

RAPPORT SEMESTRIEL CONSOLIDÉ

2020



REEMPLIR
LES
RAYONS





SOMMAIRE

Rapport de gestion

- 03 Nos performances au terme du premier semestre 2020 en quelques chiffres
- 04 Message du président du conseil d'administration
- 05 Message du directeur général
- 06 Principaux points forts
- 07 Rendons hommage à nos héros du quotidien
- 08 Notre quête de durabilité
- 09 Priorités essentielles pour 2020

Évaluation de nos performances

- 10 Évaluation des marchés
- 12 Performances financières
- 15 Perspectives financières

Nos états financiers consolidés intermédiaires

- 16 États financiers
- 21 Notes

- 27 Glossaire
- 28 Agenda

Rapport semestriel 2020 Arla

Le premier semestre 2020 a été la période la plus extraordinaire que l'on ait connue récemment, la pandémie de Covid-19 obligeant quasiment toute la planète au confinement et nous amenant à repenser notre manière de travailler et de faire des affaires. Arla n'aurait pas pu survivre et obtenir des résultats aussi exceptionnels que ceux constatés au cours de cette période sans la formidable implication de nos employés et de nos associés-coopérateurs. Nous tenons à leur rendre hommage avec notre couverture. Merci pour votre engagement sans faille !

NOS PERFORMANCES AU TERME DU PREMIER SEMESTRE 2020 EN QUELQUES CHIFFRES

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Chiffre d'affaires

5,4

(MILLIARDS EUR)



Objectif 2020 : 10,4-10,8 milliards

Prix de performance*

37,0

(CENTIMES EUR/KG)



Volume de lait

7,0

(MILLIARDS DE KG)



Part des bénéfices**

3,0 %

(DU CHIFFRE D'AFFAIRES)



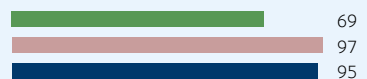
Objectif 2020 : 2,8-3,2 %

CHARGES ET DISPONIBILITÉS



69

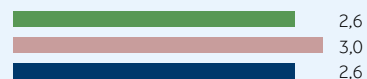
(MILLIONS EUR)



Objectif 2020 : 75-100 millions

Effet de levier

2,6

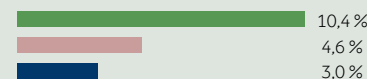


Objectif 2020 : 2,8-3,4

QUALITÉ DES ACTIVITÉS

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

10,4 %



Objectif 2020 : 2-4 %

Part de marché des marques

48,3 %



Objectif 2020 : ≥ 48 %

Part internationale***

24,2 %



Objectif 2020 : ≥ 23 %

■ Premier semestre 2020 ■ Premier semestre 2019 ■ Premier semestre 2018

*Basé sur 4,2 % de matières grasses et 3,4 % de protéines.

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

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOUS AVONS FAIT FACE AUX DOUTES ET AUX INCERTITUDES AVEC UN SOLIDE ESPRIT COOPÉRATIF

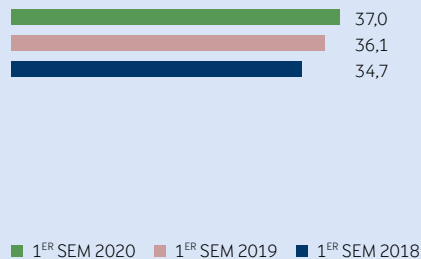
Face aux importants changements subis par le marché et à l'extrême instabilité de notre secteur provoqués par la pandémie de Covid-19, la gestion de crise et le maintien d'un solide esprit coopératif ont été des facteurs déterminants au cours des six premiers mois de l'année 2020.



Prix de performance

37,0

(CENTIMES EUR/KG)



Nous clôturons le premier semestre de cette année mouvementée mieux que prévu grâce à la souplesse de notre organisation et de nos associés-coopérateurs, et à un gros travail pour atténuer les effets négatifs de la pandémie. Néanmoins, les difficultés ne manquent pas pour le second semestre 2020 : les conséquences du Covid-19, le Brexit et une récession générale annoncent une longue période d'incertitude.

Les événements du premier semestre ont quant à eux eu des répercussions sur notre prix de performance : après une période de stabilité des prix du lait en 2019, l'instabilité du marché du lait a fait son retour. Au vu des graves problèmes posés par la pandémie en cours, nous avons maintenu un prix de performance raisonnable de 37,0 centimes EUR/kg pour nos associés-coopérateurs.

Pendant ces mois particulièrement difficiles, les éleveurs laitiers Arla ont pris toutes les mesures nécessaires pour poursuivre la production en toute sécurité, fournir les volumes nécessaires aux activités de transformation, et éviter toute rupture d'approvisionnement en produits laitiers de nos clients et consommateurs. Ces efforts ont été largement reconnus par les consommateurs

et par les gouvernements, et soulignent l'importance d'un approvisionnement en produits de qualité sans rupture.

Un bon démarrage pour nos programmes Arlagården® et Check climat

Nous avons entamé 2020 avec des objectifs clairs en matière de développement durable à l'horizon 2030 et 2050. Notre coopérative a franchi des étapes importantes dans le processus d'actualisation et de mise en œuvre du programme de gestion d'exploitation Arlagården®, et a lancé Check climat, un programme mondial qui aidera les éleveurs laitiers à déterminer les émissions de leurs exploitations et fournira une base de référence pour des actions destinées à les réduire. Nos éleveurs laitiers comptent déjà parmi les plus respectueux de l'environnement dans le secteur laitier à l'échelle mondiale. Avec un taux d'adhésion de 100 % au programme Arlagården®, et de 90 % au premier volet du programme Check climat, les associés-coopérateurs Arla ont démontré leur engagement et leur attachement à garantir un avenir soutenable pour notre coopérative et nos produits laitiers. Ensemble, ces programmes représentent à la fois le plus important ensemble de données d'exploitation agricole validées par un examen externe, et une base

solide pour l'évaluation, le partage de connaissances et la recherche dans l'industrie laitière.

Développer la démocratie interne

Notre organisation coopérative repose essentiellement sur les réunions entre associés-coopérateurs et les débats démocratiques ; aussi, lorsque le monde s'est confiné au mois de mars, nous avons dû agir rapidement pour assurer le maintien des communications avec les associés-coopérateurs et au sein de l'entreprise. Les visioconférences ont permis de surmonter cette difficulté, mais l'absence de réunions physiques n'est pas idéale à long terme. Celles-ci reprendront dès que possible.

Il semble néanmoins que cette façon de travailler soit amenée à perdurer pour encore plusieurs mois, nous allons donc en faire évoluer le format pour qu'elle puisse désormais compléter les réunions physiques. Nous devons à présent faire face aux incertitudes que la pandémie laisse dans son sillage avec un état d'esprit résolument coopératif et avec détermination pour affronter les difficultés à venir.

Jan Toft Nørgaard

Président du conseil d'administration

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ARLA A DÉPASSÉ LES ATTENTES MALGRÉ LA PANDÉMIE

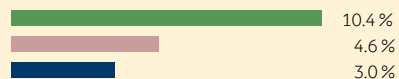
Dans les bouleversements causés par le Covid-19, Arla a eu la chance d'être très bien placée pour répondre aux nouveaux besoins des clients et des consommateurs. En effet, nous avons su tirer le meilleur parti de l'agilité et de la diversité de notre entreprise afin d'éviter toute rupture d'approvisionnement des produits très demandés en cette période d'exception, et ce, tout en assurant la sécurité de nos employés.



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

10.4 %

(CENTIMES EUR/KG)



Objectif 2020 : 2-4 %

■ 1^{ER} SEM 2020 ■ 1^{ER} SEM 2019 ■ 1^{ER} SEM 2018

Avoir approvisionné la société en nourriture pendant la pandémie, tout en développant nos marques, atteint nos objectifs de performances et renforcé notre solidité financière nous rend très fiers.

Globalement, nos performances au premier semestre 2020 surpassent nos prévisions comme l'indique la plupart de nos indicateurs clés de performance. Le prix du lait est resté stable et compétitif pour nos associés-coopérateurs avec un prix de performance de 37,0 centimes EUR/kg de lait. Le chiffre d'affaires affiche un record de 5,4 milliards EUR, soit 2,8 % de plus qu'au premier semestre 2019. Enfin, notre effet de levier financier est de 2,6, bien inférieur à notre objectif de 2,8-3,4, lié aux bons résultats et à notre trésorerie saine.

La consommation des ménages a stimulé nos marques

La baisse des ventes en Foodservice et des prix des matières premières a été surcompensée par la croissance exceptionnelle de 10,4 %, du volume de produits de marque, liée au fait que les gens ont préparé leurs repas et mangé chez eux, tout comme la hausse des volumes de la grande distribution en Europe et à l'international.

Les volumes de ventes de Lurpak® et Puck® ont crû chacun de 17,7 % et 16,7 % comparé à 2019. La marque Arla® a performé dans la grande distribution, malgré la baisse du segment Foodservice. Enfin, le chiffre d'affaires a bénéficié de notre accord de licence sur les fromages de la marque Kraft®, dans la région MENA, dont la commercialisation a débuté en 2019.

Arla Foods Ingredients affiche aussi de bonnes performances, liées à une forte demande pour nos excellents ingrédients protéinés pour la nutrition infantile et les produits médicaux. Nos résultats reflètent les efforts d'une organisation qui a vite réagi face au changement soudain des besoins des consommateurs. Nos clients ont bénéficié d'un soutien total et d'une grande flexibilité grâce à la souplesse de notre chaîne de transformation pendant les phases d'interruption.

Nos prévisions atteintes malgré la crise

Malgré la crise, nous avons maintenu notre adhésion à Calcium, notre programme de transformation. Comme prévu, nous avons réalisé 69 millions EUR d'économies durables, de par la réduction des dépenses indirectes et l'optimisation du fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

De plus, nous avons franchi une nouvelle étape vers une industrie laitière plus durable : grâce au fort engagement de nos associés-coopérateurs, nous avons actualisé Arlagården®, notre programme de gestion d'exploitation, afin d'harmoniser les méthodes d'audit et de reporting pour l'ensemble des 9 700 éleveurs laitiers Arla, et nous avons commencé à accumuler l'une des plus grandes bases de données vérifiées en externe au sujet du bien-être animal et de l'impact de l'élevage laitier sur le climat.

Une coopérative solide malgré l'incertitude installée

En raison de la forte incertitude économique liée au Covid-19 et aux conséquences prochaines du Brexit, nous nous abstenons de tout commentaire sur les perspectives externes pour le second semestre 2020. Nous confirmons néanmoins tous les objectifs de l'exercice, que nous comptons atteindre ou dépasser. Au vu de nos performances relativement bonnes malgré la crise, je crois que nous avons prouvé une fois encore qu'Arla est bien armée pour faire face aux difficultés et représente l'une des coopératives d'éleveurs laitiers les plus robustes du monde.

