. Au début de sa carrière, Ola a servi en tant qu'officier du corps royal des ingénieurs de combat de l'armée suédoise.

Formation : Master en gestion des ressources humaines de l'Université de Lund, en Suède

Postes externes : Membre du Board of Directors d'AP Pension, Danemark (2014), membre du conseil d'administration de la Confederation of Danish Industry (2018)

Né en : 1968

5. HANNE SØNDERGAARD (DANEMARK)

Fonction : CASO, vice-présidente directrice Agriculture, durabilité et communications

Expérience : Depuis 1989, Hanne fait partie intégrante d'Arla, rejoignant initialement MD Foods et occupant ensuite un poste important au Royaume-Uni, où elle a joué un rôle essentiel dans la croissance et le développement d'Arla UK. Au cours de sa carrière, 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, Hanne a occupé le poste de CMO et de vice-présidente directrice, devenant ainsi un membre estimé de l'EMT d'Arla. Depuis janvier 2021, elle endosse le rôle de vice-présidente directrice Agriculture, durabilité et communications.

Formation : Diplôme de l'École de commerce et de sciences sociales de l'Université d'Aarhus, au Danemark et de la Harvard Business School, aux États-Unis

Postes externes : Membre du Board of Directors d'Arla Fonden (2012), membre de l'Université technique du Danemark (2016) et de la Danish Climate Forest Foundation (Klimaskovfonden) créée par le ministère danois de l'Environnement (2021), membre du Danish Agriculture and Food Council (2022)

Née en : 1965

6. DAVID BOULANGER (FRANCE)

Fonction : CSO, vice-président directeur Chaîne d'approvisionnement

Expérience : David a rejoint Arla en octobre 2020, apportant 26 ans d'expérience dans la chaîne d'approvisionnement et les opérations. Il a occupé divers postes de direction dans l'industrie alimentaire au sein d'entreprises telles que Mars, Mondelēz et Danone, dans de multiples régions juste avant de rejoindre Arla en tant que responsable Chaîne d'approvisionnement, il a été vice-président directeur des opérations de la division Nutrition spécialisée de Danone, intervenant au niveau mondial dans les domaines de la nutrition infantile et médicale.

Formation : Diplôme d'ingénieur de l'École Civile des Mines de Paris en France et Master en mathématiques

Postes externes : Membre du Board of Directors de Global Baby SAS, France (2021)

Né en : 1970

7. SIMON STEVENS (ROYAUME-UNI)

Fonction : Vice-président directeur, International

Expérience : Simon a rejoint Arla en 2002 en tant que directeur des ventes Royaume-Uni avant de devenir vice-président directeur Ventes et marketing, contribuant à la transformation de nos activités au Royaume-Uni. Après son passage à la tête de la région MENA à Dubaï, il devient membre de l'équipe exécutive de gestion en 2021. Avant d'entrer chez Arla, Simon a travaillé pendant 14 ans chez Unilever, où il a occupé divers postes dans le domaine des ventes et du marketing au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie.

Formation : Diplôme avec mention en sciences de gestion de l'Université de Loughborough, au Royaume-Uni

Postes externes : Membre du Board of Directors de Mengniu (2021)

Né en : 1965

8. PATRIK HANSSON (SUÈDE)

Fonction : CMO, vice-président directeur Marketing et innovation

Expérience : Patrik apporte une riche expérience acquise au cours de sa longue carrière dans des entreprises internationales de biens de consommation, dans les domaines de la finance, du marketing, des ventes et de la gestion générale. Avant de rejoindre Arla en octobre 2011 en tant que vice-président Marketing et Ventes en Suède, il a passé 13 ans chez Procter and Gamble, principalement dans le domaine du marketing. En 2015, Patrik s'est installé en Malaisie pour établir le siège régional d'Arla en Asie du Sud-Est. Après son retour en Europe en 2016, il a occupé des postes clés tels que celui de vice-président du groupe en Suède, puis en Allemagne. En 2022, il

a pris ses fonctions actuelles de CMO.

Formation : Master en ingénierie physique de l'Université de Chalmers, Suède, et Master en commerce de l'Université de Göteborg, Suède

Né en : 1967

MARK BOOT (PAYS-BAS)

Fonction : Vice-président directeur Europe (en janvier 2025)

Expérience : Mark a rejoint Arla en 2016 en tant que responsable de l'Asie du Sud-Est, basé en Malaisie. Après des années de croissance accélérée en Asie, Mark s'est installé aux Pays-Bas en tant que vice-président directeur Benelux et France en 2021. À ce poste, il a assuré la durabilité de la croissance avec un impact sur l'ensemble des marchés. Depuis janvier 2025, il a rejoint l'équipe exécutive de gestion en tant que vice-président directeur Europe. Avant de rejoindre Arla, Mark a travaillé chez Unilever et Royal FrieslandCampina. Il a occupé des postes locaux, régionaux et mondiaux dans les domaines de la gestion générale, du marketing et des ventes en Europe, aux États-Unis et en Asie, et a passé 19 ans à l'étranger.

Formation : Master en économie des affaires de l'université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas

Postes externes : Membre du conseil d'administration de FoodService Institute Netherlands Pays-Bas (2021), membre du conseil d'administration de l'association européenne des marques AIM, (2025).

Né en : 1969

Tous les rôles de l'administration publique, ou assimilés, occupés actuellement ou au cours des deux années précédentes, sont énumérés dans les biographies.

Peter Giørtz-Carlson a quitté Arla en janvier 2025. Torben Dahl Nyholm prend un rôle au sein de l'Executive Board d'Arla à partir du 1er décembre 2024 et Mark Boot est devenu le vice-président directeur des activités européennes en janvier 2025.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

LA RÉMUNÉRATION DE NOS DIRIGEANTS EST ÉTABLIE DE MANIÈRE À PROMOUVOIR LA PERFORMANCE ET LA CRÉATION DE VALEUR. CETTE APPROCHE INCITE NOS DIRIGEANTS À TRAVAILLER À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE, DANS LE RESPECT DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET DES INTÉRÊTS DE NOS AGRICULTEURS.

Gouvernance de la rémunération

Les pratiques de rémunération d'Arla suivent les directives de rémunération fournies par le BoD, qui les révise régulièrement. Elles tiennent compte des recommandations du Remuneration Committee (RemCo) d'Arla, dont sont membres le président et le vice-président, et qui se réunit tous les trimestres. Le rôle du RemCo consiste notamment à agir en tant que comité préparatoire pour le BoD et le BoR, en se concentrant sur les recommandations pour le BoD, le BoR et l'Executive Board. L'objectif est de veiller à ce que nos politiques, nos pratiques et nos programmes d'incitation en matière de rémunération soient conformes à nos

objectifs principaux, en augmentant la valeur pour nos associés-coopérateurs.

Pratiques de rémunération des dirigeants

Les programmes de rémunération sont conçus pour attirer, engager et retenir des dirigeants hautement qualifiés, tout en stimulant des résultats commerciaux solides à court et à long terme.

Board of Directors (BoD)

La rémunération du BoD est composée d'un montant fixe et ne comprend aucun instrument d'incitation financière. En dehors d'une indemnité journalière de déplacement minime, aucune indemnité

supplémentaire n'est prévue pour la participation aux réunions et aux comités. Toutefois, les membres du BoD reçoivent une indemnité annuelle fixe s'ils sont membres d'un groupe de travail ou d'un comité interrégional du BoR. Cette approche vise à garantir que le BoD se concentre principalement sur les intérêts à long terme de la coopérative. La rémunération du BoD est évaluée et ajustée tous les deux ans, et ces ajustements sont approuvés par le BoR. Le dernier ajustement a été effectué en 2024. Pour des informations plus détaillées sur les montants spécifiques, voir la [page 155](#).

Comité exécutif de gestion (Executive Board)

Afin de garantir que la rémunération totale de l'Executive Board est alignée sur le marché, un prestataire externe compare deux fois par an nos programmes de rémunération avec les normes des entreprises européennes et mondiales qui proposent des biens de consommation en mouvement rapide (FMCG). Toute modification de la rémunération totale est approuvée par le RemCo. La rémunération totale se compose d'éléments fixes et variables.

Rémunération fixe

Le niveau de la rémunération fixe de l'Executive Board est basé sur son impact et sa contribution au sein de l'organisation. Les modifications annuelles sont convenues avec le président et approuvées par le RemCo du BoD.

Plans d'incitation à court et à long terme

Outre la rémunération fixe, nous proposons également deux plans de rémunération variable : Un plan d'incitation à court terme (Short-Term Incentive, STI) lié aux performances d'Arla par rapport aux objectifs commerciaux annuels et un plan d'incitation à long terme (Long-Term Incentive, LTI) qui soutient la création de valeur stratégique à long terme. Les deux plans sont fondés sur des liquidités.

Dans le cadre du STI, l'objectif de versement du plan est de 40 % du salaire de base annuel. Le versement le plus élevé est de 80 % (plafonné). Le versement est ajusté de +/- 1,25 en fonction de la performance du groupe de pairs). Par conséquent, le versement maximum potentiel total est de 100 % du salaire de base annuel (plafonné). Ce montant tient compte des performances commerciales d'Arla, notamment de sa composante de durabilité (plus d'informations à la [page 33](#)), ainsi que des performances individuelles. Les ICP sont fixés au niveau du groupe Arla, tandis que les performances individuelles sont mesurées pour chaque dirigeant individuel. Les ICP, la pondération de chaque ICP et le niveau cible pour chaque ICP sont révisés et fixés annuellement pour l'année de performance suivante. Le programme final, les ICP et les objectifs financiers sont approuvés par le RemCo du BoD, de même que la rémunération annuelle.

Dans le cadre du LTI, l'objectif de versement du plan est de 60 % du salaire de base annuel. Le versement maximal potentiel est de 120 % (plafonné). Ce plan couvre une période de performance de trois ans et se compose de deux ICP : Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique et Indice de groupe de pairs. Les niveaux cibles pour chaque ICP sont fixés au début de la nouvelle période de trois ans pour chaque année individuelle et le versement est déterminé en fonction de la performance moyenne sur la période de trois ans. Le programme, les ICP, les objectifs financiers et la rémunération sont approuvés par le RemCo du BoD.

Équipe exécutive de gestion (Executive Management Team, EMT)

La rémunération totale de l'EMT est conforme aux pratiques du marché et se compose d'éléments fixes et variables.

Rémunération fixe

Le niveau de la rémunération fixe de l'équipe exécutive de gestion est basé sur son impact et sa contribution au sein de l'organisation. Toute modification apportée à cette rémunération fixe est déterminée par le CEO.

Plans d'incitation à court et à long terme

Outre la rémunération fixe, tous les membres de l'équipe exécutive de gestion sont inclus dans les plans STI et LTI d'Arla, à l'instar des membres de l'Executive Board.

Composantes de la rémunération variable Executive Board et EMT

	Incitation à court terme (STI)	Incitation à long terme (LTI)
Bénéfice	•	
Gains d'efficacité	•	
Durabilité	•	
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque	•	•
Qualités de direction	•	
Performances par rapport au groupe de pairs	•	•

ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

PRATIQUES FISCALES RESPONSABLES ET TRANSPARENTES

NOUS NOUS ENGAGEONS À ADOPTER DES PRATIQUES FISCALES RESPONSABLES ET TRANSPARENTES, TOUT EN CONTRIBUANT À NOTRE JUSTE PART D'IMPÔTS ET EN PRÉCONISANT DES DIVULGATIONS CLAIRES ET OUVERTES DE NOTRE SITUATION FISCALE.

Approche axée sur le dialogue

Nous nous efforçons d'établir un dialogue ouvert avec les autorités fiscales et les communautés fiscales afin de favoriser la transparence de nos activités commerciales et des questions fiscales. À cette fin, nous avons volontairement noué des relations plus étroites avec les autorités fiscales de certains de nos principaux marchés, dans lesquels nous divulguons l'intégralité de notre situation fiscale locale.

Nous prenons l'initiative de répondre aux consultations publiques et de contribuer à l'élaboration de la législation fiscale

future, en coopération avec les groupes commerciaux et les entreprises du même secteur. Nous accueillons favorablement les initiatives législatives en matière de fiscalité qui ont pour objectif de mettre en place des normes fiscales mondiales équitables et uniformes. À titre d'exemple, nous avons activement soutenu la mise en œuvre au Danemark des règles relatives à l'imposition minimale mondiale (Pilier 2). En collaboration avec le Danish Agriculture & Food Council, nous avons présenté notre point de vue, ainsi que celui de nos pairs, sur l'impact potentiel des règles du Pilier 2 sur les sociétés exerçant leurs activités en tant que coopératives.

Gouvernance fiscale

Notre fonction fiscale mondiale est structurée de manière à garantir une gouvernance fiscale efficace. Nous mettons en œuvre des politiques fiscales appropriées, employons un personnel compétent dans nos principaux marchés afin de mettre en place des contrôles fiscaux et des procédures fiscales efficaces.

Les rôles et les responsabilités relatifs à notre gouvernance et à notre gestion fiscale sont énoncés dans notre politique fiscale mondiale interne, qui est révisée et approuvée par le directeur financier (CFO) d'Arla.

Pratiques fiscales équitables

Pour garantir que les transactions entre les entités d'Arla sont effectuées aux conditions du marché et conformément à la valeur générée par et entre les entités d'Arla, nous déterminons et documentons soigneusement ces transactions conformément aux principes directeurs de l'OCDE en matière de prix de transfert.

Dans le cadre de nos pratiques fiscales équitables, nous évaluons en permanence les incitations financières et les allègements fiscaux disponibles afin de veiller à ce que leur utilisation soit toujours ancrée dans la réalité commerciale. Par exemple, notre groupe britannique bénéficiera d'une exonération fiscale totale des dépenses d'investissement

admissibles en 2024, conformément à la loi britannique sur les déductions pour amortissement (UK Capital Allowances Act).

Présence dans des juridictions non coopératives

Arla n'est pas présente dans les juridictions considérées comme non coopératives à des fins fiscales par le Conseil de l'Union européenne (selon la dernière mise à jour du 8 octobre 2024).

Coopérative et fiscalité d'entreprise

En tant que coopérative laitière, nos associés-coopérateurs sont également nos fournisseurs. Par conséquent, les bénéfices sont distribués à nos associés-coopérateurs en leur assurant le prix le plus élevé possible pour le lait collecté. En tant que coopérative basée au Danemark, Arla Foods amba est soumise à la réglementation fiscale des coopératives danoises, qui sont imposables sur la base de la valeur fiscale de leurs fonds propres.

Nous possédons de nombreuses filiales dans le monde entier. Ces filiales sont principalement des sociétés anonymes et à responsabilité limitée soumises à l'impôt normal sur les sociétés.

Valeur et taxes générées

En 2024, Arla a généré une valeur totale de 7 milliards EUR à partir du lait collecté. Le lait produit par nos associés-coopérateurs a généré 6,5 milliards EUR de versements, tandis que les autres agriculteurs ont reçu des versements de 370 millions EUR pour leur lait. Par conséquent, 98 % de la valeur générée directement par le lait collecté est soumise à l'impôt au niveau des exploitations, conformément à la réglementation fiscale locale.

En plus de la valeur et des taxes générées directement par le lait collecté, l'expansion de nos activités génère de la valeur dans les sociétés par le biais de différents types de paiements de taxes, supportés ou collectés par Arla.

NOS PRINCIPES FISCAUX CLÉS

Nos pratiques fiscales sont conformes au code de conduite mondial d'Arla, et s'appuient sur un ensemble de principes fiscaux essentiels approuvés par le Board of Directors :

- Nous nous efforçons de déclarer le montant juste, suivant le lieu de la création de valeur.
- Nous nous engageons à payer l'impôt légalement dû et à veiller à nous conformer aux exigences législatives dans toutes les régions dans lesquelles nous exerçons nos activités.
- Nous n'avons pas recours à des paradis fiscaux pour réduire les charges fiscales du groupe
- Nous ne mettons pas en place de structures sans substance commerciale et non conformes à l'esprit de la loi en vue d'éluider l'impôt
- Nous faisons preuve de transparence dans notre approche des impôts et notre situation fiscale.
- Les informations sont divulguées conformément aux réglementations pertinentes et aux normes de reporting applicables, dont les normes comptables internationales (IFRS).
- Nous entretenons de bonnes relations avec les autorités fiscales et nous pensons que la transparence, la collaboration et la proactivité permettent de minimiser l'ampleur des litiges.

Impôt minimum mondial (Pilier 2)

Arla relève du champ d'application des règles du Pilier 2, selon lesquelles Arla Foods amba est l'entité mère ultime (EMU) du groupe. Par conséquent, nous sommes redevables d'un complément d'impôt correspondant à la différence entre le taux d'imposition effectif par juridiction et le taux d'imposition minimum mondial de 15 %. Les paiements d'impôts supplémentaires en vertu des règles du Pilier 2 seront effectués au Danemark (la juridiction fiscale de la société mère du groupe, Arla Foods amba).

Sur la base de nos analyses, il a été déterminé que notre taux d'imposition effectif est largement supérieur à 15 % dans la plupart des juridictions où nous exerçons nos activités. Nous avons toutefois identifié quelques juridictions, principalement au Moyen-Orient, où le taux d'imposition effectif est inférieur à 15 %. Cela s'explique principalement par le fait que les législations nationales de ces juridictions n'imposent pas d'impôt sur le revenu des sociétés ou imposent un taux d'imposition des sociétés inférieur au minimum de 15 %. Compte tenu de la taille importante de nos activités au Moyen-Orient, les impôts complémentaires du Pilier 2 ont été sensiblement réduits par la règle d'exclusion des bénéficiaires liés à la substance. En net, les charges fiscales de notre Pilier 2 en 2024 pour la région du Moyen-Orient s'élèvent à 2 millions EUR

environ et concernent nos activités aux Émirats arabes unis, au Qatar, au Liban et au Koweït.

En outre, en raison de la forte inflation en Argentine, la loi argentine sur l'impôt sur le revenu a prévu certains mécanismes visant à éliminer l'effet de distorsion de l'inflation dans l'évaluation du revenu imposable des sociétés exerçant leurs activités en Argentine. Par conséquent, le taux d'imposition effectif de nos activités en Argentine a été affecté, ce qui s'est traduit par un impôt complémentaire au titre du Pilier 2 de 8 millions EUR environ.

Afin d'évaluer les effets financiers potentiels futurs des règles du Pilier 2 et d'autres règles fiscales locales connexes, nous suivons en permanence l'évolution et l'adoption de ces règles dans les pays où nous exerçons nos activités.

Plus d'informations sur la fiscalité, notamment sur le Pilier 2, sont disponibles dans la [Note 5.1 à la page 152](#).

Éthique des données
En 2024, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre politique d'éthique en discutant de problématiques et en fournissant des recommandations concernant l'utilisation des données.



ÉTHIQUE DES DONNÉES

Dans le cadre de notre engagement continu en faveur d'une gestion éthique et conforme des données, nous reconnaissons l'importance croissante et les implications possibles associées à l'utilisation des données. La politique d'éthique des données énonce les normes d'éthique des données que nous nous efforçons de respecter, en soulignant notre attachement au traitement responsable des données dans toutes nos activités. Cette politique est guidée par des principes axés sur la dignité humaine, la responsabilité, l'égalité et l'équité, le progrès et la diversité.

Elle est supervisée par l'équipe exécutive de gestion et un comité d'éthique des données évalue et émet des recommandations sur les problèmes d'éthique des données.

En 2024, nous avons continué à mettre en œuvre notre politique d'éthique des données. Notre comité d'éthique des données a discuté des problématiques pertinentes et a fourni des recommandations concernant l'utilisation des données. Ces recommandations sont basées sur les principes de la politique. Nous évaluerons nos pratiques afin de déterminer la meilleure façon de continuer à intégrer la sensibilisation à l'éthique des données dans l'entreprise. Aucune information n'a été rapportée sur la base de la législation locale.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Principaux états financiers

101	Compte de résultat
101	Résultat global
102	Affectation des bénéfices
103	Bilan
104	Fonds propres
107	Flux de trésorerie

Notes

109	Introduction aux notes annexes
112	Note 1 : Chiffre d'affaires et charges
118	Note 2 : Besoin en fonds de roulement nets
122	Note 3 : Capitaux engagés
131	Note 4 : Financement
152	Note 5 : Autres éléments



BOISSON PROTÉINÉE STARBUCKS™ AU CAFÉ

Commercialisée pour la première fois au Royaume-Uni, la boisson protéinée Starbucks™ au café est composée de café Arabica et de 20 g de protéines. Cette année, Starbucks™ a réalisé une croissance en volume de 0,8 %.

COMPTE DE RESULTAT

(millions EUR)	Note	2024	2023	Évolution
Chiffre d'affaires	1.1	13 770	13 674	1 %
Charges de production	1.2	-10 803	-10 894	-1 %
Bénéfice brut		2 967	2 780	7 %
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 824	-1 764	3 %
Charges administratives	1.2	-508	-459	11 %
Autres produits d'exploitation	1.3	48	113	-58 %
Autres charges d'exploitation	1.3	-118	-121	-2 %
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	33	51	-35 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		598	600	0 %
Spécifications :				
EBITDA		1 109	1 079	3 %
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-511	-479	7 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		598	600	0 %
Produits financiers	4.2	183	135	36 %
Charges financières	4.2	-318	-280	14 %
Bénéfice avant impôts		463	455	2 %
Impôts	5.1	-46	-56	-18 %
Bénéfice de l'exercice		417	399	5 %
Affecté comme suit :				
Arla Foods amba		401	380	6 %
Intérêts minoritaires		16	19	-16 %
Total		417	399	5 %

RESULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Note	2024	2023
Bénéfice de l'exercice		417	399
Autres éléments du résultat global (OCI)			
Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat :			
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		-33	-19
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		8	4
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des co-entreprises mesurée selon la méthode de mise en équivalence	3.3	-16	-3
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture		-27	-141
Ajustements de juste valeur		-2	-2
Écarts de conversion		60	-47
Impôt sur les éléments reclassés ultérieurement dans le compte de résultat		-1	9
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-11	-199
Résultat global total		406	200
Affecté comme suit :			
Arla Foods amba		390	181
Intérêts minoritaires		16	19
Total		406	200

Commentaires financiers

Le résultat global comprend le bénéfice de l'exercice et d'autres ajustements de valeur directement comptabilisés dans les capitaux propres. Le bénéfice de l'exercice s'est élevé à 417 millions EUR (2023 : 399 millions EUR) et les autres éléments du résultat global se sont élevés à -

11 millions EUR (2023 : -199 millions EUR), principalement liés aux écarts de conversion de 60 millions EUR (2023 : -47 millions EUR), les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies de -33 millions EUR (2023 : -19 millions EUR) et les ajustements de valeur non réalisées sur les instruments de couverture de -

27 millions EUR (2023 : -141 millions EUR). Les effets liés aux entreprises associées et aux co-entreprises se sont élevés à -16 millions EUR nets (2023 : -3 millions EUR).

AFFECTATION DES BÉNÉFICES

(millions EUR)	2024	2023
Bénéfice de l'exercice	417	399
Intérêts minoritaires	-16	-19
Part d'Arla Foods amba sur le bénéfice de l'exercice	401	380
Affectation du bénéfice :		
Complément de prix pour le lait	274	252
Intérêts sur le capital d'apport individuel	18	18
Total du complément de prix	292	270
Transféré dans les capitaux propres		
Capital commun (réserve à des fins spéciales)	69	69
Capital individuel (capital individuel apporté)	40	41
Total transféré aux capitaux propres	109	110
Bénéfice affecté	401	380

Commentaires financiers

Le complément de prix pour 2024 s'élève à 292 millions EUR, intérêts compris (2023 : 270 millions EUR). Cela correspond à 2,24 centimes EUR/kg de lait des associés-coopérateurs (2023 : 2,07 centimes EUR/kg). Le capital individuel apporté a bénéficié d'un taux d'intérêt de 5,0 % en 2024 (2023 : 5,6 %), ce qui correspond à 18 millions EUR. Le Board of Directors (BoD) a approuvé un complément de prix intermédiaire de 64 millions EUR sur la base des six premiers mois de livraison de lait des associés-coopérateurs. Le montant restant, qui s'élève à 228 millions EUR, sera versé en mars 2025, sous réserve de l'approbation

du rapport annuel par le Board of Representatives (BoR).

La politique de réserve d'Arla prévoit un maximum de 1 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs, moins les intérêts sur le capital individuel apporté. En 2024, cela équivalait à une réserve de 0,84 centime EUR/kg de lait des associés-coopérateurs (2023 : 0,84 centime EUR/kg) soit un montant de 109 millions EUR (2023 : 110 millions EUR). Conformément à la politique de réserve, les bénéfices non distribués doivent être répartis à raison de 1/3 sur le capital individuel (capital individuel apporté) et de 2/3 sur le capital commun (réserves à des fins spéciales). Le montant alloué au capital commun est réduit de

18 millions EUR, ce qui correspond aux intérêts payés dans le cadre du complément de prix. En outre, le capital individuel apporté a été ajusté pour tenir compte des montants versés aux membres qui ont atteint une limite de 7,8 centimes EUR de capital individuel par kg de lait des associés-coopérateurs.

BÉNÉFICE DE L'EXERCICE

3,1
centimes EUR/kg401
millions EURPRIX STANDARD
PREPAYÉ DU LAIT47,8
centimes EUR/kg

RESERVE

0,84
centimes EUR/kg109
millions EUR

Capital individuel

0,31 40

Capital commun

0,53 69

COMPLÉMENT DE PRIX

2,24
centimes EUR/kg292
millions EUR

Complément de prix

2,11 274

Intérêts

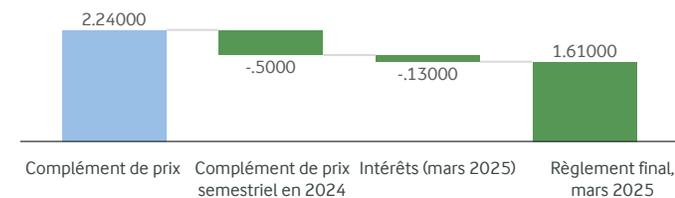
0,13 18

PRIX DE PERFORMANCE*

50,9
centimes EUR/kg

Complément de prix pour 2024

(centimes EUR/kg)



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

BILAN

(millions EUR)	Note	2024	2023	Évolution
Actif				
Actif non courant				
Écarts d'acquisition	3.1	938	752	25 %
Immobilisations incorporelles	3.1	269	258	4 %
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	3 521	3 149	12 %
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	560	560	0 %
Impôt différé	5.1	31	23	35 %
Actifs de retraite	4.7	11	21	-48 %
Autre actif non courant		24	25	-4 %
Total de l'actif non courant		5 354	4 788	12 %
Actif courant				
Stocks	2.1	1 635	1 384	18 %
Créances clients	2.1	1 317	1 145	15 %
Instruments dérivés	4.5	90	132	-32 %
Autres créances	2.2	266	309	-14 %
Valeurs mobilières	4.5	577	403	43 %
Disponibilités	4.1	91	138	-34 %
Total de l'actif courant		3 976	3 511	13 %
Actif total		9 330	8 299	12 %

(millions EUR)	Note	2024	2023	Évolution
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital commun		2 230	2 211	1 %
Capital individuel		570	557	2 %
Autres comptes de capitaux propres		44	13	238 %
Complément de prix versé aux associés-coopérateurs		228	207	10 %
Capitaux propres attribuables à Arla Foods amba		3 072	2 988	3 %
Intérêts minoritaires		66	64	3 %
Total des capitaux propres		3 138	3 052	3 %
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	4.7	166	167	-1 %
Provisions	5.2	30	31	-3 %
Impôt différé	5.1	101	83	22 %
Prêts	4.3	2 808	2 369	19 %
Total du passif non courant		3 105	2 650	17 %
Passif courant				
Prêts	4.3	1 194	803	49 %
Dettes fournisseurs et autres dettes	2.1	1 433	1 425	1 %
Provisions	5.2	31	20	55 %
Instruments dérivés	4.5	64	43	49 %
Autres éléments de passif courant	2.2	365	306	19 %
Total du passif courant		3 087	2 597	19 %
Passif total		6 192	5 247	18 %
Total des capitaux propres et du passif		9 330	8 299	12 %

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)	Capital commun			Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres				Complément de prix	Total des capitaux propres		
	Compte de capital	Réserve pour fins spéciales	Total	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Total	Réserves de valeur des instruments de couverture	Réserve de juste valeur des autres éléments du résultat global	Réserve de conversion	Total	Total	Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 1er janvier 2024	895	1 316	2 211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2 988	64	3 052
Bénéfice de l'exercice	-	69	69	40	-	-	40	-	-	-	-	292	401	16	417
Autres éléments du résultat global	-42	-	-42	-	-	-	-	-27	-2	60	31	-	-11	-	-11
Résultat global total	-42	69	27	40	-	-	40	-27	-2	60	31	292	390	16	406
Transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-20	-4	-5	-29	-	-	-	-	-	-28	-	-28
Transactions avec intérêts minoritaires	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-18	-23
Complément de prix semestriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-64	-64	-	-64
Complément de prix au titre de l'année 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-209	-209	-	-209
Écarts de conversion	-4	-	-4	-2	-1	5	2	-	-	-	-	2	-	4	4
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	-8	-	-8	-22	-5	-	-27	-	-	-	-	-271	-306	-14	-320
Capitaux propres au 31 décembre 2024	845	1 385	2 230	390	46	134	570	43	1	-	44	228	3 072	66	3 138
Capitaux propres au 1er janvier 2023	903	1 247	2 150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3 101	67	3 168
Bénéfice de l'exercice	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Autres éléments du résultat global	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Résultat global total	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transactions avec intérêts minoritaires	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Complément de prix semestriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Complément de prix au titre de l'année 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Écarts de conversion	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Capitaux propres au 31 décembre 2023	895	1 316	2 211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2 988	64	3 052

CAPITAUX PROPRES (SUITE)

À propos des capitaux propres

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

Capital commun

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

Capital individuel

Le capital individuel est constitué des capitaux propres attribués à chaque associé-coopérateur sur la base du volume de lait livré. Il se compose du capital individuel apporté, de certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté. Sous réserve de l'approbation du

Board of Representatives (BoR), les montants inscrits sur ces comptes sont reversés aux associés-coopérateurs quittant la coopérative. Les intérêts sont crédités au capital individuel apporté et versé avec le complément de prix.

Autres comptes de capitaux propres

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

Complément de prix

Le compte pour le complément de prix proposé représente les opérations de compléments de prix versés au cours de l'exercice ainsi qu'une valeur comptable représentant le complément de prix y compris les intérêts sur le capital apporté pour l'exercice. Le montant sera versé aux associés-coopérateurs après la validation du rapport annuel par le BoR.

Intérêts minoritaires

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

Commentaires financiers

En 2024, les capitaux propres ont augmenté de 86 millions EUR par rapport à l'exercice précédent et totalisaient 3 138 milliards EUR au 31 décembre 2024 (2023 : 3 052 millions EUR). La part des capitaux propres était de 33 %, calculée comme les capitaux propres hors intérêts

minoritaires de 3 072 millions EUR divisés par le total des actifs de 9 330 millions EUR.

Résultat global

Le bénéfice de l'exercice s'est élevé à 417 millions EUR (2023 : 399 millions EUR) et les autres éléments du résultat global se sont élevés à -11 millions EUR (2023 : -199 millions EUR). Les autres éléments du résultat global comprennent le revenu et 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 -11 millions EUR, résultent des écarts de conversion, des écarts actuariels sur les engagements de retraite, des ajustements de valeur négatifs des instruments de couverture, ainsi que des ajustements de juste valeur des actifs et d'autres ajustements du résultat global des entreprises associées et des co-entreprises.

Transactions avec les associés-coopérateurs

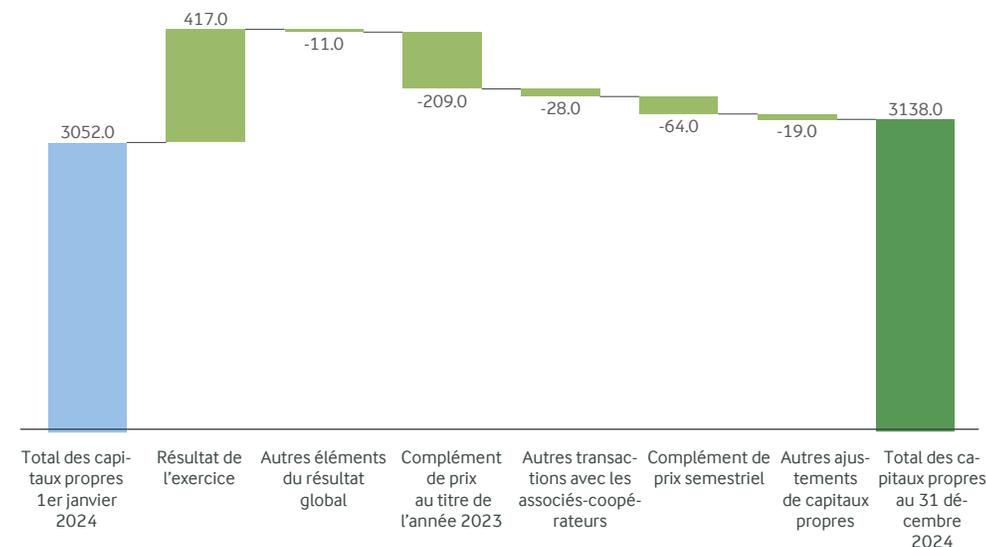
Le BoD a décidé de verser un complément de prix intermédiaire de 64 millions EUR pour les livraisons de lait effectuées au cours des six premiers mois de l'année. Il a été proposé de verser un complément de prix de 228 millions EUR, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le BoR. Cela correspond à un complément de prix total de 292 millions EUR pour l'année, y compris les intérêts sur le capital individuel apporté.

Un complément de prix au titre de l'année 2023, d'un montant total de 209 millions EUR, a été versé en mars 2024. Les autres transactions avec les associés-

coopérateurs se sont élevées à 28 millions EUR nets. Celles-ci correspondent à la somme de 29 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 1 million EUR.

En 2025, il est prévu de verser 32 millions EUR aux associés-coopérateurs quittant la coopérative ou partant à la retraite, sous réserve de l'approbation du BoR.

Évolution des capitaux propres (millions EUR)



Autres ajustements de capitaux propres

Les autres ajustements des capitaux propres se sont élevés à -19 millions EUR (2023 : -27 millions EUR), spécifiés comme des transactions avec intérêts minoritaires de -23 millions EUR et des ajustements de taux de change de 4 millions EUR.

Méthodes comptables

Cette section décrit la manière dont les Statuts du groupe et les normes IFRS sont reflétés dans les méthodes comptables.

Capital commun

Le compte de capital commun comprend des éléments techniques tels que les réévaluations des régimes de retraite à prestations définies, les effets des cessions et acquisitions d'intérêts minoritaires dans des filiales et les écarts de taux de change dans les instruments de capitaux propres émis à l'intention des associés-coopérateurs. En outre, le compte de capital commun est affecté par les contributions des nouveaux associés-coopérateurs.

CAPITAUX PROPRES

(SUITE)

La répartition du bénéfice annuel vers le capital commun est comptabilisée dans la réserve pour fins spéciales. Conformément à l'article 20.1(iii) des Statuts, cette réserve peut être utilisée, sur proposition du Board of Directors (BoD), par le Board of Representatives (BoR) pour compenser totalement ou partiellement des pertes extraordinaires substantielles ou des dépréciations.

Capital individuel

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

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

Les certificats coopératifs basés sur les livraisons sont des instruments de capitaux propres émis pour les associés-coopérateurs danois et suédois, jusqu'en 2010, date à laquelle ces instruments ont cessé d'être utilisés.

Le capital 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 individuel apporté injecté ne produisent pas d'intérêt.

Les soldes du capital individuel apporté, des certificats coopératifs basés sur les livraisons et du capital individuel injecté peuvent être versés aux associés-coopérateurs sur une période de trois ans en cas de résiliation de l'adhésion à Arla Foods amba conformément aux Statuts, sous réserve de l'approbation du BoR. Les soldes sont libellés dans la devise pertinente pour le pays de l'associé-coopérateur. Les corrections de change sont calculées une fois par an et leur montant est transféré sur le compte de capital.

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

Autres comptes de capitaux propres

La réserve d'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 ajustement de juste valeur par les autres éléments du résultat global comprend les ajustements de juste valeur des obligations hypothécaires classées sous la forme d'actifs financiers

évalués à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global.

La réserve pour écarts de conversion comprend les différences résultant de la conversion des états financiers des sociétés étrangères. Cela comprend les ajustements de valeur liés aux actifs et aux passifs qui font partie de l'investissement net du groupe et les ajustements liés aux transactions de couverture sécurisant l'investissement net du groupe.

Clause de non-dévalorisation

Conformément aux Statuts, Arla Foods amba ne peut effectuer aucun versement aux associés-coopérateurs contribuant 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 IFRS le plus récent. Les différents comptes de capital individuel et la réserve spéciale ne sont pas visés par cette clause.

Aucun versement de capital individuel ne peut être effectué sans retenue 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 produits et charges des filiales ainsi que les actifs et passifs sont entièrement comptabilisés dans les états financiers consolidés. La part des intérêts minoritaires dans le résultat de l'exercice et la part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales sont

respectivement comptabilisées dans le résultat consolidé et dans les capitaux propres, mais sont présentées séparément.

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

Paiement du lait aux associés-coopérateurs

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

Le complément de prix se fonde sur le résultat de l'exercice dans le cadre de l'affectation du bénéfice. Le complément de prix est comptabilisé en réserves sur 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 intermédiaire basé sur les six premiers mois de livraisons de lait et d'un versement supplémentaire final à la fin de l'année. Le complément de prix intermédiaire de l'exercice a été comptabilisé en capitaux propres.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Note	2024	2023
EBITDA		1 109	1 079
Reprise de la part du bénéfice dans les entreprises associées et co-entreprises	3.3	-33	-51
Reprise d'autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-36	-54
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	-379	320
Variation des autres créances et autres éléments du passif courant		145	-23
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées		24	18
Intérêts payés		-173	-145
Intérêts reçus		34	55
Impôts payés		-39	-48
Flux de trésorerie d'exploitation		652	1 151
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-74	-68
Investissements en immobilisations corporelles	3.2	-557	-445
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	2	6
Activités d'investissements d'exploitation		-629	-507
Acquisition d'actifs financiers		-24	-18
Vente d'actifs financiers		56	29
Acquisition d'entreprises	3.4	-290	-26
Vente d'entreprises		-	3
Activités d'investissements financiers		-258	-12
Flux de trésorerie d'investissement		-887	-519

(millions EUR)	Note	2024	2023
Complément de prix semestriel		-64	-63
Complément de prix au titre de l'exercice précédent		-209	-201
Transactions avec les associés-coopérateurs		-28	-25
Transactions avec intérêts minoritaires		-23	-13
Nouveaux prêts contractés	4.3.c	54	777
Autres variations de prêts	4.3.c	557	-967
Paieement de la dette de leasing	4.3.c	-78	-78
Paieement lié aux régimes de retraite	4.3.c	-23	-22
Flux de trésorerie de financement		186	-592
Flux de trésorerie nets		-49	40
Disponibilités au 1er janvier		138	106
Flux de trésorerie net pour l'exercice		-49	40
Effets de change		2	-8
Disponibilités au 31 décembre		91	138
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		652	1 151
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et d'investissement		-629	-507
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		23	644
Flux de trésorerie disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		652	1 151
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-887	-519
Flux de trésorerie disponibles		-235	632

FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)

Commentaires financiers

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation a diminué pour atteindre 652 millions EUR (2023 : 1 151 millions EUR), principalement en raison de l'évolution des positions de besoin en fonds de roulement. Les niveaux de prix du

lait plus élevés ont augmenté de 379 millions EUR les liquidités engagées dans le besoin en fonds de roulement, contre 320 millions EUR disponibles l'année précédente. Cette baisse a été partiellement compensée par un EBITDA légèrement plus élevé et le règlement d'autres besoins en fonds de roulement, y compris les créances de TVA et les créances des entreprises associées et des co-entreprises.

Les flux de trésorerie liés aux investissements s'élevaient à 887 millions EUR

(2023 : 519 millions EUR). Les investissements CapEx se sont élevés à 557 millions EUR (2023 : 445 millions EUR), générés par des investissements continus dans la capacité de production de beurre au Danemark, des investissements dans la capacité de production de mozzarella au Royaume-Uni et la croissance continue d'Arla Foods Ingredients.

Les flux de trésorerie provenant des immobilisations incorporelles s'élevaient à 74 millions EUR (2023 : 68 millions EUR),

caractérisés par des investissements continus dans notre plateforme SAP à travers le groupe.

L'effet des activités d'investissements financiers de 258 millions EUR nets (2023 : 12 millions EUR) s'explique principalement par l'acquisition de l'activité Volac Whey Nutrition et des installations de Lockerbie Biogas, toutes deux au Royaume-Uni.

Le flux de trésorerie lié aux activités de financement s'est élevé à 186 millions EUR (2023 : -592 millions EUR), comprenant les transactions effectuées avec les associés-coopérateurs et le résultat des activités de financement et de gestion de la trésorerie.

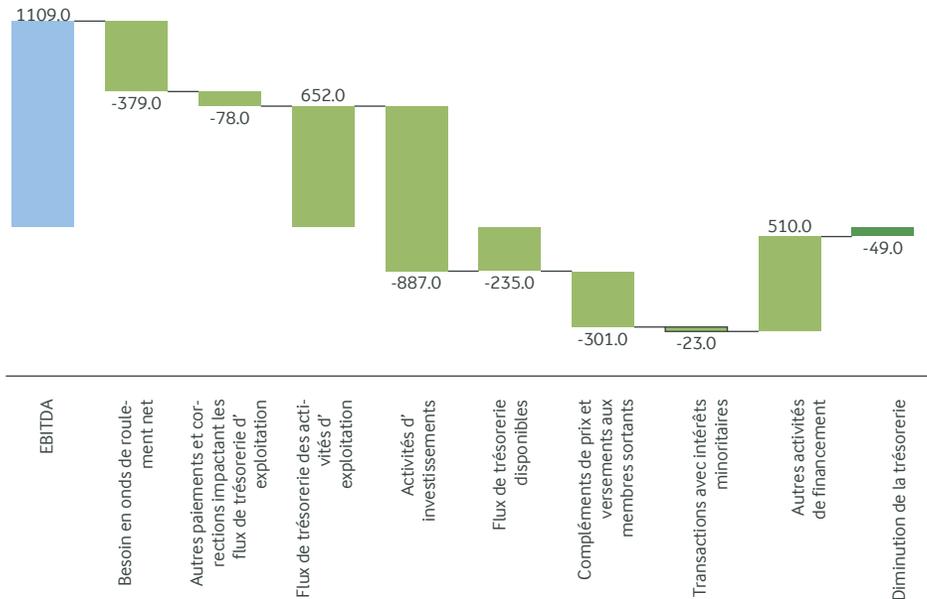
Les transactions avec les associés-coopérateurs ont constitué un flux de trésorerie négatif de 301 millions EUR, correspondant à un complément de prix intermédiaire de 64 millions EUR, un complément de prix pour l'année 2023 de 209 millions EUR et un paiement net de capital individuel de 28 millions EUR.

Les transactions avec les intérêts minoritaires s'élevaient à -23 millions EUR (2023 : -13 millions EUR) et comprenaient le versement de dividendes et l'acquisition d'actions avec intérêts minoritaires.

Le flux de trésorerie net lié aux activités de financement s'élevait à 510 millions EUR et comprenait la trésorerie nette liée à l'utilisation de facilités de prêt de 611 millions EUR, au paiement de la dette de leasing de 78 millions EUR et au versement d'engagements de retraite de 23 millions EUR. Pour de plus amples informations, voir la Note 4.3.

Au 31 décembre 2024, les disponibilités s'élevaient à 91 millions EUR (2023 : 138 millions EUR).

Illustration du flux de trésorerie (millions EUR)



PRESENTATION DES NOTES

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés s'appuient sur les procédures d'établissement de rapports mensuels du groupe. Il est demandé à toutes les entités du groupe d'établir des rapports financiers en tenant compte des principes de comptabilité standard selon les normes internationales d'information

financière telles qu'adoptées par l'UE (IFRS).

Les états financiers consolidés ont été établis sur la base du principe de continuité des activités. Les principes comptables généraux sont présentés à la Note 5.7, tandis que les méthodes comptables de

chaque domaine sont expliquées dans des notes individuelles.

En réponse aux lignes directrices sur les mesures alternatives de performance (APM) publiées par l'Autorité européenne des marchés financiers (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.

Prise en compte de l'impact potentiel futur des risques stratégiques

Lors de la préparation des états financiers consolidés, l'hypothèse de continuité d'exploitation a été appliquée. Les risques stratégiques identifiés, les risques liés au marché et les risques réglementaires, y compris ceux liés à la durabilité, ont été pris en compte.

En plus du possible impact direct sur la performance d'Arla, ces risques peuvent aussi influencer négativement sur les volumes futurs de lait livrés par les associés-coopérateurs d'Arla Foods amba et, par conséquent, de manière indirecte, sur la valeur d'usage future de certains éléments de l'actif. Ces risques font l'objet d'une surveillance étroite et aucune perte de valeur significative n'a été identifiée.

L'évaluation du risque et de l'impact potentiel sur les performances futures est,

par nature, un jugement critique et différentes conclusions peuvent se matérialiser à l'avenir. Lisez la section Gestion des risques aux pages 25-27 et la section sur les risques et opportunités climatiques aux pages 51-52 pour plus d'informations.

Risques de change

Le groupe est fortement exposé financièrement 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.

Voir la page 15 et la Note 4.1.2 sur les risques de change pour plus d'informations

sur les devises en tant qu'élément du risque stratégique.

Domaines d'intervention spéciaux pour 2024

Comparabilité

Le niveau d'activité du groupe est normalement déterminé par le volume de lait livré par les associés-coopérateurs et par le succès du transfert des volumes de lait vers les positions de marque et les marchés internationaux.

Cette tendance s'est poursuivie en 2024, malgré une autre année d'incertitude macroéconomique générale. Le chiffre d'affaires s'élevait à 13 770 millions EUR en 2024, soit une augmentation de 1 % par rapport à l'année précédente, du fait notamment de l'augmentation du prix du lait tout au long de l'année 2024.



Les sections suivantes contiennent des informations complémentaires concernant les principaux états financiers.

NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

Informations détaillées sur la performance et la rentabilité du groupe.

[De plus amples informations à la page 112.](#)

NOTE 2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NETS

Évolution et composition des stocks et des balances commerciales du groupe.

[De plus amples informations à la page 118.](#)

NOTE 3 CAPITAUX ENGAGÉS

Informations détaillées sur la capacité de production, les immobilisations incorporelles et les investissements financiers.

[De plus amples informations à la page 122.](#)

NOTE 4 FINANCEMENT

Informations détaillées sur le financement des activités du groupe.

[De plus amples informations à la page 131.](#)

NOTE 5 MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et principes comptables généraux du groupe.

[De plus amples informations à la page 152.](#)

PRESENTATION DES NOTES (SUITE)

Malgré l'augmentation du prix de la matière première et des coûts de production en général, les coûts totaux de production ont diminué de 1 % pour atteindre 10 803 millions EUR en 2024, en raison principalement des gains d'efficacité continus de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique.

Le prix de performance pour 2024 s'est élevé à 50,9 centimes EUR/kg de lait des associés-coopérateurs, ce qui représente une augmentation de 8,3 % par rapport à l'année dernière.

La hausse continue du prix du lait par rapport au dernier semestre 2023 a considérablement augmenté le niveau des fonds engagés dans le besoin en fonds de roulement nets à la fin de l'exercice, ce qui a eu un impact négatif sur le flux de trésorerie lié aux activités d'exploitation, qui a baissé pour atteindre 652 millions EUR (2023 : 1 151 millions EUR). Dans un contexte de regroupements d'entreprises en 2024, la dette porteuse d'intérêts a augmenté et l'effet de levier s'est établi à 3,2, dans notre fourchette cible de 2,8 à 3,4.

La volatilité et l'incertitude observées en 2024 s'inscrivent dans la continuité des années précédentes, ce qui rend la comparaison avec les années précédentes difficiles. Alors que l'incertitude se poursuit en 2025, la prévisibilité restera difficile et les parties prenantes doivent être

prudentes avant d'utiliser les résultats rapportés comme des projections pour l'avenir.

Évaluation des stocks

Un déséquilibre entre l'offre et la demande a entraîné une hausse du prix des matières premières au cours de l'année. Afin de garantir une évaluation correcte des stocks, nous avons fréquemment mis à jour notre modèle de coût standard pour différents éléments (tels que les ingrédients à base de lait, les additifs, les emballages, l'énergie, etc.) tout au long de l'année 2024, avant de réviser cette évaluation au 31 décembre 2024.

La conversion du coût standard au coût réel au moment de la production pour les différentes catégories de stocks a été soigneusement évaluée en conséquence.

En outre, la valeur nette de réalisation a été évaluée sur la base de l'évolution des prix, notamment des produits laitiers, à la fin de l'année.

Voir la Note 2.1 Inventaire pour plus d'informations.

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

Les taux d'intérêt sont restés à un niveau élevé, bien qu'à un niveau inférieur sur la plupart des marchés par rapport à l'année précédente. L'évaluation de l'écart d'acquisition, des engagements de retraites bruts et des instruments de couverture des intérêts a donc également fait l'objet d'une évaluation minutieuse en 2024.

La marge de manœuvre globale liée aux tests de dépréciation des écarts d'acquisition est restée confortable, soutenue par de solides flux de trésorerie futurs attendus et des taux d'actualisation inférieurs.

La juste valeur des instruments de couverture d'intérêts a diminué de 25 millions EUR en raison de la baisse des niveaux d'intérêts à long terme et de l'utilisation des couvertures d'intérêts au cours de l'exercice, tandis que les engagements de retraite nets sont restés au même niveau que l'année précédente.

Voir les Notes 3.1. Écarts d'acquisition, 4.4. Instruments de couverture et 4.7 Engagements de retraite pour plus d'informations.

Reconnaissance de la contribution de FarmAhead™ Customer Partnership au chiffre d'affaires

En 2024, nous avons lancé un programme de durabilité sur la plupart des principaux marchés européens d'Arla qui permet aux clients de participer à des projets de durabilité au sein des exploitations, d'accéder à des données et de recevoir des rapports personnalisés, ainsi que d'obtenir des réductions exigibles pour les rapports ESG. Les clients qui participent au programme paient une prime sur les produits, comptabilisée dans le chiffre d'affaires.

Reconnaissance du modèle FarmAhead™ Incentive dans le cadre des coûts du lait

L'année 2024 est la première année complète suivant la mise en œuvre du modèle d'incitation financière de 2023, qui prévoit de reverser jusqu'à 500 millions EUR aux agriculteurs en fonction de leur

engagement dans des initiatives de durabilité au sein des exploitations. Plus d'informations sur le modèle à la page 44 dans les états de durabilité.

En 2024, un total de 337 millions EUR a été versé dans le cadre de FarmAhead™ Check et de FarmAhead™ Incentive, et ce montant a été comptabilisé dans le coût du lait des associés-coopérateurs. Voir la Note 1.2 Coûts d'exploitation pour plus d'informations.

Classification des contrats d'achat d'électricité

Pour soutenir la réduction des émissions de CO₂e de scope 1+2, Arla a conclu cinq nouveaux accords d'achat d'électricité (AAE) avec un volume d'énergie annuel contractuel de 126 GWh. L'énergie solaire représente 26 GWh et l'énergie éolienne 100 GWh. Ces contrats viennent rejoindre les 11 accords d'achat d'électricité signés en 2022 et 2023.

Dans le cadre d'un processus structuré, la classification comptable des différents contrats a été rigoureusement évaluée sur la base des dernières directives disponibles et de l'implication d'experts externes. Tous les contrats sont destinés à un usage propre et sont classés en tant que contrats fournisseurs exécutoires.

Plus d'informations à la Note 4.1.4 Risque lié au prix des matières premières et à la Note 5.5 Engagements contractuels, actifs et passifs éventuels.

Risques liés au climat dans les états financiers consolidés

Arla accorde une grande importance aux risques liés au climat. 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 2024. Les impacts futurs potentiels ont également été évalués. De plus amples informations à la page 35.

Les points de réflexion sont décrits ci-dessous.

Risque de diminution des volumes de lait

Les risques liés au climat qui peuvent potentiellement réduire les volumes de lait à l'avenir sont les suivants :

- L'accord tripartite danois sur une nouvelle taxe carbone pour les émissions de méthane et d'oxyde nitreux provenant de l'agriculture a été finalisé, ce qui pourrait provoquer l'augmentation des coûts de production pour nos associés-coopérateurs au Danemark.
- 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 relatives à l'utilisation des terres, qui découlent de l'accord tripartite danois et des propositions de l'UE visant à atteindre les objectifs

climatiques de l'UE qui consistent à convertir les terres agricoles en terres forestières, ce qui pourrait réduire la production d'aliments pour les vaches.

Risque d'augmentation des coûts de production

Les risques liés au climat susceptibles d'affecter l'avenir des exploitations laitières sont les suivants :

- Réglementations visant à réduire les émissions au cours de la production. L'UE a décidé d'étendre le système d'échange de quotas d'émission pour couvrir la combustion de carburants dans les bâtiments et le transport routier. L'UE a discuté du développement d'un système d'échange de quotas d'émission pour l'agriculture destiné à la transformation. Les opérations d'Arla en seront affectées dans les pays ayant des réglementations sur les émissions de CO₂e. 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 considérablement les émissions de CO₂ provenant de nos activités. Ceci est mis en œuvre par les objectifs scientifiques de la stratégie Future 26, qui visent à réduire les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 de 63 % d'ici 2030. De plus amples informations à la page 45.
- L'évolution du comportement des consommateurs, qui font pression pour obtenir des produits plus durables, renforce la nécessité d'une production laitière durable pour rester compétitif.

PRESENTATION DES NOTES (SUITE)

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 2024 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 2024. La durabilité fait désormais partie intégrante de tous les investissements en immobilisations corporelles, ce qui garantit des investissements futurs pour faire face aux risques identifiés.

Principales estimations et appréciations comptables

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

appréciations comptables les plus significatives sont énumérées ci-dessous et des commentaires complémentaires figurent dans les notes.

Principales estimations et appréciations comptables	Remarque	Estimation/ Appréciation
Évaluation du chiffre d'affaires et des remises	1.1	Estimation
Mesure des stocks	2.1	Estimation
Mesure des créances clients	2.1	Estimation
Test de dépréciation et mesure des écarts d'acquisition	3.1	Estimation
Classification des investissements	3.3	Appréciation
Identification et évaluation des actifs et des passifs dans les regroupements d'entreprises	3.4	Appréciation
Classification des contrats d'achat d'électricité	4.1.4.a	Appréciation
Mesure des régimes de retraite	4.7	Estimation
Comptabilisation et mesure des impôts différés	5.1	Estimation
Mesure des provisions pour assurances	5.2	Estimation

NOTE 1

CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Commentaires financiers

Le chiffre d'affaires a diminué de 0,7 % pour atteindre 13 770 millions EUR (2023 : 13 674 millions EUR). Les prix ont contribué positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 50 millions EUR, du fait de l'impact positif

sur l'activité Global Industry Sales en raison de la hausse du prix de la matière première, partiellement compensée par un niveau moyen inférieur à celui de l'année dernière.

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique a permis d'augmenter le chiffre d'affaires de 238 millions EUR. Cette

augmentation a été compensée par la baisse des volumes des marques de distributeur et de l'activité Global Industry Sales, générant un effet net de -10 millions EUR sur la répartition des volumes.

Les regroupements d'entreprises ont rajouté 24 millions EUR au chiffre d'affaires, liés à l'acquisition de l'activité Volac Whey Nutrition.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)

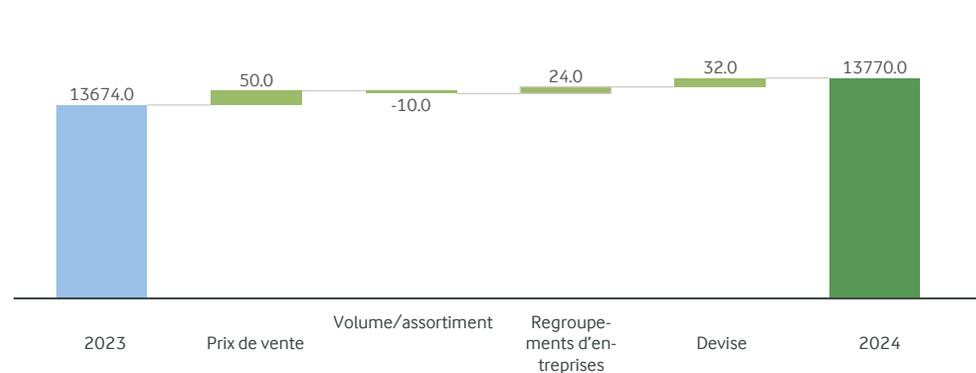


Tableau 1.1.a Chiffre d'affaires par pays*

(millions EUR)	2024	2023	Part du chiffre d'affaires en 2024
Royaume-Uni	3 492	3 441	25 %
Suède	1 698	1 645	12 %
Allemagne	1 683	1 661	12 %
Danemark	1 345	1 319	10 %
Pays-Bas	885	873	6 %
Arabie saoudite	449	499	3 %
Finlande	397	388	3 %
États-Unis	296	302	2 %
Émirats arabes unis	268	277	2 %
Chine	258	270	2 %
Autres**	2 999	2 999	22 %
Total	13 770	13 674	100 %

* Ce tableau représente le chiffre d'affaires total par pays et inclut toutes les ventes réalisées dans les pays, quelle que soit la structure organisationnelle. Par conséquent, les chiffres ne peuvent pas être comparés à l'examen du segment commercial dans le rapport de gestion.

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

Tableau 1.1.b - Chiffre d'affaires par marque

(millions EUR)	2024	2023
Arla	3 737	3 618
Lurpak	837	772
Puck	514	529
Castello	245	246
Boissons à base de lait	393	376
Autres marques	863	834
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 589	6 375
Arla Foods Ingredients	1 015	963
Global Industry Sales, marque de distributeur et autres	6 166	6 336
Total	13 770	13 674

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES (SUITE)

Le chiffre d'affaires d'Arla a été affecté positivement par des effets de change à hauteur de 32 millions EUR, principalement en raison de la hausse des taux de change de la GBP compensée par un taux de change inférieur de la NGN.