Peder Tuborgh
DG

PRINCIPAUX POINTS FORTS

Le premier semestre 2020 a été la période la plus extraordinaire que nous ayons connue récemment, la pandémie actuelle bouleversant la demande et le comportement des consommateurs. Notre tâche consistait à poursuivre nos activités durant cette période d'exception et à approvisionner nos clients et consommateurs en produits alimentaires. Nous avons investi un marché entièrement nouveau avec des produits à base de plantes, obtenu un label gage de bonnes pratiques en matière de bien-être animal, et assuré la réussite de notre dernière marque en date au Moyen-Orient, et ce, tout en ayant à gérer la crise.

Les ventes de Lurpak® ont explosé pendant le confinement

Alors que les principaux marchés de Lurpak® ont été touchés par le confinement en mars et avril, les ventes de cette marque ont atteint des niveaux sans précédent sur quasiment tous les marchés. Au total, les ventes ont connu une augmentation impressionnante de 17,7 % par rapport à la même période en 2019. Au Royaume-Uni, le marché principal de Lurpak, la demande a même augmenté de 20,3 %. Record absolu : en une même semaine d'avril, 86 camions de Lurpak® sont partis pour le Royaume-Uni. Cette période a bien sûr été intense pour notre laiterie de Holstebro, au Danemark, où la majorité de la gamme Lurpak® est produite. Pour répondre à la hausse de la demande, certains collègues ont fait des heures supplémentaires le week-end, tandis que notre équipe logistique et de planification mondiale a travaillé dur pour suivre au mieux les variations inhabituelles de la demande.



Notre nouvelle marque Kraft® a obtenu d'excellents résultats dans la région MENA

Kraft®, la nouvelle marque pour laquelle nous avons acquis une licence l'an dernier en vue d'une production et commercialisation dans la région MENA, a dépassé de près de 50 % les prévisions de chiffre d'affaires pour le premier semestre 2020. Confiée aux mains expertes de notre équipe des marques, Kraft® a profité de la période du Ramadan et de l'augmentation de la consommation de produits laitiers à domicile pendant le confinement dû au Covid-19.

Une campagne skyrement bonne pour accompagner Skyr

Notre meilleur produit de la catégorie yaourt, Arla® Skyr, a été accompagné par une grande campagne mettant en avant la qualité du produit sur trois marchés clés au printemps dernier. Sur le pan créatif, nous avons employé la métaphore de la nature islandaise pour montrer à quel point Skyr est bon. Pour le marché anglophone, nous avons également inventé notre propre adjectif, « skyriously » (« skyrement »), pour attirer l'attention.



Arla24 est désormais labellisé comme un lait respectant le bien-être animal

Notre lait le plus vendu au Danemark, Arla24, porte désormais le label vert « Bedre Dyrevelfærd » (Plus de bien-être animal) des services vétérinaires danois, qui confirme que le lait Arla est produit avec une attention particulière accordée au bien-être animal. Arla24 a décroché deux cœurs, ce qui signifie, entre autres, que les vaches ne sont pas attachées dans les étables, et qu'elles sont nourries à l'herbe pendant le printemps et l'été. Ce label permet aux consommateurs de choisir plus facilement les produits laitiers qui respectent les animaux.

Bienvenue à JÖRÐ, notre gamme de produits à base de plantes

Maintenir un catalogue de produits pertinent aux yeux de nos consommateurs permet de garantir un maximum de bénéfices pour nos associés-coopérateurs. Dans la mesure où de plus en plus de nos consommateurs associent lait et boissons à base de plantes dans leur alimentation, nous savions qu'il fallait faire preuve d'audace en tant qu'entreprise laitière en nous implantant sur le marché des produits à base de plantes. En nous appuyant sur notre capacité d'innovation, nous avons lancé JÖRÐ au mois de mai. Il s'agit de notre nouvelle gamme de boissons à base de plantes et d'ingrédients naturels nordiques, comme l'avoine, l'orge et le chanvre. Elle est désormais disponible sur le marché danois, et bientôt sur les marchés de Suède et du Royaume-Uni, respectivement au second semestre 2020 et en 2021.



RENDONS HOMMAGE À NOS HÉROS DU QUOTIDIEN

À situation hors du commun, idées et solutions extraordinaires. Nos éleveurs et collègues de toute l'entreprise ont fait le maximum pour trouver des solutions aux problèmes posés par le Covid-19. Nous avons été confrontés à des variations inédites de la demande, nous nous sommes entraînés tout au long de notre chaîne de valeur en nous essayant à de nouveaux rôles, nous avons vendus à d'autres clients des produits initialement destinés à la restauration, et nous avons également trouvé le moyen d'aider les communautés locales. Voici quelques exemples de nos nombreux héros du quotidien.



Combiner vie professionnelle, vie privée, et des centaines de bêtes

Nos associés-coopérateurs devaient eux aussi trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée tandis que les crèches et les écoles fermaient dans de nombreux pays. La plupart d'entre eux devaient faire l'école à la maison tout en assurant la sécurité de leur personnel et de leurs bêtes, en veillant à la qualité du lait et en participant à la gouvernance d'Arla, le tout à distance. Comme tout le monde, la distanciation sociale au travail et sur le temps personnel n'a pas été facile, mais ils savaient que plus ils s'y tenaient sérieusement, plus la propagation du virus pourrait être enrayerée rapidement.



Faire d'une pierre deux coups en soutenant les personnels de restauration et de santé

Notre équipe en Suède a trouvé un moyen de soutenir de nombreuses catégories vulnérables, comme les chauffeurs de transport en commun, les personnels de santé et les restaurants locaux, en une seule fois. Elle a acheté des plats à emporter auprès des restaurants et cafés clients d'Arla qui étaient en difficulté du fait du manque de clients, pour les distribuer aux chauffeurs de bus, aux personnels des urgences et autres personnels de santé. Ce geste a également permis d'aider notre activité foodservice qui avait perdu ses clients les plus importants, à savoir les restaurants.



Un conditionnement maintenu coûte que coûte

Quand Lagos, la capitale nigériane où se trouve une usine de conditionnement Arla, est entrée en confinement, 110 de nos collègues nigériens se sont confinés à l'usine, dans un hébergement temporaire, pour maintenir la production. Jusqu'à ce que la situation redevienne normale, ils ont passé tout leur temps à l'usine, et y ont travaillé, mangé, dormi, et parfois profité d'un match de tennis de table bien mérité. Sans eux, les consommateurs nigériens n'auraient pas eu leur dose quotidienne de produits laitiers.

Battre des records et aider les enfants dans le besoin

Malgré les difficultés liées à la distanciation sociale et aux fortes variations de la demande, nos sites de production britanniques ont obtenu d'excellents résultats et ont même battu des records pendant la crise. Grâce à l'excellente collaboration entre ses équipes, la laiterie Aylesbury Dairy a battu ses records de production avec 840 000 briques de lait en un seul poste, et 1,5 millions en 24 heures. Cela s'est traduit par une augmentation de capacité de 25 % par rapport à la même période l'année dernière.



Se retrousser les manches pour maintenir la production

En Finlande, face à la demande accrue et la baisse de personnel liée aux collègues malades ou en quarantaine, nos équipes administratives se sont mobilisées pour soutenir les laiteries. Après une formation à l'hygiène, la sécurité et la gestion des déchets en production, plus de 25 volontaires issus de la finance, chaîne d'approvisionnement ou du foodservice ont participé à la production et au conditionnement des produits qu'ils consomment ou vendent normalement. « Quand les ventes de l'activité foodservice ont baissé suite à la fermeture des restaurants et des administrations, on s'est dit qu'aider la chaîne d'approvisionnement serait le meilleur moyen d'augmenter les ventes dans la grande distribution pour compenser », indique Katja Knuutinen, directrice foodservice en Finlande.



NOTRE QUÊTE DE DURABILITÉ SE POURSUIT MALGRÉ LA CRISE

Nous avons poursuivi notre quête de durabilité pendant les mois difficiles de la crise du Covid-19. Nous avons trouvé des moyens de répondre à la hausse de la demande en produits laitiers nutritifs occasionnée par la ruée sur les produits observée en début de confinement, lorsque les gens cherchaient à faire des provisions ou des dons aux plus démunis. De plus, notre ambitieux programme de bilan carbone des exploitations a été mis en place : le taux de participation est supérieur aux attentes, et nous avons continué à réduire notre empreinte carbone en recourant à de meilleures solutions d'emballage et en réduisant les déchets.



Taux de réponse exceptionnel des éleveurs laitiers Arla pour le bilan carbone

Au cours du premier semestre 2020, notre coopérative a franchi une étape importante qui place Arla à la pointe du secteur pour ce qui est de l'évaluation de l'impact sur le climat. 90 % de nos associés-coopérateurs, représentant 96 % de notre production laitière, ont retourné notre questionnaire Check climat. Avec ce questionnaire, nous espérons réduire trois fois plus vite les émissions de CO₂ des exploitations en aidant les éleveurs à identifier les principales sources d'émissions, tout en construisant l'une des plus importantes bases de données vérifiées en externe sur l'impact sur le climat de l'élevage laitier. Une fois les données fournies par les éleveurs, un expert en émissions visite les exploitations, et ils établissent ensemble un plan d'action clair pour réduire davantage les émissions.

Remporter la bataille du gaspillage alimentaire

Dans les premières semaines de la pandémie, l'augmentation rapide des

volumes d'inventus en raison de la fermeture des cafés, restaurants et cantines posait de sérieux problèmes à Arla. Un certain nombre d'actions engagées par notre groupe de planification pandémie, depuis la mise sur pied d'un registre des inventus à l'échelle de l'entreprise jusqu'à l'approche créative adoptée en Finlande, ont cependant apporté des solutions. L'équipe foodservice finlandaise a ainsi vendu les produits initialement destinés aux restaurants et services de restauration directement aux consommateurs par le biais de points de collecte éphémères, et a organisé le premier drive-in de produits laitiers Arla, que les consommateurs pouvaient parcourir dans leur voiture afin de se procurer des produits de qualité.

Fournir des aliments durables aux personnes dans le besoin

Le beurre, le fromage, les yaourts et le lait initialement destinés aux cafés et restaurants britanniques ont été distribués au domicile de certains personnels de santé et des familles les plus vulnérables du pays grâce à un nouveau partenariat

entre Arla et trois organisations humanitaires. Il y avait suffisamment de produits Arla pour 4 millions de tartines de beurre Lurpak, 1,4 million de parts de pizza à l'Arla® Pro mozzarella, et du lait pour 4,8 millions de bols de céréales pour les personnels infirmiers, les médecins, les personnels hospitaliers et les familles dans le besoin. « L'industrie laitière est touchée de plein fouet par la crise du coronavirus, nous laissant avec un important excédent de lait. Pour faire en sorte que le lait Arla ne soit pas perdu, nous l'avons redistribué à ceux qui en avaient le plus besoin », indique Jonathan Dixon, vice-président d'Arla Foodservice UK.