En 2024, nous avons réussi à développer nos marques grâce à une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 3,7 % (-0,7 % en 2023) et une augmentation du chiffre d'affaires des marques de 3,1 %

pour atteindre 6 589 millions EUR (2023 : 6 375 millions EUR), un résultat qui a dépassé nos attentes en début d'année. Cette croissance a été stimulée par une augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, une solide exécution des ventes et les performances de nos marques.

L'Europe est le plus grand segment commercial d'Arla, représentant 58,6 % du chiffre d'affaires total (2023 : 58,4 %). Le chiffre d'affaires en Europe a augmenté pour atteindre 8 066 millions EUR (2023 : 7 984 millions EUR).

Cette augmentation est attribuable à la baisse des prix et à l'augmentation des volumes. En Europe, le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque stratégique a augmenté de 4,1 % (2023 : -1,3 %) en raison de solides positions de marque et efforts de croissance, ainsi que d'une augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs européens, grâce à la baisse de l'inflation et à la hausse des salaires. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque a été en partie compensée par les variations des prix de vente, liées aux prix des matières premières et à la réduction des volumes des produits de marque de distributeur.

Le segment International représentait 17,7 % du chiffre d'affaires total (2023 : 18,1 %). Le chiffre d'affaires de ce segment a baissé pour atteindre 2 435 millions EUR (2023 : 2 471 millions EUR), en raison de l'évolution défavorable des taux de change liée principalement aux dévaluations au Nigeria et au Bangladesh. Hors effets de change, le chiffre d'affaires a augmenté grâce aux prix de vente qui ont suivi l'évolution à la hausse des prix des matières premières au cours de l'exercice. Malgré les défis rencontrés en raison des dévaluations monétaires et des perturbations géopolitiques au Moyen-Orient, le volume de croissance de nos marques stratégiques était de 2,9 % pour le segment International (2023 : 1,9 %).

Arla Foods Ingredients a représenté 7,4 % du chiffre d'affaires total (2023 : 7,0 %), soit 1 015 millions EUR (2023 : 963 millions EUR). AFI a maintenu une part de valeur ajoutée élevée de 80,1 % (2023 : 79,7 %). Fin 2024, AFI a acquis la pleine propriété de Volac Whey Nutrition Limited.

Les ventes de Global Industry Sales et autres segments représentaient 16,4 % du chiffre d'affaires total (2023 : 16,5 %) et ont diminué de 0,1 %, pour atteindre 2 254 millions EUR (2023 : 2 256 millions EUR). L'évolution était principalement imputable aux prix des matières premières. La part globale des produits laitiers solides vendus via Global Industry Sales a baissé à 21,9 % (2023 : 27,4 %).

Le chiffre d'affaires d'Arla a été affecté positivement par des effets de change à hauteur de 32 millions EUR, principalement en raison de la hausse des taux de

change de la GBP compensée par un taux de change inférieur de la NGN.

Méthodes comptables

Le chiffre d'affaires découle de contrats de production et de transfert de produits laitiers de différentes catégories et régions. 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 lié à notre programme FarmAhead™ Customer Partnership programme fait partie intégrante du prix de vente des produits individuels couverts par les contrats conclus avec les clients. Ainsi, il suit les critères de comptabilisation standard mentionnés ci-dessus.

Le chiffre d'affaires inclut les ventes facturées de l'exercice, moins les déductions spécifiques aux clients telles 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 clients peuvent inclure diverses remises. On se fonde sur l'expérience passée afin d'estimer correctement les remises et ainsi le chiffre d'affaires.

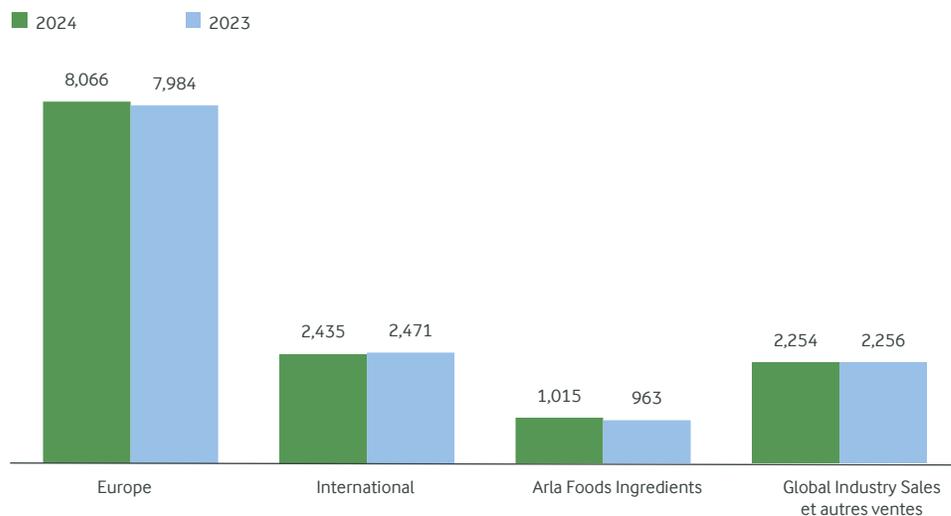
De plus, le chiffre d'affaires est uniquement comptabilisé lorsqu'il est très peu probable que son montant soit modifié de façon substantielle. Cela se produit généralement lorsque le contrôle sur le produit est transféré au client, en tenant compte des escomptes de caisse.

La plupart des contrats comportent des délais de paiement courts, de sorte qu'il n'est pas nécessaire d'ajuster le 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. Ces estimations sont basées sur l'expérience passée et les prévisions de ventes futures.

Chiffre d'affaires par segment commercial (millions EUR)



1.2 CHARGES D'EXPLOITATION

Commentaires financiers

Les charges d'exploitation sont restées stables par rapport à l'année précédente, atteignant 13 135 millions (2023 : 13 117 millions EUR). La hausse des coûts du lait payé aux associés-coopérateurs a été compensée par les effets positifs du coût des marchandises vendues.

Les coûts de production ont diminué de 0,8 % pour atteindre 10 803 millions EUR (2023 : 10 894 millions EUR). Si l'on exclut les charges liées au lait cru, les charges de production ont diminué pour s'établir à

4 238 millions EUR (2023 : 4 739 millions EUR), soit une hausse de 10,6 %. Cette baisse est due à un coût des marchandises vendues légèrement inférieur à celui de l'année précédente en raison de reports de stocks (produits laitiers vendus en 2024, mais déjà produits en 2023 avec un prix du lait prépayé inférieur). Au cours de l'année 2024, les charges liées à la production ont augmenté en conséquence de la hausse des prix des matériaux de production, tels que les emballages et les consommables, ainsi que des coûts salariaux plus élevés, compensés en partie par la baisse des prix de l'énergie.

Les frais de vente et de distribution ont diminué de 3,4 % pour atteindre 1 824 millions EUR (2023 : 1 764 millions EUR).

Les charges administratives ont augmenté de 10,7 % pour atteindre 508 millions EUR (2023 : 459 millions EUR), principalement en raison d'une augmentation des charges de personnel, de l'inflation et des dépréciations.

En 2024, nous avons réalisé des économies nettes de 131 millions EUR, dont 96 millions EUR liés aux coûts opérationnels, réduisant ainsi notre base de coûts futurs.

Coût du lait cru

Le coût du lait cru a augmenté de 6,7 % pour atteindre 6 565 millions EUR (2023 : 6 155 millions EUR), stimulé par la hausse du prix du lait prépayé.

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

(millions EUR)	2024	2023
Charges de production	10 803	10 894
Frais de vente et de distribution	1 824	1 764
Charges administratives	508	459
Total	13 135	13 117

Spécifications :

Lait cru collecté	6 565	6 155
Autres matériaux de production*	2 255	2 882
Charges de personnel	1 654	1 511
Frais de transport	814	795
Dépenses marketing	271	262
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	511	479
Autres charges**	1 065	1 033
Total	13 135	13 117

* Les autres matériaux de production comprennent l'emballage, les additifs, les consommables, les coûts d'énergie variables et les effets du coût des marchandises vendues liés aux changements d'inventaire.

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

Évolution des charges d'exploitation

(millions EUR)

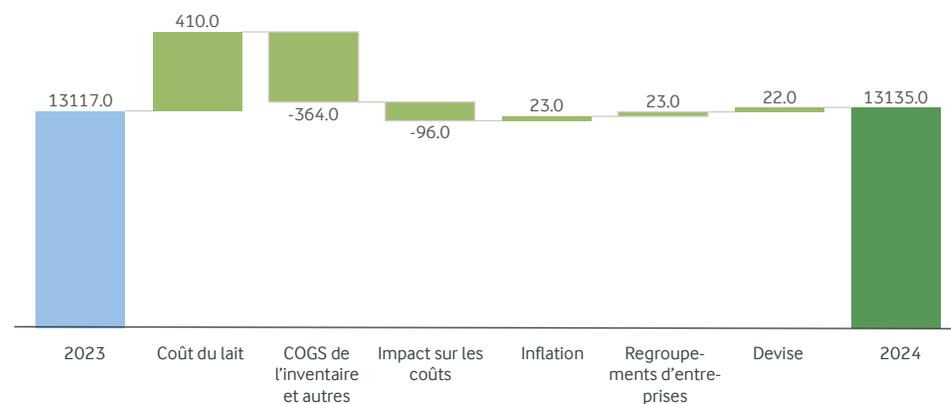


Tableau 1.2.b Lait cru collecté

	2024		2023	
	millions de kg	millions EUR	millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	12 973	6 195	13 058	5 753
Lait d'autres origines	762	370	816	402
Total	13 735	6 565	13 874	6 155

Volumes de lait communiqués sur la base de lait standardisé, dont la composition est de 3,4 % de protéines et 4,2 % de matières grasses pour la pesée du lait par Arla.

1.2 CHARGES D'EXPLOITATION (SUITE)

Lait des associés-coopérateurs

Les charges liées au lait des associés-coopérateurs ont augmenté de 441 millions EUR en raison d'un prix du lait prépayé moyen plus élevé. Le prix du lait prépayé moyen d'ArLa a atteint 47,8 centimes EUR/kg en 2024 (2023 : 44,1 centimes EUR/kg), ce qui représente une augmentation de 8,4 %.

En 2024, un total de 337 millions EUR a été payé au titre des FarmAhead™ Checks et du nouveau modèle FarmAhead™ Incentive lancé en juillet 2023. Le montant a été inclus dans le coût du lait des associés-coopérateurs.

Lait d'autres origines

Le coût des autres laits a diminué de 32 millions EUR en raison de la baisse des prix et des volumes livrés au Royaume-Uni. Le lait d'autres origines inclut le lait de spécialité et le lait sous contrat acquis pour répondre à la demande des marchés locaux.

Dépenses de personnel et nombre d'ETP

Les charges de personnel ont augmenté de 9,5 % pour atteindre 1 654 millions EUR (2022 : 1 511 millions EUR). Les charges de personnel ont augmenté en raison de hausses des salaires régulières et de la hausse des ETP. Le nombre total d'ETP est passé à 21 895 (2023 : 21 307). Voir la section ESG, Note 1.2 pour de plus amples informations.

Dépréciations, amortissements et pertes de valeur

Les amortissements, dépréciations et pertes de valeur ont augmenté de 6,7 % pour atteindre 511 millions EUR (2023 : 479 millions EUR) en raison d'une hausse des investissements.

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, y compris les incitations financières liées aux Checks Climat et le nouveau modèle d'incitation financière liée à la durabilité, 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 de l'équipement de production et les autres charges afférentes à la chaîne d'approvisionnement. Les achats de lait auprès des associés-coopérateurs sont comptabilisés aux prix prépayés pour la période comptable et n'incluent donc pas les compléments de prix, lesquels sont classés à titre de dividendes distribués aux associés-coopérateurs et comptabilisés directement en capitaux propres.

Frais de vente et de distribution

Les charges liées à la force de vente, la dépréciation des créances, les charges liées aux parrainages, à la recherche et au

développement, ainsi que les dépréciations et les pertes de valeur sont comptabilisées en frais de vente et de distribution. Ces frais comprennent également les dépenses marketing liées aux investissements dans les marques du groupe (développement de campagnes marketing, publicités, foires, etc.).

Charges administratives

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

Tableau 1.2.c Charges de personnel (millions EUR)

	2024	2023
Salaires et rémunérations	1 430	1 324
Retraite - régimes à cotisations définies	109	85
Retraite - régimes à prestations définies	-	1
Autres charges au titre de la sécurité sociale	115	101
Total	1 654	1 511
Charges de personnel liées aux :		
Charges de production	895	842
Frais de vente et de distribution	477	434
Charges administratives	282	235
Total	1 654	1 511
Moyenne de l'effectif à temps plein	21 895	21 307

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

	2024	2023
Immobilisations incorporelles, amortissements	66	62
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation, dépréciations	445	417
Total	511	479
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur liées aux :		
Charges de production	356	346
Frais de vente et de distribution	70	60
Charges administratives	85	73
Total	511	479

1.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Commentaires financiers

Les autres produits d'exploitation ont diminué de 57,5 % pour atteindre 48 millions EUR (2023 : 113 millions EUR).

Le revenu de la vente de volumes d'électricité excédentaires provenant des centrales de production électrique s'élevait à 28 millions EUR (2023 : 30 millions EUR). La baisse est due à la baisse des prix du marché de l'électricité par rapport à l'année dernière.

Le revenu des instruments de couverture de change reclassés des autres éléments du résultat global (OCI) s'élevait à 4 millions EUR (2023 : 18 millions EUR). Voir la Note 4.4 pour plus d'informations.

Le revenu des instruments de couverture des matières premières reclassés des OCI s'élevait à 3 millions EUR (2023 : 0 million EUR). Voir la Note 4.4 pour plus d'informations.

Les gains sur la cession d'immobilisations incorporelles et corporelles, d'usines et d'équipements étaient de 2 millions EUR (2023 : 6 millions EUR) suite à des cessions au Royaume-Uni.

Les autres éléments s'élevaient à 11 millions EUR (2023 : 37 millions EUR), générés par un remboursement d'assurance de 5 millions EUR.

Les autres charges d'exploitation ont diminué de 2,5 % pour atteindre 118 millions EUR (2023 : 121 millions EUR).

Les coûts des instruments de couverture des matières premières liés au diesel, au gaz naturel et à l'électricité reclassés des OCI s'élevaient à 32 millions EUR (2023 : 61 millions EUR), exclusivement attribuables aux instruments de couverture de l'énergie en raison de l'augmentation des prix du marché des matières premières à des niveaux supérieurs aux prix de

couverture. Pour de plus amples informations, voir la Note 4.4.

Les coûts liés à la vente d'électricité sont restés stables à 27 millions EUR (2023 : 27 millions EUR), conformément à l'année précédente.

Les coûts des instruments de couverture de change reclassés des OCI s'élevaient à 29 millions EUR (2023 : 15 millions EUR). Voir la Note 4.4 pour plus d'informations.

Les autres éléments s'élevaient à 30 millions EUR (2023 : 18 millions EUR), principalement en raison de dépenses liées à des incendies accidentels et à l'acquisition de Volac.

Méthodes comptables

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent des éléments qui ne relèvent pas du cadre normal des activités de l'industrie laitière. Ces éléments comprennent les produits et charges liés au règlement de litiges, les plus-values de réévaluation suite à l'acquisition progressive d'entités, le résultat net d'activités de couverture financière, de même que le résultat net de la production et de la vente d'énergie en provenance de nos usines fonctionnant au biogaz. En outre, cette catégorie comprend les gains et les pertes résultant de la cession d'actifs non courants et du désinvestissement d'entités.

Tableau 1.3 Autres produits et charges d'exploitation

(millions EUR)	2024	2023
Vente d'électricité	28	30
Revenus provenant des instruments de couverture des matières premières reclassés des OCI	3	-
Revenus provenant des instruments de couverture de change reclassés des OCI	4	18
Produits de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	2	6
Produits de réévaluation des actions existantes de MV Ingredients Ltd.	-	22
Autres produits	11	37
Autres produits d'exploitation	48	113
Coûts provenant des instruments de couverture des matières premières reclassés des OCI	32	61
Coûts provenant des instruments de couverture de change reclassés des OCI	29	15
Charges liées à la vente d'électricité	27	27
Autres charges	30	18
Autres charges d'exploitation	118	121

1.4 INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

Les autres mesures de performance indiquées dans la Note 1.4 représentent des indicateurs clés de performance pour le groupe. Ils ne sont pas définis par les normes IFRS.

1.4.1 PRIX DE PERFORMANCE

Commentaires financiers

Le prix de performance d'Arla est une mesure clé de la performance globale, exprimant la valeur ajoutée à chaque kilogramme de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs.

Le prix de performance était de 50,9 centimes EUR/kg de lait des associés-coopérateurs (2023 : 47,0 centimes EUR/kg).

Méthodes comptables

Le prix de performance correspond au prix du lait prépayé standardisé, inclus dans les charges de production, auquel s'ajoute la part de bénéfice d'Arla Foods amba attribuable aux associés-coopérateurs, divisé par le volume de lait collecté.

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

Commentaires financiers

La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes (VDRG) est la croissance du chiffre d'affaires résultant de la croissance des volumes, à prix constants. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits à 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 marques stratégiques a augmenté de 3,7 % (2023 : baisse de 0,7 %). Les ventes dans le secteur du commerce de détail ont augmenté en réponse à une forte demande, malgré le niveau élevé des prix des produits laitiers.

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 en volume de

238 millions EUR divisée par le revenu total des marques stratégiques de 6 589 millions EUR, ce qui représente 3,7 % en 2024.

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.

En 2024, les bénéfices imputables aux associés-coopérateurs s'élèvent à 401 millions EUR (2023 : 380 millions EUR). Cela représente 2,9 % du chiffre d'affaires, ou 3,1 centimes EUR/kg de lait livré, et a été distribué sous forme de complément de prix et de réserve, tel qu'indiqué dans le détail de l'affectation du bénéfice.

Méthodes comptables

La part des bénéfices est la mesure du bénéfice par rapport au chiffre d'affaires calculé en divisant la part des bénéfices d'Arla Foods amba pour l'année par le chiffre d'affaires total.

La part des bénéfices s'élève à 401 millions EUR divisés par 13 770 millions EUR, soit 2,9 % en 2024.

Tableau 1.4.1 Prix de performance

	2024			2023		
	millions EUR	millions de kg	centimes EUR /kg	millions EUR	millions de kg	centimes EUR /kg
Lait d'associé-coopérateur (lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines))	6 195	12 973	47,8	5 753	13 058	44,1
Part d'Arla Foods amba sur le bénéfice de l'exercice	401	12 973	3,1	380	13 058	2,9
Total	6 596	12 973	50,9	6 133	13 058	47,0

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

	2024	2023
Chiffre d'affaires des marques stratégiques l'année précédente	6 375	6 294
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marques stratégiques	238	-46
Ajustements de prix et de change	-24	127
Chiffre d'affaires des marques stratégiques	6 589	6 375
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, %	3,7 %	-0,7 %

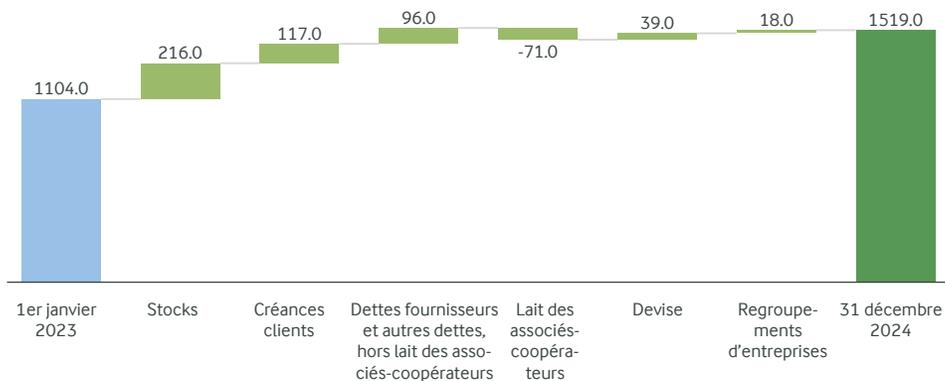
Tableau 1.4.3 Part des bénéfices (millions EUR)

	2024	2023
Chiffre d'affaires	13 770	13 674
Résultat de l'exercice	417	399
Bénéfice relatif aux intérêts minoritaires	-16	-19
Bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs	401	380
Part des bénéfices	2,9 %	2,8 %

NOTE 2

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

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



(millions EUR)	1er janvier	Flux de trésorerie	Flux hors trésorerie			31 décembre
		Inclus dans les flux de trésorerie d'exploitation	Regroupements d'entreprises	Perte de valeur	Devise	
2024						
Stocks	1 384	233	16	-17	19	1 635
Créances clients	1 145	121	28	-4	27	1 317
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 425	25	-26	-	-7	-1 433
Besoin en fonds de roulement net total	1 104	379	18	-21	39	1 519
2023						
Stocks	1 772	-375	2	10	-25	1 384
Créances clients	1 267	-117	4	2	-11	1 145
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 597	172	-3	-	3	-1 425
Besoin en fonds de roulement net total	1 442	-320	3	12	-33	1 104

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

Commentaires financiers

Le besoin en fonds de roulement net a augmenté de 415 millions EUR pour s'établir à 1 519 millions EUR (2023 : 1 104 millions EUR), soit une hausse de 37,6 % par rapport à l'année précédente.

Cela s'explique par l'augmentation des stocks et des créances clients due à la hausse du prix du lait prépayé et des prix de vente.

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET (SUITE)

Stocks

Les stocks ont augmenté de 18,1 % pour atteindre 1 635 millions EUR (2023 : 1 384 millions EUR). Cette augmentation a été due à la hausse des prix du lait versés à nos associés-coopérateurs et à la hausse des charges salariales liées à la production, en partie compensée par une baisse des coûts de l'énergie et des ingrédients. Hors effets de change et de regroupements d'entreprises, la valeur comptable des stocks a augmenté de 216 millions EUR.

Créances clients

Les créances clients ont augmenté de 15,0 % pour atteindre 1 317 millions EUR (2023 : 1 145 millions EUR), grâce à la hausse des prix de vente.

L'utilisation des programmes de financement des créances clients a augmenté pour atteindre 353 millions EUR (2023 : 267 millions EUR). Le groupe a recours à ces programmes pour gérer les liquidités et réduire le risque de crédit sur les créances clients.

La gestion des risques de crédit sur les créances clients est encadrée par une politique s'appliquant à l'ensemble du groupe. Les limites de crédit sont définies sur la base de la situation financière du client et des conditions de marché existantes. Le portefeuille de clients est diversifié en termes de géographie, de secteur industriel et de taille. En 2024, 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 7,1 % des créances clients (2023 : 6,6 %). La provision pour pertes attendues s'élève à 21 millions EUR (2023 : 17 millions EUR).

Hors effets de change et de regroupement d'entreprise, la valeur comptable des créances clients a augmenté de 117 millions EUR.

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes ont augmenté de 0,6 % pour atteindre 1 433 millions EUR (2023 : 1 425 millions EUR).

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. Aucun titre et aucune garantie ne sont fournis. Le délai de paiement des fournisseurs qui prennent part aux programmes n'excède pas 180 jours. L'utilisation des programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement en fin d'année a diminué pour atteindre 165 millions EUR (2023 : 176 millions EUR). De plus amples informations à la page 88-89.

Hors effets de change et de regroupements d'entreprise, la valeur comptable des dettes fournisseurs et autres dettes, y compris du lait des associés-coopérateurs, a diminué de 25 millions EUR.

Tableau 2.1.b Stocks

(millions EUR)	2024	2023
Stocks avant perte de valeur	1 671	1 403
Perte de valeur	-36	-19
Total des stocks	1 635	1 384
Matières premières et consommables	347	307
En-cours	457	380
Produits finis et marchandises	831	697
Total des stocks	1 635	1 384

Tableau 2.1.c Créances clients

(millions EUR)	2024	2023
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	1 338	1 162
Provision pour pertes anticipées	-21	-17
Total des créances clients	1 317	1 145

Tableau 2.1.d Ancienneté des créances clients

(millions EUR)	2024		2023	
	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu	Valeur comptable brute	Taux de pertes attendu
Non échu	1 026	0 %	912	0 %
Retard inférieur à 30 jours	217	0 %	173	1 %
Retard de 30 à 89 jours	53	0 %	32	0 %
Retard supérieur à 90 jours	42	36 %	45	33 %
Total des créances clients	1 338		1 162	

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

2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET (SUITE)

Tableau 2.1.e Programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement

(millions EUR)	2024	2023
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 433	1 425
Dont lait des associés-coopérateurs*	305	235
Dettes fournisseurs et autres dettes, hors lait des associés-coopérateurs	1 128	1 190
Dont éligibles au dispositif de financement	165	176
Conditions de paiement pour les dettes fournisseurs relevant de conventions	30 à 180 jours	30 à 180 jours
Conditions de paiement pour les dettes fournisseurs hors conventions	1 à 120 jours	1 à 120 jours

* Le lait des associés-coopérateurs dû ne fait partie d'aucun programme de financement de la chaîne d'approvisionnement. En 2024, les conditions de paiement moyennes des agriculteurs étaient de 15 jours.

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'ArLa est utilisé

comme prix d'achat pour le lait de ces derniers.

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

Créances clients

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

valeur comptable et la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus.

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

Les créances clients 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.

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. Un élément clé du calcul du coût standard est le coût du lait cru des agriculteurs, qui est déterminé en utilisant le prix du lait prépayé moyen qui correspond 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 standard a été fréquemment mise à jour, tout au long de 2024, et évaluée soigneusement au 31 décembre 2024.

La conversion du coût standard pour refléter le coût réel au moment de la production pour les différentes catégories de stocks a été évaluée en conséquence.

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

L'évaluation de la valeur nette de réalisation requiert une estimation, notamment pour 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

Les pertes anticipées sont calculées à l'aide de plusieurs paramètres, tels que le nombre de jours de retard, et sont ajustées pour tenir compte des évolutions négatives majeures dans certaines zones géographiques.

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

au jugement des caractéristiques des contrats, telles que les conditions de paiement et les garanties. Les programmes sont comptabilisés dans le cadre des positions du besoin en fonds de roulement net.

2.2 AUTRES CREANCES ET AUTRES ELEMENTS DU PASSIF COURANT

Commentaires financiers

Autres créances

Les autres créances ont diminué de 43 millions EUR pour atteindre 266 millions EUR (2023 : 309 millions EUR). Il s'agit principalement de créances de TVA, d'avances, de créances d'impôt sur le revenu et d'autres éléments.

Les autres éléments s'élevaient à 81 millions EUR (2023 : 83 millions EUR), principalement en raison de recouvrements d'assurance.

Autres éléments de passif courant

Les autres passifs courants ont augmenté de 59 millions EUR pour atteindre 365 millions EUR (2023 : 306 millions EUR). Il s'agit principalement de charges à payer liées aux employés, de l'impôt sur le revenu et de la TVA, d'intérêts courus et d'autres éléments.

Les charges à payer liées aux employés s'élevaient à 172 millions EUR (2023 : 174 millions EUR), principalement en raison des indemnités de congés payés, des salaires et des primes, ainsi que des charges à payer liées aux salaires.

Les autres éléments s'élevaient à 126 millions EUR (2023 : 64 millions EUR), principalement en raison des dettes liées au financement de factures dans le cadre de notre programme de financement.

Méthodes comptables

Autres créances et autres éléments du passif courant

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

Tableau 2.2 Autres créances et autres éléments du passif courant

(millions EUR)	2024	2023
TVA	95	125
Avances	63	55
Impôt sur le revenu	17	21
Intérêts à recevoir	8	5
Montants dus par les entreprises associées et les co-entreprises	2	20
Autres	81	83
Autres créances	266	309
Passifs liés aux employés	172	174
Impôt sur le revenu	20	23
Intérêts à payer	17	12
TVA	16	17
Produits constatés d'avance	13	9
Montants dus aux entreprises associées et aux co-entreprises	1	7
Autres	126	64
Autres éléments de passif courant	365	306

NOTE 3

CAPITAUX ENGAGÉS

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Commentaires financiers

Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

Les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition s'élevaient à 1 207 millions EUR, contre 1 010 millions EUR l'année précédente.

Écarts d'acquisition

La valeur comptable de l'écart d'acquisition s'élevait à 938 millions EUR (2023 : 752 millions EUR). Les ajouts durant l'exercice s'élevaient à 157 millions EUR et étaient liés à l'acquisition de l'activité et de l'usine de production Whey Nutrition au Royaume-Uni auprès de Volac International Limited et des installations de Lockerbie Biogas au Royaume-Uni.

La juste valeur des actifs nets acquis a été identifiée et l'écart d'acquisition comptabilisé. Les actifs nets, les écarts d'acquisition et les actifs et passifs éventuels comptabilisés à la date du bilan sont provisoires. Des corrections peuvent être appliquées à l'affectation du prix d'achat pour une période allant jusqu'à 12 mois à compter de la date d'acquisition, conformément à la norme IFRS 3. 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 57 millions EUR (2023 : 60 millions EUR). La valeur comptable se rapporte principalement à la comptabilisation des marques issues de regroupements d'entreprises et comprend Yeo Valley® et Svensk Mjölke®. La baisse de valeur résulte de l'amortissement.