Un nouvel emballage innovant permet d'éviter 400 tonnes de CO₂ par an

Notre yaourt à l'islandaise leader du marché, Arla® Skyr, a bénéficié d'un nouvel emballage au cours du printemps. Le principal

« Grâce à une action permanente en faveur du climat et de la nutrition, nous souhaitons créer de la confiance envers les produits laitiers dans le cadre d'un avenir plus durable. »

Hanne Søndergaard,
CMO

changement apporté par ce nouvel emballage est le remplacement d'une partie du plastique par du carton, à la fois plus écologique et entièrement recyclable. À présent, le nouveau pot contient à 40 % de plastique en moins, a réduit de 30 % ses émissions de CO₂, et est 100 % recyclable. Dans la mesure où nous vendons 17 millions de pots de Skyr par an, cela signifie que ce nouvel emballage permet de réduire les émissions de CO₂ d'Arla de 440 tonnes par an, et notre consommation de plastique de 270 tonnes par an. Le nouveau pot de Skyr est désormais présent au Danemark, en Suède, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.



PRIORITÉS ESSENTIELLES POUR 2020

Nos priorités essentielles représentent les grandes étapes de notre stratégie Good Growth 2020. Elles sont élaborées par notre équipe exécutive de gestion et approuvées par le conseil d'administration. Lorsque nous avons fixé nos priorités pour 2020, personne ne pouvait prévoir la pandémie. Si nous l'avions su, nos priorités auraient peut-être été différentes, mais nous sommes fiers d'annoncer que nous avons réalisé nos objectifs dans la plupart des domaines, et ce malgré les circonstances. Quoi qu'il en soit, le Covid-19 a perturbé la mise en place de notre nouvelle stratégie. Nous nous appuyerons sur les leçons du Covid-19 pour définir les modalités d'évolution de Good Growth au-delà de 2020, de façon à ce qu'Arla soit en mesure de s'adapter rapidement à de nouvelles réalités.

- Concrétiser la transformation Calcium
- Réussir dans les priorités commerciales
- Motiver les gens avec la nouvelle stratégie prochaine et l'avenir d'Arla
- Faire prospérer les principales marques et stimuler l'innovation
- Construire un solide partenariat avec la clientèle et le développer
- Devenir le chef de file du programme de développement durable et le mener à bien
- Développer Arla Foods Ingredients

Objectif atteint
 Objectif partiellement atteint

Maintenir l'activité et obtenir de bons résultats pendant la pandémie de Covid-19

S'adapter à une nouvelle réalité et se projeter dans l'avenir



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES



Torben Nyholm
Directeur financier

Arla a obtenu de bons résultats au premier semestre 2020 dans tous les indicateurs clés de performance, bien que la pandémie de Covid-19 ait bouleversé le comportement des consommateurs et l'économie mondiale dans des proportions inédites. Grâce à notre solide position dans la grande distribution et à la fiabilité et la robustesse de notre chaîne de valeur, nous avons réussi à maintenir un prix du lait stable et compétitif pendant la crise, avec un prix de performance de 37,0 centime EUR/kg. Nos marques ont obtenu des résultats

exceptionnels qui se traduisent par une croissance historique du volume des produits de marque de 10,4 %, portée principalement par l'augmentation de la consommation de produits laitiers à domicile. Malgré une forte incertitude liée au Covid-19 touchant tous les niveaux d'Arla, des éleveurs laitiers jusqu'à nos structures de vente en passant par nos lignes de production, nous avons réussi à faire face à de fortes variations de volumes et de composition de notre portefeuille de produits tout en gardant le lien avec nos consommateurs. Parallèlement à cela, les résultats de notre programme de transformation et de rationalisation ont dépassé les prévisions, avec 69 millions EUR.

ÉVALUATION DES MARCHÉS

Un bouleversement sans précédent dû au Covid-19

L'environnement macroéconomique mondial s'est caractérisé au cours du premier semestre 2020 par l'apparition du Covid-19 et le début de la crise économique qu'il a provoquée. En raison des mesures de confinement, de couvre-feu, et autres, limitant les déplacements et les voyages vers la Chine dans un premier temps, puis, en mars, vers l'Europe et les États-Unis, l'industrie agroalimentaire mondiale a été confrontée à de grosses difficultés en matière de logistique et de chaîne de transformation. De plus, l'environnement est resté difficile même après la levée de ces mesures dans la plupart des pays.

Les clients et leur comportement ont énormément changé, alors même que leur exposition à la crise économique imminente reste pour le moment limitée, et que leurs dépenses en alimentation sont encore peu impactées. Néanmoins, les consommateurs ont beaucoup plus cuisiné chez eux en raison de la fermeture des cafés, restaurants et cantines.

De nombreux marchés ont vu des achats de panique au début de la crise, les gens faisant des provisions d'aliments de base. Pendant le confinement, en revanche, ils ont limité leurs déplacements pour faire leurs courses, avec pour conséquence des caddies plus remplis, et ont développé le recours aux services de courses en ligne. Ces changements ont entraîné de fortes variations de la demande en produits laitiers qui vont certainement se poursuivre au second semestre 2020, surtout en cas de deuxième vague de Covid-19...

Autre conséquence de la pandémie, la forte incertitude autour des perspectives macroéconomiques. Quand la pandémie est arrivée dans les pays occidentaux au début du printemps, les analystes annonçaient déjà un ralentissement économique pour 2020. La crise du Covid-19 a touché de plein fouet les économies de nombreux pays. L'ampleur de la crise et le rythme de la reprise revêtent encore une grande part d'inconnu, en partie en raison des mesures destinées à atténuer

les effets prisés par les gouvernements dans la majorité des pays.

Les perturbations économiques causées par la pandémie touchent également les taux de change, avec toutefois des répercussions modérées et des cours instables sur les devises les plus importantes pour Arla. Par rapport au premier semestre 2019, la couronne suédoise a baissé par rapport à l'euro, tandis que le dollar américain a augmenté. Le cours de la livre sterling est, lui, resté stable par rapport à l'euro. Au final, l'impact global des taux de change sur le chiffre d'affaires d'Arla est neutre pour le premier semestre 2020.

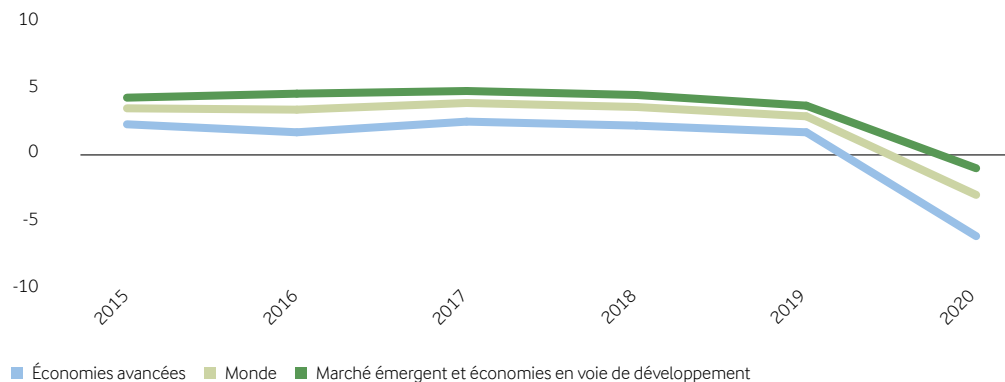
Les marchés du lait ont chuté mais font preuve de résilience

Les effets de la crise du Covid-19 mis à part, le marché mondial de la consommation de lait et des produits laitiers a fait preuve de résilience au cours du premier semestre 2020, et devrait même connaître une légère croissance d'ici la fin de l'année.

Néanmoins, les exportations de produits laitiers ont fortement baissé du fait des confinements et du ralentissement économique mondial, les exportations depuis l'Europe et la Nouvelle-Zélande étant les plus touchées. La fermeture des cafés, restaurants et cantines dans le monde entier a généré un excédent de lait qui a essentiellement été redirigé vers les marchés de matières premières. La contraction du marché de l'export associée à l'excédent de lait et au stock d'inventures a provoqué une baisse sensible dans toutes les catégories de matières premières.

À la fin du semestre, les prix des matières premières montraient des signes de reprise en se stabilisant à des niveaux proches des niveaux pré-pandémie, bien que toujours inférieurs. Au vu des difficultés économiques rencontrées par de nombreux pays, la demande devrait rester modérée dans les prochains mois, ce qui devrait créer des tensions sur les cours mondiaux des produits laitiers.

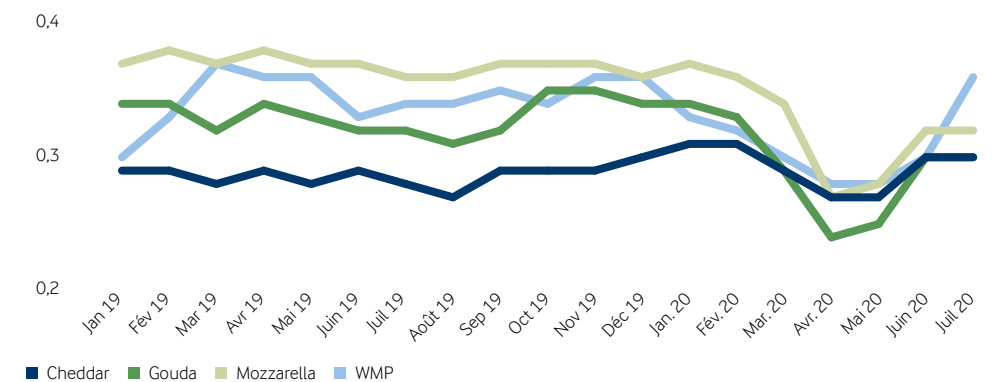
Taux de croissance du produit intérieur brut (en %)



* Source : FMI

Évolution du prix de la matière première

(prix du lait harmonisé, EUR)



* Source : GDT, Trigona Dairy Trade

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Stabilité du prix du lait malgré les circonstances

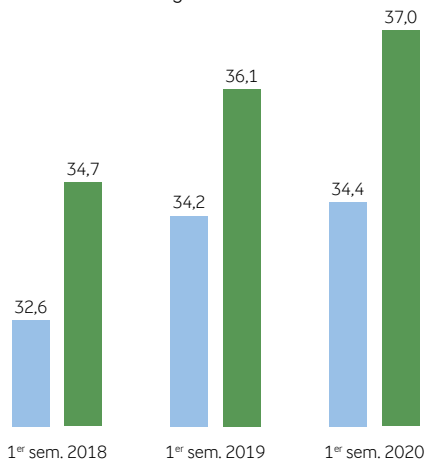
Malgré un marché extrêmement difficile, Arla a réussi à conserver un prix du lait stable à un niveau compétitif, avec une légère augmentation du prix du lait prépayé au début de l'année, contrebalancée par une légère baisse à la fin de la période. Globalement, le prix du lait prépayé moyen était de 34,4 centimes EUR/kg, contre 34,2 centimes EUR/kg au premier semestre 2019. Cette évolution est particulièrement impressionnante à la lumière de nos 3,0 % de bénéfice net, un résultat extraordinaire pour un premier semestre (pour en savoir plus sur l'évolution des bénéfices, voir page 14).

Grâce à un bénéfice respectable, notre indicateur de performance le plus important, le prix de performance, a terminé à un niveau tout à fait raisonnable de 37,0 centimes EUR/kg, contre 36,1 centimes EUR/kg au premier semestre 2019. Notre forte implantation dans la grande distribution ainsi que la fiabilité et la robustesse de notre chaîne de valeur ont contribué au bon niveau du prix de performance, à la croissance sans précédent du volume de marque de 10,4 %, ainsi qu'à la poursuite du succès de Calcium, notre programme de transformation et de rationalisation.

Pour sa part, le volume de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs et d'autres sources externes n'a pas évolué par rapport au premier semestre 2019. La collecte auprès de nos associés-coopérateurs a légèrement augmenté de 0,4 % tandis que la collecte auprès d'autres sources a baissé, si bien que le volume total collecté est toujours de 7 milliards de kilos.

Prix du lait des associés-coopérateurs

(centimes EUR/kg)



■ Prix du lait prépayé ■ Prix de performance

Les fusions et acquisitions ont entraîné une hausse du chiffre d'affaires de **65 MILLIONS** EUR, essentiellement portée par notre accord de licence pour la production, la promotion et la distribution de fromage sous la marque Kraft® dans la région MENA.

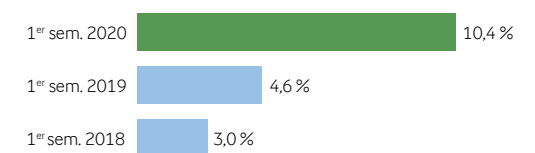
La croissance du chiffre d'affaires tirée par les volumes et les marques

Entre le premier semestre 2019 et le premier semestre 2020, notre chiffre d'affaires est passé de 5,2 milliards EUR à 5,4 milliards EUR, soit une augmentation de 2,8 %. L'augmentation du chiffre d'affaires s'explique principalement par l'augmentation des volumes, en particulier des volumes de produits de marque dans la grande distribution, ainsi que par des rentrées suite aux fusions et acquisitions. Cette augmentation était contrebalancée par une baisse sensible des recettes du segment foodservice en raison de la fermeture des cafés, restaurants et cantines, et de la baisse des prix des matières premières.

La croissance des volumes de marque a, elle, entraîné une augmentation du chiffre d'affaires de 106 millions EUR, soit de 2 %. La croissance des volumes de marque dans la grande distribution a été exceptionnelle au Royaume-Uni, en Allemagne et dans la région MENA. En ce qui concerne

Évolution de la croissance du volume des marques

1^{er} sem. 2018 au 1^{er} sem. 2020



les marques, Lurpak® a dépassé les attentes avec une incroyable hausse des ventes de 17,7 % par rapport à la même période l'an dernier. Les prix ont cependant eu un impact légèrement négatif sur le chiffre d'affaires.

Les fusions et acquisitions ont entraîné une hausse du chiffre d'affaires de 65 millions EUR, soit 1,2 %, essentiellement portée par notre accord de licence pour la production, la promotion et la distribution de fromage sous la marque Kraft® dans la région MENA.



ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

Une croissance des marques extraordinaire grâce aux plats maison

Arla a connu une augmentation des volumes de vente des marques stratégiques tout à fait extraordinaire de 10,4 % au premier semestre 2020, bien au-delà de notre objectif de 2 à 4 %. Cela a porté à 48,3 % la part des marques dans notre chiffre d'affaires, soit une augmentation de 2,6 points de pourcentage par rapport au premier semestre 2019. Cette croissance sans précédent s'explique principalement par le changement de comportement des consommateurs pendant le confinement. Avec la fermeture des restaurants, les gens ont plus cuisiné à la maison et, d'une manière générale, ont consommé plus de produits laitiers.

Les marques ayant obtenu les meilleurs résultats sont Lurpak®, avec une augmentation du volume de marque de 17,7 %, et Puck®, avec une augmentation du volume de marque de 16,7 %. En revanche, les performances des marques Arla® et Castello® ont été inférieures aux attentes en raison des difficultés du segment foodservice, avec une croissance du volume de marque de, respectivement, 3,3 % et -0,5 %. Nos boissons lactées ont quant à elles obtenu des résultats conformes aux attentes, avec une croissance de marque de 13,1 %, essentiellement portée par Starbucks™.

Croissance des marques par marque mondiale



3,3 %

1er sem. 2019 :
5,3 %



17,7 %

1er sem. 2019 :
1,6 %



-0,5 %

1er sem. 2019 :
-4,1 %



16,7 %

1er sem. 2019 :
4,2 %



13,1 %

1er sem. 2019 :
11,9 %

Une croissance du segment commercial tirée par les marques



Europe Notre segment commercial européen a été très touché par la crise du Covid-19 au premier semestre 2020, car quasiment tous les marchés sont entrés en confinement au mois de mars. Il a cependant généré un chiffre d'affaires de 3 178 millions EUR, contre 3 149 millions EUR à la même période l'an dernier. Notre activité foodservice en Europe a été confrontée à une forte baisse en raison de la fermeture des restaurants, etc. En revanche, l'augmentation de la consommation à domicile et du commerce en ligne a permis de bons résultats dans la grande distribution, qui ont plus que compensé la baisse de l'activité foodservice. Nos volumes ont obtenu des résultats exceptionnels sur les marchés européens, avec 6,3 % de croissance, contre 2,3 % à la même période l'an dernier. La part de marché des marques est passée de 52 % au premier semestre 2019 à 53 % au premier semestre 2020. Cette augmentation est principalement tirée par les marques Starbucks™, Lurpak® et Arla®, avec respectivement 29,5, 20,0 et 3,1 % de croissance. Sur le plan du marché, la situation du volume de marque au Royaume-Uni est particulièrement remarquable avec une croissance de 15,9 %. L'Allemagne et la région France/Belgique/Pays-Bas ont également dépassé les attentes avec une croissance respective de 9,3 % et 7,9 %.



International Notre segment commercial international a connu une augmentation de chiffre d'affaires significative de 22,1 %, malgré les conditions difficiles liées au Covid-19. Le chiffre d'affaires de ce segment est passé de 839 millions EUR pour la même période l'an dernier à 1 024 millions EUR, soit la plus forte augmentation de chiffre d'affaires des cinq dernières années. Le principal moteur de croissance était ici la région MENA, avec 36,7 % de croissance de marque, car la consommation de produits laitiers à domicile a augmenté en raison du confinement dans la région. Notre activité de fromage Kraft® a également largement contribué à notre succès dans la région MENA. Tous les autres marchés internationaux ont contribué de manière positive à l'augmentation de chiffre d'affaires, grâce notamment aux volumes des marques, qui ont augmenté de 10,3 % en Asie du Sud-Est, de 5,0 % en Amérique du Nord et de 4,7 % en Afrique de l'Ouest. La part de marché des marques dans le chiffre d'affaires atteint ainsi actuellement 87 %.



AFI Au premier semestre 2020, Arla Foods Ingredients a continué à faire découvrir et à tirer parti des bienfaits du lactosérum, comme le montrent de bons résultats et une activité stable malgré les perturbations causées par le Covid-19. Au sein du segment ingrédients, notre activité à valeur ajoutée a progressé de 7,2 % en raison de la forte demande dont font l'objet les excellents ingrédients protéinés de nos produits médicaux et de nutrition infantile. Cette demande accrue a plus que compensé les effets du Covid-19, à savoir la baisse de la collecte de lactosérum en raison de la baisse de production de mozzarella pour l'activité foodservice, et la baisse de la demande en nutrition sportive. Ce premier semestre bénéficiaire se termine sur des prix de marché élevés pour le lactose et une forte demande de la clientèle en mélanges secs. Notre activité de production de nutrition infantile a elle obtenu des résultats similaires à ceux de l'an dernier à la même période, mais des conditions difficiles pour les ventes industrielles sur le marché chinois ont considérablement réduit la croissance attendue.



Ventes industrielles L'année 2020 a bien commencé pour notre activité de ventes industrielles, poursuivant sur la lancée de la fin de l'année 2019. Les prix des protéines ont continué à augmenter tandis que les prix des matières grasses sont restés stables. Cependant, le confinement imposé en Chine, en Europe et aux États-Unis en raison du Covid-19 a fortement impacté le marché mondial, entraînant une forte baisse des prix lorsque les fabricants ont commencé à liquider leurs stocks. La demande pour les produits Arla est restée relativement forte, car les régions dans lesquelles notre activité de ventes industrielles est bien implantée, comme la région MENA, ont continué à acheter nos produits du fait des prix bas. Nous avons réussi à adapter le portefeuille de produits aux fortes variations dues aux achats de panique et à la mise en sommeil de l'activité foodservice en travaillant étroitement avec l'équipe de planification mondiale et en adaptant la gamme de produits et les volumes en conséquence. Grâce à cette flexibilité, Arla n'a pas eu besoin de limiter la production de ses associés-coopérateurs ou de détruire du lait.

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

Le succès du programme Calcium se poursuit sur tous les axes

Arla est en bonne voie pour atteindre ses objectifs de rationalisation sur tous les axes du programme Calcium, avec 69 millions EUR d'économies dégagées, et ce malgré les efforts qui ont dû être consentis pour la poursuite de l'activité pendant la crise du Covid-19. Notre objectif total pour 2020 est passé à 90-100 millions d'économies. Ces économies ont été permises notamment par la rationalisation des coûts indirects et l'optimisation des activités de la chaîne de transformation : réduction des déplacements, mise en place de réunions à distance, réduction des dépenses marketing et baisse des prix de l'énergie. Tous ces éléments, dus à la crise du Covid-19, ont été favorables à la baisse des coûts par rapport au premier semestre 2019. Les répercussions positives du Covid-19 ont été en revanche contrebalancées par les difficultés à réaliser davantage d'économies dans notre chaîne de transformation, car nous avons dû nous adapter à des fortes variations de la demande et de notre portefeuille de produits.

Des bénéfices nets conformes aux objectifs

Au premier semestre 2020, Arla a réalisé un bénéfice net de 163 millions EUR, soit

3,0 % du chiffre d'affaires, ce qui représente un taux médian dans la plage d'objectifs (2,8 - 3,2), à 0,7 point de pourcentage au-dessus du niveau de l'année dernière. L'augmentation de la consommation de produits laitiers à domicile a largement contribué à ce résultat.

La situation financière d'Arla est bonne

Malgré les difficultés occasionnées par la crise du Covid-19, la situation financière d'Arla était très bonne à la fin du premier semestre 2020. Nous avons terminé le semestre avec un effet de levier de 2,6, inférieur à notre plage d'objectifs de 2,8-3,4. Cela représente une baisse de 0,4 par rapport au premier semestre 2019, un résultat à mettre au compte d'une évolution positive de l'EBITDA et du besoin en fonds de roulement net. En mars 2020, Arla a effectué le versement complémentaire correspondant au bénéfice 2019 au titre de la politique de réinvestissement.