En revanche, les marques stratégiques Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck® sont des marques générées en interne et ne sont donc pas comptabilisées dans le bilan. Arla détient des accords de licence à long terme liés à l'utilisation de Starbucks™, Kraft™, Galaxy®, Milka® et d'autres marques

pour certaines catégories de produits et certains marchés. Aucune valeur n'est comptabilisée pour ces accords de licence.

Projets de développement informatique et autres projets

La valeur comptable des projets de développement informatique et autres s'élève à 212 millions EUR (2023 : 198 millions EUR). Le groupe a continué d'investir dans des projets informatiques à hauteur de 74 millions EUR en 2024.

Méthodes comptables Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent le surcoût payé par Arla au-delà de la juste valeur des actifs nets identifiés 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

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
2024				
Coût au 1er janvier	752	161	508	1 421
Effets de change	29	1	-3	27
Acquisitions	-	-	74	74
Regroupements d'entreprises	157	-	-	157
Cessions	-	-	-20	-20
Coût au 31 décembre	938	162	559	1 659
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-101	-310	-411
Effets de change	-	3	1	4
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-59	-66
Amortissements sur cessions	-	-	21	21
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-105	-347	-452
Valeur comptable au 31 décembre	938	57	212	1 207
2023				
Coût au 1er janvier	702	160	631	1 493
Effets de change	5	1	-1	5
Acquisitions	-	-	68	68
Regroupements d'entreprises	45	-	-	45
Cessions	-	-	-190	-190
Coût au 31 décembre	752	161	508	1 421
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier	-	-94	-445	-539
Effets de change	-	-	-	-
Amortissements et perte de valeur pour l'exercice	-	-7	-55	-62
Amortissements sur cessions	-	-	190	190
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre	-	-101	-310	-411
Valeur comptable au 31 décembre	752	60	198	1 010

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ECARTS D'ACQUISITION (SUITE)

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 accumulés durant la phase de recherche ou d'exploration dans le cadre d'évaluations générales des besoins et des technologies disponibles sont traités comme des dépenses à mesure qu'ils sont encourus. En revanche, les coûts directement liés à la phase de développement de l'informatique et d'autres projets de développement, y compris la conception, la programmation, l'installation et les tests, sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles. Ce n'est le cas que si la dépense peut être mesurée de manière fiable, si le projet est techniquement et commercialement viable, s'il existe une probabilité d'avantages économiques futurs et si le groupe a l'intention et les ressources nécessaires pour achever et utiliser l'actif. Ces projets informatiques et de développement sont alors amortis de manière linéaire sur une période de cinq à huit ans.

3.1.1 TEST DE DEPRECIATION DES ECARTS D'ACQUISITION

Commentaires financiers

Les écarts d'acquisition sont alloués aux unités génératrices de trésorerie correspondantes, principalement au sein des activités du groupe au Royaume-Uni dans le segment commercial européen.

Principes de base des tests de dépréciation et estimations appliqués

Les tests de dépréciation sont effectués sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, dérivés des prévisions et des objectifs stratégiques à long terme. Les projections des flux de trésorerie futurs et des objectifs de bénéfices sont établies pour chaque unité génératrice de trésorerie, en tenant compte des évolutions attendues identifiées dans le cadre de la stratégie Future 26 et de l'expérience passée. Cela inclut les coûts liés aux initiatives de durabilité initiées dans le cadre des ambitions de la stratégie Future 26 d'Arla. Les tests de dépréciation n'incluent pas la croissance du chiffre d'affaires dans la valeur finale.

Procédure des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition se fondent sur une évaluation de la valeur d'usage. Le coût du lait dans les prévisions a été comptabilisé à un prix du lait qui correspond au prix à la date de la réalisation du test et à plus long terme. L'hypothèse opérationnelle clé est la rentabilité future, qui tient compte de l'impact de la réorientation de la consommation de lait vers des produits à valeur ajoutée, des

marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation opérationnelle.

Résultats des tests

En 2024, le niveau des taux d'intérêt a baissé sur la majorité de nos marchés par rapport à 2023, produisant des taux d'actualisation généralement inférieurs qui, associés à un solide flux de trésorerie, ont soutenu nos positions en matière d'écarts d'acquisition. Tout au long de l'année, un suivi étroit de toutes les positions d'écarts d'acquisition et des évaluations des dossiers de justification ont été menés. Aucune déficience n'a été identifiée.

Les calculs de sensibilité ont indiqué qu'avec le taux d'actualisation actuellement appliqué, une réduction de 1 point de pourcentage des marges n'entraînerait de dépréciation sur aucun marché.

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

	2024	2023
UK	513	480
Finlande	40	40
Suède	19	20
Danemark	62	62
Europe	634	602
MENA	85	80
Chine	16	16
International	101	96
Argentine	9	9
UK	194	45
Arla Foods Ingredients	203	54
Total	938	752

Tableau 3.1.1 Préalables clés

(millions EUR)	2024		2023	
	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt	Taux d'actualisation, net d'impôts	Taux d'actualisation, avant impôt
UK	8,9 %	10,2 %	8,5 %	9,5 %
Finlande	7,2 %	8,1 %	7,5 %	8,3 %
Suède	6,8 %	7,7 %	6,9 %	7,7 %
Danemark	6,7 %	7,7 %	7,4 %	8,3 %
MENA	9,4 %	10,7 %	11,1 %	12,4 %
Chine	6,6 %	7,2 %	7,8 %	8,5 %
Arla Foods Ingredients	7,6 %	8,6 %	7,9 %	8,7 %

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION (SUITE)

Méthodes comptables

Une dépréciation se produit lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable en cas d'utilisation ou de vente. Pour les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés dans la plus petite unité génératrice de trésorerie qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes. Cependant, pour les écarts d'acquisition qui ne génèrent pas de flux de trésorerie entrants indépendants, des tests de dépréciation sont effectués au niveau où les flux de trésorerie sont considérés comme étant largement indépendants.

Le regroupement d'unités génératrices de trésorerie est déterminé sur la base de la structure de gestion et du rapport financier interne, qui est évalué chaque année.

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

La valeur comptable des autres actifs non courants est évaluée chaque année par rapport à leur montant recouvrable afin de déterminer s'il existe des signes de dépréciation. Toute dépréciation des écarts d'acquisition est comptabilisée séparément dans le compte de résultat et ne peut être contrepassée.

La valeur recouvrable des autres actifs non courants est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité de l'actif (valeur actualisée des flux de trésorerie nets futurs estimés provenant de son utilisation ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie) et sa valeur de marché (juste valeur) diminuée des coûts de cession attendus.

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

Incertitudes et estimations

Les incertitudes et les estimations jouent un rôle important dans les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition. Le groupe d'unités génératrices de trésorerie auquel l'écart d'acquisition est attribué est défini

sur la base de la structure de gestion et évalué chaque année.

Les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition sont effectués au moins une fois par an pour chaque groupe d'unités génératrices de trésorerie. L'approche des flux de trésorerie attendus est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité, les paramètres clés étant les flux de trésorerie disponibles futurs anticipés et les hypothèses sur les taux d'actualisation.

Flux de trésorerie futurs disponibles attendus

Les flux de trésorerie disponibles futurs attendus sont déterminés sur la base des prévisions actuelles et les objectifs à long terme pour 2026 issus du processus Future 26. Ces prévisions et objectifs sont établis au niveau de l'unité génératrice de trésorerie au cours du processus de planification des prévisions et des objectifs. Les sources d'information externes et les observations pertinentes pour le secteur, telles que les conditions macroéconomiques et de marché, sont prises en compte dans cette détermination.

Toutes les hypothèses appliquées font l'objet d'un examen minutieux au cours du processus de planification des prévisions et des objectifs, en s'appuyant sur les meilleures estimations et attentes de la direction, qui impliquent intrinsèquement un jugement. Ces hypothèses englobent les attentes relatives à la croissance du chiffre d'affaires, aux marges EBIT et aux dépenses d'investissement. Elles comprennent l'injection du lait collecté dans des produits à valeur ajoutée, des marchés plus rentables et des initiatives de rationalisation

opérationnelle. En outre, les prévisions des futurs flux de trésorerie comprennent les montants des charges et CapEx liés aux initiatives de durabilité entreprises dans le cadre de la stratégie Future 26 d'Arla. Pour le taux de croissance au-delà de la période d'application de la stratégie, il 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, à savoir le coût moyen pondéré du capital (CMPC), est appliqué pour chaque unité génératrice de trésorerie. Le taux est déterminé sur la base d'hypothèses concernant les taux d'intérêt et les primes de risque. Le CMPC est recalculé sous forme d'un taux avant impôt. Des changements dans les futures estimations de flux de trésorerie ou de taux d'actualisation peuvent entraîner des montants recouvrables différents.

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Commentaires financiers

Les principales immobilisations corporelles d'Arla se situent au Danemark, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède. La valeur comptable atteignait 3 521 millions EUR (2023 : 3 149 millions EUR).

Les acquisitions se sont élevés à 689 millions EUR (2023 : 533 millions).

Les acquisitions comprenaient des projets majeurs, tels que des investissements dans une augmentation de la capacité de production de beurre à Holstebro, au

Danemark, et des investissements de croissance pour Arla Foods Ingredients.

En 2024, de nouveaux investissements ont été lancés, notamment dans les technologies de pointe de production mozzarella à Taw Valley Dairy, au Royaume-Uni.

Les amortissements se sont élevés à 445 millions EUR (2023 : 417 millions EUR).

Méthodes comptables

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

Immobilisations corporelles par pays

(millions EUR)

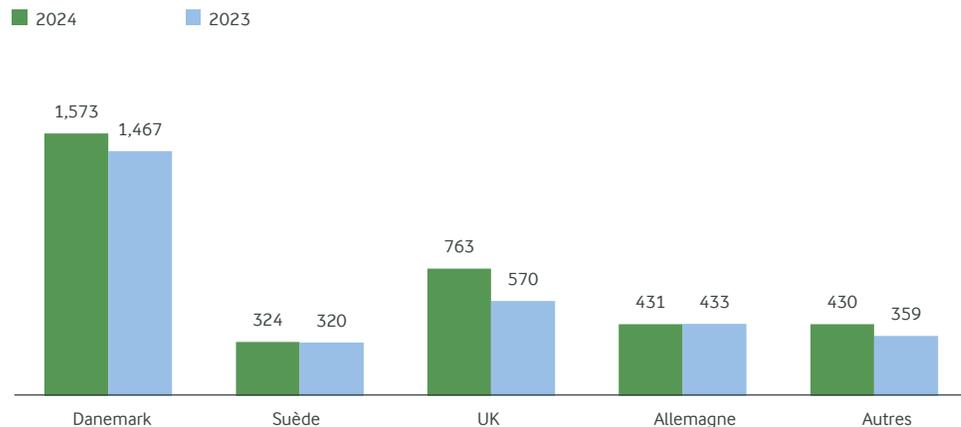


Tableau 3.2.a Immobilisations corporelles, incluant les actifs liés à un droit d'utilisation

(millions EUR)	Terrains et constructions	Installations techniques et machines	Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	En-cours et acomptes	Total
2024					
Coût au 1er janvier	2 158	4 193	843	450	7 644
Effets de change	18	28	11	-3	54
Acquisitions	131	130	76	352	689
Regroupements d'entreprises	38	71	3	15	127
Report des en-cours	64	168	29	-261	-
Cessions	-56	-21	-58	-	-135
Reclassement	52	113	-20	-	145
Coût au 31 décembre	2 405	4 682	884	553	8 524
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-974	-2 883	-638	-	-4 495
Effets de change	-7	-13	-5	-	-25
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-107	-253	-85	-	-445
Dépréciations sur cessions	37	19	51	-	107
Reclassement	-52	-113	20	-	-145
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-1 103	-3 243	-657	-	-5 003
Valeur comptable au 31 décembre	1 302	1 439	227	553	3 521
2023					
Coût au 1er janvier	2 047	3 984	805	333	7 169
Effets de change	-2	4	1	-2	1
Acquisitions	79	101	68	285	533
Regroupements d'entreprises	2	19	-	3	24
Report des en-cours	43	109	17	-169	-
Cessions	-11	-24	-48	-	-83
Coût au 31 décembre	2 158	4 193	843	450	7 644
Dépréciations et pertes de valeur au 1er janvier	-888	-2 641	-609	-	-4 138
Effets de change	1	-16	-1	-	-16
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-94	-248	-75	-	-417
Dépréciations sur cessions	7	22	47	-	76
Dépréciations et pertes de valeur au 31 décembre	-974	-2 883	-638	-	-4 495
Valeur comptable au 31 décembre	1 184	1 310	205	450	3 149

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

Charges

Le coût comprend le prix d'acquisition et tous les coûts directement liés à un actif jusqu'à ce qu'il soit prêt pour son utilisation prévue. 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. En outre, les acomptes sont inclus dans la valeur comptable des en-cours. 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 dépenses subséquentes en immobilisations corporelles ne sont ajoutées à la valeur comptable du poste que lorsqu'il est probable que le coût procurera des avantages financiers au groupe. Les autres coûts, par exemple pour les réparations et la maintenance générales, sont comptabilisés en résultat au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

Amortissements

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

La base d'amortissement est évaluée en tenant compte de la valeur résiduelle de l'actif, qui correspond à la valeur estimée que l'actif peut générer de par sa vente ou sa mise au rebut à la date du bilan si l'actif est allé jusqu'à sa fin de vie et dans la condition attendue en fin de durée de vie utile, déduction faite de la perte de valeur subie le cas échéant. La valeur résiduelle est déterminée à la date d'acquisition et revue tous les ans. L'amortissement cesse lorsque la valeur comptable d'un poste est inférieure à la valeur résiduelle ou qu'un élément est hors service.

Toute modification de la durée de vie utile ou de la valeur résiduelle est traitée comme un changement d'estimation comptable, qui n'affecte que l'exercice en cours et les exercices futurs. L'amortissement est comptabilisé dans le compte de résultat sous les charges de production, les frais de vente et de distribution ou les charges administratives.

Incertitudes et estimations

Lors de l'évaluation de la durée de vie utile des différents actifs corporels, des estimations sont réalisées pour déterminer la période d'imputation de la valeur amortissable de l'actif dans le compte de résultat. La valeur amortissable d'un actif 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, l'équipement pouvant devenir obsolète au cours de sa transformation durable, ou à une surcapacité de production si les volumes de lait et les opérations diminuent.

En 2024, les actifs non courants du bilan n'ont pas été affectés par ces dépréciations. La durabilité est devenue une partie intégrante de tous les investissements CapEx, garantissant que les investissements futurs prennent en compte les risques identifiés.

Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation

(millions EUR)



Tableau 3.2.b Durée de vie utile estimée en années

(millions EUR)

	2024	2023
Bâtiments administratifs	50	50
Bâtiments de production	20-30	20-30
Installations techniques	5-20	5-20
Autres agencements et aménagements, matériels et outillages industriels	3-7	3-7

3.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

3.2.1 ACTIFS LIÉS A UN DROIT D'UTILISATION

Commentaires financiers

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

Les machines de remplissage et autres installations techniques constituent une autre catégorie essentielle d'actifs soumis à un droit d'utilisation. Les machines de remplissage ont généralement une durée de vie utile de sept ans, alors qu'il faut entre un et sept ans pour amortir les autres installations techniques. Les voitures et les camions ont une durée de vie utile moyenne respectivement de quatre et cinq ans. Au total, le groupe détient environ 3 900 contrats de location.

La valeur comptable totale des actifs liés à un droit d'utilisation a atteint 253 millions EUR (2023 : 222 millions EUR), comme indiqué dans le tableau 3.2.1.a. Les ajouts d'actifs liés à un droit d'utilisation au cours de l'année représentent

132 millions EUR (2023 : 88 millions EUR). Les engagements de leasing sont précisés dans la Note 4.3.

Méthodes comptables

Tous les contrats de location, à l'exception des contrats de location de courte durée et de faible valeur, 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, des paiements de location variables basés sur un indice ou un taux et un prix d'exercice potentiel s'il existe une option d'achat, moins les incitations locatives à recevoir.

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.a Actifs liés à un droit d'utilisation

(millions EUR)	Droit d'utilisation Terrains et constructions	Droit d'utilisation Installations techniques et machines	Droit d'utilisation Agencements et aménagements, matériels et outillages industriels	Total
2024				
Valeur comptable au 1er janvier	120	19	83	222
Acquisitions	82	1	49	132
Cessions	-54	-4	-47	-105
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-35	-4	-40	-79
Dépréciations sur cessions	36	4	40	80
Effets de change	2	-	1	3
Valeur comptable au 31 décembre	151	16	86	253
2023				
Valeur comptable au 1er janvier	124	11	74	209
Acquisitions	29	12	47	88
Cessions	-10	-8	-26	-44
Amortissements et pertes de valeur de l'exercice	-30	-4	-36	-70
Dépréciations sur cessions	8	8	24	40
Effets de change	-1	-	-	-1
Valeur comptable au 31 décembre	120	19	83	222

Tableau 3.2.1.b Montants comptabilisés en résultat et dans l'état des flux de trésorerie

(millions EUR)	2024	2023
Charges liées aux contrats de location de courte durée et de faible valeur	-	39
Charges d'intérêts sur les engagements de leasing	11	8
Montants totaux comptabilisés en résultat	11	47
Paiement de la dette de leasing	78	78
Total des flux de trésorerie découlant d'actifs liés à un droit d'utilisation	89	125

3.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES

Commentaires financiers

La part des bénéfices des entreprises associées et des co-entreprises s'élevait à 33 millions EUR (2023 : 51 millions EUR) et était principalement liée aux bénéfices de nos investissements dans COFCO Dairy Holdings Limited, et indirectement aux dividendes perçus de la société cotée China Mengniu Dairy Company Limited.

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 453 millions EUR, contre 445 millions EUR l'année précédente. La juste valeur des parts indirectes détenues dans Mengniu s'établit à 453 millions EUR (2023 : 507 millions EUR), sur la base du cours officiel des actions cotées au 31 décembre 2024.

En mars 2024, Mengniu a annoncé d'importants changements au niveau de son équipe exécutive de gestion. La participation indirecte dans Mengniu a ainsi été réévaluée, et sa classification est passée d'une participation dans des entreprises associées à un placement de portefeuille, incluse dans la valeur comptable de la participation dans CDH.

La participation indirecte dans Mengniu est mesurée à sa juste valeur sur la base du

prix officiel de l'action au 31 décembre 2024, les ajustements de juste valeur étant comptabilisés dans le résultat global et les dividendes perçus comptabilisés comme bénéfices des entreprises associées. Les actions sont détenues par le biais d'une participation dans CDH.

La reclassification a eu pour effet un gain net de 15 millions EUR comptabilisé comme bénéfice des entreprises associées. En 2024, des ajustements de -14 millions EUR ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

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.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

La valeur comptable de l'investissement lié à l'adhésion au Lantbrukarnas Riksförbund en Suède s'élève à 90 millions EUR (2023 : 91 millions EUR).

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.

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. Les écarts liés aux acquisitions de ces investissements sont ajoutés séparément.

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 dividendes perçus des entreprises associées et des co-entreprises réduisent la valeur de l'investissement.

Tableau 3.3.a Entreprises associées et co-entreprises

(millions EUR)	2024	2023
Valeur comptable des entreprises associées et des co-entreprises		
COFCO Dairy Holdings Ltd.	453	445
LRF et autres entreprises associées	94	91
Autres co-entreprises	13	24
Valeur comptable des entreprises associées et des co-entreprises	560	560

Tableau 3.3.b Publications COFCO Dairy Holdings Ltd. (CDH)

(millions EUR)	2024	2023
Informations financières*		
Chiffre d'affaires	38	36
Bénéfice net	38	36
Autres éléments du résultat global	-14	-
Actif non courant	757	708
<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>		
Autres informations		
Dividendes provenant de CDH	13	11
Participation de CDH	30 %	30 %
Part du groupe du bénéfice net de CDH	22	34
Juste valeur de Mengniu basée sur le cours des actions cotées	453	507

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

(millions EUR)	2024	2023
Vente de marchandises	-	-
Achat de marchandises	47	77
Créances clients*	2	15
Dettes fournisseurs*	-10	-6

* Inclus dans les autres créances et les autres dettes.

3.3 ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES (SUITE)

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 part de jugement entre dans la détermination de l'existence d'une influence notable. Les facteurs pris en compte comprennent la représentation au Board of directors (BoD), la participation aux décisions politiques, l'existence de transactions significatives entre les entités et l'échange de personnel de direction.

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.

CDH détient une participation dans Mengniu, qui a été reclassée en mars 2024 au niveau du groupe Arla en une participation indirecte dans un placement de portefeuille à la suite d'une refonte de l'équipe exécutive de gestion. La participation indirecte s'élève à 5,3 % des actions de Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund (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 BoD. En outre, les associés-coopérateurs d'Arla représentent l'industrie laitière suédoise au BoD de LRF, et Arla et ses associés-coopérateurs suédois sont membres de LRF à titre individuel.

Sur cette base, nous estimons qu'Arla exerce une influence significative sur LRF et que l'investissement est donc classé comme entreprise associée.

3.4 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Acquisition d'entreprises en 2024 Activité Volac Whey Nutrition

En novembre 2024, Arla a acquis une unité commerciale Whey Nutrition et des installations de production au Royaume-Uni auprès de Volac International Limited.

Cette acquisition comprenait des installations de production et des infrastructures d'énergie, ainsi que le fonds de roulement connexe. Cela s'inscrit dans la stratégie commerciale d'AFI visant à développer l'activité et à améliorer et garantir la capacité de production de lactosérum au Royaume-Uni.

Les écarts d'acquisitions s'élevaient à 147 millions EUR, soutenus par des avantages stratégiques et des synergies. Tout d'abord, nous développons l'activité AFI grâce à une augmentation significative des volumes de lactosérum et nous maximisons notre chaîne d'approvisionnement en étendant notre activité AFI au Royaume-Uni, où nos activités dans l'industrie laitière sont déjà bien implantées. Par ailleurs, le fait d'intégrer l'activité Volac à AFI consolide notre position de leader du marché du lactosérum et nous permet d'étendre notre portée et de servir davantage de clients, tout en renforçant notre chaîne d'approvisionnement mondiale.

En 2024, la part de l'activité Volac Whey Nutrition dans le chiffre d'affaires s'élevait à 24 millions EUR.

Lockerbie Biogas Limited

En mai 2024, Arla a acquis Lockerbie Biogas Limited au Royaume-Uni.

Les installations de biogaz acquises servent d'installation intégrée pour le site d'Arla à Lockerbie afin de gérer les effluents liés aux processus de fabrication.

Les écarts d'acquisition s'élevaient à 10 millions EUR et représentent la valeur de la sécurisation des infrastructures essentielles à la production laitière sur le site.

Aucune contribution externe au chiffre d'affaires ne découle de l'acquisition de Lockerbie Biogas, car l'entité acquise vient uniquement renforcer la production laitière d'Arla.

Acquisition d'entreprises en 2023 MV Ingredients Ltd.

En août 2023, Arla a acquis les 50 % restants des parts de la co-entreprise MV Ingredients Ltd. située au Royaume-Uni.

La juste valeur des activités acquises s'élevait à 62 millions EUR, dont 45 millions EUR d'écarts d'acquisition.

La réévaluation de la part existante dans MV Ingredients Ltd. à sa juste valeur a généré une plus-value de 22 millions EUR, comptabilisée comme autre résultat d'exploitation dans le compte de résultat.

Méthodes comptables

Les sociétés récemment acquises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés à la date où Arla en obtient le contrôle. Le montant de l'acquisition est évalué à sa juste valeur. Si l'accord autorise

les changements de paiement en raison d'événements futurs (contrepartie conditionnelle), le montant est évalué à la juste valeur à la date d'acquisition.

Toute modification des estimations liées à une contrepartie conditionnelle est comptabilisée en résultat. Les coûts liés à l'acquisition sont également enregistrés dans le compte de résultat au fur et à mesure qu'ils se produisent. Les éléments d'actif, de passif et de passif éventuel acquis sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans le cadre d'acquisitions progressives, la participation détenue avant la prise de contrôle est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition, tous les gains ou pertes étant comptabilisés en résultat. La juste valeur totale de la participation après l'acquisition progressive est comptabilisée comme le coût de l'ensemble de la participation dans l'entreprise.

Des écarts d'acquisition se produisent lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée, des participations antérieures et de la valeur attribuée aux détenteurs d'intérêts minoritaires dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables de la société acquise. Les écarts d'acquisitions ne sont pas sujets à l'amortissement, mais ils sont soumis tous les ans aux tests de dépréciation.

Cette méthode s'applique également aux fusions avec d'autres coopératives, dans le cadre desquelles les associés-coopérateurs de la société acquise deviennent des associés-coopérateurs d'Arla Foods amba. Le prix d'achat est déterminé à la date

d'acquisition, lorsque les justes valeurs des actifs sont transférées et que les titres de participation sont émis. Si la contrepartie dépasse la juste valeur des actifs nets identifiables, elle est comptabilisée en écart d'acquisition.

Tout changement quant à la participation du groupe dans une filiale n'entraînant pas une perte de contrôle est comptabilisé à titre de transaction sur les capitaux propres. Les entreprises cédées sont incluses dans les états financiers consolidés jusqu'à la cession. Les chiffres comparatifs restent inchangés.

Les gains ou pertes résultant de la vente de filiales et d'entreprises associées sont calculés comme la différence entre le prix de vente et la valeur comptable des actifs nets, incluant les écarts d'acquisition, à la date de la vente, augmentée des frais de vente.

Incertitudes et estimations

L'évaluation de l'influence du groupe est cruciale pour classer les investissements. Un jugement est nécessaire pour déterminer si et quand le groupe contrôle une entreprise.

Lorsque le contrôle est obtenu par acquisition, la méthode afférente s'applique. Cependant, un certain degré d'incertitude peut être lié à l'identification des éléments d'actif, de passif et de passif éventuels acquis ainsi qu'à l'évaluation de la juste valeur de l'entreprise à la date d'acquisition.

Tableau 3.4 Regroupements d'entreprises
(millions EUR)

	2024	2023
Immobilisations corporelles	127	11
Stocks	16	2
Créances clients	24	2
Dettes fournisseurs	-24	-2
Autres actifs nets	15	4
Juste valeur des actifs nets	158	17
Écarts d'acquisition	157	45
Contrepartie transférée	315	62
Disponibilités de l'entreprise acquise	-25	-5
Juste valeur des investissements précédemment détenus	-	-31
Flux de trésorerie lié aux regroupements d'entreprises	290	26

NOTE 4

FINANCEMENT

4.1 RISQUES FINANCIERS

Commentaires financiers

Les risques financiers étant inhérents aux activités d'exploitation du groupe, le résultat est affecté par l'évolution des 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, à savoir la politique de Trésorerie, a été approuvé par le Board of Directors (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 aux risques financiers. La couverture contre la volatilité des prix du lait ne relève pas de la gestion des risques financiers, mais est inhérente au modèle d'entreprise du groupe.

4.1.1 RESERVES DE LIQUIDITES

Des réserves de liquidités adéquates

En 2024, les réserves de liquidités ont augmenté de 189 millions EUR pour atteindre 1 538 millions EUR. Au vu de l'échéance de la dette du groupe et des flux de trésorerie anticipés, les réserves de liquidités sont jugées adaptées et devraient se maintenir au même niveau au cours de l'exercice 2025. Le principal objectif de la gestion des risques de liquidité est de garantir la disponibilité de liquidités et de facilités de crédit suffisantes pour les opérations. Selon des modèles de liquidités proposés par les agences de notation, les réserves de liquidités d'ArLa, qui s'élevaient à

1 538 millions EUR, sont considérées comme adéquates pour les douze mois à venir.

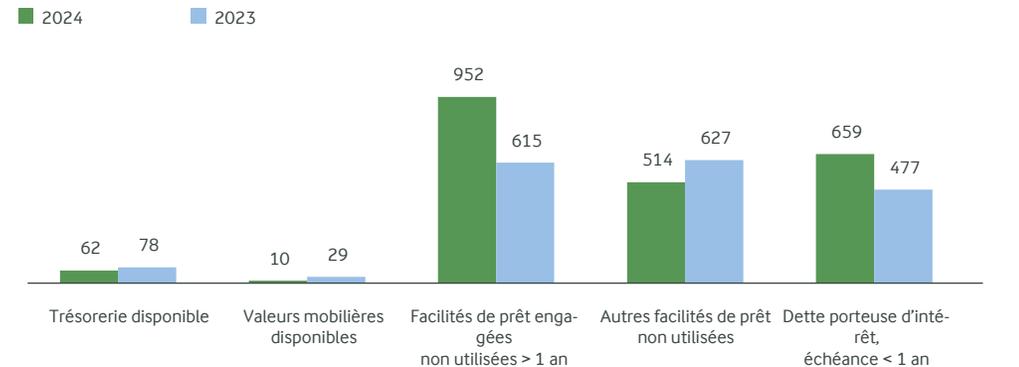
Les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement et le financement des créances clients font partie de la gestion des liquidités du groupe. Certains fournisseurs sélectionnés ont accès aux facilités de financement de la chaîne d'approvisionnement, ce qui leur permet de bénéficier du profil de crédit du groupe. Pour de plus amples informations concernant les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement et le financement des créances clients, reportez-vous à la Note 2.1.