Les flux de trésorerie issus des activités d'exploitation sont passés à 477 millions EUR au premier semestre 2020, alors qu'ils s'élevaient à 204 millions EUR au terme du premier semestre 2019. Ce bon niveau de trésorerie s'explique principalement par la combinaison d'importants flux de trésorerie issus de l'exploitation et d'une

évolution positive du besoin en fonds de roulement net.

Arla a continué à améliorer son besoin en fonds de roulement net au cours du premier semestre 2020 en parvenant à le ramener à 30 jours. Cette baisse était essentiellement le résultat de créances clients moins élevées. L'augmentation des besoins en fonds de roulement, principalement liée à nos activités internationales, a été compensée par l'effet de l'utilisation des programmes de financement des créances et de la chaîne de transformation, ainsi que par l'amélioration des processus internes.

La réalisation de nos plus importants projets Capex s'est poursuivie pendant la crise du Covid-19, mais à un rythme plus lent que prévu initialement. Les principaux projets Capex comprennent le développement des capacités de production de mozzarella sur notre site de Branderup, au Danemark, et le renforcement des activités liées à la construction de notre tour de stockage du lait en poudre de Pronsfeld, en Allemagne. Nos investissements Capex, les actifs liés à un droit d'utilisation compris, ont atteint, au total, 278 millions EUR au premier semestre 2020.

Bénéfice

3,0 %

(DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

Économies liées à Calcium

69

(MILLIONS EUR)

Besoin en fonds de roulement *

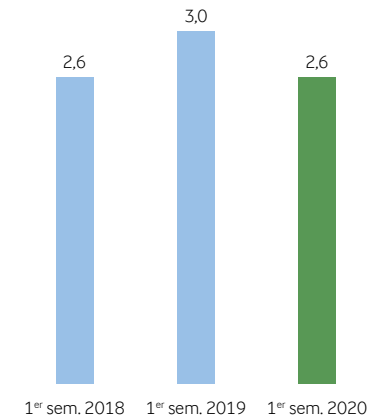
30

(JOURS)

* Sur une base moyenne de 3 mois consécutifs.

Le ratio de capitaux propres était de 35 %, contre 32 % à la même période l'année précédente. Le ratio actuel est cependant comparable à celui des années précédentes, le niveau exceptionnellement bas en 2019 s'expliquant par le versement en une seule fois du bénéfice de l'exercice 2018.

Évolution de l'effet de levier financier



PERSPECTIVES FINANCIÈRES

En raison de l'inconnue quant à la durée et à l'ampleur des conséquences économiques et de l'impact sur le marché de la pandémie de Covid-19, Arla s'abstient d'élaborer des perspectives pour le marché externe concernant le second semestre 2020. Cependant, sur la base des informations dont nous disposons actuellement et des bons résultats financiers du premier semestre 2020, voici ce que nous pouvons dire au sujet de nos performances financières pour l'exercice complet.

Nous nous attendons à un chiffre d'affaires et à un bénéfice net conformes aux orientations du rapport annuel 2019, et nous avons actualisé nos orientations concernant la croissance du volume de marques, la part de marché des marques, la part internationale, Calcium et l'effet de levier en tenant compte des événements importants du premier semestre 2020.

Ambitions pour 2020

Chiffre d'affaires

10,4-10,8

(MILLIARDS EUR)

Part des bénéfices

2,8-3,2 %

(DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

Programme Calcium

≥ 90-100

(MILLIONS EUR)

(orientation initiale: 75-100)

Effet de levier

≤ 2,8

(orientation initiale: 2,8-3,4)

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

≥ 6 %

(orientation initiale: 2-4 %)

Part internationale

> 23,5 %

(orientation initiale: ≥ 23,0 %)

Part de marché des marques

> 48,5 %

(orientation initiale: ≥ 48,0 %)



Le Brexit renforce l'incertitude

Le peu de progrès dans les négociations entre le Royaume-Uni et l'Union européenne sur leurs futures relations commerciales ne fait qu'ajouter à l'incertitude déjà bien alimentée par la crise du Covid-19. Nos activités continuent à subir l'instabilité du marché des devises, et nos résultats 2020 s'en ressentiront.

À la fin de la période de transition, le 31 décembre 2020, le Royaume-Uni quittera le marché commun de l'UE et l'union douanière.

Le risque d'absence d'accord n'est pas écarté, nous continuons donc à défendre la signature d'un accord de libre-échange incluant l'industrie laitière auprès des forces politiques du Royaume-Uni et de l'Union européenne. Nous avons continué à prendre des mesures destinées à minimiser les effets négatifs d'un certain nombre de scénarios potentiels, mais une chose est sûre : avec ou sans accord, les échanges commerciaux entre le Royaume-Uni et l'Union européenne connaîtront des perturbations, et nos activités devront faire face à des coûts supplémentaires.



NOS ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES



Le rapport annuel consolidé d'Arla est établi conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et aux exigences d'information supplémentaires visées par la loi danoise sur les états financiers. Nous publions ce rapport consolidé intermédiaire 2020 à notre propre initiative. La direction a décidé de ne pas appliquer pleinement la norme IAS 34. Le rapport consolidé intermédiaire est préparé selon les mêmes méthodes comptables que celles appliquées au rapport annuel consolidé pour 2019. Aucune nouvelle norme IFRS n'est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020. Le rapport de gestion fournit davantage de détails sur notre gestion des crises du Covid-19 et du Brexit. Ces événements n'ont, pour l'instant, pas donné lieu à des modifications notables de nos prévisions comptables. Pour plus de détails sur les méthodes comptables utilisées et les incertitudes prises en compte dans les prévisions comptables, veuillez consulter notre rapport annuel consolidé 2019.



Le rapport consolidé intermédiaire n'a pas été vérifié par un audit externe.



COMPTE DE RÉSULTAT

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Évolution	Exercice complet 2019
Chiffre d'affaires	5 377	5 232	3 %	10 527
Charges de production	-4 203	-4 167	1 %	-8 325
Résultat brut	1 174	1 065	10 %	2 202
Frais de vente et de distribution	-745	-701	6 %	-1 416
Charges administratives	-203	-187	9 %	-389
Autres produits d'exploitation	17	23	-26 %	-64
Autres charges d'exploitation	-31	-39	-21 %	39
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	6	14	-57 %	34
Résultat d'exploitation (EBIT)	218	175	25 %	406
<i>Spécifications :</i>				
<i>EBITDA</i>	443	382	16 %	837
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	-225	-207	9 %	-431
Résultat d'exploitation (EBIT)	218	175	25 %	406
Produits financiers	3	13	-77 %	10
Charges financières	-38	-44	-14 %	-69
Résultat avant impôt	183	144	27 %	347
Impôt	-17	-15	13 %	-24
Résultat de la période	166	129	29 %	323
Intérêts minoritaires	-3	-7	-57 %	-12
Part des bénéfices d'ArLa Foods amba sur le résultat de la période	163	122	34 %	311

RÉSULTAT GLOBAL

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Exercice complet 2019
Résultat de la période	166	129	323
Autres éléments du résultat global			
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :			
Réévaluations des régimes à prestations définies	23	-41	-50
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	-3	9	11
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture	25	-22	-22
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers	-1	-1	-2
Corrections liées aux taux de change	-56	1	42
Impôt sur éléments éventuellement reclassés ultérieurement en résultat net	-	-	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	-12	-54	-22
Résultat global total	154	75	301
Réparti comme suit :			
Associés-coopérateurs d'ArLa Foods amba	151	68	289
Intérêts minoritaires	3	7	12
Total	154	75	301

BILAN

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Évolution	Exercice complet 2019
Actif				
Actif non courant				
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	941	958	-2 %	982
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	2 721	2 583	5 %	2 710
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	460	453	2 %	468
Impôt différé	30	55	-45 %	43
Actifs de retraite	37	-	-	16
Autres éléments d'actif non courant	21	22	-5 %	24
Total de l'actif non courant	4 210	4 071	3 %	4 243
Actif courant				
Stocks	1 154	1 133	2 %	1 092
Créances clients	771	979	-21 %	889
Dérivés	75	37	103 %	20
Autres créances	252	257	-2 %	240
Valeurs mobilières	425	454	-6 %	435
Trésorerie et équivalents de trésorerie	150	115	30 %	187
Total de l'actif courant	2 827	2 975	-5 %	2 863
Actif total	7 037	7 046	0 %	7 106

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Évolution	Exercice complet 2019
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres				
Capital collectif	1 927	1 784	8 %	1 894
Capital individuel	464	432	7 %	498
Autres comptes de capitaux propres	-104	-111	-6 %	-72
Résultat de la période	163	122	34 %	-
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs	-	-	-	127
Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba	2 450	2 227	10 %	2 447
Intérêts minoritaires	46	53	-13 %	47
Total des capitaux propres	2 496	2 280	9 %	2 494
Passif				
Passif non courant				
Engagements de retraite	235	244	-4 %	249
Provisions pour risques et charges	25	21	19 %	23
Impôt différé	75	103	-27 %	81
Prêts	1 887	1 743	8 %	1 951
Total du passif non courant	2 222	2 111	5 %	2 304
Passif courant				
Prêts	740	1 123	-34 %	776
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 123	1 130	-1 %	1 158
Provisions pour risques et charges	9	10	-10 %	9
Dérivés	83	105	-21 %	86
Impôt courant	9	5	80 %	5
Autres éléments de passif courant	355	282	26 %	274
Total du passif courant	2 319	2 655	-13 %	2 308
Passif total	4 541	4 766	-5 %	4 612
Total des capitaux propres et du passif	7 037	7 046	0 %	7 106

CAPITAUX PROPRES

(millions EUR)

	Capital collectif		Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres			Résultat de la période	Total avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres après intérêts minoritaires
	Compte de capital	Réserve spéciale	Capital d'apport individuel	Certificats coopératifs basés sur les livraisons	Capital d'apport individuel injecté	Versement complémentaire	Réserves pour corrections de valeur des instruments de couverture	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion				
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	-	2 447	47	2 494
Résultat de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	163	163	3	166
Autres éléments du résultat global	20	-	-	-	-	-	25	-1	-56	-	-12	-	-12
Résultat global total	20	-	-	-	-	-	25	-1	-56	163	151	3	154
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-10	-4	-7	-	-	-	-	-	-21	-	-21
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-4
Versements complémentaires se rapportant à 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-	-127	-	-127
Écarts de conversion	13	-	-	-2	-11	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	13	-	-10	-6	-18	-127	-	-	-	-	-148	-4	-152
Capitaux propres au 30 juin 2020	918	1 009	261	62	141	-	-69	11	-46	163	2 450	46	2 496
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	-	2 471	48	2 519
Résultat de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	122	122	7	129
Autres éléments du résultat global	-32	-	-	-	-	-	-22	-1	1	-	-54	-	-54
Résultat global total	-32	-	-	-	-	-	-22	-1	1	122	68	7	75
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-10	-4	-9	-	-	-	-	-	-23	-	-23
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-2
Versements complémentaires se rapportant à 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-	-289	-	-289
Écarts de conversion	2	-	-1	-1	1	-1	-	-	-	-	-	-	-
Total des transactions avec les associés-coopérateurs	2	-	-11	-5	-8	-290	-	-	-	-	-312	-2	-314
Capitaux propres au 30 juin 2019	898	886	211	67	154	-	-94	13	-30	122	2 227	53	2 280