Plus de 94 % (contre 93 % en 2023) des flux de liquidités quotidiens du groupe sont gérés et contrôlés de manière centralisée et, dans une large mesure, par le biais d'accords de mise en commun des liquidités. Cela garantit un modèle opérationnel efficace et extensible. Ainsi, le groupe peut assurer une utilisation rentable de ses facilités de crédit.

Tableau 4.1.1.a Réserves de liquidités

(millions EUR)	2024	2023
Trésorerie disponible	62	78
Trésorerie soumise à des restrictions	14	16
Liquidités non disponibles	15	44
Trésorerie	91	138
Valeurs mobilières disponibles	10	29
Valeurs mobilières soumises à des restrictions	20	37
Valeurs mobilières utilisées dans des accords de rachat	547	337
Valeurs mobilières	577	403
Trésorerie disponible	62	78
Valeurs mobilières disponibles	10	29
Facilités de prêt engagées non utilisées > 1 an	952	615
Autres facilités de prêt non utilisées	514	627
Réserves de liquidités	1 538	1 349
Dette porteuse d'intérêt, échéance < 1 an	659	477

Réserves de liquidités



4.1 RISQUES FINANCIERS

(SUITE)

Arla exerce ses activités dans plusieurs pays où il existe des restrictions et des réglementations sur la transférabilité des liquidités et des valeurs mobilières. Au 31 décembre 2024, des liquidités d'un montant de 14 millions EUR (contre 16 millions EUR en 2023) se trouvaient dans des pays soumis à des restrictions et à des réglementations sur la transférabilité des liquidités, tandis que le montant lié aux valeurs mobilières soumis à des restrictions s'élevait à 20 millions EUR (contre 37 millions EUR en 2023). Les liquidités et les valeurs mobilières en Argentine, en Chine, au Bangladesh et au Sénégal sont déclarés comme étant soumis à des restrictions.

Les liquidités ne sont pas considérées comme facilement disponibles en amont dans le groupe si un transfert n'est pas possible dans les cinq jours. Arla dispose de liquidités dans un certain nombre de pays où un transfert est réputé prendre plus de cinq jours en raison de diverses circonstances telles que les processus administratifs locaux ou les accords d'actionnaires. Au 31 décembre 2024, 15 millions EUR (contre 44 millions EUR en 2023) étaient considérés comme des liquidités non disponibles.

Flux de trésorerie contractuels des passifs financiers bruts

Le tableau 4.1.1.b présente les échéances contractuelles des engagements financiers bruts et résume le risque de liquidité

Tableau 4.1.1.b Échéance des passifs financiers bruts

(millions EUR)	Valeur comptable	Maturité										
		Total	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Après 2034	
2024												
Obligations émises	524	523	105	174	131	113	-	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 203	1 209	86	49	54	61	68	71	71	267	482	
Établissements de crédit	1 672	1 672	999	31	478	1	160	1	1	1	-	-
Titre de créances Schuldschein	351	352	-	201	-	151	-	-	-	-	-	-
Engagements de leasing	252	252	71	57	41	26	18	39	-	-	-	-
Autres éléments de passif non courant	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	762	105	81	64	52	45	44	44	130	197	
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 433	1 433	1 433	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	64	64	54	3	3	2	1	1	-	-	-	-
Total	5 509	6 277	2 863	596	771	406	292	156	116	398	679	

(millions EUR)	Valeur comptable	Maturité										
		Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Après 2033	
2023												
Obligations émises	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-	-
Établissements de crédit hypothécaire	1 212	1 216	10	85	49	54	61	68	90	295	504	
Établissements de crédit	852	852	582	51	1	108	1	108	1	-	-	-
Titre de créances Schuldschein	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-	-
Engagements de leasing	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-	-
Autres éléments de passif non courant	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'intérêt - dette porteuse d'intérêts	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234	
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 425	1 425	1 425	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-	-
Total	4 650	5 579	2 371	398	555	256	406	261	143	451	738	

Hypothèses :

Les flux de trésorerie contractuels reposent sur les hypothèses suivantes :

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

- Les flux de trésorerie liés aux taux d'intérêt sont basés sur le taux d'intérêt contractuel. Les règlements d'intérêts variables ont été déterminés à l'aide du taux d'intérêt variable applicable à chaque poste à la date du bilan.

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

brut. Les flux de trésorerie contractuels non actualisés de ces passifs s'élèvent à 6 277 millions EUR (contre 5 579 millions EUR en 2023), dont 2 863 millions EUR (contre 2 371 millions EUR en 2023) peuvent être exigés au cours des 12 prochains mois. La valeur comptable atteignait 5 509 millions EUR (2023 : 4 650 millions EUR). La différence entre la valeur non actualisée des flux de trésorerie contractuels et la valeur comptable apparaît lors de la comptabilisation initiale et est traitée comme un coût qui est capitalisé et amorti sur la durée du passif.

Tout au long de l'année et à la fin de l'année, il y a eu une marge de manœuvre importante concernant les covenants sur les facilités de crédit. Pour de plus amples informations concernant les covenants sur les facilités de crédit, reportez-vous à la Note 4.3.

Limitation du risque Risque

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

échéance. La gestion des risques a également un impact sur la capacité du groupe à attirer de nouveaux financements sur le long terme et joue un rôle capital dans la réalisation des ambitions stratégiques du groupe.

Politique

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

Notre mode d'action et de fonctionnement

En plus de la politique de trésorerie, le Board of Directors (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.

Tableau 4.1.1.c Échéance moyenne

	2024	2023	Politique	
			Minimum	Maximum
Échéance moyenne, dette brute	3,9 ans	4,9 ans	2 ans	-
Échéance < 1 an, dette nette	0 %	0 %	-	25 %
Échéance > 2 ans, dette nette	91 %	96 %	50 %	-

4.1.2 RISQUE DE CHANGE

Commentaires financiers

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 1 million EUR (2023 : -24 millions EUR) par rapport à l'année précédente en raison des effets positifs des transactions. Une part de cette exposition est 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 4 millions EUR (contre -62 millions EUR en 2023) a été comptabilisée en charges financières. Les pertes de change sont principalement

liées aux dévaluations des monnaies argentine, bangladaise et nigérienne, représentant un total de 13 millions EUR.

Pour gérer la volatilité à court terme des fluctuations des devises, des dérivés sont utilisés afin de couvrir le risque de change. Lors de la liquidation de l'instrument de couverture, un montant positif ou négatif est comptabilisé respectivement en autres produits ou en autres charges. Un impact sur le bénéfice net de 25 millions EUR (contre +3 millions EUR en 2023) a été comptabilisé. Consultez le tableau 1.3 Il faudra s'attendre à ce que la couverture ait un impact négatifs sur les bénéfices les

années où les devises d'exportation se renforcent en cours d'année, et inversement.

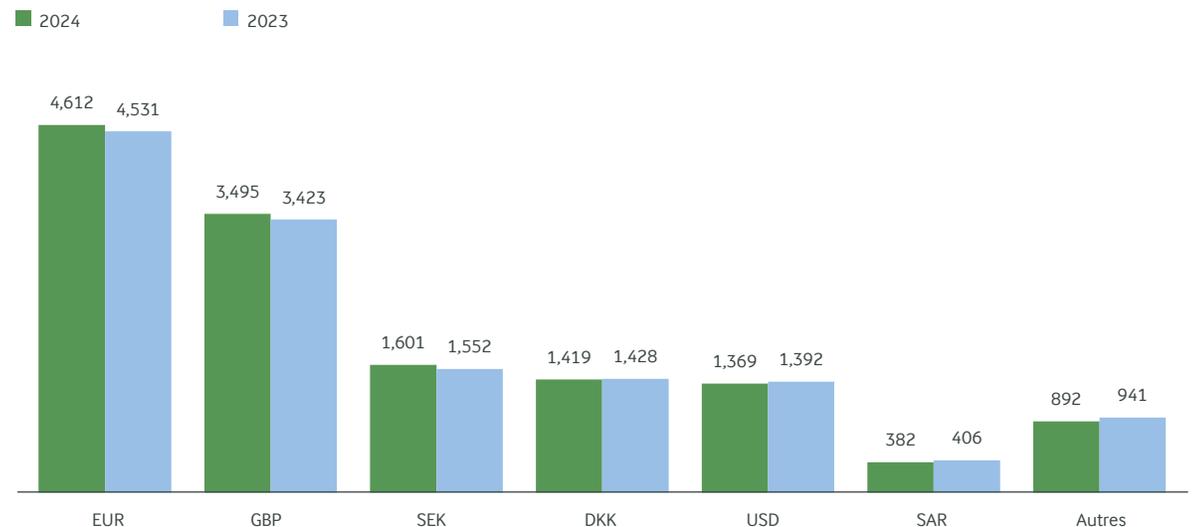
Le groupe est exposé aux effets de la conversion par le biais des entités établissant leurs comptes dans des devises autres que l'euro, et plus particulièrement la livre sterling, la couronne danoise, la couronne suédoise et le dollar américain. Le chiffre d'affaires a augmenté de 31 millions EUR (2023 : -317 millions EUR) par rapport à l'année précédente en raison d'effets de conversion.

En parallèle, les charges ont diminué de 17 millions EUR (2023 : +41 millions EUR) par rapport aux charges de l'année

précédente. La situation financière du groupe connaît un risque similaire qui impacte la valeur de l'actif et du passif en devises autres que l'euro. Les effets des conversions sur l'actif net sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion. En 2024, un résultat net de 60 millions EUR (contre -47 millions EUR en 2023) a été comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Le prix du lait prépayé absorbe indirectement à la fois les effets des transactions et des conversions, et par conséquent, le résultat net est peu exposé aux risques de change. Le prix du lait prépayé est défini sur la base de la réalisation d'un bénéfice

Répartition du chiffre d'affaires par devise (millions EUR)



4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

annuel de 2,8 à 3,2 %. Le prix du lait pré-payé 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 (GBP), la couronne suédoise (SEK) et la couronne danoise (DKK).

Par rapport à l'année précédente, l'évolution des taux de change moyens des principales devises était limitée. La GBP a connu le développement le plus significatif, se renforçant de 2,7 %.

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 2024, un chiffre stable par rapport à 2023.

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, où les montants sont exprimés en euros.

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, la fonction 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 la fonction 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 ambia est la couronne danoise (DKK). Cependant, le risque par rapport à l'euro est évalué de la même manière que pour la couronne danoise. L'équipe exécutive de gestion

(EMT) est libre de décider si et quand des investissements dans des opérations étrangères doivent être couverts (risques de conversion) et est contrainte d'en informer le BoD lors de la prochaine réunion.

Tableau 4.1.2.a Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	2024	2023	Évolution	2024	2023	Évolution
EUR/GBP	0,829	0,869	4,8 %	0,846	0,870	2,7 %
EUR/SEK	11,474	11,048	-3,7 %	11,434	11,468	0,3 %
EUR/DKK	7,458	7,454	-0,1 %	7,459	7,451	-0,1 %
EUR/USD	1,041	1,106	6,3 %	1,082	1,081	0,0 %
EUR/SAR	3,893	4,164	7,0 %	4,059	4,057	0,0 %
EUR/PLN	4,278	4,336	1,4 %	4,305	4,537	5,4 %

Tableau 4.1.2.b Risque de change

(millions EUR)	Exposition du bilan			Impact comptable potentiel		
	Positions ouvertes	Couverture des futurs flux de trésorerie	Exposition externe	Sensibilité	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2024						
EUR/DKK	211	-	211	1,0 %	2	-
USD/DKK*	39	-560	-521	5,0 %	2	-28
GBP/DKK	31	-380	-349	5,0 %	2	-19
SEK/DKK	-5	-35	-40	5,0 %	-	-2
SAR/DKK	16	-259	-243	5,0 %	1	-13
PLN/DKK	-	9	9	5,0 %	-	-
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0 %	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0 %	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0 %	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0 %	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0 %	-	-4
PLN/DKK	-	3	2	5,0 %	-	-

* Y compris AED

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

4.1.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET

Commentaires financiers

La durée moyenne de la couverture des taux d'intérêt du groupe sur la dette porteuse d'intérêts, y compris les dérivés, mais hors engagements de retraite, a baissé de 0,1 pour passer à 2,2.

La durée a diminué en raison de la hausse de la dette nette porteuse d'intérêts et d'une réduction des couvertures de taux d'intérêt par rapport à l'année dernière. L'augmentation du délai jusqu'à l'échéance a eu un effet compensatoire mineur.

La valeur des flux de trésorerie couverts par les taux d'intérêts attendus s'élève à 71 millions EUR (2023 : 80 millions EUR). Consultez le tableau 4.4.a.

Limitation du risque Risque

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

courants. Les risques liés aux autres éléments du résultat global concernent la réévaluation des engagements de retraite nets et la couverture d'intérêts des flux de trésorerie futurs.

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation des taux d'intérêt affecte la juste valeur de l'actif générateur d'intérêts du groupe, des instruments dérivés de taux d'intérêt et des instruments de dette. Mesuré sur la base d'une augmentation de 1 % des taux d'intérêt, un effet positif de 33 millions EUR (2023 : 35 millions EUR) serait comptabilisé en autres éléments du résultat global. Une baisse des taux d'intérêt aurait l'effet inverse. Consultez le tableau 4.1.3.a.

Une variation des taux d'intérêt aura également un impact sur la marge de manœuvre calculée en lien avec les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des engagements bruts de retraite.

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.a montre la sensibilité des flux de trésorerie sur un an. Sur la base d'une augmentation de 1 % des taux d'intérêt au 31 décembre 2024, un effet négatif de 1 million EUR (2023 : -6 millions EUR) serait comptabilisé en résultat. 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 4.1.3 Risque de taux d'intérêt

(millions EUR)	Valeur comptable	Sensibilité	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2024				
Actifs financiers	-645	1,0 %	7	-1
Instruments dérivés	-	1,0 %	11	34
Passif financier	4 012	1,0 %	-19	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	3 367		-1	33
2023				
Actifs financiers	-499	1,0 %	5	-1
Instruments dérivés	-	1,0 %	6	36
Passif financier	3 182	1,0 %	-17	-
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	2 683		-6	35

Tableau 4.1.3.b Durée

	2024	2023	Politique	
			Minimum	Maximum
Durée	2.2	2.3	1	7

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

4.1.4 RISQUE LIÉ AUX PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Commentaires financiers

Les contrats portant sur les matières premières énergétiques, à l'exception des contrats d'achat d'électricité, sont principalement liés à un indice de prix officiel variable. Le département Trésorerie utilise des dérivés financiers pour couvrir les risques liés aux prix des matières premières énergétiques. Cela garantit une parfaite flexibilité pour changer de fournisseurs sans devoir tenir compte des couvertures futures.

Les activités de couverture se concentrent sur les risques les plus importants, notamment l'électricité, le gaz naturel et le diesel. Le total des dépenses d'énergie prévues pour 2025 dans les pays couverts, hors taxes et hors coûts de distribution, s'élève à 184 millions EUR conformément aux prix en vigueur au 31 décembre 2024.

L'intérêt de recourir à une couverture est de réduire la volatilité des coûts liés à l'énergie. En 2024, les activités de couverture ont entraîné une perte nette de 29 millions EUR (contre -61 millions EUR en 2023). Consultez le tableau 1.3. La perte nette en 2024 a été partiellement compensée par la baisse significative du coût de l'énergie. Le résultat des activités de couverture, classé comme comptabilité

de couverture, est comptabilisé en autres produits et charges.

Fin 2024, 57 % des dépenses énergétiques prévues pour 2025 étaient couvertes. Une hausse de 50 % des prix des matières premières aurait un effet négatif d'environ 40 millions EUR (2023 : -43 millions EUR) sur les dépenses énergétiques non couvertes prévues. Si les prix de l'énergie prévus étaient supérieurs de 50 % au 31 décembre 2024, un gain de 42 millions EUR (2023 : +48 millions EUR) aurait un impact positif sur les autres éléments du résultat global.

Pour les autres fournisseurs physiques, les contrats portant sur les ingrédients et les emballages sont principalement liés à un indice de prix officiel variable.

Contrats d'achat d'électricité

Arla a signé des contrats d'achat d'électricité représentant 549 GWh (contre 446 GWh en 2023), dont une production annuelle de 194 GWh mise en œuvre au 31 décembre 2024 (contre 83 GWh en 2023). En 2024, cinq contrats supplémentaires représentant 126 GWh ont été signés. Par rapport à l'année précédente, un contrat en Suède a été revu à la baisse de 10 GWh afin d'éliminer un possible conflit avec les critères d'utilisation en usage propre. La quantité de 549 GWh engagée est destinée à l'usage propre, mais en raison de la saisonnalité et des fluctuations journalières de la production, des ventes et des achats seront effectués pour compenser le déséquilibre entre la production et la consommation.

Les contrats d'achat d'électricité mis en œuvre en 2024 devraient couvrir 10 % de la consommation annuelle d'électricité en Europe (sur la base des chiffres de 2024) et 14 % de la consommation annuelle d'électricité provenant de sources renouvelables en Europe (sur la base des chiffres de 2024).

Tous les accords comprennent des certificats d'électricité verte pour l'électricité produite, et les certificats sont reçus mensuellement. Les certificats sont détenus pour un usage propre et ne peuvent être échangés.

Le prix moyen par MWh incluant les certificats d'électricité verte pour les accords est de 72 EUR (contre 67 EUR en 2023).

La plupart des accords ne contiennent pas de clauses d'ajustement des prix comme l'indexation. Seuls quelques accords portant sur de faibles quantités comportent un élément d'indexation avec un maximum d'augmentation, mais aucune indexation des prix convenus n'a été effectuée en 2024.

Dans des circonstances normales, aucun des accords n'est résiliable pendant la durée du contrat. Toutefois, la résiliation peut intervenir en cas de manquement lié à diverses circonstances. En général, la résiliation n'affecte pas l'obligation et la responsabilité des parties à remplir les obligations accumulées pendant la durée des accords. La résiliation en cas de manquement entraînera très probablement le versement d'une indemnité de résiliation par la partie défaillante à la partie non défaillante.

Tableau 4.1.4.a Contrats d'achat d'électricité

Pays	MWh annuel d'énergie souscrit	Conditions tarifaires	Durée moyenne	Fonctionnement	Objectif	Classification
2024						
Danemark	323 400	Fixe	10 ans	2023 - 2027	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Suède	90 000	Fixe	10 ans	2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Allemagne	91 703	Fixe	12 ans	2024 - 2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
UK	43 727	Fixe	16 ans	2024 - 2026	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Total	548 830					

Type d'énergie

Solaire	289 524
Éolienne	259 306
Total	548 830

Pays	MWh annuel d'énergie souscrit	Conditions tarifaires	Durée moyenne	Fonctionnement	Objectif	Classification
2023						
Danemark	276 630	Fixe	10 ans	2023 - 2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Suède	100 000	Fixe	10 ans	2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Allemagne	49 207	Fixe	12 ans	2024 - 2025	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Royaume-Uni	19 732	Fixe	15 ans	2024	Utilisation propre	Contrats exécutoires
Total	445 569					

Type d'énergie

Solaire	286 754
Éolienne	158 815
Total	445 569

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

Comme l'année dernière, la classification comptable des nouveaux contrats conclus durant l'année a été évaluée par le biais d'un processus structuré basé sur les dernières directives et suggestions du Conseil des normes comptables internationales (IASB) disponibles ainsi qu'une expertise externe. Il a été conclu que tous les contrats sont physiques et destinés à un usage propre et sont donc classés comme des contrats fournisseurs exécutoires. Les contrats existants ont été réévalués sur la base des dernières directives disponibles.

Au 31 décembre 2024, les obligations contractuelles couvrant les accords d'achat d'électricité s'élevaient à 408 millions EUR (contre 308 millions EUR en 2023). Pour de plus amples informations concernant les obligations contractuelles, reportez-vous à Note 5.5.

Limitation du risque Risque

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

Sensibilité de la juste valeur

Toute variation du prix des matières premières affecte la juste valeur des instruments dérivés couvrant les matières premières du groupe, évalués via les autres éléments du résultat global, et la consommation d'énergie non couverte via le compte de résultat. Le tableau 4.1.4.b 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 48 mois, à raison de 100 % pour les 18 premiers mois et selon une proportion décroissante par la suite.

Notre mode d'action et de fonctionnement

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

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

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

Tableau 4.1.4.b Matières premières couvertes

	Sensibilité	Valeur comptable	Impact comptable potentiel	
			Compte de résultat	Autres éléments du résultat global
2024				
Diesel/gaz naturel	50 %	9	-20	38
Électricité	50 %	-	-20	4
Total		9	-40	42
2023				
Diesel/gaz naturel	50 %	-9	-26	30
Électricité	50 %	-9	-17	18
Total		-18	-43	48

4.1 RISQUES FINANCIERS (SUITE)

4.1.5 RISQUES DE CREDIT

Commentaires financiers

En 2024, le groupe a continué d'enregistrer des pertes très limitées suite à la défaillance de contreparties, telles que des clients, des fournisseurs et des contreparties financières.

Toutes les contreparties financières notables présentaient des notes de crédit satisfaisantes en fin d'année. Arla exige une note financière d'au moins A-/A-/A3 de la part de S&P, Fitch ou Moody's pour les contreparties financières ou leur société mère. Dans un petit nombre de régions qui ne sont pas couvertes par nos banques partenaires et dans lesquelles ne se trouve aucune contrepartie financière présentant une notation de crédit satisfaisante, le groupe a dérogé à ses exigences en termes de notations. Sur les 30 millions EUR (contre 59 millions EUR en 2023) placés dans une catégorie spéculative inférieure, 20 millions EUR (contre 37 millions EUR en 2023) correspondaient à des surplus d'encaisse soumis à des restrictions en Argentine et investis dans des valeurs mobilières.

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

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

Comme les années précédentes, le groupe s'est concentré sur son exposition au risque de crédit et a enregistré un très faible niveau de pertes provenant des clients.

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

Limitation du risque

Risque

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

Politique

Les contreparties des contrats financiers sont sélectionnées sur la base d'une stratégie axée sur la relation bancaire. Les nouvelles contreparties financières doivent être approuvées par le Comité exécutif de gestion (CEO et directeur financier du groupe (CFO)) sur recommandation de notre fonction Trésorerie. Une note minimale à long terme correspondant à A3 sur l'échelle de Moody, A- de S&P ou A- de

Fitch est nécessaire pour une contrepartie (ou sa société mère). Si un crédit est obtenu uniquement auprès de la contrepartie, aucune note n'est nécessaire. Si la contrepartie a plusieurs notes de crédit, la note moyenne est utilisée et arrondie. Cependant, dans les régions non couvertes par nos relations bancaires de manière suffisante, la fonction Trésorerie peut ne pas se conformer à ces exigences.

Notre mode d'action et de fonctionnement

Le groupe dispose d'une politique complète en matière de risque de crédit et utilise largement des assurances-crédits et des produits de financement à des fins d'exportation. Sur certains marchés émergents, il peut s'avérer difficile la garantie de crédit requise, mais le groupe s'efforce d'obtenir la meilleure couverture possible. Ce risque est considéré comme acceptable en raison des investissements du groupe dans les marchés émergents. En cas de retard de paiement de la part d'un client, des procédures internes sont suivies pour minimiser les pertes. Le groupe a choisi diverses contreparties financières et surveille en permanence leurs notes de crédit.

Note de crédit des placements d'actifs financiers

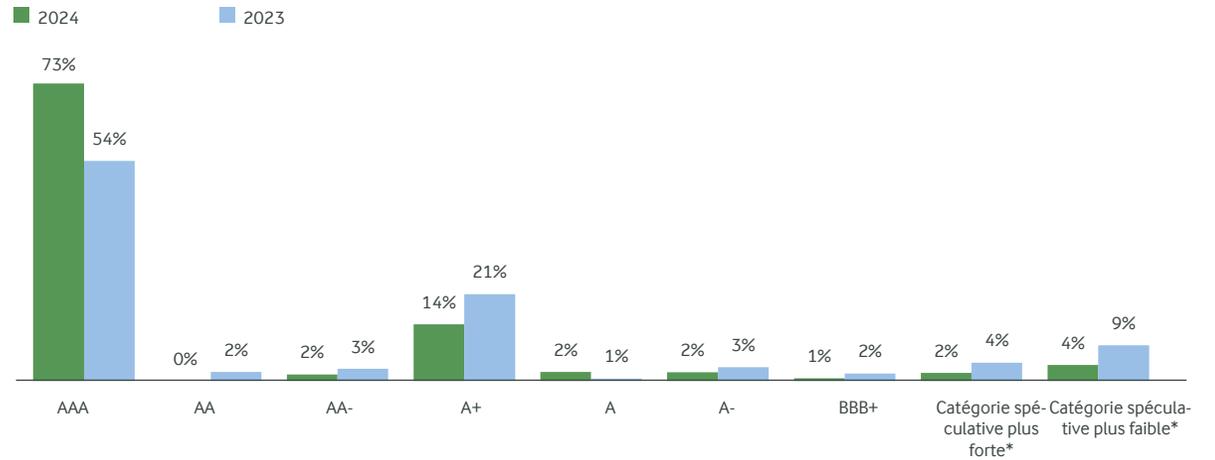


Tableau 4.1.5 Note de crédit des placements d'actifs financiers (millions EUR)

	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Catégorie spéculative plus forte*	Catégorie spéculative plus faible*	Total
2024										
Valeurs mobilières	557	-	-	-	-	-	-	-	20	577
Disponibilités	-	-	8	24	17	16	4	12	10	91
Instruments dérivés	-	-	4	82	-	-	1	3	-	90
Total	557	-	12	106	17	16	5	15	30	758
2023										
Valeurs mobilières	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Disponibilités	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Instruments dérivés	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
Total	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673

* Définition basée sur l'échelle de notation S&P. Note spéculative plus forte : BB+ à B- et note spéculative plus faible : CCC+ à D.

4.2 PRODUIT ET CHARGES FINANCIERS

Commentaires financiers

Les produits et charges financiers ont baissé de 10 millions EUR pour atteindre 135 millions EUR, principalement en raison des écarts de change, quoique partiellement compensé par une augmentation des charges d'intérêts.

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 148 millions EUR, soit une augmentation de 51 millions EUR par rapport à l'exercice précédent, en raison de la hausse de la dette nette porteuse d'intérêt

et des taux d'intérêt dans une certaine mesure.

La charge d'intérêt moyenne, à l'exclusion des intérêts liés aux actifs et engagements de retraite non compris, était de 4,4 % (contre 3,9 % en 2023). Le ratio de couverture de l'intérêt est passé à 7,5 (2023 : 11,1) en raison d'une augmentation des charges d'intérêts nettes. Consultez le glossaire pour obtenir une définition de la charge d'intérêt moyenne, à l'exclusion des intérêts liés aux actifs et engagements de retraite, et de la couverture des intérêts.

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 2024. Pour 2024, un taux d'intérêt de 4,4 % a été utilisé (2023 : 4,0 %). 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)

	2024	2023
Produits financiers :		
Intérêts sur les valeurs mobilières et les disponibilités	34	57
Gains de change	137	74
Ajustements de juste valeur et autres produits financiers	12	4
Total des produits financiers	183	135
Charges financières :		
Intérêts sur les instruments financiers évalués au coût amorti	-178	-151
Pertes de change	-141	-136
Intérêts sur engagements de retraite	-4	-3
Intérêts transférés aux actifs corporels	18	14
Ajustements de juste valeur et autres charges financières	-13	-4
Total des charges financières	-318	-280
Charges financières nettes	-135	-145

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS

Commentaires financiers

La dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite, a diminué pour atteindre 3 367 millions EUR, contre 2 683 millions EUR en 2023. Cette évolution découle de l'augmentation des besoins en fonds de roulement nets, l'acquisition de l'activité Whey Nutrition de Volac et les investissements dans nos laiteries et entrepôts.

Les engagements de retraite ont diminué de 1 million EUR, s'élevant à 166 millions EUR. La dette nette porteuse d'intérêts, engagements de retraites inclus, a atteint un total de 3 533 millions EUR (contre 2 850 millions EUR en 2023). Les actifs nets du régime de retraite britannique s'élevaient à 11 millions EUR (contre 21 millions EUR en 2023). La position d'actifs nets de retraite au Royaume-Uni a été exclue du calcul de la dette nette porteuse d'intérêt (engagements de retraite et effet de levier compris).

L'effet de levier d'Arla était de 3,2, soit une hausse de 0,6 par rapport à l'exercice précédent, en raison d'une augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt. Ce chiffre de 3,2 était légèrement supérieur aux attentes, quoique dans la fourchette cible à long terme de 2,8 à 3,4. L'effet de levier corrigé des regroupements d'entreprises était de 2,9.

L'échéance moyenne des emprunts porteurs d'intérêts a diminué de 1,0 an pour

atteindre 3,9 ans. L'échéance moyenne est influencée par les périodes d'arrivée à échéance ainsi que le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts, et compensée par les nouvelles infrastructures.

Le ratio de capitaux propres est passé à 33 % (2023 : 36 %).

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 regroupements d'entreprises ou investissements 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 trois mois et des dérivés sont appliqués pour correspondre à la devise de nos besoins de financement. Le profil d'intérêt est géré avec des swaps de taux d'intérêt indépendamment de chacun des prêts. Au 31 décembre 2024, 33 % (contre 24 % en 2023) du total des emprunts porteurs d'intérêts étaient couverts par des swaps de taux d'intérêt.

Les facilités de crédit sont soumises à des covenants financiers basés sur un ratio de capitaux propres/total des actifs (ratio de capitaux propres) d'au moins 20 % et un montant minimum de capitaux propres de

750 millions EUR, ainsi qu'à des conditions non financières standard. Les rapports sur les covenants sont établis sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Au 31 décembre 2024, la valeur comptable des facilités de crédit contenant des covenants était de 2 098 millions EUR, avec 19 % arrivant à échéance en un an, 35 % arrivant à échéance entre un et cinq ans et 46 % après cinq ans. Le groupe a honoré tous ses contrats de prêt en 2024. Arla s'attend à respecter tous les covenants requis au cours des 12 prochains mois.

Au cours de l'exercice 2024, les activités de financement les plus importantes ont été les suivantes :

- Émission d'obligations d'un montant de 1 500 millions SEK avec une échéance en juillet 2027.
- Facilité de crédit-relais de 500 millions EUR avec échéance en janvier 2027.
- L'échéance de diverses facilités de découvert a été étendue à 2026, pour un total de 330 millions EUR.
- Facilité de 100 millions EUR avec une échéance initiale en 2024 et prolongée jusqu'en 2027.
- Prêt à long terme sur cinq ans de 50 millions EUR avec échéance en juillet 2029.
- Arla possède un programme d'effets de commerce en Suède libellés en couronnes suédoises et en euros. Le niveau d'utilisation en 2024 était de 148 millions EUR (contre 144 millions EUR en 2023).

- 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.

3,2

Effet de levier en 2024 (corrigé à 2,9 par rapport aux regroupements d'entreprises)

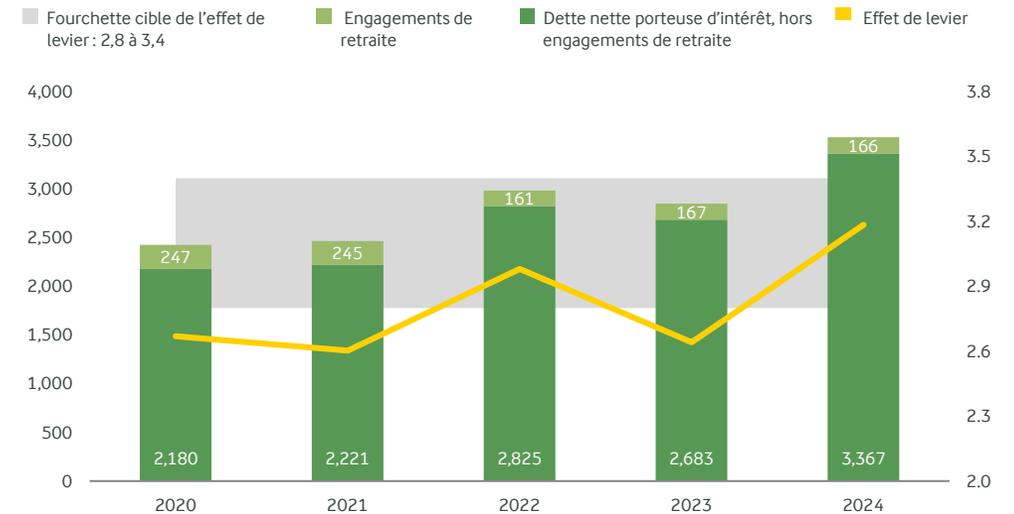
(2023 : 2,6)

La dette nette porteuse d'intérêts se compose du passif courant et non courant, minoré des actifs porteurs d'intérêts.

L'effet de levier est le rapport entre la dette nette porteuse d'intérêts, engagements de retraites inclus, et l'EBITDA. Il exprime la capacité du groupe à honorer le service de sa dette.

Sur le long terme, le groupe vise un effet de levier compris entre 2,8 et 3,4.

Dette nette porteuse d'intérêt
(millions EUR)



4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

Tableau 4.3.a Dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	2024	2023
Emprunts à long terme	2 808	2 369
Emprunts à court terme	1 204	813
Valeurs mobilières et disponibilités (à l'exclusion des valeurs mobilières et liquidités soumises à des restrictions)	-634	-488
Autres actifs porteurs d'intérêt	-11	-11
Dette nette porteuse d'intérêt, hors engagements de retraite	3 367	2 683
Engagements de retraite	166	167
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	3 533	2 850

Tableau 4.3.b Emprunts

(millions EUR)	2024	2023
Emprunts à long terme :		
Obligations émises	419	407
Établissements de crédit hypothécaire	1 118	1 201
Emprunts bancaires	734	251
Titre de créances Schuldschein	351	350
Engagements de leasing	186	160
Total des emprunts à long terme	2 808	2 369
Emprunts à court terme :		
Obligations émises	105	128
Effets de commerce	153	103
Établissements de crédit hypothécaire	85	11
Emprunts bancaires	238	161
Engagements de rachat	547	337
Engagements de leasing	66	63
Autres éléments de passif courant	10	10
Total des emprunts à court terme	1 204	813
Total des emprunts à court et long termes	4 012	3 182

Tableau 4.3.c Flux de trésorerie, dette nette porteuse d'intérêts

(millions EUR)	1er janvier	Flux de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre
		Inclus dans les activités de financement	Acquisitions	Reclassements	Effets de change	Ajustements de juste valeur	Liquidités et valeurs mobilières non disponibles	
2024								
Emprunts à long terme	2 369	54	132	269	-10	-6	-	2 808
Emprunts à court terme	813	480	-	-58	-31	-	-	1 204
Engagements de retraite	167	-23	-	-6	-5	33	-	166
Dette totale porteuse d'intérêts	3 349	511	132	205	-46	27	-	4 178
Valeurs mobilières	-366	25	-	-205	4	2	-17	-557
Disponibilités	-122	49	-	-	-2	-	-2	-77
Autres actifs porteurs d'intérêt	-11	-	-	-	-	-	-	-11
Dette nette porteuse d'intérêt	2 850	585	132	-	-44	29	-19	3 533
2023								
Emprunts à long terme	2 640	-27	76	-335	2	13	-	2 369
Emprunts à court terme	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Engagements de retraite	161	-22	-	9	-	19	-	167
Dette totale porteuse d'intérêts	3 528	-290	76	9	-6	32	-	3 349
Valeurs mobilières	-432	17	-	-	3	-5	37	-366
Disponibilités	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Autres actifs porteurs d'intérêt	-4	-	-	-	-	7	-	-11
Dette nette porteuse d'intérêt	2 986	-313	76	9	5	34	53	2 850

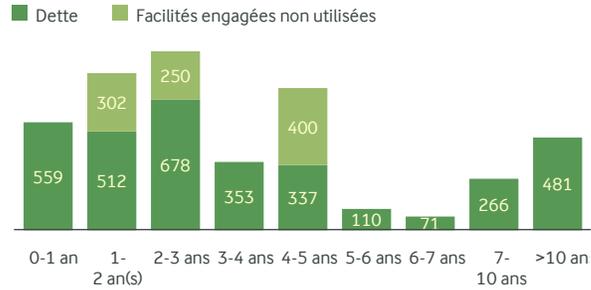
Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de 534 millions EUR (480 millions EUR et 54 millions EUR respectivement) peuvent être rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que nouveaux prêts contractés (54 millions EUR), autres variations des prêts (557 millions EUR) et paiements au titre de contrats de location (-78 millions EUR).

Les paiements au titre des emprunts à long et à court terme de -268 millions EUR (-241 millions EUR et -27 millions EUR respectivement) peuvent être rapprochés de l'état des flux de trésorerie en tant que nouveaux prêts contractés (777 millions EUR), autres variations des prêts (-967 millions EUR) et paiements au titre de contrats de location (-78 millions EUR).

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

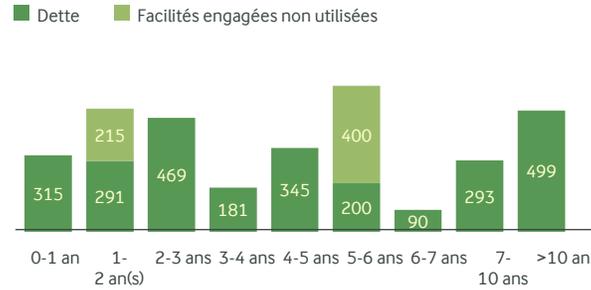
Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2024

(millions EUR)



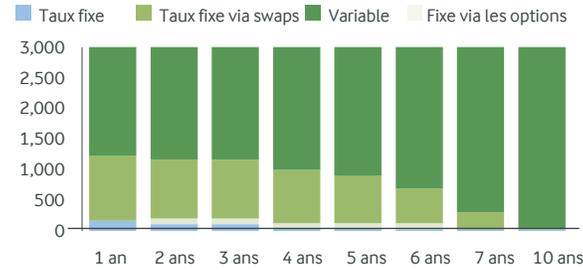
Échéance de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2023

(millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2024

(millions EUR)



Profil d'intérêt de la dette nette porteuse d'intérêts hors engagements de retraite au 31 décembre 2023

(millions EUR)

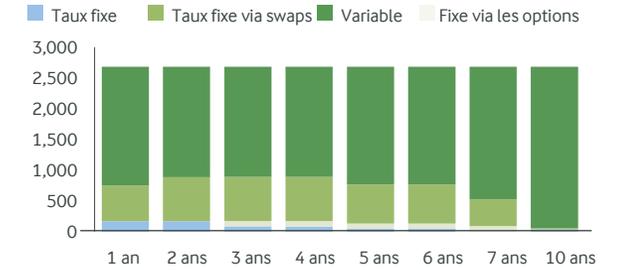


Tableau 4.3.d Dette nette porteuse d'intérêts, hors engagements de retraite et effets de couverture, échéance

(millions EUR)	Total	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Après 2034
2024										
DKK	998	88	65	63	66	72	73	66	236	269
SEK	688	266	176	132	114	-	-	-	-	-
EUR	1 483	101	235	466	162	259	13	5	30	212
GBP	21	-13	11	10	6	2	5	-	-	-
Autres	177	117	25	7	5	4	19	-	-	-
Total	3 367	559	512	678	353	337	110	71	266	481
	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Après 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Autres	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
Total	2 683	315	291	469	181	345	200	90	293	499

Tableau 4.3.e Détail de la dette nette porteuse d'intérêts par devise, hors engagements de retraite*

(millions EUR)	Principal d'origine	Effet du swap	Après swap
2024			
DKK	998	-	998
SEK	688	-549	139
EUR	1 483	-259	1 224
GBP	21	485	506
Autres	177	323	500
Total	3 367	-	3 367
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	64	976
GBP	34	506	558
Autres	66	-	66
Total	2 683	-	2 683

* Informations communiquées avant et après les instruments financiers dérivés.

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

Tableau 4.3.f Risques de taux d'intérêt hors effets de couverture

(millions EUR)	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2024					
Obligations émises :					
Effets de commerce	Fixe	3,2 %	0-1 an	153	Juste valeur
1 200 millions SEK, échéance 16/06/2025	Variable	3,8 %	0-1 an	105	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2026	Variable	4,0 %	1-2 ans	44	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	3,7 %	1-2 ans	131	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 23/07/2027	Variable	4,1 %	2-3 ans	131	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2028	Variable	4,3 %	3-4 ans	44	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Variable	4,9 %	3-4 ans	35	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Fixe	4,9 %	3-4 ans	34	Juste valeur
Total des obligations émises		3,9 %		677	
Établissements de crédit hypothécaire :					
Taux fixe	Fixe	3,8 %	0-1 an	71	Juste valeur
Taux variable	Variable	3,7 %	0-1 an	1 132	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		3,7 %		1 203	
Emprunts bancaires :					
Taux fixe	Fixe	3,2 %	0-1 an	1 057	Juste valeur
Taux variable	Variable	3,6 %	0-1 an	813	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		3,4 %		1 870	
Autres emprunts :					
Opérations de leasing financier	Fixe	4,4 %	0-20 ans	252	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	2,5 %	0-1 an	10	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		4,3 %		262	

	Taux d'intérêt	Taux d'intérêt moyen	Durée	Valeur comptable	Risques de taux d'intérêt
2023					
Obligations émises :					
Effets de commerce	Fixe	4,4 %	0-1 an	103	Juste valeur
652 millions SEK, échéance 03/04/2024	Variable	5,3 %	0-1 an	59	Flux de trésorerie
750 millions SEK, échéance 03/04/2024	Fixe	1,6 %	0-1 an	68	Juste valeur
1 200 millions SEK, échéance 16/06/2025	Variable	5,2 %	1-2 ans	109	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/04/2026	Variable	5,5 %	2-3 ans	45	Flux de trésorerie
1 500 millions SEK, échéance 17/07/2026	Variable	4,8 %	2-3 ans	137	Flux de trésorerie
500 millions SEK, échéance 14/01/2028	Variable	5,8 %	4-5 ans	45	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Variable	5,9 %	4-5 ans	36	Flux de trésorerie
400 millions SEK, échéance 12/10/2028	Fixe	4,9 %	4-5 ans	36	Juste valeur
Total des obligations émises		4,7 %		638	
Établissements de crédit hypothécaire :					
Taux fixe	Fixe	3,8 %	1-2 ans	71	Juste valeur
Taux variable	Variable	4,7 %	0-1 an	1 141	Flux de trésorerie
Total des établissements de crédit hypothécaire		4,6 %		1 212	
Emprunts bancaires :					
Taux fixe	Fixe	3,8 %	0-1 an	402	Juste valeur
Taux variable	Variable	4,7 %	0-1 an	697	Flux de trésorerie
Total des emprunts bancaires		4,4 %		1 099	
Autres emprunts :					
Opérations de leasing financier	Fixe	3,8 %	0-20 ans	223	Flux de trésorerie
Autres emprunts	Variable	3,0 %	0-1 an	10	Flux de trésorerie
Total des autres emprunts		3,7 %		233	

4.3 DETTE NETTE PORTEUSE D'INTERETS (SUITE)

Méthodes comptables

Instruments financiers

Les instruments financiers sont comptabilisés à la date de transaction. Le groupe cesse de comptabiliser les actifs financiers lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie sous-jacents cessent d'exister ou sont transférés vers l'acquéreur de l'actif financier et que tous les risques et avantages importants liés à leur détention sont eux aussi transférés à l'acquéreur.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et la valeur nette est présentée dans le bilan uniquement lorsque le groupe a un droit légal de compensation et souhaite procéder à celle-ci ou liquider l'actif financier et le passif simultanément.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés lors de leur comptabilisation initiale, puis évalués au coût amorti, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global ou à la juste valeur via le compte de résultat.

Le classement des actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale dépend des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier concerné et de la manière dont elles sont gérées.

Les actifs financiers pour lesquels le groupe envisage d'encaisser les flux de trésorerie contractuels sont classés et mesurés au coût amorti.

Les actifs financiers qui font partie de la gestion des liquidités sont classés et mesurés à leur juste valeur via les autres éléments du résultat global. Tous les autres actifs financiers sont classés et évalués à la juste valeur via le compte de résultat.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les liquidités de caisse et les dépôts en banque librement accessibles ainsi que les obligations cotées en bourse dont l'échéance originale est de trois mois ou moins, qui entraînent un risque insignifiant de variation de valeur et peuvent être librement converties en disponibilités.

Actifs financiers évalués à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global

Les actifs financiers mesurés à la juste valeur via d'autres éléments du résultat global englobent les obligations hypothécaires, ce qui correspond en partie aux prêts hypothécaires souscrits.

Les actifs financiers sont évalués lors de leur première comptabilisation à la juste valeur, déduction faite des frais de transaction. Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur, et les ajustements éventuels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour ajustement de la juste valeur des titres dans les capitaux propres.

Les produits d'intérêt, les pertes de valeur et les 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 bénéfiques 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

Lors de la première comptabilisation, les dettes hypothécaires et bancaires ainsi que les obligations émises sont évaluées à la date de transaction et à la juste valeur, majorée des frais de transaction.

charges. Par la suite, les éléments du passif sont évalués au coût amorti, de sorte que la différence entre le produit du prêt et la valeur nominale est comptabilisée en résultat sur la durée attendue du prêt.

Les engagements résiduels contractés au titre de contrats de 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.

4.4 DERIVES

Commentaires financiers

Le groupe a conclu des contrats dérivés pour assurer des flux de trésorerie stables dans les années à venir. La valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie a diminué de 27 millions EUR pour atteindre 43 millions EUR. Cette réduction est due à la baisse des valeurs des contrats de couverture de change et de taux d'intérêt, tandis que la valeur des contrats de couverture des matières premières a augmenté.

Contrats sur devises

La valeur des contrats de couverture change a diminué de 45 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette réduction est due à l'évolution des taux de change appliqués, combinée à l'échéance des contrats existants et aux corrections de valeur des nouveaux contrats.

Contrats sur taux d'intérêt

La valeur des contrats de couverture de taux d'intérêt a diminué de 9 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette réduction est due à la baisse des niveaux d'intérêts à long terme et de l'utilisation des couvertures d'intérêts au cours de l'exercice.

Contrats sur matières premières

La valeur des contrats de couverture des matières premières a augmenté de 27 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est due à la hausse des prix du marché à des niveaux supérieurs aux prix de couverture, combinée à l'échéance des contrats existants et

aux corrections de valeur des nouveaux contrats.

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 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				
			2025	2026	2027	2028	Après 2028
2024							
Contrats sur devises	-37	-37	-37	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	71	71	23	15	13	9	11
Contrats sur matières premières	9	9	9	-	-	-	-
Couverture des futurs flux de trésorerie	43	43	-5	15	13	9	11

(millions EUR)	Valeur comptable	Juste valeur comptabilisée en autres éléments du résultat global	Comptabilisation attendue				
			2024	2025	2026	2027	Après 2027
2023							
Contrats sur devises	8	8	8	-	-	-	-
Contrats sur taux d'intérêt	80	80	22	21	12	11	14
Contrats sur matières premières	-18	-18	-18	-	-	-	-
Couverture des futurs flux de trésorerie	70	70	12	21	12	11	14

Tableau 4.4.b Ajustement de valeur des instruments de couverture

(millions EUR)	2024	20
Écartés différés sur instruments de couverture des flux de trésorerie au cours de l'exercice	27	-1
Ajustements de valeur des instruments de couverture de change reportés en autres produits et charges d'exploitation	-25	-
Ajustements de valeur des instruments de couverture des matières premières reportés en autres produits et charges d'exploitation	-29	-
Ajustements de valeur des instruments de couverture de change reclassés dans les postes financiers	-1	-
Ajustements de valeur des instruments de couverture d'intérêts reclassés dans les postes financiers	1	-
Total des ajustements de valeur des instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice	-27	-1

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS

Tableau 4.5.a Catégories d'instruments financiers

(millions EUR)	2024	2023
Instruments dérivés	2	45
Actions	8	8
Actifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	10	53
Valeurs mobilières	577	403
Actifs financiers évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global	577	403
Instruments de couverture du risque de change	-	9
Instruments de taux d'intérêt	62	66
Instruments sur matière première	26	12
Actifs dérivés utilisés comme instruments de couverture	88	87
Créances clients	1 317	1 145
Autres créances	266	309
Disponibilités	91	138
Actifs financiers évalués au coût amorti	1 674	1 592
Instruments dérivés	4	2
Passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat	4	2
Instruments de couverture du risque de change	37	1
Instruments de taux d'intérêt	6	10
Instruments sur matière première	17	30
Éléments de passif dérivés utilisés comme instruments de couverture	60	41
Emprunts à long terme	2 808	2 369
Emprunts à court terme	1 204	813
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 433	1 425
Passifs financiers évalués au coût amorti	5 445	4 607

Tableau 4.5.b Hiérarchie des justes valeurs - valeur comptable

(millions EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
2024				
Actifs financiers :				
Obligations	577	-	-	577
Actions	8	-	-	8
Instruments dérivés	-	90	-	90
Total de l'actif financier	585	90	-	675
Passif financier :				
Obligations émises	-	524	-	524
Établissements de crédit hypothécaire	1 203	-	-	1 203
Instruments dérivés	-	64	-	64
Total du passif financier	1 203	588	-	1 791
2023				
Actifs financiers :				
Obligations	403	-	-	403
Actions	8	-	-	8
Instruments dérivés	-	132	-	132
Total de l'actif financier	411	132	-	543
Passif financier :				
Obligations émises	-	535	-	535
Établissements de crédit hypothécaire	1 212	-	-	1 212
Instruments dérivés	-	43	-	43
Total du passif financier	1 212	578	-	1 790

4.5 INSTRUMENTS FINANCIERS (SUITE)

Limitation du risque

Méthodes et hypothèses appliquées lors de l'évaluation de la juste valeur d'instruments financiers :

Obligations et actions

La juste valeur est déterminée à l'aide des prix cotés sur un marché actif.

Dérivés 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

4.6 CONVENTIONS DE VENTE ET DE RACHAT

Commentaires financiers

Le groupe a investi dans des obligations hypothécaires danoises cotées, sous-jacentes à sa dette hypothécaire. En concluant un 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 et évaluée à la juste valeur.

Outre les obligations hypothécaires, le groupe détient d'autres valeurs mobilières d'une valeur comptable de 23 millions EUR (2023 : 40 millions EUR).

Tableau 4.6 Transfert d'actifs financiers

(millions EUR)	Valeur comptable	Valeur notionnelle	Juste valeur
2024			
Obligations hypothécaires	554	556	554
Engagements de rachat	-547	-544	-547
Position nette	7	12	7
2023			
Obligations hypothécaires	363	363	363
Engagements de rachat	-337	-335	-337
Position nette	26	28	26

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Commentaires financiers 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 150 millions EUR au 31 décembre 2024, ce qui constitue une baisse de 2 millions EUR par rapport à l'année précédente. Alors que les taux d'actualisation sont restés stables par rapport à l'année dernière, les hypothèses d'inflation ont été revues à la hausse, entraînant une augmentation des engagements de retraite. Cependant, nous avons constaté une baisse des engagements de retraite nets au 31 décembre 2024 par rapport au 31 décembre 2023, en raison d'une SEK plus forte face à l'EUR. Les hypothèses d'espérance de vie sont restées stables par rapport à l'année dernière. Voir

la Note 4.7.e pour obtenir un résumé des hypothèses utilisées.

Ces régimes de retraite sont basés sur le versement de cotisations, garantissant un régime à prestations définies lors du départ à la retraite. Les actifs des régimes sont légalement structurés sous la forme d'un fonds de pension et le groupe contrôle la gestion des régimes et leurs placements connexes.

Les régimes de retraite ne prévoient pas de partage du risque entre le groupe et les souscripteurs au régime de retraite.

Régimes de retraite au Royaume-Uni

Les engagements de retraite nets comptabilisés au Royaume-Uni s'élevaient à 11 millions EUR au 31 décembre 2024, ce qui constitue une baisse de 10 millions EUR par rapport à l'année précédente.

À l'instar de la Suède, nous avons constaté une légère augmentation des prévisions d'inflation au Royaume-Uni, entraînant une hausse des engagements. Cependant, cette augmentation a été plus que compensée par une hausse de l'hypothèse de taux d'actualisation, entraînant une diminution nette des engagements de retraite. Les engagements de retraite au Royaume-Uni ont diminué de 51 millions EUR par rapport à l'année précédente pour atteindre 881 millions EUR au 31 décembre 2024.

Les actifs du régime ont affiché un rendement négatif en 2024, s'élevant à 102 millions EUR. Ce résultat est principalement dû à la performance des actifs

correspondants, conçus pour suivre les mouvements des engagements aussi étroitement que possible. Les actifs correspondants représentent une part importante du portefeuille d'actifs et s'intègrent dans la stratégie visant à maintenir la stabilité du régime de retraite. Par ailleurs, nous avons également constaté une baisse de la valeur des autres actifs de régimes. Consultez la section dédiée à la planification des investissements en actifs au Royaume-Uni pour plus d'informations sur la stratégie adoptée par les fiduciaires. Ces baisses ont été partiellement compensées par les produits d'intérêts, les cotisations au régime et les corrections de taux de change favorables, entraînant une diminution nette globale de 61 millions EUR de la juste valeur des actifs de régimes au Royaume-Uni. Toutes les valeurs du portefeuille d'actifs ne sont pas cotées.

Le régime à prestations définies au Royaume-Uni prend en compte le salaire final. Si ce régime n'est plus accessible aux nouveaux salariés et est fermé à l'acquisition de nouveaux droits, il reste lié au salaire. Il s'agit d'un régime de retraite enregistré et les actifs sont détenus dans des fonds juridiquement distincts administrés en fiducie. Dans le cadre de l'administration du régime, les fiduciaires du régime sont tenus par la loi d'agir dans le meilleur intérêt des participants au régime tout en assurant la gestion du plan conformément à l'objectif pour lequel la fiducie a été créée, et sont responsables de l'élaboration des politiques d'investissement, de financement et de gouvernance. Un représentant du groupe assiste aux réunions des fiduciaires pour donner le point de vue du groupe sur la stratégie d'investissement,

Tableau 4.7.a Engagements de retraite comptabilisés dans le bilan
(millions EUR)

	Suède	Royaume-Uni	Autres	Total
2024				
Valeur actuelle des engagements financés	161	881	34	1 076
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-892	-19	-923
Déficit/(excédent) des régimes financés	149	-11	15	153
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	1	2
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	150	-11	16	155
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	161	881	34	1 076
Valeur actuelle des engagements non financés	1	-	1	2
Passif total	162	881	35	1 078
Présentés comme :				
Actifs de retraite	-	-11	-	-11
Engagements de retraite	150	-	16	166
Engagements de retraite nets	150	-11	16	155
2023				
Valeur actuelle des engagements financés	162	932	31	1 125
Juste valeur des actifs de régimes	-12	-953	-17	-982
Déficit/(excédent) des régimes financés	150	-21	14	143
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	1	3
Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan	152	-21	15	146
Spécifications du total des engagements :				
Valeur actuelle des engagements financés	162	932	31	1 125
Valeur actuelle des engagements non financés	2	-	1	3
Passif total	164	932	32	1 128
Présentés comme :				
Actifs de retraite	-	-21	-	-21
Engagements de retraite	152	-	15	167
Engagements de retraite nets	152	-21	15	146

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

mais le pouvoir de décision ultime appartient aux fiduciaires.

Les cotisations de l'employeur sont déterminées par un actuair indépendant sur la base de négociations triennale entre l'organisme et Arla, et sont finalement approuvées par le régulateur des retraites. L'évaluation triennale la plus récente du régime a été réalisée le 31 décembre 2022, et sur la base de financement convenue, le régime était excédentaire.

Des régimes à cotisations définies sont en place pour les autres collaborateurs. Les

cotisations sont versées à la fois par Arla et l'employé à un taux déterminé par Arla.

Planification des investissements en actifs au Royaume-Uni

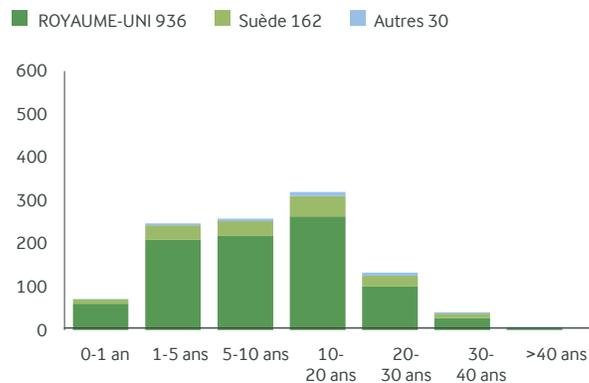
Les actifs des régimes génèrent des rendements qui sont utilisés pour satisfaire aux obligations des régimes. Ils ne sont pas nécessairement destinés à être réalisés à court terme. Les fiduciaires investissent dans différentes catégories d'actifs et avec des allocations différentes parmi ces catégories, selon les principes d'investissement du régime.

À l'heure actuelle, la stratégie d'investissement des régimes consiste à maintenir un équilibre entre les actifs de croissance (immobilier et infrastructures), les actifs à revenu (comportant des investissements en crédit et des obligations d'entreprise) et les actifs congruents (comportant un

portefeuille de couverture du passif et une police de rente sans rachat des engagements), avec une pondération en faveur des actifs congruents. En 2021, une stratégie a été adoptée pour réduire l'exposition des régimes au marché immobilier au Royaume-Uni. Une grande partie de cette stratégie s'est achevée en 2024.

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 qui couvre la majorité des

Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2024
(millions EUR)



Échéance des engagements de retraite au 31 décembre 2023
(millions EUR)

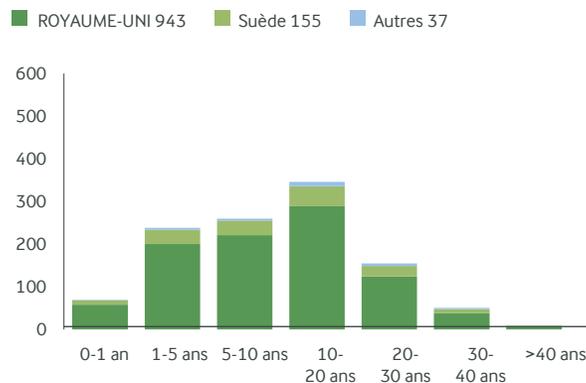


Tableau 4.7.b Évolution des engagements de retraite
(millions EUR)

	2024	2023
Valeur actuelle des engagements au 1er janvier	1 128	1 135
Coûts des services actuels	-	1
Charges d'intérêt calculées	49	50
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des préalables économiques (autres éléments du résultat global)	-70	22
Bénéfices et pertes actuariels suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	1	-33
Prestations versées	-68	-65
Correction de taux de change	38	18
Valeur actuelle des engagements de retraite au 31 décembre	1 078	1 128

Tableau 4.7.c Évolution de la juste valeur des actifs de régimes
(millions EUR)

	2024	2023
Juste valeur des actifs de régimes au 1er janvier	982	990
Produits d'intérêt	45	47
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies (OCI)	-102	-30
Cotisations aux régimes	13	12
Prestations versées	-58	-55
Corrections de taux de change	43	18
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	923	982

Retour réel sur les actifs de régimes :

Produits d'intérêt calculés	45	47
Retour, hors intérêts calculés	-102	-30
Retour réel	-57	17

Le groupe s'attend à contribuer aux actifs de régimes à hauteur de 23 millions EUR en 2025 et de 83 millions EUR entre 2026 et 2029.

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

mouvements des taux d'intérêt et de l'inflation, tel que mesuré 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, mais qui, dans l'ensemble, constituent des mandats distincts gérés pour le compte du plan et ne sont donc pas cotés.

Les politiques de rente consistent en un contrat de rente globale avec une compagnie d'assurance. Ce contrat permet aux fiduciaires de réduire le risque de leur régime en acquérant un actif (contrat de rente) dont les flux de trésorerie sont conçus pour répondre exactement à un ensemble spécifié de versements de prestations dans le cadre du régime de retraite.

Les investissements dans les infrastructures concernent les systèmes publics, les services et les installations à grande échelle, tels que les réseaux d'alimentation, routiers et d'eau. Ces investissements visent à générer des flux de trésorerie stables liés à l'inflation à long terme.

Le reste des actifs du régime consiste en des prêts à des entreprises ou à des gouvernements (véhicules de dette et obligations), des investissements immobiliers (propriétés) ainsi que des valeurs mobilières et liquidités liées à l'assurance (autres actifs).

Toutes les valeurs des actifs ne sont pas cotées, sauf indication contraire.

Méthodes comptables

Engagements de retraite et passif non courant similaire

Le groupe propose des régimes de retraite post-emploi à un grand nombre de ses collaborateurs, anciens ou nouveaux. Ces régimes se présentent sous la forme de régimes à prestations définies et de régimes à cotisations définies.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le groupe verse des cotisations fixes à des caisses de retraite indépendantes. Le groupe n'est pas dans l'obligation de verser des compléments de prix au-delà de ces cotisations fixes. Les risques et les avantages liés à la valeur du régime de retraite appartiennent donc aux participants au régime, et non au groupe. Les contributions pour les régimes à cotisations définies sont imputées dans le compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies se caractérisent par l'obligation du groupe d'exécuter un versement spécifique à compter de la date de départ à la retraite du participant au régime et pour la durée de sa retraite selon, par exemple,

l'ancienneté et le salaire en fin de carrière du participant. Le groupe assume les risques et les avantages liés à l'incertitude que le retour 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 sont présentés sous la forme d'engagements de retraite dans le bilan.

Les engagements nets sont calculés séparément pour chacun des régimes à prestations définies. Les engagements nets correspondent à la valeur des futures prestations de retraite acquises par les employés durant les périodes actuelles et antérieures (c'est-à-dire les engagements pour versements de retraite pour la part du salaire estimé en fin de carrière de l'employé perçu à la date du bilan), actualisés à une valeur actuelle (engagements à prestations définies), déduction faite de la juste valeur des actifs du groupe détenus séparément dans un fonds de retraite.

Le groupe a recours à des actuaires qualifiés pour calculer chaque année les engagements à prestations définies à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services.

Tableau 4.7.d Spécification de l'actif du régime

(millions EUR)	2024	%	2023	%
Véhicules de dette	349	38	295	30
Portefeuille de couverture du passif	238	26	295	30
Politiques de rente	200	22	211	21
Infrastructure	69	7	64	7
Biens immobiliers	29	3	82	8
Obligations	6	1	9	1
Autres éléments d'actif	32	3	26	3
Juste valeur des actifs de régimes au 31 décembre	923	100	982	100

Tableau 4.7.e Hypothèses actuarielles retenues pour le calcul actuariel

(%)	2024	2023
Hypothèses de taux d'actualisation		
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	5,5	4,6
Taux d'actualisation, Suède	3,5	3,5
Hypothèses d'inflation		
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2,7	2,4
Inflation (IPC), Suède	1,8	1,5
Hypothèses d'espérance de vie (espérance de vie en années à l'âge de 65 ans)		
Homme au Royaume-Uni	20,4	20,3
Femme au Royaume-Uni	22,8	22,5
Homme en Suède	22,0	22,0
Femme en Suède	24,0	24,0

Tableau 4.7.f Sensibilité des engagements bruts à prestations définies à des préalables clés

(millions EUR)	2024	2024	2023	2023
Impact sur les engagements de retraite au 31 décembre	+	-	+	-
Taux d'actualisation +/- 10 bps	-12	12	-13	13
Espérance de vie +/- 1 an	37	-37	41	-41
Inflation +/- 10 bps	7	-7	8	-8

4.7 ENGAGEMENTS DE RETRAITE (SUITE)

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 dans le compte de résultat. L'engagement net couvre principalement les régimes à prestations définies au Royaume-Uni et en Suède.

Incertitudes et estimations

Les engagements à prestations définies sont évalués sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, notamment les taux d'actualisation, les taux d'inflation, la croissance des salaires et les taux de mortalité. Tout changement au niveau des hypothèses peut avoir un impact significatif sur la position nette.

Le groupe a connaissance d'un litige au Royaume-Uni en 2023 impliquant Virgin Media et le NTL Pension Plan, qui pourrait entraîner des passifs supplémentaires pour certains régimes de retraite et promoteurs, y compris (le cas échéant) le groupe. En juillet 2024, les tribunaux britanniques ont rejeté un appel contre le jugement de 2023.

Le groupe et les administrateurs des régimes analysent le jugement et son impact (le cas échéant) est examiné par les conseillers juridiques des administrateurs. Tant que ce travail n'est pas terminé, le groupe ne peut déterminer l'impact (le cas échéant), et celui-ci sera évalué en fonction de sa pertinence à l'avenir. À ce titre, les chiffres fournis dans la présente divulgation ne tiennent pas compte du jugement.

Tableau 4.7.g Comptabilisé en résultat
(millions EUR)

	2024	2023
Coûts des services actuels	-	1
Comptabilisé en charges de personnel	-	1
Frais d'intérêts sur engagements de retraite	49	50
Produits d'intérêt sur actifs de régimes	-45	-47
Comptabilisé en charges financières	4	3
Montant total comptabilisé en résultat	4	4

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

	2024	2023
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions financières (autres éléments du résultat global)	70	-22
Bénéfices et pertes actuariels sur dettes suite à un changement des prévisions démographiques (autres éléments du résultat global)	-1	33
Retour sur les actifs de régime, hors montants inclus dans l'intérêt net sur les engagements nets à prestations définies	-102	-30
Montant total comptabilisé en autres éléments du résultat global	-33	-19

NOTE 5.

AUTRES ELEMENTS

5.1 IMPOT

Commentaires financiers

Impôts comptabilisés en résultat

Les charges fiscales totales ont diminué jusqu'à atteindre 46 millions EUR (2023 : 56 millions EUR), essentiellement en raison d'une augmentation des charges fiscales différées.

Le taux d'imposition effectif est passé à 9,8 %, contre 12,3 % l'année précédente, principalement en raison des changements au niveau des différences permanentes et des effets des sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives.

Impôt exigible

Les charges liées aux impôts courants ont augmenté pour atteindre 45 millions EUR (2023 : 31 millions EUR). Cette augmentation est principalement due à l'introduction en 2024 de l'impôt minimum mondial (Pilier 2), ce qui se traduit par un impôt complémentaire de 10 millions EUR au titre du Pilier 2 lié à nos opérations au Moyen-Orient et en Argentine.

Impôt différé

Les charges engagées dans le compte de résultat et liées aux ajustements d'impôts différés se sont élevées à 1 million EUR, ce qui représente une diminution de 24 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est due à une réduction des charges d'impôts différés pour l'exercice en cours.

Les impôts différés nets s'élèvent à 70 millions EUR, soit une augmentation nette de 10 millions EUR par rapport à l'année précédente. Les principaux changements au niveau des écarts temporaires bruts sont dus à l'augmentation des impôts différés liés aux immobilisations corporelles provenant des acquisitions effectuées durant l'année.

Les passifs d'impôts différés, qui s'élèvent à 101 millions EUR, concernent principalement les provisions, les engagements de retraite et autres passifs. Ils sont compensés en partie par des actifs d'impôt différé de 31 millions EUR liés aux pertes fiscales reportées et aux autres actifs.

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 12 millions EUR (2023 : 7 millions EUR). L'augmentation nette des pertes fiscales reportées est principalement due aux effets de la réglementation fiscale argentine mise en œuvre en 2024, réduisant les effets de l'inflation locale sur le résultat imposable des sociétés qui exercent leurs activités en Argentine.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales reportées et non comptabilisées ont atteint 40 millions EUR. Ils sont principalement liés aux activités menées au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Danemark.

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

	2024	2023
Impôt exigible		
Impôt exigible sur le résultat de l'exercice se rapportant aux éléments suivants :		
Impôt sur les coopératives	5	8
Impôt sur les sociétés	32	31
Impôt lié à Pilier 2	10	-
Corrections d'impôts relatifs aux exercices précédents	-2	-8
Total des charges fiscales pour l'impôt exigible	45	31
Impôt différé		
Variation de l'impôt différé pour l'exercice	-	23
Correction des impôts différés relatifs aux exercices précédents	1	2
Incidence des variations de taux d'imposition et des lois	-	-
Total des charges d'impôts différés	1	25
Total des charges fiscales comptabilisées en résultat	46	56

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

	2024		2023	
Bénéfice avant impôt		463		455
Impôt suite à l'application du taux d'imposition légal danois sur les sociétés	22,0 %	102	22,0 %	100
Effet du taux d'imposition dans d'autres juridictions	-0,2 %	-1	-3,1 %	-14
Effet sur les sociétés soumises à l'impôt sur les coopératives	-11,3 %	-52	-8,1 %	-37
Impact de l'impôt lié à Pilier 2	2,2 %	10	0,0 %	-
Charges non déductibles, minorées des revenus exonérés d'impôt	-2,7 %	-12	1,7 %	8
Part des bénéficiaires/pertes après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	-1,3 %	-6	-1,5 %	-7
Corrections des charges fiscales liés aux exercices précédents	-0,2 %	-1	-1,3 %	-6
Comptabilisation et corrections de pertes fiscales non comptabilisées précédemment	-0,2 %	-1	0,6 %	3
Pertes de l'exercice en cours pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	0,8 %	4	0,0 %	-
Autres corrections	0,7 %	3	2,0 %	9
Total	9,8 %	46	12,3 %	56

5.1 IMPOTS (SUITE)

Méthodes comptables

Impôts comptabilisés en résultat

Les impôts comptabilisés en résultat comprennent l'impôt courant et les variations de l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés en résultat, à moins qu'ils ne soient liés à un regroupement d'entreprises ou à des postes (produits ou charges) directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

Impôt courant

L'impôt courant est évalué sur la base de la législation fiscale applicable aux entités du groupe soumises à l'impôt sur les coopératives et à l'impôt sur les sociétés. L'imposition des coopératives se base sur leurs capitaux propres, 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 résultat 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 regroupements d'entreprises.

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.

L'exception obligatoire de la norme IAS 12 concernant la comptabilisation et la publication des actifs et passifs d'impôt différé liés aux impôts sur le revenu du Pilier 2 a été appliquée.

Incertitudes et estimations

Impôt différé

L'impôt différé reflète les évaluations de l'impôt futur réel dû pour des postes des

états financiers, en tenant compte du timing et de la probabilité. Ces estimations reflètent également les attentes concernant les futurs 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 la future recouvrabilité de l'actif.

Impôt lié à Pilier 2

Les directives et la réglementation résultant de l'impôt lié à Pilier 2 étant continuellement mises à jour, l'impôt complémentaire final au titre de Pilier 2 en 2024 peut différer du coût comptabilisé en résultat.

Traitements de l'impôt sur le revenu

Des incertitudes demeurent, dans la mesure où la législation fiscale, la jurisprudence et les pratiques des autorités fiscales ne sont pas toujours claires pour toutes les transactions. Arla reconnaît et mesure les positions fiscales incertaines conformément à la norme IFRIC 23.

Tableau 5.1.c. Actifs et passifs d'impôts différés
(millions EUR)

	2024	2023
Passif d'impôt différé net au 1er janvier	-60	-64
Impôt différé comptabilisé en résultat	-1	-25
Impôt différé comptabilisé en autres éléments du résultat global	5	13
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	-15	-2
Effets de change	1	-
Reclassification au bilan des actifs/passifs d'impôts différés	-	18
Passif d'impôt différé au 31 décembre	-70	-60
Impôt différé, par écart temporaire brut		
Immobilisations incorporelles	-3	-4
Immobilisations corporelles	-17	4
Provisions, engagements de retraite et autres actifs	-28	-31
Pertes fiscales reportées	12	7
Autres éléments d'actif/de passif	-34	-36
Total de l'impôt différé, par écart temporaire brut	-70	-60
Comptabilisé au bilan en tant que :		
Actifs d'impôt différé	31	23
Passif d'impôt différé	-101	-83
Total	-70	-60

5.2 PROVISIONS

Commentaires financiers

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 61 millions EUR (contre 51 millions EUR en 2023). 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. Elles sont évaluées sur la base de données historiques, 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 2024	Total 2023
Provisions au 1er janvier	24	4	23	51	48
Nouvelles provisions durant l'exercice	18	-	7	25	7
Reprises	-	-	-	-	-3
Utilisées durant l'exercice	-15	-	-	-15	-1
Provisions au 31 décembre	27	4	30	61	51
Provisions non-courantes	-	2	28	30	31
Provisions courantes	27	2	2	31	20
Provisions au 31 décembre	27	4	30	61	51

5.3 REMUNERATION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Honoraires réglés à EY

La société EY a été nommée au poste de commissaire aux comptes d'Arla par le Board of Representatives.

Tableau 5.3 Honoraires des commissaires aux comptes élus par le Board of Representatives (millions EUR)

	2024	2023
Contrôle légal des documents comptables	1,9	1,8
Autres mandats d'assurance	0,4	0,3
Assistance fiscale	0,2	0,3
Autres services	1,1	0,3
Rémunération totale du commissaire aux comptes	3,6	2,7

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 2024. Les principes appliqués à la rémunération du BoD sont décrits page 81. Les membres du BoD sont rémunérés sur la base des quantités de lait fournies à Arla Foods amba, comme n'importe quel autre associé-coopérateur. De même, des instruments de capitaux individuels sont émis en faveur du BoD, dans les mêmes conditions que pour les autres associés-coopérateurs.

En 2024, le Comité exécutif de gestion était composé du Directeur général Peder Tuborgh, du Directeur des opérations Europe Peter Giørtz-Carlsen et du Directeur financier Torben Dahl Nyholm depuis le 1er décembre 2024. Les principes appliqués à la rémunération du Comité exécutif de gestion sont décrits page 97.

Le tableau 5.4.a présente les montants cumulés pour la période de référence respective. Ce montant a été calculé sur la base des chiffres clés communiqués et des estimations des performances par rapport aux pairs. Le versement final pourrait donc s'avérer différent.

Tableau 5.4.a Rémunération des dirigeants

(millions EUR)	2024	2023
Board of Directors		
Salaires et rémunérations	1,8	1,7
Total	1,8	1,7
Comité exécutif de gestion		
Rémunération fixe	2,8	2,5
Retraite et autres prestations	0,5	0,5
Primes variables à court terme	0,7	0,7
Primes variables à long terme	1,4	1,0
Total	5,4	4,7

Tableau 5.4.b Transactions avec le Board of Directors

(millions EUR)	2024	2023
Achat de lait cru	33,2	30,3
Complément de prix semestriel	0,3	0,4
Complément de prix au titre des exercices précédents	1,1	1,1
Total	34,6	31,8
Livraisons de lait non réglées figurant au titre de dettes fournisseurs et autres dettes	1,8	1,2
Instruments de capitaux individuels	3,3	2,8
Total	5,1	4,0

5.5 ENGAGEMENTS CONTRACTUELS, ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS

Commentaires financiers

Les obligations et engagements contractuels s'élèvent à 869 millions EUR (2023 : 614 millions EUR). Arla a signé des contrats d'achat d'électricité au Danemark, en Allemagne et au Royaume-Uni au cours de l'année, ce qui représente une augmentation des engagements contractuels de 100 millions EUR. Les engagements en matière d'investissements dans des

immobilisations corporelles ont augmenté de 85 millions EUR. Les autres obligations et engagements contractuels comprennent des licences informatiques, des locations à court terme et de faible valeur, etc., et ont augmenté de 70 millions EUR nets.

Le groupe a constitué une sûreté immobilière en garantie d'une dette hypothécaire d'une valeur nominale de 1 209 millions EUR au titre de la loi danoise sur les prêts hypothécaires (2023 : 1 216 millions EUR). Les obligations financières de cautionnement et de garantie s'élèvent à 29 millions EUR (2023 : 18 millions EUR).

Arla est partie prenante dans un nombre limité de poursuites judiciaires, litiges et autres réclamations. La direction a estimé que les conséquences de ces obligations et engagements n'auront probablement pas d'impact significatif sur la situation financière du groupe, au-delà de ce qui est déjà comptabilisé dans les états financiers.

Tableau 5.5 Engagements contractuels*

(millions EUR)	0-1 an	De 1 à 5 ans	5 ans et plus	Total
2024				
Contrats informatiques	52	64	-	116
Locations à court terme et de faible valeur	46	-	-	46
Contrats d'achat d'électricité	34	157	217	408
Engagements d'investissement en immobilisations corporelles	219	80	-	299
Total	351	301	217	869
2023				
Contrats informatiques	34	31	-	65
Locations à court terme et de faible valeur	27	-	-	27
Contrats d'achat d'électricité	11	120	177	308
Engagements d'investissement en immobilisations corporelles	187	27	-	214
Total	259	178	177	614

* Les autres engagements contractuels non divulgués dans le tableau comprennent les biens hypothéqués fournis en garantie de prêts hypothécaires et les obligations financières de cautionnement et de garantie.

5.6 ÉVÉNEMENTS ULTÉRIEURS A LA DATE DU BILAN

Événements ultérieurs

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

5.7 METHODES COMPTABLES GENERALES

Éléments de préparation

Les états financiers consolidés inclus dans le présent rapport annuel ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels pour les grandes sociétés de classe C. Arla n'est pas une entité d'intérêt public européenne, du fait que le groupe ne possède aucun instrument de dette négocié sur une place financière réglementée par l'Union européenne. Le BoD a autorisé la publication des états financiers consolidés le 17 février 2025. Ceux-ci ont été soumis à l'approbation du BoR le 26 février 2025.

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 consolidés sont exprimés en millions EUR et arrondis.

États financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont établis sous la forme d'un condensé des états financiers de la société mère et des différentes filiales, conformément aux méthodes comptables du groupe. Le chiffre d'affaires, les charges, l'actif et le passif, ainsi que les postes inclus dans les capitaux propres des filiales, sont agrégés et présentés poste par poste. Les participations, bilans et transactions interentreprises ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions interentreprises ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods amba (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle de manière à profiter de leurs activités. Les entités dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des co-entreprises. Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable, mais aucun contrôle, sont considérées comme des entreprises associées. Il est généralement question d'influence notable lorsque le groupe possède plus de 20 % (mais moins de 50 %) des droits de vote dans une société ou en dispose directement ou indirectement.

Les plus-values latentes découlant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées, c.-à-d. les bénéfices

tirés des ventes opérées aux co-entreprises ou entreprises associées dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le groupe, sont éliminés de la valeur comptable de l'investissement opéré, proportionnellement à la participation du groupe dans la société. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon, mais uniquement dans la mesure où rien n'indique une perte de valeur.

Les états financiers consolidés sont établis sur la base des coûts historiques, sauf pour certains postes évalués sur d'autres bases, lesquelles sont décrites dans les méthodes comptables.

Conversion de transactions et de postes monétaires en devises étrangères

Pour chaque entité comptable du groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de taux de change sont comptabilisés en résultat 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.

5.7 METHODES COMPTABLES GENERALES (SUITE)

Conversion de transactions étrangères

L'actif et le passif de sociétés consolidées, y compris la part de l'actif net et des écarts d'acquisition des co-entreprises et des entreprises associées avec une devise fonctionnelle autre que l'euro, sont convertis en euros à l'aide du taux de change en vigueur en fin d'exercice. Le chiffre d'affaires, les charges et la part des bénéfices ou pertes nets pour l'exercice sont convertis en euros à l'aide du taux de change mensuel moyen si celui-ci ne diffère pas notablement du taux de change à la date des transactions. Les écarts de taux de change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve de conversion.

En cas de cession partielle d'entreprises associées ou de co-entreprises, la part proportionnelle de la réserve cumulée de conversion est reportée au résultat de l'exercice avec les bénéfices ou pertes éventuels liés à la cession concernée.

Normes IFRS nouvelles ou amendées

Le groupe a adopté toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur dans l'UE à partir du 1^{er} janvier 2024. Les divulgations sur les programmes de financement de la chaîne d'approvisionnement dans la Note 2.1 et les conditions de prêt dans la Note 4.3 ont été mises à jour

conformément aux amendements de la norme IFRS 7. Les nouvelles normes et interprétations n'ont eu aucun autre impact significatif sur les états financiers consolidés.

Futures mises en œuvre

Le Conseil des normes comptables internationales (IASB) a publié une série de normes comptables et interprétations afférentes nouvelles ou amendées et révisées qui ne sont pas encore applicables. Arla adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. La mise en œuvre de la norme IFRS 18 à compter de 2027 aura un impact significatif sur les états financiers consolidés d'Arla, y compris les chiffres de comparaison retraités dans le rapport 2027. La préparation de la mise en œuvre a été lancée. La future mise en œuvre d'autres normes nouvelles ou modifiées ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japon	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Corée	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Chine	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentine	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapour	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexique	MXN	100
Volac Whey Nutrition Holdings Limited	UK	GBP	100
Volac Whey Nutrition Limited	UK	GBP	100
Volac Renewable Energy Limited	UK	GBP	100
Arla Foods Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahreïn	BHD	100
Arla Oy	Finlande	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finlande	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Danemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods UK plc	Royaume-Uni	GBP	100

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods GP Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods limited Partnership	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Finance Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Lockerbie Biogas Limited	UK	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods Ingredients Taw Valley Limited	UK	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Royaume-Uni	GBP	100
Arla Foods B.V.	Pays-Bas	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimentícios Ltda.	Brésil	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Arabie saoudite	SAR	75
Arla Foods Finance A/S	Danemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernesey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Sénégal	XOF	100

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE (SUITE)

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Tholstrup Cheese A/S	Danemark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgique	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Allemagne	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Allemagne	EUR	50
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 Dairy 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
Årets Kock Aktiebolag	Suède	SEK	67
Arla Foods Inc.	États-Unis	USD	100
Arla Foods Production LLC	États-Unis	USD	100

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
Arla Foods Transport LLC	États-Unis	USD	100
Arla Foods Deutschland 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	90
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
Arla Foods France S.a.r.l	France	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	République dominicaine	DOP	100

5.8 VUE D'ENSEMBLE DU GROUPE (SUITE)

	Pays	Devise	Participation du groupe
Arla Foods amba	Danemark	DKK	%
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 Foods LLC	Oman	OMR	70
Cocio Chokolademælk A/S	Danemark	DKK	50
Marygold Trading K/S°	Danemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danemark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited**	Îles Vierges britanniques	HKD	30
Svensk Mjölkk Ekonomisk förening	Suède	SEK	75
Svensk Mjölkk AB	Suède	SEK	100
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB**	Suède	SEK	25
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Suède	SEK	24
Jörd International A/S	Danemark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danemark	DKK	100
Baby&Me ApS	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	90
Green Fertilizer Denmark ApS**	Danemark	DKK	25

* Co-entreprises

** Entreprises associées

° 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.arla.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.

- 162 Rapport du Board of Directors et du comité exécutif de gestion
- 163 Rapport de l'auditeur indépendant
- 165 Rapport d'assurance de l'auditeur indépendant sur les états de durabilité

RAPPORTS DE GESTION ET D'AUDIT



ARLA® CRAVENDALE

En collaboration avec Arla B.O.B., les bouteilles de 1 litre d'Arla® Cravendale produites à la laiterie de Stourton au Royaume-Uni utilisent désormais du PET recyclé (rPET) post-consommation.

RAPPORT DU BOARD OF DIRECTORS ET DU COMITÉ EXÉCUTIF DE GESTION

En ce jour, le Board of Directors et le Comité exécutif de gestion ont débattu du rapport annuel d'Arla Foods pour l'exercice 2024 et l'ont approuvé. Le rapport annuel a été établi conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences de publication d'informations supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2024 ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2024.

Nous considérons que le rapport de gestion sur le Rapport Annuel ([pages 4](#)

[à 99](#)) offre une image fidèle de l'évolution de la situation financière du groupe et de la société mère, de leurs activités, des éléments financiers, de leurs résultats pour l'exercice et de leurs flux de trésorerie. De même, nous considérons que le rapport de gestion décrit les principaux risques et incertitudes susceptibles d'affecter le groupe et la société mère.

Les états financiers environnementaux, sociaux et de gouvernance consolidés d'Arla ont été préparés conformément aux principes comptables ESG d'Arla. Nous estimons qu'ils donnent une image fidèle et une présentation raisonnable et équilibrée des performances environnementales, sociales et de gouvernance.

Par la présente, nous recommandons que le rapport annuel soit adopté par le Board of Representatives.

Aarhus, le 17 février 2025

Jan Toft Nørgaard
Président

Inger-Lise Sjöström
Vice-présidente

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Peder Tuborgh
CEO

Torben Dahl Nyholm
CFO

Daniel Halmsjö

George Holmes

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

Marcel Goffinet

Marita Wolf

Markus Hübers

René Lund Hansen

Simon Simonsen

Steen Nørgaard Madsen

Florence Rollet

Nana Bule

Anders Olsson

Holger Lund

Paul Cullen

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À L'ATTENTION DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS D'ARLA FOODS AMBA

Appréciation

Nous avons vérifié les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère Arla Foods amba pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2024, lesquels se composent du compte de résultat, du compte de résultat global, du bilan, de l'état des variations des fonds propres, de l'état des flux de trésorerie et des notes, y compris un résumé des principales méthodes comptables du groupe et de la société mère. Les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère ont été établis conformément aux

normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Nous considérons que les états financiers consolidés et les états financiers de la société mère offrent une image fidèle de la situation financière du groupe et de la société mère au 31 décembre 2024, ainsi que du résultat de leurs activités et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice courant du 1er janvier au 31 décembre 2024, conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels.

Justifications des appréciations

Nous avons exécuté notre vérification conformément aux normes internationales en matière de vérification de comptes (ISA) et à d'autres exigences applicables au Danemark. Nos responsabilités, dans le cadre de ces normes et exigences, sont décrites plus avant dans la rubrique « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers consolidés et des états financiers de la société mère » (ci-après collectivement « les états financiers ») de notre rapport. Nous considérons que les informations probantes obtenues suffisent et conviennent pour fonder notre conclusion.

Indépendance

Nous conservons notre indépendance par rapport au groupe, conformément au Code international de déontologie des professionnels comptables publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (Code de l'IESBA) et aux exigences éthiques particulières en vigueur au Danemark, et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces exigences et du Code de l'IESBA.

Déclaration concernant le rapport de gestion

La responsabilité du rapport de gestion incombe à la direction.

Notre appréciation des états financiers ne couvre pas le rapport de gestion et nous ne formulons aucune appréciation s'agissant de celui-ci.

S'agissant de notre audit des états financiers, notre responsabilité se limite à lire le rapport de gestion et, ce faisant, à examiner s'il présente des incohérences significatives avec les états financiers ou avec les connaissances que nous avons acquises au cours de l'audit, ou s'il semble contenir des anomalies significatives.

Par ailleurs, il nous incombe d'examiner si le rapport de gestion fournit les informations requises au titre de la loi danoise sur les rapports annuels.

Sur la base de nos procédures, nous concluons que le rapport de gestion est conforme aux états financiers et qu'il a été préparé conformément aux exigences de la loi danoise sur les rapports annuels. Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction concernant les états financiers

Les dirigeants sont chargés de rédiger des états financiers consolidés et des états financiers pour la société mère qui offrent une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences supplémentaires visées par la loi danoise sur les rapports annuels. En outre, les dirigeants sont chargés du contrôle interne qu'ils jugent nécessaire pour rédiger les états financiers sans anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs.

S'agissant de la préparation des états financiers, la direction se doit d'évaluer la capacité du groupe et de la société mère à poursuivre ses activités, en divulguant, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et en s'appuyant sur les principes comptables de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers, sauf si la direction envisage de liquider le groupe ou la société mère, ou de cesser l'activité, ou encore si elle n'a d'autre option réaliste que d'agir de la sorte.

Responsabilités de l'auditeur concernant l'audit des états financiers

Notre objectif consiste à obtenir une assurance raisonnable quant au fait que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou d'erreurs, et de publier un rapport d'audit présentant notre appréciation. Nous entendons par « assurance raisonnable » un haut degré d'assurance, mais il ne s'agit pas d'une garantie qu'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences particulières en vigueur au Danemark puisse toujours déceler les éventuelles anomalies significatives. Les anomalies peuvent être dues à une fraude ou à une erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent être de nature à influencer les décisions économiques adoptées par les utilisateurs sur la base desdits états financiers.

Dans le cadre d'un audit mené conformément aux normes ISA et aux exigences supplémentaires en vigueur au Danemark, nous exerçons un jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'elles résultent d'une fraude ou d'une erreur ; nous élaborons et mettons en œuvre des procédures d'audit tenant compte de ces risques et recueillons des éléments d'audit

suffisants et appropriés pour étayer notre appréciation. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas relever une anomalie résultant d'une erreur, étant donné que la fraude peut impliquer une collusion, des falsifications, des omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou le contournement des contrôles internes.

- Nous nous attachons à comprendre le contrôle interne pertinent pour l'audit de manière à élaborer des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer un avis sur l'efficacité des contrôles internes du groupe et de la société mère.
- Nous évaluons l'adéquation des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et informations connexes publiées par la direction.
- Nous émettons des conclusions sur le caractère approprié du recours par la direction à une base de continuité d'exploitation pour préparer les états financiers et, sur la base des éléments d'audit obtenus, sur l'existence d'une incertitude significative concernant les événements et circonstances, de

nature à jeter un doute significatif sur la capacité du groupe ou de la société mère à poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus, dans notre rapport d'audit, d'attirer l'attention sur les informations connexes figurant dans les états financiers ou, si ces informations sont inadéquates, de modifier notre appréciation. Nos conclusions se fondent sur les éléments d'audit obtenus jusqu'à la date de notre rapport d'audit. Toutefois, des événements ou circonstances futurs peuvent contraindre le groupe et la société mère à cesser de poursuivre sur un principe de continuité d'exploitation.

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations communiquées dans les notes, et établissons si les états financiers reflètent les transactions et événements sous-jacents de manière juste et équitable.
- Nous planifions et réalisons l'audit du groupe afin d'obtenir des éléments d'audit appropriés suffisants concernant les informations financières des entités ou des unités opérationnelles du groupe et utilisables comme base

pour nous forger une opinion sur les états financiers du groupe et les états financiers de la société mère. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la révision du travail d'audit réalisé aux fins de l'audit du groupe. Nous restons seuls responsables de notre appréciation d'audit.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance s'agissant, entre autres, du périmètre et du calendrier planifié pour notre audit et des observations significatives de l'audit, et notamment des insuffisances significatives du contrôle interne identifiées pendant notre audit.

Aarhus, le 17 février 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
N° immatr. (CVR) 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Jan K. Mortensen
Expert-comptable agréé
MNE n° 40030

RAPPORT D'ASSURANCE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT SUR LES ÉTATS DE DURABILITÉ

À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES D'ARLA FOODS AMBA

Comme convenu, nous avons vérifié, au moyen d'une assurance raisonnable associée à une assurance limitée, tel que le définissent les normes internationales relatives aux missions d'assurance, les états de durabilité d'Arla Foods dans le rapport annuel aux [pages 31 à 89](#) pour la période du 1 janvier 2024 au 31 décembre 2024.

Plus précisément, nous avançons des conclusions sur :

L'assurance raisonnable des ICP suivants identifiés dans les états de durabilité (ci-après dénommés « ICP de durabilité

choisis au titre de l'assurance raisonnable ») :

- ICP mentionnés sous les colonnes « Progression des émissions de gaz à effet de serre », « Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2, 3) », « Intensité des GES par chiffre d'affaires net », « Consommation d'énergie », « Intensité énergétique basée sur le chiffre d'affaires net », « Consommation d'électricité en Europe » et « Bien-être animal » du tableau aux [pages 48-50](#)
- ICP mentionnés sous les colonnes « Accidents », « Nombre d'employés (effectifs) », « Nombre d'employés (effectifs) par pays et genre », « Nombre d'employés (effectifs) par type de contrat » et « Répartition des employés par tranche d'âge » des tableaux de la [page 76](#)
- ICP mentionnés sous la colonne « Rappels » du tableau de la [page 85](#)

« Assurance limitée relative aux informations restantes des états de durabilité », aux [pages 31-89](#) du rapport annuel.

Lors de la préparation des états de durabilité, Arla a appliqué les méthodes comptables générales figurant aux [pages 31-89](#) et les méthodes comptables répertoriées avec les ICP. Les états de durabilité doivent être lus et compris en relation avec les méthodes comptables, dont la sélection et l'application est de la responsabilité exclusive de la direction.

L'absence d'une pratique établie permettant de dégager, d'évaluer et de mesurer les états de durabilité favorise l'application de techniques de mesure différentes, mais acceptables, et peut affecter la comparabilité entre entités et au fil du temps.

Responsabilités de la direction

La direction d'Arla est responsable de la sélection des méthodes comptables et de la présentation des états de durabilité conformes aux méthodes comptables, à tous égards importants. Cette responsabilité comprend l'établissement et le maintien de contrôles internes, la tenue de dossiers adéquats et la réalisation d'estimations pertinentes dans le cadre de la préparation des états de durabilité, de manière à garantir que celles-ci ne comportent aucune anomalie significative due à une fraude ou une erreur.

Responsabilités de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion basée sur nos examens des états de durabilité présentés, dans le périmètre défini ci-dessus. Nous avons effectué notre mission conformément à la norme ISAE 3000 « Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information » (Missions d'assurance autres que pour des audits et examens de l'historique des informations financières) et à d'autres exigences applicables en vertu de la législation danoise aux fins de notre conclusion.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab applique la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et exploite un système de gestion de la qualité, et notamment des politiques ou procédures concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires en vigueur.

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et d'éthique du code de déontologie à l'usage des comptables professionnels publié par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA), qui repose sur des principes fondamentaux en matière d'intégrité, d'objectivité, de compétence et diligence professionnelles, de confidentialité et de comportement professionnel, ainsi que sur les exigences déontologiques en vigueur au Danemark.

Description des procédures exécutées

En obtenant une assurance raisonnable sur les ICP de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable, notre objectif était d'effectuer lesdites procédures et d'obtenir les preuves jugées nécessaires afin de nous fournir des preuves appropriées suffisantes pour exprimer une opinion avec une assurance raisonnable.

En obtenant une assurance limitée sur les informations restantes des états de durabilité, notre objectif était d'effectuer les procédures d'obtention d'informations et d'explications jugées nécessaires afin de nous fournir des preuves appropriées suffisantes pour exprimer une conclusion avec une assurance limitée. Les procédures effectuées dans le cadre de notre mission d'assurance limitée sont inférieures à celles effectuées dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le degré d'assurance apparaissant dans notre conclusion est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue dans le cas d'une mission d'assurance raisonnable.

Dans le cadre de notre examen, nous avons effectué les procédures ci-dessous :

- Interrogation des responsables des états de durabilité afin de développer une compréhension du processus de préparation des états de durabilité et d'exécution des procédures de contrôle interne.
- Nous avons effectué un examen analytique des données et tendances afin de cerner les domaines des états de durabilité présentant un risque plus élevé d'information trompeuse ou déséquilibrée, ou d'anomalies significatives et avons obtenu des explications sur les écarts importants.
- Nous avons évalué, sur la base d'enquêtes, le caractère approprié

des méthodes comptables utilisées, leur application cohérente et les divulgations connexes dans les états de durabilité. Cela comprend le caractère raisonnable des estimations communiquées par la direction.

- Nous avons conçu et exécuté d'autres procédures tenant compte de ces risques et recueilli des preuves suffisantes et appropriées pour étayer notre conclusion.

En plus de ce qui précède, nous avons effectué les procédures suivantes pour les ICP de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable :

- Nous avons identifié les éléments clés et échantillons représentatifs compte tenu de la méthodologie d'échantillonnage généralement acceptée pour l'obtention d'informations et la vérification de l'exactitude et l'exhaustivité des données
- Nous avons effectué des visites sur place afin de comprendre les processus de collecte, de calcul et de consolidation des données affectant l'assurance raisonnable sur les indicateurs.

Selon nous, les examens mis en œuvre constituent une base suffisante pour tirer notre conclusion.

Conclusion

À notre avis, les ICP de durabilité choisis au titre d'une assurance raisonnable pour la période du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024, qui ont été soumis à nos procédures d'assurance raisonnables, ont, à tous égards importants, été préparés conformément aux méthodes comptables aux [pages 48-50, 76 et 85](#).

Au vu des examens d'assurance limitée et des preuves obtenues, rien n'a été porté à notre attention qui porterait à croire que les informations restantes des états de durabilité d'Arla Foods dans le Rapport annuel aux [pages 31-89](#) pour la période du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024 n'ont pas été préparées, à tous égards importants, conformément aux méthodes comptables décrites aux [pages 31-89](#) et aux méthodes comptables répertoriées avec les ICP.

Copenhague, le 17 février 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab N° immatr. (CVR) 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Partenaire, expert-comptable agréé
MNE n° 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partenaire, Changement climatique et Durabilité



LURPAK® PLANT BASED

Exempt d'huile de palme, de conservateurs, de colorants et d'autres additifs, Lurpak® Plant Based peut être aussi bien utilisé pour la cuisson et la pâtisserie que tartiné.

- 168 Engagement envers le Pacte Mondial des Nations Unies
- 169 Données liées à la législation européenne
- 170 Glossaire
- 171 Agenda

AUTRES PUBLICATIONS

ENGAGEMENT ENVERS LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES



PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Début 2008, Arla a signé le Pacte mondial (Global Compact), l'initiative des Nations unies visant à promouvoir des pratiques commerciales éthiques. En tant que signataires, nous nous engageons à respecter les 10 principes fondamentaux du Pacte mondial.

Droits de l'homme

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme
2. Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme

Travail

3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective
4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire

5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants
6. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi

Environnement

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

Lutte contre la corruption

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



Depuis 2008, Arla participe au réseau nordique du Pacte mondial. En mai 2009, Arla a rejoint Caring for Climate, une plateforme d'action volontaire et complémentaire cherchant à prendre le leadership autour de la question du changement climatique. En 2010, le CEO d'Arla a signé une déclaration de soutien aux Women's Empowerment Principles (principes d'autonomisation des femmes), une initiative du Pacte mondial et de l'UNIFEM (Fonds de développement des Nations unies pour la femme). Vous trouverez de plus amples informations sur le Pacte mondial et ses principes sur www.un-globalcompact.org et dans le code de conduite d'Arla sur arla.com.

NOTRE PROGRESSION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Norme	ODD des Nations unies	Page
Données environnementales		
Émissions de CO ₂ e	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	48
Réduction du CO ₂ e des scopes 1 et 2 (année de référence : 2015)		48
Réduction du CO ₂ e de scope 3 par kg de lait et de lactosérum (année de référence : 2015)		48
Total des émissions de CO₂e (millions de kg)		48
Bouquet énergétique		
Part d'électricité produite à partir de sources renouvelables dans l'UE (%)	7.2, 7.3	50
Déchets et eau		
Déchets solides (tonnes)	6.3, 6.4	67
Prélèvement d'eau (milliers de m ³)		60
Bien-être animal		
Nombre de cellules somatiques (1 000 cellules/ml)	15.1	50
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de propreté		50
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de mobilité		50
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs de lésions		50
Part des agriculteurs audités sans problèmes majeurs liés à l'état corporel		50
Données sociales		
Pourcentage total de femmes (%)	5.1, 5.5	77
Pourcentage de femmes à des postes de direction ou à des postes d'échelon supérieur (%)	5.1, 5.5	77
Pourcentage de femmes dans l'équipe exécutive de gestion (%)	5.1, 5.5	77
Écart de rémunération, cols blancs (hommes-femmes)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	77
Roulement du personnel (%)	8.5, 8.7	77
Sécurité alimentaire – nombre de rappels	2.1	85
Fréquence des accidents (pour 1 million d'heures de travail)	8.8	76
Données de gouvernance		
Part des femmes au sein du Board of Directors (%)	5.1, 5.5	38
Objectifs et ambitions non audités		
Nutrition et accessibilité	2.1, 3.4	80-85
Approvisionnement responsable	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	53-61
Lutte contre la corruption et les pots-de-vin	16.5	87-88

DONNÉES LIÉES À LA LÉGISLATION EUROPÉENNE

Vous trouverez ci-dessous un tableau avec une liste de données dans les normes transversales et thématiques qui découlent d'autres législations européennes, tel que répertorié dans l'ESRS 2 (Annexe 2), indiquant où se trouvent les données dans le rapport.

Exigence en matière de publication d'informations	Données	Référence SFDR	Référence du Pilier 3	Référence du règlement BMR	Référence de la loi climat de l'UE	Page
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	●		●		38
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			●		93
ESRS 2 GOV-4	30	●	●			37
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	●		●		non significatif
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	●		●		non significatif
ESRS 2 SBM-1	41 (d) iii	●		●		non significatif
ESRS 2 SBM-1	42 (d) iv			●		non significatif
ESRS E1-1	14				●	41-43, 45
ESRS E1-1	16 (g)		●	●		50
ESRS G1-4	34	●	●	●		41-43, 45, 48
ESRS G1-5	38	●				49
ESRS G1-5	37	●				49
ESRS G1-5	40-43	●				49, 50
ESRS G1-6	44	●	●	●		48
ESRS G1-6	53-55	●	●	●		48, 49
ESRS G1-7	56				●	non significatif
ESRS G1-9	66			●		non significatif
ESRS G1-9	66 (a), 66 (c)		●			non significatif
ESRS G1-9	67 (c)		●			non significatif
ESRS G1-9	69			●		non significatif
ESRS E2-4	28	●				non indiqué
ESRS E3-1	9	●				non indiqué
ESRS E3-1	13	●				non indiqué
ESRS E3-1	14	●				non indiqué
ESRS E3-4	28 (c)	●				non indiqué
ESRS E3-4	29	●				non indiqué
ESRS 2-IRO1-E4	16 (a) i	●				non indiqué
ESRS 2-IRO1-E4	16 (b)	●				54
ESRS 2-IRO1-E4	16 (c)	●				54
ESRS E4-2	24 (b)	●				50, 60
ESRS E4-2	24 (c)	●				non indiqué
ESRS E4-2	24 (d)	●				50, 60

Exigence en matière de publication d'informations	Données	Référence SFDR	Référence du Pilier 3	Référence du règlement BMR	Référence de la loi climat de l'UE	Page
ESRS E5-5	37 (d)	●				67
ESRS E5-5	39	●				67
ESRS 2-SBM3-S1	14 (f)	●				75
ESRS 2-SBM3-S1	14 (g)	●				75
ESRS S1-1	20	●				37, 71, 75, 78
ESRS S1-1	21			●		78
ESRS S1-1	22	●				78
ESRS S1-1	23	●				71, 79
ESRS S1-3	32 c	●				79
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c)	●		●		non indiqué
ESRS S1-14	88 (e)	●				non indiqué
ESRS S1-16	97 (a)	●		●		non indiqué
ESRS S1-16	97 (b)	●				non indiqué
ESRS S1-17	103 (a)	●				78
ESRS S1-17	104 (a)	●		●		75
ESRS 2-SBM3-S2	11 (b)	●				75
ESRS S2-1	17	●				71, 73, 78, 79
ESRS S2-1	18	●				78
ESRS S2-1	19	●		●		78, 79
ESRS S2-1	19			●		78, 79
ESRS S2-4	36	●				75
ESRS S3-1	16	●				non significatif
ESRS S3-1	17	●		●		non significatif
ESRS S3-4	36	●				non significatif
ESRS S4-1	16	●				37, 75, 78, 84, 85
ESRS S4-1	17	●		●		75, 78
ESRS S4-4	35	●				75
ESRS G1-1	10 (b)	●				78, 79
ESRS G1-1	10 (d)	●				78, 79
ESRS G1-4	24 (a)	●		●		88
ESRS G1-4	24 (b)	●				88

GLOSSAIRE

A

AAE : abréviation d'accord d'achat d'électricité qui désigne des accords contractuels entre deux parties, généralement un producteur d'électricité et un acheteur, pour la vente d'électricité.

ACV : abréviation pour l'analyse du cycle de vie.

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

Les critères nutritionnels d'**Arla®** sont nos lignes de conduite pour garantir la qualité nutritionnelle de nos produits.

Autres marques soutenues : marques autres que Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® ainsi que les boissons lactées de marque qui contribuent à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique.

B

BEPS : abréviation de « Base Erosion and Profit Shifting » désignant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. Il existe des stratégies d'évasion fiscale qui exploitent les lacunes et les disparités entre réglementations fiscales pour transférer les bénéfices là où l'imposition est faible ou inexistante.

Besoin en fonds de roulement nets : 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 nets hors lait des associés-coopérateurs : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, exclusion faite des dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

Biogaz : mélange de gaz libéré par la décomposition des matières organiques en l'absence d'oxygène. Il se compose principalement de méthane et de dioxyde de carbone. Chez Arla, le biogaz est surtout produit à partir de lisier de vache.

Biomasse : matière organique d'origine végétale ou animale utilisée pour la production d'énergie. Il peut s'agir de cultures, de résidus de bois forestiers exploités en vue d'en faire une source d'énergie, de déchets issus de récoltes alimentaires, de l'horticulture, de la transformation agroalimentaire ou de l'élevage, ou encore de déchets générés par l'homme provenant des stations d'épuration.

BoD est l'abréviation de Board of Directors. Chez Arla, il 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. Le BoD représente un groupe aux intérêts divers et est responsable de la gestion d'Arla dans le meilleur intérêt des associés-coopérateurs.

C

CapEx : abréviation de « capital expenditure » (dépenses d'investissement corporel/incorporel).

Charge d'intérêt moyenne, à l'exclusion des intérêts liés aux actifs et engagements de retraite : la moyenne des charges d'intérêts hors intérêts liés aux actifs et passifs de retraite est calculée comme un total des charges d'intérêts, hors remises en espèces et intérêts par défaut, auxquelles s'ajoutent les frais d'emprunt et les intérêts sur les contrats de location-financement et se soustrait le revenu d'intérêts sur les titres. Pour calculer la charge d'intérêts moyenne, le total des charges d'intérêt est divisé par la dette nette porteuse d'intérêts hors actifs et passifs de retraite.

Code de conduite pour les fournisseurs : code de conduite destiné aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux d'Arla.

Coût de capacité : dépenses nécessaires pour assurer l'exploitation générale ; il inclut les postes du personnel, de la maintenance, de l'énergie, du nettoyage, de l'infrastructure informatique, des déplacements professionnels et du conseil, etc.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes des produits de marque stratégique, à prix constants. Le rapport y fait également référence sous le nom de « croissance du volume des marques ».

CSRD : abréviation de Corporate Sustainability Reporting Directive, cadre réglementaire proposé par la Commission européenne. Elle vise à améliorer la transparence, la comparabilité et la fiabilité des divulgations de durabilité des entreprises sur l'environnement, les réseaux sociaux et la gouvernance.

D

DCF : abréviation de Deforestation and Conversion-Free (production sans déforestation ni conversion des terres).

DCO : abréviation de « demande chimique en oxygène », une mesure de la quantité de composés organiques dans l'eau, utilisée pour évaluer la qualité de l'eau.

Dettes nettes porteuses d'intérêt : passif courant et non courant porteur d'intérêt, minoré des valeurs mobilières, des disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt. Les titres, espèces et équivalents de trésorerie définis comme restreints ne sont pas inclus lors de la déduction de passifs avec des titres, espèces et équivalents de trésorerie.

Dettes nettes porteuses d'intérêt, y compris les retraits : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs porteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite. Les titres, espèces et équivalents de trésorerie définis comme restreints ne sont pas inclus lors de la déduction de passifs avec des titres, espèces et équivalents de trésorerie.

Devises liées au dollar américain (USD) : devises qui évoluent dans le même sens que le dollar américain (lorsque le dollar américain se déprécie par rapport à l'euro, ces devises perdent également de la valeur par rapport à l'euro). Les monnaies de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en sont des exemples classiques.

E

EBIT : résultat d'exploitation (« Earnings Before Interest and Tax » en anglais, soit bénéfice avant intérêts et impôts).

EBITDA : abréviation de « Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation », soit le bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

Effet de levier : rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, y compris les retraites et l'EBITDA. Il permet d'évaluer notre aptitude à prendre en charge les dettes et engagements à venir : la fourchette cible à long terme pour l'effet de levier se situe entre 2,8 et 3,4.

EMEA : abréviation pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

EMT : équipe exécutive de gestion (Executive Management Team). Chez Arla, elle se compose du Comité exécutif de gestion, un responsable de chaque segment commercial européen et international et de quatre responsables fonctionnels.

Engagement numérique : nombre d'interactions initiées par les consommateurs sur nos canaux numériques. L'interaction est mesurée de différentes manières, par exemple, par le visionnage d'une vidéo sur les réseaux sociaux pendant plus de 10 secondes, la visite d'une page web, les commentaires laissés, les mentions « J'aime » ou partages sur les réseaux sociaux.

ESRS : abréviation de European Sustainability Reporting Standards, qui fait référence à un ensemble proposé de normes de déclaration pour les divulgations liées au développement durable par les entreprises exerçant leurs activités dans l'Union européenne. Cette norme est élaborée par le groupe consultatif pour l'information financière en Europe et vise à fournir un cadre commun aux entreprises pour divulguer leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance.

ETP : abréviation d'équivalent temps plein. Les ETP désignent les heures de travail contractuelles d'un employé par rapport à un contrat à temps plein au même poste et dans le même pays. Le chiffre des ETP est utilisé pour mesurer le personnel actif dénombré dans des postes à temps plein. Un ETP de 1 équivaut à un travailleur à temps plein, tandis

qu'un ETP de 0,5 équivaut à la moitié de la charge de travail totale.

ETS : abréviation de Emission Trading System (système d'échange de quotas d'émission). Il s'agit d'une approche basée sur le marché utilisée pour contrôler la pollution en mettant en place des incitations économiques pour réduire les émissions de polluants.

F

FarmAhead™ Technology : boîte à outils de technologies fondées sur les données et la science, composée du FarmAhead™ Check, du FarmAhead™ Incentive, du FarmAhead™ Innovation et du FarmAhead™ Customer Partnership. Elle est conçue pour permettre à nos associés-coopérateurs de mesurer, de comprendre et d'assurer la progression de leur transition vers la durabilité au sein de leur propre exploitation.

Flux de trésorerie disponibles : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

FMCG : abréviation de fast-moving consumer goods, qui désigne les biens de consommation à circulation rapide.

Fortification : processus consistant à ajouter des vitamines et des minéraux essentiels aux aliments afin d'en améliorer la valeur nutritionnelle. Cette mesure est souvent prise pour remédier aux carences en nutriments d'une population et ainsi améliorer la santé publique.

H

Hydrolysat de protéines de lactosérum : concentré ou isolat dans lesquels certains des liens aminés ont été rompus par exposition des protéines à la chaleur, à des acides ou des enzymes. Cette prédigestion signifie que les protéines hydrolysées sont plus rapidement absorbées par l'intestin que dans des concentrés ou isolats de lactosérum.

I

IFRS : abréviation de International Financial Reporting Standards, ensemble de normes comptables mondialement reconnues, développées et maintenues par le Conseil des normes comptables internationales (International Accounting Standards Board, IASB).

Incoterms : terme désignant les conditions internationales de vente. Les Incoterms consistent en une série de conditions prédéfinies en matière de droit commercial international, publiées par la Chambre de commerce internationale (CCI). Ils sont très utilisés dans le cadre de transactions commerciales internationales ou de processus d'approvisionnement. Leur application est encouragée par les instances commerciales, les tribunaux et les avocats spécialisés en droit international.

IPC : indice des prix à la consommation.

M

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

Marque de distributeur : marque de distribution qui est la propriété de détaillants, mais est produite par Arla sur la base d'un accord de production contractualisé.

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Matières premières à risque : matières premières associées à des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.

Marques stratégiques : produits vendus sous des marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® et Starbucks™.

MBB : abréviation de Milk Based Beverages (boissons à base de lait).

MENA : abréviation pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

N

NCS : abréviation de « nombre de cellules somatiques ».

Non-OGM : organismes non génétiquement modifiés, par exemple les cultures fourragères non génétiquement modifiées pour les vaches.

O

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

OCI : abréviation de Other Comprehensive Income, autres éléments du résultat global, lesquels comprennent les revenus, les dépenses, les gains et les pertes non réalisés.

ODD : abréviation pour les Objectifs de développement durable des Nations Unies.

P

Paniers-repas : il s'agit d'un service d'abonnement alimentaire dans le cadre duquel une entreprise envoie à ses clients des ingrédients portionnés et parfois partiellement préparés, accompagnés de recettes pour cuisiner des repas faits maison.

Part de l'industrie mondiale : consommation totale de lait dans la fabrication des matières premières par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les matières premières sont vendues avec une valeur ajoutée moindre voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business », dans le cadre desquelles elles sont achetées par d'autres entreprises qui

les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

Part des bénéfiques : mesure du bénéfice par rapport au chiffre d'affaires calculé en divisant la part des bénéfices d'Arla pour la période par le chiffre d'affaires total.

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Portée numérique : interactions avec les contenus numériques d'Arla, c'est-à-dire temps de consultation de notre site Internet d'au moins deux minutes, visualisation de nos vidéos dans leur intégralité sur YouTube, attribution de mentions « J'aime » ou saisie de commentaires sur nos plateformes de réseaux sociaux.

PPWR : abréviation de Packaging and Packaging Waste Regulation (réglementation sur les emballages et déchets d'emballages). Il s'agit d'une réglementation visant à gérer l'impact environnemental des emballages et des déchets d'emballages, à promouvoir le recyclage et à réduire la production de déchets afin de protéger l'environnement.

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.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait prépayé plus la part du bénéfice d'Arla Foods pour la période, divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kg de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les compléments de prix.

Prix du lait prépayé : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kg de lait livré durant la période de règlement.

Q

QEHS : acronyme Quality, Environmental, Health, and Safety (qualité, environnement, santé et sécurité). Fonction de la chaîne d'approvisionnement d'Arla chargée de garantir la qualité et la sécurité des procédés de production.

R

Ratio de couverture de l'intérêt : rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

Ratio de fonds propres : rapport entre les fonds propres, exclusion faite des intérêts minoritaires, et l'actif total ; il permet de mesurer la robustesse financière d'Arla.

RGPD : abréviation de « règlement général sur la protection des données » ; régit la protection et la confidentialité des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le RGPD aborde également le transfert des données à caractère personnel en dehors de l'UE et de l'EEE. Son objectif principal est de donner aux individus un contrôle sur leurs données personnelles et de simplifier le cadre réglementaire pour le commerce international en harmonisant la législation à l'intérieur de l'Union européenne.

S

SBTi : abréviation de l'initiative Science Based Targets, qui aide les entreprises à fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes aux données scientifiques sur le climat et à l'Accord de Paris, visant à limiter le réchauffement climatique bien au-dessous de 2 °C tout en poursuivant les efforts pour le limiter à 1,5 °C.

SEA : abréviation de la région Asie du Sud-Est.

Segment à valeur ajoutée de la protéine : catégorie de produits caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standards avec une teneur en protéines de 80 %.

SMP : abréviation anglaise de « Skimmed Milk Powder » désignant le lait écrémé en poudre.

Stockage du carbone : processus naturel ou artificiel par lequel le dioxyde de carbone est éliminé de l'atmosphère et retenu sous forme solide ou liquide.

Sur le pouce : qualifie les aliments emportés pour être consommés en déplacement, ainsi que les solutions d'emballage qui soutiennent cette tendance de l'alimentation.

T

Tarification du carbone : mécanisme qui place des charges financières sur le dioxyde de carbone et les autres émissions de gaz à effet de serre, incitant ainsi financièrement les investissements à faible émission de carbone et les solutions plus durables.

U

UNGP : abréviation de « United Nations Guiding Principles » qui désigne les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ces principes fournissent une norme mondiale pour prévenir et traiter les conséquences négatives des activités commerciales sur les droits de l'homme.

V

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kilogramme, collectée auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs de lait externes.

W

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

AGENDA

FÉV

26-27

Réunion du Board of Representatives

FÉV

27

Publication du rapport annuel consolidé pour 2024

JUIN

17-18

Réunion extraordinaire du Board of Representatives

AOÛ

28

Publication des résultats semestriels consolidés pour 2025

SEPT-OCT

30-1

Réunion du Board of Representatives



Arla Foods amba 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