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Exercice complet 2019
EBITDA	443	382	837
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	-6	-14	-34
Variation du besoin en fonds de roulement	-14	-76	79
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant	69	8	-37
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités	18	-51	16
Dividendes perçus des co-entreprises et entreprises associées	6	-	8
Intérêts payés	-28	-33	-69
Intérêts reçus	1	2	3
Impôts payés	-12	-14	-30
Flux de trésorerie d'exploitation	477	204	773
Investissements dans immobilisations incorporelles	-29	-22	-52
Investissements dans immobilisations corporelles	-193	-195	-425
Vente d'immobilisations corporelles	17	16	21
Activités d'investissements d'exploitation	-205	-201	-456
Vente d'actifs financiers	11	20	37
Rachat d'entreprises	0	-163	-168
Vente d'entreprises	-	6	16
Activités d'investissements financiers	11	-137	-115
Flux de trésorerie d'investissement	-194	-338	-571
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent	-127	-289	-289
Entrées et sorties de capitaux propres relatifs aux instruments de fonds propres individuels	-21	-23	-24
Versements aux intérêts minoritaires	-4	-	-15
Emprunts contractés, net	-117	483	295
Paiement de la dette de leasing	-33	-32	-66
Paiement pour les régimes de retraite	-17	-9	-37
Flux de trésorerie de financement	-319	130	-136
Flux de trésorerie nets	-36	-4	66

(millions EUR)	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Exercice complet 2019
Disponibilités au 1 ^{er} janvier	187	119	119
Flux de trésorerie nets pour la période	-36	-4	66
Corrections de taux de change sur disponibilités	-1	-	2
Disponibilités au 30 juin	150	115	187
<i>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</i>			
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>	477	204	773
<i>Activités d'investissements d'exploitation</i>	-205	-201	-456
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles	272	3	317
<i>Flux de trésorerie disponibles</i>			
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>	477	204	773
<i>Flux de trésorerie d'investissement</i>	-194	-338	-571
Flux de trésorerie disponibles	283	-134	202



Situation remarquable des flux de trésorerie d'exploitation

Les flux de trésorerie issus des activités d'exploitation ont augmenté de 273 millions EUR, pour s'établir à 477 millions EUR, comparé à 204 millions EUR au terme du premier semestre 2019. Cette augmentation s'explique par un meilleur EBITDA.

Les flux de trésorerie des activités d'investissement d'exploitation s'élèvent eux à -205 millions EUR, un niveau stable par rapport au premier semestre de l'année dernière. Les principaux projets d'investissement comprennent l'augmentation des capacités de production de mozzarella sur notre site de Branderup, au Danemark, et la construction d'une nouvelle tour de stockage de lait en poudre à Pronsfeld, en Allemagne.

Les flux de trésorerie d'exploitation disponibles ont augmenté de 269 millions EUR par rapport au premier semestre 2019 pour s'établir à 272 millions au premier semestre 2020.

L'attribution des bénéfices de 2019 a donné lieu à un versement complémentaire de 127 millions EUR en mars 2020. 21 millions EUR de capital individuel ont été versés aux associés-coopérateurs ayant quitté la coopérative ou ayant pris leur retraite.

Le bon niveau de flux de trésorerie pour la période a entraîné une baisse de la dette nette porteuse d'intérêt de 261 millions EUR par rapport à la fin du semestre précédent. La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 150 millions EUR, contre 115 millions EUR pour la même période l'année précédente.

L'évolution des flux de trésorerie est ainsi meilleure que prévue, et l'effet de levier et le ratio de capitaux propres pour le semestre sont considérés comme bons.

CHIFFRE D'AFFAIRES



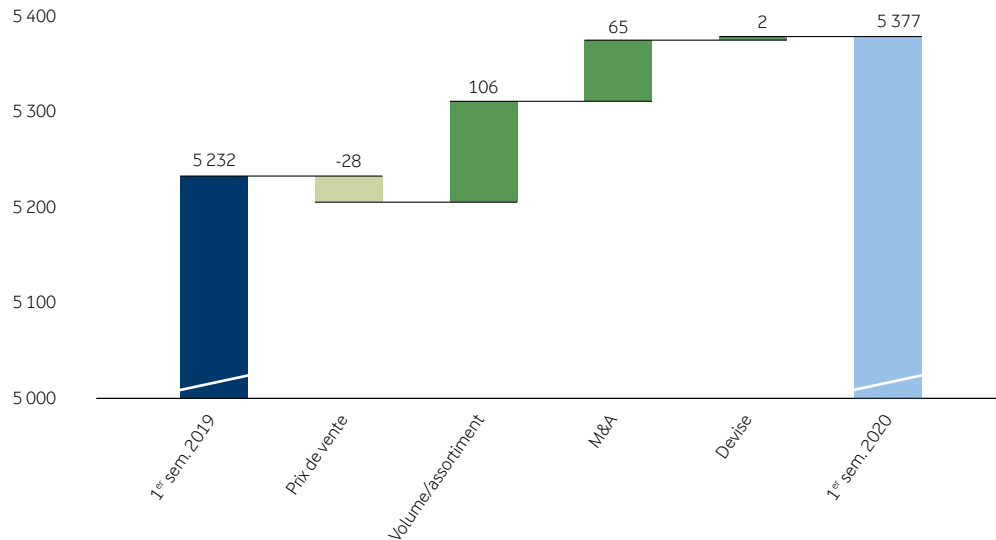
Un chiffre d'affaires en hausse grâce à l'augmentation des ventes de produits de marque

Le chiffre d'affaires a augmenté de 145 millions EUR, soit 2,8 %, pour s'établir à 5 377 millions EUR contre 5 232 millions EUR au premier semestre 2019. L'évolution de la répartition des ventes, avec une augmentation des ventes de produits de marque, a contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de 106 millions EUR, tandis que la baisse des prix a eu un impact négatif de 28 millions EUR sur le chiffre d'affaires.

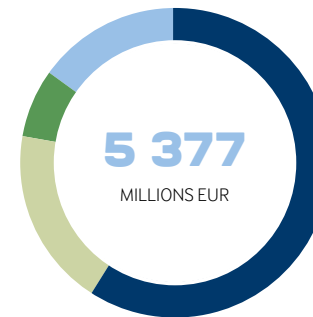
En 2019, les activités M&A, avec notamment une acquisition au Bahreïn, un accord de licence pour vendre et distribuer du fromage sous la marque Kraft dans la région MENA, et la cession du restant des activités d'Allgäu, ont généré un résultat positif de 65 millions EUR.

Pour en savoir plus sur l'évolution de nos segments commerciaux, consultez l'Évaluation financière p. 13.

Évolution du chiffre d'affaires (millions EUR)

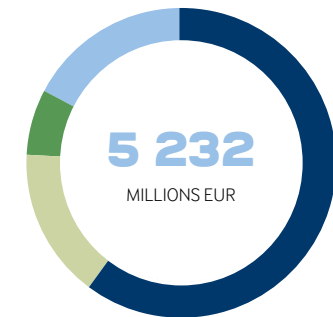


Chiffre d'affaires par segment commercial, premier semestre 2020



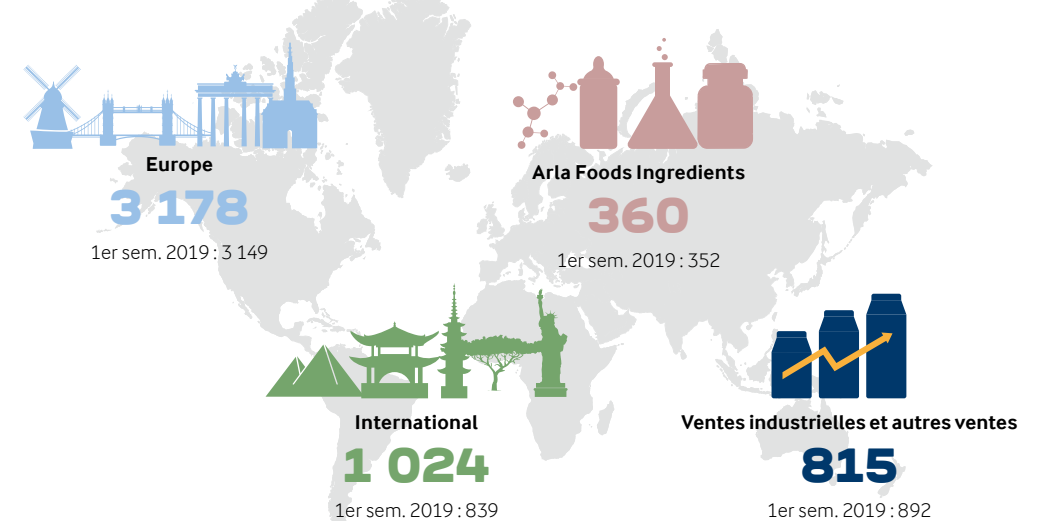
- Europe 59 %
- International 19 %
- Arla Foods Ingrédients 7 %
- Ventes industrielles et autres ventes 15 %

Chiffre d'affaires par segment commercial, premier semestre 2019



- Europe 60 %
- International 16 %
- Arla Foods Ingrédients 7 %
- Ventes industrielles et autres ventes 17 %

Chiffre d'affaires par segment commercial, premier semestre 2020 (millions EUR)



CHARGES



Le programme Calcium continue à générer des économies

Les charges d'exploitation s'élèvent à 5 151 millions EUR, contre 5 055 millions EUR au premier semestre 2019, soit une hausse de 1,9 %.

Les coûts de production s'élèvent quant à eux à 4 203 millions EUR, contre 4 167 millions EUR au premier semestre de l'année dernière.

Si l'on exclut le coût du lait cru, ces coûts de production ont augmenté de 31 millions EUR pour passer de 1 698 millions EUR au premier semestre 2019 à 1 729 millions EUR. Les ventes de produits de marque ont engendré un effet de volume/assortiment générant des charges supplémentaires. Cela a été en partie compensé par les économies réalisées grâce à notre programme de transformation Calcium. Enfin, les charges de production ont augmenté en raison des répercussions des activités M&A.

Les charges liées au lait cru collecté ont augmenté de 4 millions EUR, tandis que le prix du lait prépayé aux associés-coopérateurs a, lui, augmenté de 21 millions EUR par rapport au premier semestre de l'exercice

précédent. Les charges liées au lait ne provenant pas des associés-coopérateurs ont diminué de 17 millions EUR.

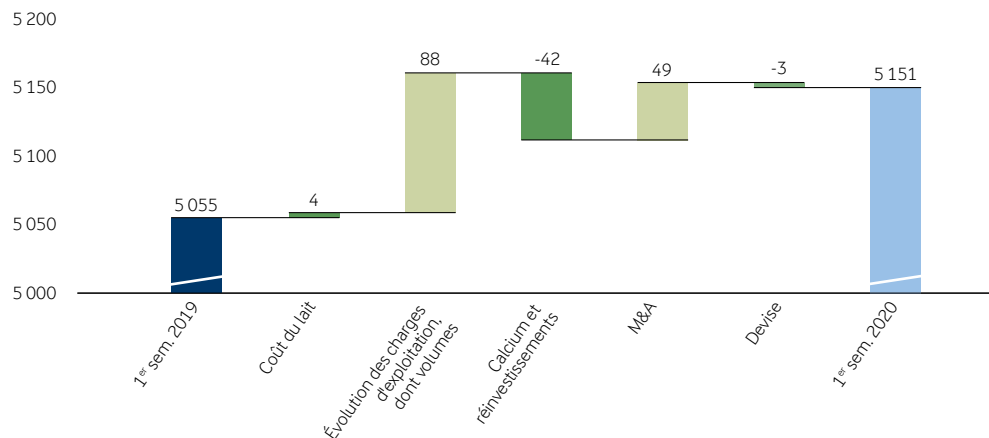
Les coûts de vente et de distribution ont augmenté essentiellement dans nos activités internationales du fait de l'augmentation du niveau d'activité. Les dépenses de marketing sont restées comparables à celle du premier semestre de l'an dernier.

Les charges administratives ont augmenté de 16 millions EUR, notamment en raison de l'augmentation des salaires et des dépenses informatiques. Le coût des salaires prend en compte les effets d'une modification du régime de congés au Danemark.

Les charges de personnel ont augmenté, passant de 625 millions EUR au premier semestre de l'an dernier à 667 millions EUR, en raison de l'augmentation du coût de production, de l'internalisation des activités de distribution au Royaume-Uni, de l'augmentation des activités de ventes internationales et des répercussions de l'acquisition au Bahreïn en 2019.

Évolution des charges d'exploitation

(millions EUR)



Charges d'exploitation par fonction

(millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Charges de production	4 203	4 167
Frais de vente et de distribution	745	701
Charges administratives	203	187
Total	5 151	5 055
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	2 473	2 469
Autres matériaux de production*	897	884
Charges de personnel	667	625
Frais de transport	323	328
Dépenses marketing	112	116
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	225	206
Autres charges**	454	427
Total	5 151	5 055
Moyenne de l'effectif à temps plein	19 610	19 016

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

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

Lait cru collecté

(millions EUR)

	Premier semestre 2020		Premier semestre 2019	
	millions de kg	millions EUR	millions de kg	millions EUR
Lait des associés-coopérateurs	6 360	2 228	6 332	2 207
Autre lait	625	245	684	262
Total	6 985	2 473	7 016	2 469

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT



Solide position nette du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 180 millions EUR pour s'établir à 802 millions EUR, soit une baisse de 10 % par rapport à la valeur comptabilisée au 30 juin 2019.

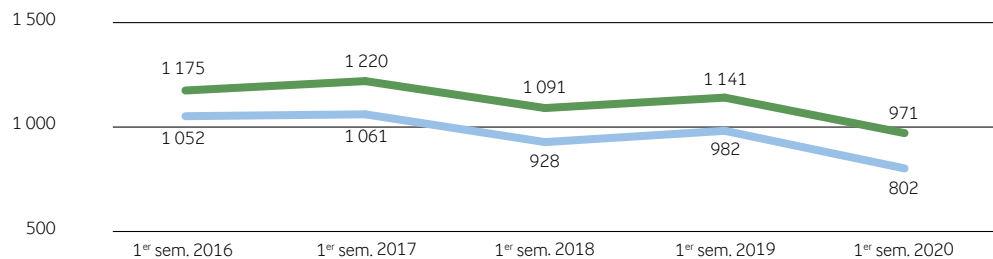
Les créances clients ont augmenté de 208 millions EUR, en raison du recours à des programmes de financement des créances clients au Royaume-Uni et en Allemagne, et de l'établissement d'un calendrier pour les paiements clients, ce qui a permis de réduire la durée des paiements en instance en 2020 par rapport à 2019.

Pendant la crise du Covid-19, nous avons suivi avec attention l'évolution des comptes clients. Nous n'avons pas constaté d'augmentation significative des retards de paiement.

Les provisions pour pertes anticipées ont augmenté de 5 millions EUR pour atteindre 17 millions EUR au 30 juin 2020. La valeur des stocks a elle aussi augmenté en raison d'une légère augmentation du prix du lait prépayé et de volumes plus importants. Les dettes fournisseurs et autres dettes ne montrent quant à elles pas de différence majeure par rapport au niveau du 30 juin 2019, et s'établissent à 1 123 millions EUR.

Nous nous efforçons d'optimiser continuellement nos positions nettes en besoin en fonds de roulement grâce à des initiatives telles que le renforcement de l'utilisation d'accords généraux d'approvisionnement, l'optimisation des niveaux de stocks, l'amélioration des conditions de paiement, ainsi que l'utilisation de programmes de financement auprès de nos clients et fournisseurs.

Besoin en fonds de roulement (millions EUR)



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

Besoin en fonds de roulement (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Stocks	1 154	1 133
Créances clients	771	979
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 123	-1 130
Besoin en fonds de roulement	802	982

Stocks (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Stocks avant amortissements	1 182	1 153
Amortissements	-28	-20
Total des stocks	1 154	1 133
Matières premières et consommables	297	275
En-cours	332	349
Produits finis et marchandises destinées à la revente	525	509
Total des stocks	1 154	1 133

Créances clients (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	788	992
Provision pour pertes anticipées	-17	-13
Total des créances clients	771	979

CAPITAUX ENGAGÉS



Maintien d'un haut niveau d'investissement

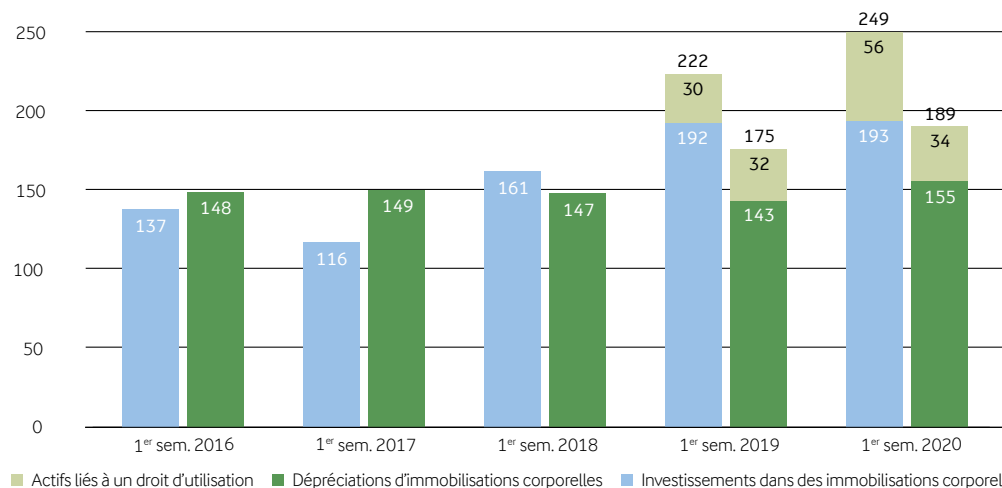
La valeur comptable des actifs non courants s'élevait à 4 210 millions EUR contre 4 071 millions d'euros au 30 juin 2019.

Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ont légèrement baissé par rapport à l'an dernier en raison de l'amortissement de certaines marques et des effets des taux de change. Le premier semestre 2020 n'a pas connu de dépréciation des écarts d'acquisition.

La valeur comptable des Immobilisations corporelles, y compris des actifs liés à un droit d'utilisation, a augmenté de 138 millions EUR pour s'établir à 2 721 millions EUR. Pour le premier semestre, les investissements s'élevaient à 249 millions EUR et le total des dépréciations à 189 millions EUR, et restaient donc à un niveau stable par rapport au premier semestre 2019.

La valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises s'élevait à 460 millions EUR, contre 453 millions EUR au 30 juin 2019, principalement en raison de la valeur comptable des investissements réalisés dans Mengniu et LRF. La quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO, y compris l'investissement dans Mengniu, était de 348 millions EUR, contre 327 millions EUR au 30 juin 2019. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO inclut un écart d'acquisition de 151 millions EUR.

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



Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Écarts d'acquisition	668	679
Licences et marques	84	90
Projets informatiques et de développement	189	189
Total des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	941	958

Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Terrains et constructions	971	911
Installations techniques et machines	1 140	1 069
Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	214	205
Actif en cours de production	396	398
Total des immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	2 721	2 583

Actifs liés à un droit d'utilisation (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Terrains et constructions	127	93
Installations techniques et machines	16	24
Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	83	79
Total des actifs liés à un droit d'utilisation	226	196

Entreprises associées et co-entreprises (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Part de capitaux propres dans COFCO/Mengniu	197	179
Écarts d'acquisition dans COFCO/Mengniu	151	148
Part de capitaux propres dans des entreprises associées autres	78	90
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées	426	417
Part de capitaux propres dans d'autres co-entreprises	34	36
Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises	460	453

FINANCEMENT ET RETRAITES



Augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt

L'effet de levier financier du Groupe atteignait 2,6, ce qui représente une amélioration de 0,4 par rapport au premier semestre 2019. Malgré des investissements Capex importants, la dette nette porteuse d'intérêt a baissé grâce à la vigueur des flux de trésorerie et l'allongement des délais de paiement prévu par les programmes de soutien gouvernementaux face à la crise du Covid-19. Le montant des engagements de retraite s'établissait pour sa part à 235 millions EUR, contre 244 millions EUR au 30 juin 2019. La position au 30 juin 2020 exclut un actif net de retraite britannique de 37 millions EUR. Celui-ci est comptabilisé séparément et n'est pas non plus compris dans la dette nette porteuse d'intérêt et dans l'effet de levier. Le dispositif britannique de retraite ne représentait qu'un engagement négligeable en net au 30 juin 2019.

Le profil d'échéance de la dette est passé de 4,3 ans au premier semestre 2019 à 5,8 ans au premier

semestre 2020. L'échéance moyenne est affectée par l'avancement dans le temps, le refinancement ou l'obtention de nouvelles facilités engagées et le niveau de la dette nette porteuse d'intérêts. Les charges d'intérêt moyennes, hors retraite, étaient de 2,4 % contre 3,1 % au cours du premier semestre de l'exercice précédent.

Les réserves liquide sont passées de 378 millions EUR au 30 juin 2019 à 701 millions EUR. Cela s'explique principalement par la baisse de la dette nette porteuse d'intérêt, l'obtention de nouveaux prêts et l'activation d'options d'extension pour des facilités existantes. Grâce à l'excellente situation de notre trésorerie, aucune mesure exceptionnelle visant à préserver notre trésorerie n'a été nécessaire pour faire face aux conditions de marché difficiles pendant la crise. Devant l'urgence, Arla a mis en place un programme européen d'émission de papier commercial afin d'élargir nos facilités de financement.

Effet de levier

2,6

Premier semestre 2020

Effet de levier

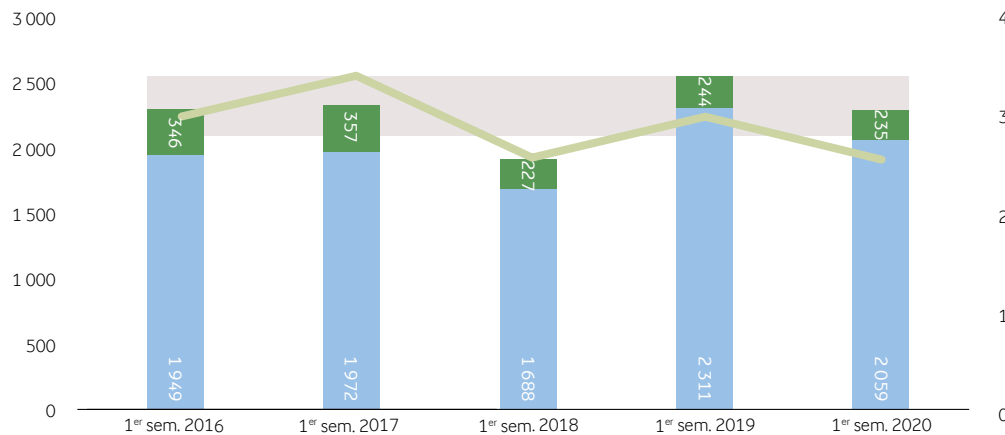
3,0

Premier semestre 2019

Dette nette porteuse d'intérêt

(millions EUR)

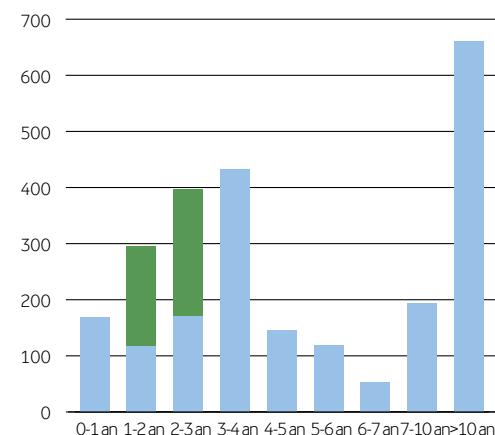
(Effet de levier)



■ Effet de levier ■ Engagements de retraite ■ Dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite ■ Objectif d'effet de levier 2,8 - 3,4

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt

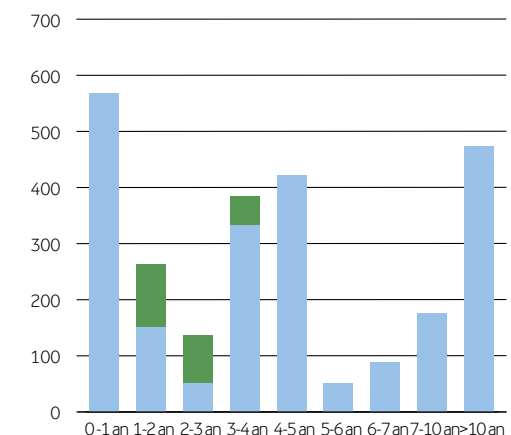
hors engagements de retraite au 30 juin 2020 (millions EUR)



■ Facilités engagées non utilisées ■ Dette

Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt

hors engagements de retraite au 30 juin 2019 (millions EUR)



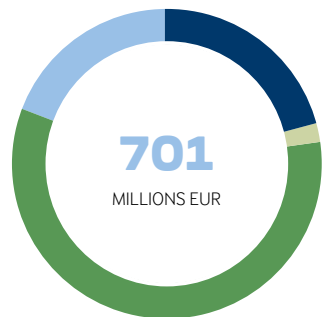
■ Facilités engagées non utilisées ■ Dette

FINANCEMENT ET RETRAITES (SUITE)

Réserves liquides (millions EUR)

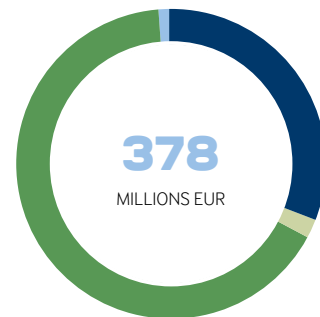
	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	150	115
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	11	8
Facilités de prêt engagées non utilisées (échéance > 1 an)	406	250
Autres facilités de prêt non utilisées	134	5
Total	701	378

Réserves liquides, 1^{er} semestre 2020



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 21 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 2 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 58 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 19 %

Réserves liquides, 1^{er} semestre 2019



- Trésorerie et équivalents de trésorerie 31 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 2 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 66 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 1 %

Taux de change

	Taux de clôture			Taux moyen		
	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Évolution	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019	Évolution
EUR/GBP	0,914	0,897	-1,9 %	0,873	0,873	0,0 %
EUR/SEK	10,489	10,563	0,7 %	10,660	10,510	-1,4 %
EUR/DKK	7,452	7,464	0,2 %	7,465	7,465	0,0 %
EUR/USD	1,124	1,138	1,2 %	1,102	1,130	2,5 %
EUR/SAR	4,217	4,264	1,1 %	4,137	4,239	2,4 %

Engagements de retraite (millions EUR)

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Valeur actuelle des engagements financés	1 662	1 607
Juste valeur des actifs de régimes	-1 473	-1 373
Déficit des régimes financés	189	234
Valeur actuelle des engagements non financés	9	10
Engagements de retraite nets comptabilisés	198	244
<i>Présentés comme :</i>		
Actifs de retraite	-37	-
Engagements de retraite	235	244
Engagements de retraite nets comptabilisés	198	244

Le dispositif de retraite britannique représentait un actif net, tandis que le dispositif suédois représentait un passif net.

Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Premier semestre 2020	Premier semestre 2019
Taux d'actualisation, Suède	1,5 %	1,8 %
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	1,5 %	2,4 %
Hausse des salaires attendue, Suède	2,3 %	2,3 %
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	2,8 %	2,5 %
Inflation (IPC), Suède	1,4 %	2,0 %
Inflation (IPC), Royaume-Uni	1,7 %	2,1 %

GLOSSAIRE

Arlagården® : nom de notre programme d'assurance qualité.

Besoin en fonds de roulement : 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 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.

Capex : acronyme de « capital expenditure » (dépenses d'investissement corporel/incorporel).

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes, à prix constants.

Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégiques : croissance du chiffre d'affaires associée à la croissance des volumes des produits de marque stratégiques, à prix constants.

Dettes nettes porteuses d'intérêt : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et des autres actifs porteurs d'intérêt.

Dettes nettes porteuses d'intérêt, y compris les retraites : passif porteur d'intérêt à court et à long terme, minoré des valeurs mobilières, disponibilités et autres actifs porteurs d'intérêt, et majoré des engagements de retraite.

EBIT : résultat d'exploitation (« Earnings Before Interest and Tax » en anglais, soit bénéfice avant intérêts et impôts).

EBITDA : « Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation », soit le bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

Effet de levier : rapport entre la dette nette porteuse d'intérêt, y compris les 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.

Flux de trésorerie disponibles : flux de trésorerie d'exploitation après déduction des flux de trésorerie des opérations d'investissement.

IPC : indice des prix à la consommation.

Marge bénéficiaire : mesure de rentabilité. Il s'agit de la différence entre les revenus générés par les ventes et les charges.

Marge EBIT : EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires total.

Marques stratégiques : produits vendus sous les marques telles qu'Arla®, Lurpak®, Castello® et Puck®.

MENA : acronyme faisant référence à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

M&A : sigle anglais signifiant « mergers and acquisitions », soit fusions et acquisitions.

Part de marché des marques : rapport entre le chiffre d'affaires dégagé des produits de marques stratégiques et le chiffre d'affaires total.

Part des bénéfices : ratio entre les bénéfices réalisés sur la période affectés aux associés-coopérateurs d'Arla Foods et le chiffre d'affaires total.

Part des produits de base : consommation totale de lait dans la fabrication des produits de base par rapport à la consommation totale de lait (rapport entre volumes). Les produits de base sont vendus avec une valeur ajoutée moindre, voire nulle, en général lors de transactions « business-to-business » où ils sont achetés par d'autres entreprises qui les utilisent au sein de leur production, ou pour la vente industrielle de fromage, de beurre ou de lait en poudre.

Part internationale : chiffre d'affaires issu du territoire « International » exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des territoires « International » et « Europe ».

Pipeline d'innovation : chiffre d'affaires net supplémentaire généré par les projets d'innovation jusqu'à 36 mois à compter de leur lancement.

Prix de performance : pour Arla Foods, il correspond au prix du lait payé d'avance, majoré des bénéfices nets et divisé par le volume de lait total collecté chez les associés-coopérateurs. Ce prix mesure la création de valeur par kilo de lait des associés-coopérateurs, y compris les bénéfices réinvestis et les versements complémentaires.

Prix du lait payé d'avance : versement comptant perçu par les éleveurs laitiers par kilo de lait livré durant la période de règlement.

Ratio de capitaux propres : rapport entre les capitaux propres, exclusion faite des intérêts minoritaires, et l'actif total ; il permet de mesurer la robustesse financière d'Arla.

Ratio de couverture de l'intérêt : rapport entre l'EBITDA et le montant net des charges d'intérêt.

Segment à valeur ajoutée : catégorie de produits d'Arla Food Ingredients caractérisés par une fonctionnalité et des composés particuliers, par comparaison avec les concentrés de protéines standard d'une teneur en protéines de 80 % environ.

Volume de lait : quantité totale de lait cru, exprimée en kg, collectée auprès des associés-coopérateurs et des indépendants.

WMP : abréviation anglaise de « whole milk powder » désignant le lait entier en poudre.

AGENDA

Rapports financiers et événements principaux



**11
FÉVRIER
2021**

Annonce des résultats 2020



**25
FÉVRIER
2021**

Publication du
rapport annuel 2020

**3
SEPTEMBRE
2020**

Publication du rapport
semestriel consolidé

**8-9
OCTOBRE
2020**

Assemblée des représentants



**24-25
FÉVRIER
2021**

Assemblée des représentants





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danemark
N° immatr. (CVR) : DK 25 31 37 63

Téléphone : +45 89 38 10 00
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods UK plc

4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
Royaume-Uni

Téléphone : +44 113 382 7000
E-mail : arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk