

**UNE CROISSANCE  
ASSURÉE PAR  
DES MARQUES  
DE CONFIANCE**

**RAPPORT SEMESTRIEL  
CONSOLIDÉ**

**2021**



## VISION

# CONSTRUIRE L'AVENIR DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE AVEC DES PRODUITS SAINS ET INSPIRER LE MONDE, NATURELLEMENT.



## SOMMAIRE

### NOTRE RAPPORT DE GESTION

- 03 Nos performances en quelques chiffres
- 04 Message du Président du Board of Directors
- 05 Message du Président-Directeur général
- 06 Principaux points forts
- 08 Durabilité
- 09 Priorités essentielles

### ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 11 Évaluation des marchés
- 12 Évaluation de nos performances
- 16 Perspectives financières

### NOS ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS INTERMÉDIAIRES CONDENSÉS

- 18 Principaux états financiers
- 22 Notes
- 30 Glossaire
- 31 Agenda

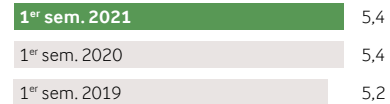


# NOS PERFORMANCES DU PREMIER SEMESTRE 2021 EN QUELQUES CHIFFRES

Chiffre d'affaires

## 5,4

(milliards d'euros)

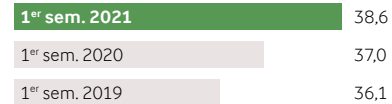


Objectif 2021 : 10,3-10,6 milliards d'euros

Prix de performance <sup>1)</sup>

## 38,6

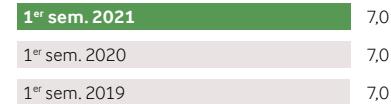
(centimes d'euro/kg)



Volume de lait

## 7,0

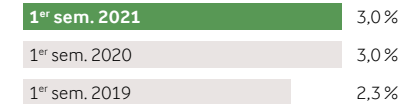
(milliards de kg)



Part des bénéfices <sup>2)</sup>

## 3,0 %

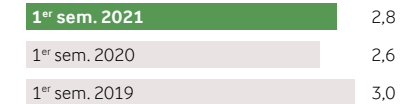
(du chiffre d'affaires)



Objectif 2021 : 2,8-3,2 %

Effet de levier

## 2,8



Objectif 2021 : 2,8-3,4

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

## 5,6 %



Objectif 2021 : 1-3 %

Part de marché des marques

## 49,2 %



Objectif 2021 : > 50 %

Part internationale <sup>3)</sup>

## 24,5 %



Objectif 2021 : > 23,5 %



## 29

(millions d'euros)



Économies cumulées au 1<sup>er</sup> semestre 2021 : 385  
\* 1<sup>er</sup> semestre

Économies du programme Calcium, hors inflation estimée

## 82

(millions d'euros)



Économies cumulées au 1<sup>er</sup> semestre 2021 : 562  
\* 1<sup>er</sup> semestre

1) Le facteur de conversion du litre en kilogramme était de 1,02 pour les volumes de lait jusqu'au 30 juin 2021. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, le facteur de conversion du lait est de 1,03. 2) Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba. 3) La part internationale est calculée à partir du chiffre d'affaires réalisé sur les activités de grande distribution et Foodservice, hors chiffre d'affaires sur la production par des fabricants tiers, Arla Foods Ingredients et les ventes industrielles.

# UN ENGAGEMENT FORT POUR DÉVELOPPER NOTRE COOPÉRATIVE



## Des résultats semestriels solides, mais un climat d'incertitude pour l'avenir

Nous clôturons un nouveau semestre mouvementé avec de bons résultats et un prix de performance satisfaisant pour nos associés-coopérateurs, bien que la pandémie de COVID-19 se poursuive en 2021 au-delà de nos prévisions. L'économie redémarre, mais le second semestre s'annonce plus difficile que le précédent. La poussée inflationniste mondiale fait grimper les charges de production laitière, aussi bien pour les agriculteurs que pour Arla en tant qu'entreprise.

## Une évolution positive du prix du lait

L'année 2021 a été bien engagée et nous clôturons désormais le premier semestre sur une note positive. Nos activités dans la grande distribution, soutenues par un solide portefeuille de marques, enregistrent d'excellents résultats. L'engagement fort des associés-

coopérateurs et des employés d'Arla à travers le monde nous permet de mieux répondre aux enjeux de la pandémie et au changement de comportement des marchés et des consommateurs.

Le prix du lait prépayé a augmenté au fil des mois au cours du premier semestre 2021 sous l'effet de la hausse des prix des matières premières et d'une bonne performance de l'ensemble de l'entreprise. Nous clôturons le semestre avec un prix de performance de 38,6 centimes d'euro/kg de lait. Cette augmentation est bienvenue mais également essentielle, car les producteurs laitiers dans toute l'Europe font face à une hausse des charges de production. La tension inflationniste entraîne une augmentation des prix de l'alimentation animale et de l'énergie ainsi que des salaires, et s'ajoute aux exigences grandissantes du monde politique et des consommateurs qui pèsent déjà sur les agriculteurs.

**« LES EFFORTS CONSIDÉRABLES DÉPLOYÉS PAR LES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS DANS LE CADRE DU PROGRAMME CHECK CLIMAT NOUS ONT PERMIS DE DÉVELOPPER UN OUTIL PUISSANT POUR DÉFINIR LES PROCHAINES ÉTAPES DE NOTRE DÉMARCHE DE DURABILITÉ. »**

## Nos producteurs laitiers parmi les plus efficaces au monde sur le plan climatique

Les données validées et analysées issues d'environ 8 000 Checks Climat conduits dans les exploitations Arla en 2020 montrent que les agriculteurs Arla comptent parmi les producteurs laitiers les plus efficaces au monde sur le plan climatique. Les efforts considérables déployés par les associés-coopérateurs dans le cadre du programme Check Climat nous ont permis de développer un outil puissant pour définir les prochaines étapes de notre démarche de durabilité, mesurer nos progrès et mettre en valeur le travail remarquable accompli dans les exploitations. Les responsables politiques et les consommateurs ont réagi positivement aux premiers résultats et à notre démarche de transparence. Nous devons maintenant poursuivre nos efforts pour améliorer encore davantage notre efficacité climatique.

## Construire l'avenir de notre coopérative

L'ouverture et la sincérité des échanges, la possibilité d'exprimer son opinion, de poser des questions et d'avancer des idées sont les piliers d'une coopérative pérenne. Nous souhaitons consolider cette dimension par le biais de l'initiative Coopérative Arla 2.0, et ouvrir un dialogue sur l'avenir de l'industrie laitière, les stratégies de collaboration que notre entreprise et notre coopérative peuvent adopter pour relever les défis à venir, et les possibilités d'amélioration de nos processus démocratiques et de l'engagement des associés-coopérateurs. En tant que président du Board of Directors, je me réjouis que les associés-coopérateurs Arla souhaitent s'engager dans cet important processus de développement de notre coopérative. Il est également très encourageant de constater que les pays s'accordent en grande partie sur les thématiques à privilégier.

Dans cette optique, il me tarde de rétablir une structure de réunion normale avec la réouverture de nos pays membres. Nous espérons qu'il sera possible d'organiser des réunions physiques à tous les niveaux et en toute sécurité au cours de l'année. Ces réunions sont essentielles au bon fonctionnement de notre système démocratique et seront rétablies dès que possible.

## Jan Toft Nørgaard

Président du Board of Directors

Prix de performance <sup>1)</sup>

# 38,6

(centimes d'euro/kg)

1 <sup>er</sup> sem. 2021	38,6
1 <sup>er</sup> sem. 2020	37,0
1 <sup>er</sup> sem. 2019	36,1

# NOTRE DYNAMIQUE S'EST MAINTENUE GRÂCE À DES PERFORMANCES REMARQUABLES

Les effets de la pandémie de COVID-19 sont restés marqués au cours du premier semestre 2021, mais nous avons su gérer efficacement nos activités dans ce contexte instable et obtenir des résultats financiers à la hauteur de nos objectifs grâce à l'engagement sans faille de nos collaborateurs et nos associés-coopérateurs.

Le chiffre d'affaires a enregistré une légère hausse de 1,2 % pour s'établir à 5 441 millions d'euros, contre 5 377 millions au terme du premier semestre 2020. Nos performances ont dépassé celles des autres entreprises de l'industrie, ce qui nous a permis d'augmenter le prix du lait prépayé à nos associés-coopérateurs pendant cinq mois consécutifs, pour atteindre 36,0 centimes d'euro/kg de lait.

Sous l'effet des pressions exercées sur les chaînes d'approvisionnement lors de la levée des restrictions, l'inflation générale des prix de l'énergie, de l'alimentation animale, des ingrédients et de la logistique, entre autres, a eu des répercussions préjudiciables sur nos activités et sur l'équilibre économique de nos associés-coopérateurs. Nous nous félicitons d'être parvenus, dans une large mesure, à compenser cette tendance par des augmentations des prix au cours du premier semestre.

Notre position financière reste forte avec un effet de levier de 2,8, qui se situe dans la limite inférieure de notre fourchette cible. Les initiatives de notre programme Calcium ont permis d'obtenir des résultats dépassant nos prévisions, mais les économies réalisées ont été durement pénalisées par l'inflation croissante. Nous avons ainsi réalisé des économies nettes de 29 millions d'euros. Ce résultat était nécessaire pour atteindre un prix de performance compétitif.

## Une forte croissance des marques sur l'ensemble du territoire

Après une année 2020 marquée par une croissance exceptionnelle des marques, la plupart des marchés

européens et des régions du monde ont de nouveau réalisé des performances à la hauteur de nos attentes, avec une croissance du volume de 5,6 % pour nos marques stratégiques.

Les activités Foodservice sont en reprise sur de nombreux marchés, permettant d'amorcer un rééquilibrage de la demande entre la grande distribution et le segment Foodservice. Toutefois, nous n'avons pas encore atteint les niveaux pré-COVID-19 au cours du premier semestre, et la grande distribution reste ainsi le principal moteur de nos performances. La demande soutenue pour les produits Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® et Starbucks™ montre que nos concepts de marque trouvent un écho auprès des consommateurs.

Le chiffre d'affaires d'Arla Foods Ingredients affiche une croissance de 7,0 %, tandis que la demande soutenue sur le marché de la grande distribution a entraîné un recul de la part des produits laitiers solides vendus dans le cadre de notre activité Ventes de l'industrie mondiale.

**« NOUS AVONS POURSUIVI NOS EFFORTS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ AVEC NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS. »**

## De nouvelles initiatives en faveur de nos objectifs de durabilité

Nous avons poursuivi nos efforts en matière de durabilité avec nos associés-coopérateurs. Après avoir lancé la première série de Checks Climat dans les sept pays dans lesquels sont établis nos associés-coopérateurs, nous avons calculé que notre empreinte carbone globale s'élève en moyenne à 1,15 kg de

CO<sub>2</sub>e par litre de lait à la sortie de l'exploitation, et nous avons identifié les cinq principaux domaines climatiques qui nous permettront d'atteindre une réduction de nos émissions de 30 % d'ici 2030.

La promotion des initiatives de nos associés-coopérateurs en faveur du climat, principalement par le biais de la marque Arla®, constitue l'une de nos principales priorités. La commercialisation aux



Pays-Bas d'un lait bio neutre en carbone, obtenu grâce à la réduction et à la compensation des émissions de carbone, est l'un des exemples les plus récents. Il s'agit de notre troisième marché européen à lancer ce type de produit.

## Nos attentes pour le second semestre

Au cours du second semestre, nous anticipons la poursuite du rééquilibrage de la demande entre la grande distribution et le segment Foodservice ainsi qu'un ralentissement de la croissance des marques. Le climat inflationniste généralisé demeurera un obstacle pour la Société et les associés-coopérateurs. Notre stratégie de gestion de la crise COVID-19 s'est avérée efficace, mais nous devons désormais assurer efficacement la transition vers la nouvelle normalité.

Nous prévoyons de présenter la nouvelle stratégie du Groupe avant la fin de l'année. Depuis 2015, la stratégie Good Growth a permis de développer la qualité et la résilience d'Arla. Notre nouvelle stratégie reposera sur ces atouts pour maintenir la compétitivité du prix du lait proposé à nos associés-coopérateurs ainsi que la forte création de valeur pour nos clients et consommateurs.

## Peder Tuborgh

Président-Directeur général

Évolution de la croissance du volume des produits de marque

**5,6 %**



# PRINCIPAUX POINTS FORTS

En 2021, notre croissance s'est maintenue à un rythme aussi soutenu que l'année précédente sous l'impulsion des excellentes performances de nos marques et de nos segments. Ces résultats, auxquels s'ajoute la hausse des prix des matières premières, nous ont permis de proposer un prix du lait prépayé compétitif à nos associés-coopérateurs. Nous avons également mis en place une nouvelle plateforme d'engagement des associés-coopérateurs destinée à favoriser la discussion démocratique et pérenniser la réussite de notre coopérative.



## UNE CROISSANCE DES MARQUES QUI SURPASSE NOS PRÉVISIONS

La pandémie de COVID-19 a encore affecté nos activités en raison des longues périodes de restrictions qui ont touché de nombreux marchés. Notre part de marché et nos marques stratégiques ont enregistré une croissance de 5,6 % au cours du premier semestre 2021 grâce aux performances de nos activités, à la flexibilité de notre entreprise dans un contexte instable et à la confiance accordée à la marque Arla par les consommateurs. Notre activité Foodservice a redémarré progressivement avec la réouverture des restaurants, et son recul initial a été compensé par la croissance globale du marché de la grande distribution. Notre activité de e-commerce a également poursuivi sa croissance rapide avec une augmentation du chiffre d'affaires de 34 % par rapport au premier semestre 2020.

📄 De plus amples informations à la page 13



## LES OBJECTIFS DU PROGRAMME CALCIUM ONT ÉTÉ ATTEINTS

Notre programme de transformation et de rationalisation Calcium a permis de réaliser 82 millions d'euros d'économies hors inflation, soit 29 millions d'euros d'économies nettes. Les économies réalisées au cours du premier semestre sont principalement le résultat de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, d'investissements commerciaux, et de l'internalisation des activités marketing. Le résultat net a été fortement influencé par l'augmentation significative de l'inflation.

📄 De plus amples informations à la page 15

## CONSOLIDER NOTRE SYSTÈME DÉMOCRATIQUE

Au mois de mars, nous avons présenté la Coopérative Arla 2.0 à nos associés-coopérateurs. Ce programme permettra d'engager un débat sur les stratégies qui devront être mises en œuvre pour assurer notre réussite future commune en tenant compte des réalités extérieures auxquelles nous sommes confrontés. En nous

appuyant sur plus de 800 commentaires des associés-coopérateurs, nous avons lancé des CoopTalks, une série d'articles, de podcasts et de webinaires offrant des perspectives sur des enjeux importants : appréhender l'avenir de l'industrie laitière, déterminer les stratégies de collaboration entre l'entreprise et la coopérative pour y faire face et améliorer nos processus démocratiques et l'engagement des associés-coopérateurs.



## UN PRIX DU LAIT ÉLEVÉ POUR NOS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS

La performance durable des produits de marque et l'augmentation du prix des matières premières ont permis à Arla de proposer à ses associés-coopérateurs un prix du lait prépayé de 36,0 centimes d'euro/kg, ce qui représente une augmentation de 1,6 centime d'euro/kg par rapport au premier semestre 2020. Arla se positionne ainsi parmi les leaders du marché en Europe et soutient les associés-coopérateurs, qui sont également confrontés à l'augmentation des charges de production dans leurs exploitations.

📄 De plus amples informations à la page 12



# PRINCIPAUX POINTS FORTS (SUITE)

Dans le cadre de sa stratégie « Des personnes plus fortes - Une planète plus forte », Arla poursuit son engagement de préservation de l'environnement pour les générations futures tout en encourageant de bonnes habitudes alimentaires et en favorisant l'accès à des produits laitiers sains. Nous avons adopté de nouvelles mesures pour atteindre notre objectif de neutralité carbone d'ici 2050. Nous avons également assuré l'accès à nos produits nutritifs et abordables à un plus grand nombre de personnes sur les marchés émergents.

## LANCEMENT DES EMBALLAGES LURPAK® RECYCLABLES

Nous avons procédé au mois de mars au lancement de nos nouvelles barquettes et couvercles Lurpak® Spreadable 100 % recyclables au Royaume-Uni, au Danemark et en Grèce. Nous vendons 85 millions de barquettes de 500 grammes de Lurpak® Spreadable par an au Royaume-Uni, ce qui représente une avancée majeure vers notre objectif de circularité totale de nos emballages. Nous prévoyons de déployer cet emballage sur tous les marchés au cours de l'année 2021. Nous ajouterons des étiquettes d'instructions de recyclage au dos de l'emballage pour expliquer aux consommateurs comment éliminer correctement leurs emballages.



## PRÉPARER LA CROISSANCE FUTURE AU GHANA

En trois ans seulement, les activités d'Arla au Ghana ont enregistré une augmentation des volumes de vente de près de 3 000 tonnes. Les sacs de lait en poudre en vrac de Dano provenant de notre laiterie de Pronsfeld étaient reconditionnés en sachets depuis l'entrepôt relativement petit d'Accra, la capitale du Ghana. La croissance rapide et les perspectives d'avenir exigeaient toutefois des infrastructures plus adaptées. En février, nous avons inauguré les infrastructures modernisées qui offrent de meilleures conditions de travail à nos collaborateurs au Ghana et augmentent la capacité et l'efficacité du conditionnement.



## ASSURER L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION ABORDABLE

Le nouvel indice ATNI (*Access To Nutrition Index*), qui évalue la contribution des 25 premières entreprises mondiales de l'industrie de l'alimentation et des boissons aux objectifs de durabilité en matière de nutrition, montre qu'Arla a enregistré des progrès constants au cours des cinq dernières années et se classe désormais au cinquième rang. Arla a pour objectif d'assurer l'accès à une alimentation abordable à 76 millions de consommateurs à faibles revenus chaque année. Nous nous félicitons d'avoir amélioré notre score d'accessibilité depuis 2016. Ces progrès sont, entre autres, le résultat de l'attention portée par Arla à l'expansion des réseaux de distribution en milieu rural et à l'autonomisation d'une force de vente féminine au Bangladesh, ainsi qu'à l'innovation continue des produits Arla Foods Ingredients.



## UNE RÉDUCTION DE 21 TONNES DE PLASTIQUE EN SUÈDE

Nous travaillons sans cesse à réduire l'utilisation de matières premières et à augmenter la quantité d'emballages recyclables utilisés pour nos produits. En Suède, nous avons retiré les cuillères en plastique de notre cottage cheese KESO® et de nos yaourts grecs Yoggi® et Arla KO®, ce qui correspond à un total 6,9 millions de cuillères pour une réduction du plastique de 21 tonnes.



# VERS UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

Les données du programme Check Climat d'Arla vérifiées en externe ont montré que nos associés-coopérateurs sont en voie d'atteindre l'objectif scientifique d'Arla, à savoir une réduction de 30 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2030, et de concrétiser son ambition de neutralité carbone d'ici 2050. Ces données serviront de base pour poursuivre la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les exploitations Arla et permettront de définir les priorités pour une production laitière durable.

## LES AGRICULTEURS ARLA TRÈS EFFICACES SUR LE PLAN CLIMATIQUE

Les données issues de notre programme Check Climat publiées récemment et vérifiées par un conseiller climatique externe ont confirmé que les agriculteurs Arla figurent parmi les producteurs laitiers les plus efficaces au monde sur le plan climatique, avec des émissions moyennes de 1,15 kg de CO<sub>2</sub>e par kilogramme de lait, tourbières comprises <sup>1)</sup>.

Depuis plusieurs décennies, nos associés-coopérateurs s'engagent en faveur d'une agriculture durable et mettent en place dans leur exploitation des initiatives écologiques telles que des pratiques d'agriculture circulaire, le recours aux énergies renouvelables et des mesures de préservation de la biodiversité. Le programme Check Climat complète désormais ces mesures. Le programme Check Climat, qui est l'une des plus grandes banques de données climatiques validées en externe au monde, a permis à près de 8 000 associés-coopérateurs d'évaluer leur exploitation et de communiquer des données en répondant à 200 questions sur leur troupeau, leur production d'aliments, leur consommation d'énergie, etc.

Les données ont également mis en évidence cinq domaines climatiques universels permettant de réduire l'empreinte carbone de la production laitière dans tous les types d'exploitations Arla :

- une meilleure efficacité de l'alimentation pour améliorer le rendement laitier ;
- une alimentation de précision pour réduire l'excédent de protéines dans les rations alimentaires ;



- des vaches en bonne santé et qui vivent plus longtemps pour améliorer le rendement laitier ;
- une gestion précise des engrais pour réduire l'excédent d'azote issu de la production alimentaire ;
- une meilleure gestion de l'utilisation des terres pour accroître les rendements des cultures.

Alors que les gouvernements européens mettent en place des politiques et des législations visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, nous avons instauré un dialogue avec des responsables politiques et des représentants des gouvernements afin de les sensibiliser aux bienfaits des produits laitiers en matière de durabilité et de nutrition. La Commission européenne a reconnu que notre programme Check Climat et les efforts déployés par nos associés-coopérateurs pour réduire leur empreinte carbone étaient à la pointe de l'industrie. Les gouvernements de plusieurs de nos marchés principaux ont également salué ces initiatives.

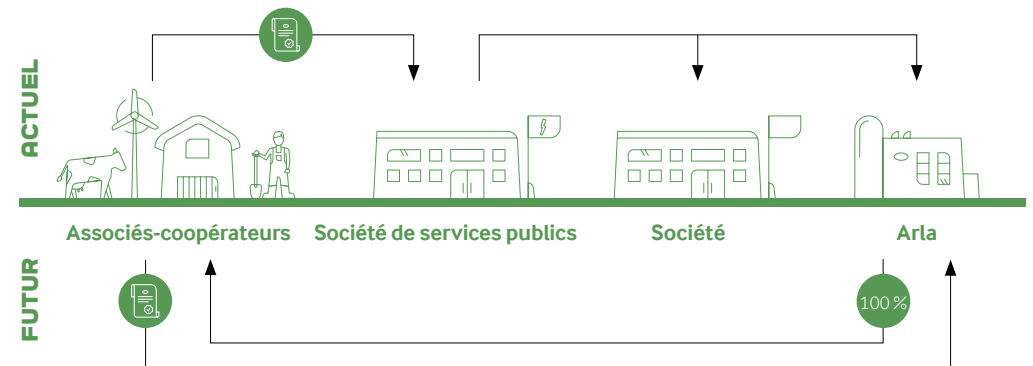
## LES AGRICULTEURS ARLA FERMENT LE CYCLE DE L'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Nous entendons également augmenter la part d'énergie renouvelable dans nos activités dans le cadre de l'objectif de neutralité carbone d'Arla. En 2020, nous avons acheté des certificats d'électricité verte sur le marché libre, couvrant ainsi 41 % de notre consommation totale d'électricité. Dans la mesure où 24 % de nos associés-coopérateurs produisent actuellement de l'énergie renouvelable à partir de panneaux solaires et d'éoliennes, nous pensons qu'il est possible de fonctionner en cycle fermé en achetant des garanties d'origine directement auprès d'eux. Cela permettra à nos associés-coopérateurs de vendre leur électricité à un meilleur prix, et à la coopérative laitière de disposer d'un accès direct à un plus grand nombre de certificats d'électricité

verte. Nous estimons qu'environ un cinquième de la consommation totale d'électricité d'Arla peut être couvert par les garanties d'origine produites par les associés-coopérateurs <sup>2)</sup>.

Techniquement, ce cycle est créé par le biais des garanties d'origine délivrées pour l'électricité d'origine renouvelable produite dans l'exploitation. Jusqu'à présent, les associés-coopérateurs n'avaient d'autre choix que de vendre leurs garanties d'origine en tant que produit destiné à la revente. En vendant leurs garanties d'origine directement à Arla et en écartant les autres acteurs de la transaction, les associés-coopérateurs perçoivent la valeur marchande totale qu'Arla paierait pour les garanties d'origine sur le marché libre.

## LE CYCLE VERT ACTUEL ET FUTUR



<sup>1)</sup> Les tourbières contribuent à préserver la biodiversité en stockant davantage de carbone que les autres types de végétation.

<sup>2)</sup> En raison des législations allemande et luxembourgeoise obligeant les agriculteurs de transmettre leurs garanties d'origine au gouvernement, 14 % de nos associés-coopérateurs peuvent actuellement vendre leurs garanties d'origine directement à la coopérative.



# PRIORITÉS ESSENTIELLES POUR 2021

Les priorités essentielles d'Arla sont les points centraux de notre approche stratégique pour l'année. Elles sont élaborées par notre équipe exécutive de gestion et approuvées par le Board of Directors. Nous assurons un suivi mensuel de notre progression.



## MAINTENIR DES OPÉRATIONS PERFORMANTES DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Maintenir la stabilité opérationnelle et assurer un approvisionnement sécurisé à nos clients. Maintenir et renforcer le positionnement sur le marché des marques adopté au cours de la pandémie, tout en garantissant la sécurité de nos employés.

● Progression satisfaisante



## DYNAMISER LES CANAUX DE CROISSANCE ET LES CLIENTS CLÉS

Protéger et développer des positions stratégiques auprès de nos principaux clients, intensifier le e-commerce et promouvoir de nouveaux concepts pour les activités Foodservice.

● Progression significative



## ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES TENDANCES DE CONSOMMATION

Accroître les propositions de santé et de durabilité par des actions de grande envergure pour la marque Arla, tout en développant nos marques stratégiques pour satisfaire la demande des consommateurs en matière d'offres à valeur ajoutée.

● Progression significative



## PRÉSENTER ET ACCÉLÉRER NOTRE PROGRAMME DE DURABILITÉ

Accélérer notre programme de durabilité et présenter notre progression, tout en consolidant notre engagement et nos progrès auprès des associés-coopérateurs.

● Progression significative



## POURSUIVRE LE PROGRAMME CALCIUM ET INTÉGRER DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

Atteindre la dernière tranche de > 45 millions d'euros pour parvenir à notre objectif de 400 millions d'euros d'économies durables en 2021, et continuer à construire la filière future, tout en ancrant la transformation et en intégrant les enseignements tirés au cours de la pandémie dans l'ensemble de l'organisation.

● Progression satisfaisante



## MENER À BIEN DES PROJETS ESSENTIELS

Faire face aux conséquences du Brexit et réduire les charges de friction, garantir une plus grande production de lactosérum pour AFI et réaliser des projets d'investissement clés.

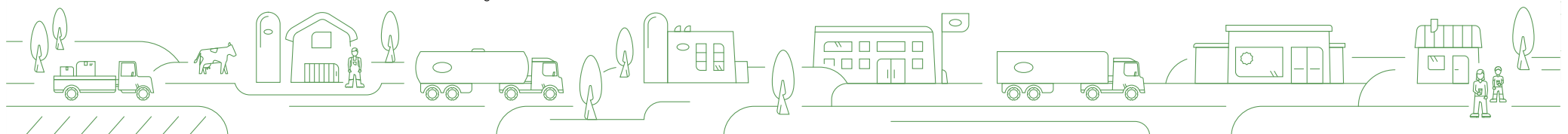
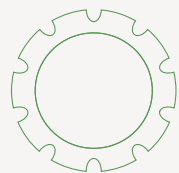
● Progression significative



## CONQUÉRIR L'AVENIR

Renforcer les relations avec les associés-coopérateurs en consolidant la confiance dans la coopérative, et définir une nouvelle stratégie de groupe pour déterminer la trajectoire d'Arla.

● Progression satisfaisante



# ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

L'année 2021 a démarré sur les chapeaux de roue avec une forte croissance des marques de **5,6 %** malgré le climat d'incertitude persistant sur le marché marqué par la crise COVID-19. Cette croissance, conjuguée à un niveau de prix du lait élevé et à la bonne conduite de nos activités, nous a permis de dégager un prix de performance de **38,6 centimes d'euro/kg de lait**, contre 37,0 centimes d'euro/kg de lait au premier semestre 2020. L'année 2021 est également marquée par les excellents résultats de notre programme de transformation, Calcium, qui a contribué à notre bonne performance générale.



**Torben Dahl Nyholm**, Directeur financier

# ÉVALUATION DES MARCHÉS

Malgré le climat d'incertitude persistant suscité par la pandémie, l'économie mondiale s'est rapidement redressée et a enregistré une croissance régulière tout au long du premier semestre 2021. La tension inflationniste résultant de la forte activité économique a conduit à une augmentation des prix des matières premières au niveau mondial, qui a lourdement affecté les producteurs. En Europe, les répercussions du Brexit se sont avérées limitées en raison de la mise en place de l'Accord de commerce et de coopération entre le Royaume-Uni et l'Union européenne.

## UNE REPRISE ÉCONOMIQUE MONDIALE PLUS RAPIDE QUE PRÉVU

Les deux premiers trimestres de l'année 2021 ont été marqués par les mesures restrictives mises en place dans de nombreux pays en réponse à la pandémie de COVID-19. Ces restrictions ont inévitablement affecté le segment Foodservice en raison de la fermeture prolongée des restaurants, cafés et cantines. À défaut de pouvoir se restaurer à l'extérieur, les consommateurs ont davantage cuisiné à domicile. Les ventes de la grande distribution ont ainsi augmenté au cours du premier semestre 2021. Les courses en ligne ont également enregistré une croissance constante, avec un tiers de la population britannique effectuant des courses en ligne au moins une fois par semaine <sup>1)</sup>. Le taux de pénétration des produits laitiers a atteint 30 % <sup>2)</sup>.

## LA FORTE PRESSION INFLATIONNISTE A FAIT GRIMPER LES PRIX

La vigueur inattendue de l'activité économique et l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, favorisée par les mesures d'aides gouvernementales, ont contribué à accroître la tension inflationniste sur les matières premières, plus particulièrement sur l'acier, le pétrole et les produits dérivés du pétrole, les matériaux de construction et les produits agricoles. Au 30 juin 2021, les prix des matières premières avaient globalement augmenté de 60 % par rapport au 30 juin 2020 <sup>3)</sup>, et le prix du baril de pétrole est passé de 41,15 dollars à 75,13 dollars, soit une augmentation de 82 %. La hausse des prix des matières premières a exercé une pression sur les coûts d'intrants pour de nombreuses entreprises manufacturières, dont Arla.

## UN APPROVISIONNEMENT EN LAIT STABLE EN EUROPE

La consommation et la production de lait en Europe ont enregistré une légère augmentation de 0,5 % par rapport au premier semestre 2020. La consommation et la production de lait ont reculé de manière générale dans les grands pays comme l'Allemagne et la France, mais cette tendance a été compensée par une croissance dans les petits pays tels que l'Irlande. Le flux d'approvisionnement est resté stable, mais la forte inflation des prix des matières premières et de l'alimentation animale, et les conditions météorologiques difficiles, ont exercé une pression sur la production laitière.

## AUGMENTATION DES PRIX DES PRODUITS LAITIERS

Les marchés européens et mondiaux des produits laitiers ont amorcé une lente reprise au sortir de la crise COVID-19. À l'instar des autres matières premières, les prix des produits laitiers ont augmenté régulièrement tout au long du premier trimestre de l'année et se sont stabilisés à un niveau élevé au cours du deuxième trimestre. L'indice du Global Dairy Trade (GDT) a augmenté de 15,0 % au début du mois de mars avant de se stabiliser à nouveau au cours du deuxième trimestre de l'année <sup>4)</sup>.

## UN MARCHÉ DES CHANGES STABLE

Le premier semestre 2021 a été marqué par des taux de change relativement stables en dépit du contexte sanitaire incertain. Le cours moyen du dollar américain a chuté de 9,3 % face à l'euro, tandis que la couronne suédoise a progressé de 5,0 %. La livre

sterling est restée stable au premier semestre 2021, avec un léger redressement de 0,6 % face à l'euro.

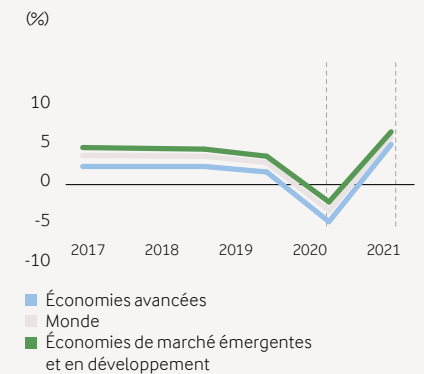
## L'INDUSTRIE LAITIÈRE TOUCHÉE PAR LE BREXIT

Les frictions générées par le Brexit ont affecté l'industrie laitière au Royaume-Uni et en UE. Dans certaines catégories, les échanges ont considérablement diminué d'une année à l'autre <sup>6)</sup>. Arla a su s'adapter à ce nouvel environnement commercial et les échanges entre l'UE et le Royaume-Uni ont été relativement peu perturbés. Le Brexit n'en est toutefois qu'à ses débuts et la situation au Royaume-Uni poursuit son évolution. Arla a été affectée par les perturbations du marché du travail local et les pénuries nationales de chauffeurs. Nous anticipons également la mise en œuvre par le Royaume-Uni de ses nouvelles procédures frontalières le 1<sup>er</sup> octobre 2021.

## DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES ENCORE INCERTAINES

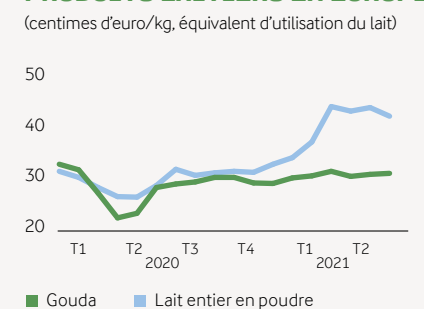
Plus d'un an après le début de la pandémie de COVID-19, les perspectives économiques mondiales restent très incertaines, bien que la progression de la couverture vaccinale suscite un regain d'optimisme. Le FMI estime toutefois que le recul sans précédent enregistré en 2020 aurait pu être au moins trois fois plus important sans les mesures d'aides gouvernementales extraordinaires. L'économie mondiale devrait enregistrer une croissance de 6 % en 2021 <sup>5)</sup>. Ce chiffre est supérieur de 0,8 point aux prévisions d'octobre 2020 et reflète l'aide budgétaire supplémentaire dans certaines grandes économies et la reprise attendue au second semestre à la faveur des campagnes de vaccination.

## TAUX DE CROISSANCE DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (%)



Source : FMI

## ÉVOLUTION DES PRIX DES PRODUITS LAITIERS EN EUROPE (centimes d'euro/kg, équivalent d'utilisation du lait)





# ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES



## UN PRIX DU LAIT PRÉPAYÉ COMPÉTITIF

Malgré le climat d'incertitude persistant provoqué par la crise sanitaire, Arla est parvenue à porter le prix moyen du lait prépayé standard à 36,0 centimes d'euro/kg, soit une augmentation de 1,6 centime d'euro/kg par rapport au premier semestre 2020. Cette augmentation permet à Arla de proposer un prix compétitif et de soutenir les associés-coopérateurs dans un contexte d'augmentation des charges de production au sein de leurs exploitations.

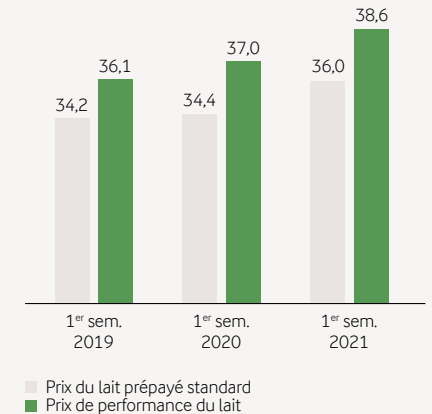
L'efficacité d'exécution dans toute notre chaîne de valeur, combinée à la hausse des prix du lait sur le marché et à la modification du volume/assortiment, a permis d'atteindre un prix de performance exceptionnel de 38,6 centimes d'euro/kg, contre 37,0 centimes d'euro/kg au premier semestre 2020. Notre programme de transformation et de rationalisation, Calcium, a permis de réaliser 82 millions d'euros d'économies, hors inflation, soit 29 millions d'euros d'économies nettes. Le volume de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs et d'autres sources externes représente 7 milliards de kilogrammes. Il reste donc globalement inchangé par rapport au premier semestre 2020.

## UNE FORTE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Au cours du premier semestre 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,2 % pour s'établir à 5 441 millions d'euros, contre 5 377 millions au terme du premier semestre 2020. La croissance du chiffre d'affaires résulte principalement de l'augmentation des prix de vente et des volumes de produits de marque dans la grande distribution. Cette augmentation a été partiellement contrebalancée par le recul du segment Foodservice au premier trimestre en raison des longues périodes de restrictions. La forte

## PRIX DU LAIT DES ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS <sup>1)</sup>

(centimes d'euro/kg)



## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(millions d'euros)



demande des consommateurs a exercé une pression inflationniste sur les prix des matières premières, et la hausse des prix de vente a eu une incidence positive sur l'augmentation de 77 millions d'euros du chiffre d'affaires. Les effets de change ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de 61 millions d'euros.

# ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

## ÉVOLUTION DE LA CROISSANCE DU VOLUME DES PRODUITS DE MARQUE

1<sup>er</sup> sem. 2019 au 1<sup>er</sup> sem. 2021

1 <sup>er</sup> sem. 2021	5,6 %
1 <sup>er</sup> sem. 2020	10,4 %
1 <sup>er</sup> sem. 2019	4,6 %

## CROISSANCE DU VOLUME DES PRODUITS DE MARQUE PAR MARQUE GLOBALE



**6,9 %**

1<sup>er</sup> sem. 2020 : 3,3 %



**-0,8 %**

1<sup>er</sup> sem. 2020 : 17,7 %



**7,8 %**

1<sup>er</sup> sem. 2020 : -0,5 %



**3,1 %**

1<sup>er</sup> sem. 2020 : 16,7 %



**42,7 %**

1<sup>er</sup> sem. 2020 : 13,1 %



## UNE CROISSANCE DES PRODUITS DE MARQUE SOUTENUE

Après une année 2020 marquée par la croissance exceptionnelle des produits de marque, le volume des produits de marque d'Arla a poursuivi sa progression en 2021 en affichant une croissance du volume des produits de marques stratégiques de 5,6 %, un chiffre supérieur à notre fourchette cible de 1 à 3 %. Cependant, les taux de croissance exceptionnellement élevés sont revenus à la normale vers la fin du semestre pour atteindre des niveaux habituels au cours des derniers mois. Nous prévoyons des niveaux de croissance normaux tout au long du second semestre. La croissance plus soutenue observée au cours du premier semestre a été partiellement stimulée par la fermeture

des magasins et la progression de la consommation à domicile dans un contexte de restrictions sanitaires, mais également par une forte capacité opérationnelle, la présence de marques fortes remportant l'adhésion des consommateurs, la conquête de nouvelles parts de marché et le lancement de nouveaux produits.

Les ventes de produits sous licence Starbucks™ ont augmenté de 42,7 % en termes de volume de marque, et les résultats de Castello® ont dépassé nos attentes avec une croissance de 7,8 %. La marque Arla® a également enregistré une forte croissance de 6,9 %, grâce à ses excellentes performances dans la plupart des catégories et sous-marques. Après une croissance des volumes sans précédent au cours du

premier semestre 2020 résultant principalement d'un changement de comportement des consommateurs dans un contexte de restrictions sanitaires, les ventes de Lurpak® se sont approchées de leur niveau historique de l'année précédente. Puck® a enregistré une croissance de 3,0 % du chiffre d'affaires des produits de marque. La part de marché des marques est passée de 48,3 % au premier semestre 2020 à 49,2 % au premier semestre 2021.

Les activités Foodservice ont amorcé une reprise progressive sur de nombreux marchés sans toutefois se rétablir à leur niveau pré-COVID-19 au cours du premier semestre. Les ventes dans la grande distribution demeurent le principal moteur de nos performances.



# ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

## SEGMENTS COMMERCIAUX



### EUROPE

Notre segment commercial européen a enregistré une forte croissance globale des marques de 2,5 % principalement soutenue par Starbucks™, Castello® et la marque Arla® avec des taux de croissance respectifs de 41,3 %, 4,2 % et 2,5 %. Les sous-marques d'Arla, LactoFREE® et Fill N' Fuel, ont enregistré une forte croissance respective de 14,4 % et 13,5 %. Les marchés ont poursuivi leur croissance, avec en tête le groupe Pays-Bas/France/Belgique, le Royaume-Uni et le Danemark avec des taux respectifs de 9,5 %, 4,6 % et 2,4 %. La part de marché des marques du segment Européen a augmenté pour atteindre 55 %, contre 53 % au premier semestre 2020. Le chiffre d'affaires a légèrement augmenté et s'est établi à 3 199 millions d'euros, contre 3 178 millions d'euros au terme du premier semestre 2020. Les périodes de restrictions prolongées ont entraîné une légère baisse des activités Foodservice au cours du premier trimestre de l'année, mais une croissance importante a été observée au deuxième trimestre lors de la réouverture des restaurants. Nos activités de e-commerce se sont développées à un rythme

soutenu, avec une croissance du chiffre d'affaires de 34 % par rapport au premier semestre 2020.

### INTERNATIONAL

Notre segment International a enregistré une croissance du volume des produits de marque dans toutes les régions et pour toutes les principales marques au premier semestre 2021. Starbucks™ a enregistré une croissance de 45,1 %, tandis que les marques Arla® et Castello® affichent des taux de croissance respectifs de 24,7 % et 11,0 %. En revanche, Kraft® accuse un recul de 0,2 % par rapport au premier semestre 2020. Les longues périodes de progression de la consommation à domicile ont été bénéfiques pour les ventes. L'augmentation des charges pour les produits et services, ainsi que les effets négatifs du déclin du dollar américain, ont été en grande partie compensés par la hausse des prix. Ainsi, le chiffre d'affaires affiche une croissance modeste et atteint 1 037 millions d'euros, contre 1 024 millions d'euros l'année précédente. La part de marché des marques du segment International a légèrement augmenté pour atteindre 88 %, contre 87 % au premier semestre 2020.



## ARLA FOODS INGREDIENTS

Répondant à la demande croissante des clients en ingrédients à base de protéines et de lactose, le chiffre d'affaires d'Arla Foods Ingredients (AFI) a atteint 387 millions d'euros, contre 360 millions d'euros au premier semestre 2020. Les volumes de lactosérum à valeur ajoutée ont augmenté de 9,8 % pour atteindre une part de valeur ajoutée totale de 69,6 %. Cette augmentation repose sur la valorisation réussie d'un nouvel approvisionnement supplémentaire en matières premières obtenu récemment dans le cadre de nouveaux accords stratégiques d'approvisionnement. L'activité de production de nutrition infantile d'AFI a obtenu des résultats similaires à ceux du premier semestre 2020, avec un chiffre d'affaires de 78 millions d'euros. Le lancement de nouveaux produits par nos clients est un signe positif pour le développement de ce marché.

## VENTES DE PRODUITS INDUSTRIELS AU NIVEAU MONDIAL

L'exercice 2021 a bien démarré pour notre activité ventes de produits industriels au niveau mondial avec la reprise des marchés des matières premières au sortir de la crise sanitaire. Cette performance résulte d'une forte demande mondiale. Le prix des matières premières a globalement augmenté au cours du premier semestre 2021 et, à la fin de la période, les prix ont atteint un niveau supérieur à celui du premier semestre 2020. En raison de l'augmentation des ventes dans les circuits de grande distribution d'Arla, la part globale de produits laitiers solides vendus par nos activités Ventes de l'industrie mondiale est tombée à 23,1 %, contre 23,6 % au premier semestre 2020. Malgré cette diminution du volume, le chiffre d'affaires a légèrement augmenté pour atteindre 818 millions d'euros, contre 815 millions d'euros au premier semestre 2020, en raison de l'augmentation des prix.



# ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES (SUITE)

Bénéfice net

**3,0 %**

(du chiffre d'affaires)

Économies générées par le programme Calcium

**29**

(millions d'euros)

Économies du programme Calcium, hors inflation estimée

**82**

(millions d'euros)

Besoin en fonds de roulement net\*

**36**

(jours)

Effet de levier

**2,8**

\* Sur une base moyenne de 3 mois consécutifs

## LES ÉCONOMIES DU PROGRAMME CALCIUM EN VOIE DE RÉALISATION

Notre programme de transformation et de rationalisation a permis de réaliser 83 millions d'euros d'économies hors inflation, soit 29 millions d'euros d'économies nettes au premier semestre 2021. Ces économies portent le total des économies réalisées depuis le début du programme en 2018 à 562 millions d'euros hors inflation, ce qui représente une économie nette de 383 millions d'euros. Ces économies sont principalement le résultat de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et des investissements commerciaux, et de l'internalisation des activités marketing. La reprise macroéconomique particulièrement rapide au sortir de la crise COVID-19 a entraîné une augmentation inattendue et significative de l'inflation, compromettant ainsi notre capacité à atteindre notre objectif initial d'économies nettes de 400 millions d'euros dans le cadre du programme quadriennal. Les économies hors inflation dépassent toutefois les objectifs, tant pour le premier semestre 2021 que pour l'ensemble du programme.

## DES BÉNÉFICES NETS CONFORMES AUX OBJECTIFS

Au premier semestre 2021, Arla a réalisé un bénéfice

net de 165 millions d'euros, soit 3,0 % du chiffre d'affaires. Cette performance se situe au milieu de notre fourchette cible de 2,8 à 3,2 %.

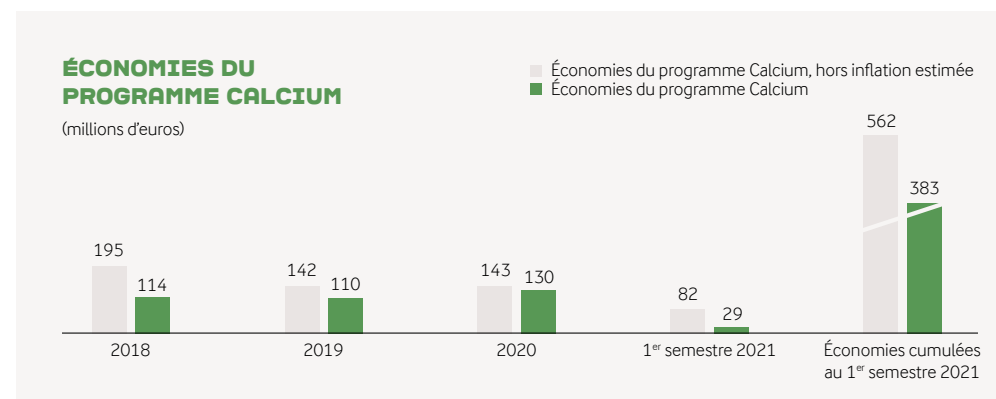
## UNE SITUATION FINANCIÈRE TOUJOURS FAVORABLE

Les résultats du premier semestre 2021 démontrent que la situation financière d'Arla reste favorable. Avec un effet de levier de 2,8, nous avons atteint le niveau inférieur de notre fourchette cible de 2,8 à 3,4.

Les flux de trésorerie issus des activités d'exploitation ont atteint 274 millions d'euros au premier semestre 2021, alors qu'ils s'élevaient à 477 millions d'euros au premier semestre 2020. L'évolution positive de l'EBITDA a été contrebalancée par l'augmentation des disponibilités immobilisées dans le fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement net, mesuré en jours de chiffre d'affaires, est passé à 36 jours, contre 30 jours à la fin du mois de juin 2020. Cette augmentation résulte de l'utilisation délibérément réduite des programmes de financement des créances client dans le cadre de l'optimisation de la structure du capital.

Les flux de trésorerie issus des activités d'investissement ont atteint 208 millions d'euros au premier semestre 2021, alors qu'ils s'élevaient à 194 millions d'euros au premier semestre 2020. Nous avons poursuivi la réalisation de nos quatre projets Capex principaux au cours du premier semestre 2021. En Allemagne, la construction d'une nouvelle tour de séchage à Pronsfeld s'est bien déroulée. Au Bahreïn, nous avons étendu notre site de production pour englober l'ensemble de la production des produits Kraft® et Puck®. Enfin, au Danemark, nous avons poursuivi le projet d'augmentation de la capacité de production de mozzarella du site de Branderup ainsi que la construction de notre nouveau Centre d'innovation AF1. Nos investissements totaux s'élèvent à 256 millions d'euros pour le premier semestre 2021.

Les flux de trésorerie issus des activités de financement ont reculé de -69 millions d'euros. Cette baisse résulte principalement du versement complémentaire exceptionnellement élevé de 228 millions d'euros à nos associés-coopérateurs au titre de la répartition du bénéfice pour 2020, et a été compensée par l'émission d'obligations vertes et les prêts nouvellement contractés.



# PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Après un excellent premier semestre 2021, nous revoyons à la hausse nos prévisions de croissance du chiffre d'affaires liées aux volumes des produits de marque stratégique pour l'ensemble de l'année 2021. Nos objectifs dans le cadre du programme Calcium sont compromis par la forte tension inflationniste au second semestre 2021.

## DE MEILLEURES PERSPECTIVES POUR LES PRINCIPAUX ICP

Nos prévisions de croissance du chiffre d'affaires sont revues à la hausse, passant de 10,3-10,6 à 10,6-11,00 milliards d'euros. L'effet de levier passe de 2,8-3,4 à  $\leq 2,8$ . Nos prévisions de croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique passent de 1-3 % à 3-4 %.

Nous conservons les prévisions concernant la part internationale, la part de marché des marques et la part des bénéfices indiquées dans le rapport annuel 2020.

## L'INFLATION AFFECTE LES RÉSULTATS NETS DU PROGRAMME CALCIUM

L'accélération des efforts de rationalisation de notre chaîne d'approvisionnement permettra de poursuivre la création de valeur ajoutée au cours du second semestre 2021. Cependant, compte tenu de l'incidence significative de la pression inflationniste attendue au second semestre, nous revoyons à la baisse nos prévisions d'économies dans le cadre du programme Calcium et portons le montant estimé à < 20 millions d'euros pour l'année 2021. Hors inflation, les économies sur l'ensemble de l'année devraient dépasser 150 millions d'euros, ce qui excède nos prévisions initiales pour l'année 2021. L'accélération des efforts de rationalisation de notre chaîne d'approvisionnement ne permettra vraisemblablement pas de compenser en totalité la forte pression exercée par l'inflation.

## OBJECTIFS ACTUALISÉS 2021

Chiffre d'affaires

**10,6-11,0**  
milliards d'euros (10,3 à 10,6 auparavant)

Part des bénéfices

**2,8-3,2 %**  
(inchangé)

Calcium savings  
excluding inflation

**> 150**  
millions d'euros

Économies du  
programme Calcium

**< 20**  
millions d'euros

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

**3-4 %**  
(1 à 3 % auparavant)

Part internationale

**> 23,5 %**  
(inchangé)

Effet de levier

**$\leq 2,8$**   
(2,8-3,4 auparavant)

Part de marché des marques

**> 50 %**  
(inchangé)

**NOS ÉTATS  
FINANCIERS  
CONSOLIDÉS  
INTERMÉDIAIRES  
CONDENSÉS**



# COMPTE DE RÉSULTAT

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Évolution, %	Exercice complet 2020
Chiffre d'affaires	1.1	5 441	5 377	1	10 644
Charges de production	1.2	-4 287	-4 203	2	-8 301
<b>Bénéfice brut</b>		<b>1 154</b>	<b>1 174</b>	<b>-2</b>	<b>2 343</b>
Frais de vente et de distribution	1.2	-734	-745	-1	-1 483
Charges administratives	1.2	-207	-203	2	-439
Autres produits d'exploitation		49	17	188	61
Autres charges d'exploitation		-31	-31	-	-52
Part du résultat après impôt dans les co-entreprises et entreprises associées	3.1	21	6	250	28
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>252</b>	<b>218</b>	<b>16</b>	<b>458</b>
<i>Spécifications :</i>					
<i>EBITDA</i>		485	443	9	909
<i>Dépréciations, amortissements et pertes de valeur</i>	1.2	-233	-225	4	-451
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>252</b>	<b>218</b>	<b>15</b>	<b>458</b>
Produits financiers		8	3	167	7
Charges financières		-49	-38	29	-79
<b>Bénéfice avant impôt</b>		<b>211</b>	<b>183</b>	<b>15</b>	<b>386</b>
Impôt		-39	-17	129	-34
<b>Bénéfice de la période</b>		<b>172</b>	<b>166</b>	<b>3</b>	<b>352</b>
Intérêts minoritaires		-7	-3	133	-7
<b>Part des bénéfices d'Arla Foods amba sur le résultat de la période</b>		<b>165</b>	<b>163</b>	<b>1</b>	<b>345</b>

# RÉSULTAT GLOBAL

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Exercice complet 2020
<b>Bénéfice de la période</b>		<b>172</b>	<b>166</b>	<b>352</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
<b>Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net :</b>				
Réévaluations des régimes à prestations définies		12	23	5
Impôt sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		-3	-3	4
<b>Éléments reclassés ultérieurement en résultat net :</b>				
Ajustements de valeur des instruments de couverture		13	25	41
Corrections de la juste valeur de certains actifs financiers		-1	-1	-3
Corrections liées à la conversion des devises		87	-56	-84
Impôt sur éléments éventuellement reclassés ultérieurement en résultat net		-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global, net d'impôt</b>		<b>108</b>	<b>-12</b>	<b>-37</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>280</b>	<b>154</b>	<b>315</b>
<b>Réparti comme suit :</b>				
Associés-coopérateurs d'Arla Foods amba		273	151	308
Intérêts minoritaires		7	3	7
<b>Total</b>		<b>280</b>	<b>154</b>	<b>315</b>

# BILAN

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Évolution, %	Fin de l'exercice 2020
<b>Actif</b>					
<b>Actif non courant</b>					
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	3.1	951	941	1	931
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.1	2 960	2 721	9	2 915
Investissements dans les co-entreprises et entreprises associées	3.1	507	460	10	470
Impôts différés		20	30	-33	29
Actifs de retraite	4.1	59	37	59	40
Autres éléments d'actif non courant		30	21	43	28
<b>Total de l'actif non courant</b>		<b>4 527</b>	<b>4 210</b>	<b>8</b>	<b>4 413</b>
<b>Actif courant</b>					
Stocks	2.1	1 203	1 154	4	1 080
Créances clients	2.1	947	771	23	811
Dérivés		20	75	-73	57
Autres créances		279	252	11	424
Valeurs mobilières		426	425	0	420
Disponibilités		124	150	-17	126
<b>Total de l'actif courant</b>		<b>2 999</b>	<b>2 827</b>	<b>6</b>	<b>2 918</b>
<b>Actif total</b>		<b>7 526</b>	<b>7 037</b>	<b>7</b>	<b>7 331</b>

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Évolution, %	Fin de l'exercice 2020
<b>Capitaux propres et passif</b>					
<b>Capitaux propres</b>					
Capital collectif		1 973	1 927	2	1 968
Capital individuel		500	464	8	513
Autres comptes de capitaux propres		-19	-104	-82	-118
Bénéfice de la période		165	163	1	-
Versements complémentaires proposés aux associés-coopérateurs		-	-	0	223
<b>Capitaux propres imputables aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba</b>		<b>2 619</b>	<b>2 450</b>	<b>7</b>	<b>2 586</b>
Intérêts minoritaires		48	46	4	53
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>2 667</b>	<b>2 496</b>	<b>7</b>	<b>2 639</b>
<b>Passif</b>					
<b>Passif non courant</b>					
Engagements de retraite	4.1	233	235	-1	247
Provisions		25	25	0	21
Impôts différés		74	75	-1	64
Prêts	4.1	2 189	1 887	16	1 964
<b>Total du passif non courant</b>		<b>2 521</b>	<b>2 222</b>	<b>13</b>	<b>2 296</b>
<b>Passif courant</b>					
Prêts	4.1	767	740	4	695
Dettes fournisseurs et autres dettes	2.1	1 184	1 123	5	1 212
Provisions		22	9	144	25
Dérivés		40	83	-52	66
Impôt courant		13	9	44	11
Autres éléments de passif courant		312	355	-12	387
<b>Total du passif courant</b>		<b>2 338</b>	<b>2 319</b>	<b>1</b>	<b>2 396</b>
<b>Passif total</b>		<b>4 859</b>	<b>4 541</b>	<b>7</b>	<b>4 692</b>
<b>Total des capitaux propres et du passif</b>		<b>7 526</b>	<b>7 037</b>	<b>7</b>	<b>7 331</b>

# CAPITAUX PROPRES

(millions d'euros)

	Capital collectif			Capital individuel				Autres comptes de capitaux propres			Total avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres après intérêts minoritaires
	Compte de capital	Réserve spéciale	Bénéfice de la période	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 garantie	Réserve pour juste valeur par les autres éléments du résultat global	Réserve de conversion			
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>878</b>	<b>1 090</b>	<b>-</b>	<b>302</b>	<b>65</b>	<b>146</b>	<b>223</b>	<b>-53</b>	<b>9</b>	<b>-74</b>	<b>2 586</b>	<b>53</b>	<b>2 639</b>
<b>Bénéfice de la période</b>	-	-	<b>165</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>165</b>	<b>7</b>	<b>172</b>
Autres éléments du résultat global	9	-	-	-	-	-	-	13	-1	87	108	-	108
<b>Résultat global total</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>165</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>	<b>87</b>	<b>273</b>	<b>7</b>	<b>280</b>
Versements aux associés-coopérateurs	1	-	-	-11	-4	-4	-	-	-	-	-18	-	-18
Transactions avec intérêts minoritaires	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-14	-8
Versements complémentaires au titre de l'année 2020	-	-	-	-	-	-	-228	-	-	-	-228	-	-228
Écarts de conversion	-11	-	-	1	-	5	5	-	-	-	-	2	2
<b>Total des transactions avec les associés-coopérateurs</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>	<b>-223</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-240</b>	<b>-12</b>	<b>-252</b>
<b>Capitaux propres au 30 juin 2021</b>	<b>883</b>	<b>1 090</b>	<b>165</b>	<b>292</b>	<b>61</b>	<b>147</b>	<b>-</b>	<b>-40</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>2 619</b>	<b>48</b>	<b>2 667</b>
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>885</b>	<b>1 009</b>	<b>-</b>	<b>271</b>	<b>68</b>	<b>159</b>	<b>127</b>	<b>-94</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2 447</b>	<b>47</b>	<b>2 494</b>
<b>Bénéfice de la période</b>	-	-	<b>163</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>163</b>	<b>3</b>	<b>166</b>
Autres éléments du résultat global	20	-	-	-	-	-	-	25	-1	-56	-12	-	-12
<b>Résultat global total</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>163</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-1</b>	<b>-56</b>	<b>151</b>	<b>3</b>	<b>154</b>
Versements aux associés-coopérateurs	-	-	-	-10	-4	-7	-	-	-	-	-21	-	-21
Transactions avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-4
Versements complémentaires au titre de l'année 2019	-	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Écarts de conversion	13	-	-	-	-2	-11	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des transactions avec les associés-coopérateurs</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>-6</b>	<b>-18</b>	<b>-127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-148</b>	<b>-4</b>	<b>-152</b>
<b>Capitaux propres au 30 juin 2020</b>	<b>918</b>	<b>1 009</b>	<b>163</b>	<b>261</b>	<b>62</b>	<b>141</b>	<b>-</b>	<b>-69</b>	<b>11</b>	<b>-46</b>	<b>2 450</b>	<b>46</b>	<b>2 496</b>



# FLUX DE TRÉSORERIE

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Exercice complet 2020
EBITDA		485	443	909
Part du résultat après impôt dans les entreprises associées et co-entreprises	3.1	-21	-6	-28
Autres postes d'exploitation sans impact sur les disponibilités		-29	18	53
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	-274	-14	4
Évolutions des autres créances et autres éléments du passif courant		144	69	-137
Dividendes perçus des co-entreprises et entreprises associées		9	6	8
Intérêts payés		-24	-28	-53
Intérêts reçus		3	1	3
Impôts payés		-19	-12	-28
<b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>		<b>274</b>	<b>477</b>	<b>731</b>
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-26	-29	-53
Investissements en immobilisations corporelles	3.1	-194	-193	-478
Vente d'immobilisations corporelles	3.1	13	17	19
Activités d'investissements d'exploitation		-207	-205	-512
Vente d'actifs financiers		7	11	22
Acquisition d'actifs financiers		-8	-	-5
Vente d'entreprises		-	-	7
Activités d'investissements financiers		-1	11	24
<b>Flux de trésorerie d'investissement</b>		<b>-208</b>	<b>-194</b>	<b>-488</b>
Versements complémentaires relatifs à l'exercice précédent		-228	-127	-127
Entrées et sorties de capitaux propres relatifs aux instruments de fonds propres individuels		-18	-21	-22
Versements aux intérêts minoritaires		-8	-4	-18
Nouveaux prêts contractés		256	62	149
Autres variations de prêts		-17	-179	-173
Païement de la dette de leasing		-35	-33	-66
Païement pour les régimes de retraite		-19	-17	-36
<b>Flux de trésorerie de financement</b>		<b>-69</b>	<b>-319</b>	<b>-293</b>
<b>Flux de trésorerie nets</b>		<b>-3</b>	<b>-36</b>	<b>-50</b>

(millions d'euros)	Note	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Exercice complet 2020
Disponibilités au 1 <sup>er</sup> janvier		126	187	187
Flux de trésorerie nets pour la période		-3	-36	-50
Corrections de taux de change sur disponibilités		1	-1	-11
<b>Disponibilités au 30 juin</b>		<b>124</b>	<b>150</b>	<b>126</b>
<i>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</i>				
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>		274	477	731
<i>Activités d'investissements d'exploitation</i>		-207	-205	-512
<b>Flux de trésorerie d'exploitation disponibles</b>		<b>67</b>	<b>272</b>	<b>219</b>
<i>Flux de trésorerie disponibles</i>				
<i>Flux de trésorerie d'exploitation</i>		274	477	731
<i>Flux de trésorerie d'investissement</i>		-208	-194	-488
<b>Flux de trésorerie disponibles</b>		<b>66</b>	<b>283</b>	<b>243</b>



## Les flux de trésorerie d'exploitation affectés par la hausse des prix du lait

Les flux de trésorerie issus des activités d'exploitation ont diminué de 203 millions d'euros pour s'établir à 274 millions d'euros, alors qu'ils s'élevaient à 477 millions d'euros au terme du premier semestre 2020. Les disponibilités immobilisées dans le fonds de roulement, notamment en raison de la réduction du recours aux programmes de financement des créances client, ainsi que l'augmentation de la valeur des stocks résultant de la hausse des prix du lait, sont à l'origine de cette évolution. Ces effets ont été partiellement compensés par une hausse de l'EBITDA et par le règlement de créances de TVA.

Le flux de trésorerie issu des activités d'investissement s'est élevé à -208 millions d'euros, un montant similaire au premier semestre 2020. La majorité des investissements Capex réalisés au cours du premier semestre 2021 portaient sur la poursuite de projets clés dans nos sites au Bahreïn, dans la tour de séchage de Pronsfeld en Allemagne, dans la laiterie de Branderup et le centre d'innovation AFI au Danemark.

Le flux de trésorerie disponible pour le semestre s'est élevé à 66 millions d'euros, soit une diminution de 217 millions d'euros par rapport au premier semestre 2020.

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement se sont élevés à -69 millions d'euros, contre -319 millions d'euros au premier semestre 2020. Un versement complémentaire exceptionnellement élevé de 228 millions d'euros pour l'attribution de bénéfices au titre de l'année 2020 a été réalisé en mars 2021. 18 millions d'euros de capital individuel ont été versés aux associés-coopérateurs ayant quitté la coopérative Arla ou ayant pris leur retraite. Les nouveaux prêts contractés, d'un montant de 256 millions d'euros, comprenaient l'émission d'obligations vertes en Suède pour un montant de 148 millions d'euros.

Les disponibilités s'élèvent à 124 millions d'euros, contre 150 millions d'euros au terme du premier semestre 2020.

# PRÉSENTATION DES NOTES

Les sections suivantes contiennent des informations complémentaires aux principaux états financiers.

## NOTE 1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET CHARGES

La Note 1 contient des informations détaillées sur la performance et la rentabilité du groupe.

## NOTE 2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

La Note 2 contient des informations détaillées sur l'évolution et la composition des stocks et les balances commerciales.

## NOTE 3 CAPITAUX ENGAGÉS

La Note 3 contient des informations détaillées sur la capacité de production, les immobilisations incorporelles et les investissements financiers détenus par le groupe.

## NOTE 4 FINANCEMENT

La Note 4 contient des informations détaillées sur le financement des activités du groupe.

### ÉLÉMENTS DE PRÉPARATION

Le rapport consolidé intermédiaire condensé est établi selon les mêmes méthodes comptables que celles appliquées au rapport annuel consolidé pour 2020.

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 rapports annuels.

Le rapport consolidé intermédiaire condensé 2021 est publié à notre initiative, et la direction a décidé de ne pas appliquer pleinement la norme IAS 34 au regard des informations requises dans les rapports intermédiaires.

Conformément aux lignes directrices sur les Mesures alternatives de la performance (Alternative Performance Measures, APM) publiées par l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA), nous avons communiqué des informations supplémentaires sur les APM utilisées par le groupe. Ces APM sont jugées essentielles pour comprendre la performance et la position financières du groupe. Puisqu'elles ne sont pas définies par les normes IFRS, elles peuvent ne pas être directement comparables avec d'autres sociétés utilisant des mesures similaires. Les définitions figurent dans le Glossaire et dans la Note 1.3.

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 états financiers intermédiaires condensés sont présentés en euro, arrondis au million le plus proche.

### RISQUES DE CHANGE

La situation financière du groupe est fortement exposée aux risques de change, tant en raison des transactions effectuées dans des devises autres que l'euro qu'en raison de la conversion des rapports financiers d'entités ne faisant pas partie de la zone euro. Le risque le plus important concerne les rapports financiers des entités opérant en livres sterling (GBP) et en couronnes

suédoises (SEK), ainsi que les transactions liées aux ventes en dollars américains (USD) ou dans des devises liées aux dollars américains.

### 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 condensés et présentés poste par poste. Les participations, bilans et transactions intragroupe ainsi que les produits et charges non réalisés liés à des transactions intragroupe ont été éliminés.

Les états financiers consolidés englobent Arla Foods amba (société mère) et les filiales dans lesquelles la société détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote ou dont elle détient autrement le contrôle afin de tirer profit de leurs activités. Les entités dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint via un arrangement contractuel sont considérées comme des co-entreprises. Les entités dans lesquelles le groupe exerce une influence notable mais aucun contrôle sont considérées comme des entreprises associées.

Les plus-values latentes résultant de transactions avec des co-entreprises et des entreprises associées (c'est-à-dire les bénéfices provenant de ventes à des co-entreprises ou à des entreprises associées et dans le cadre desquelles le client paie avec des fonds partiellement détenus par le groupe) sont éliminées de la valeur comptable de l'investissement au prorata de la participation du groupe dans la société. Les moins-values latentes sont éliminées de la même manière, mais uniquement dans la mesure où il n'existe aucune preuve de dépréciation.

### CONVERSION DE TRANSACTIONS ET DE POSTES MONÉTAIRES EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Pour chaque entité comptable du groupe, une devise fonctionnelle est déterminée, correspondant à la devise utilisée dans l'environnement économique principal de

l'entité. Dans le cas où une entité comptable exécute une transaction dans une devise étrangère, elle enregistre ladite transaction dans sa devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle à l'aide du taux de change applicable à la date du bilan. Les écarts de change sont comptabilisés en résultat sous les postes financiers. Les postes non monétaires (tels que les immobilisations corporelles) qui sont évalués sur la base du coût historique dans une devise étrangère sont convertis dans la devise fonctionnelle lors de leur comptabilisation initiale.

### CONVERSION DE TRANSACTIONS ÉTRANGÈRES

L'actif et le passif des entités 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 à la fin du semestre. Le chiffre d'affaires, les charges et la part du résultat 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 change sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et cumulés dans la réserve pour conversion.

### NORMES IFRS NOUVELLES OU AMENDÉES

Le groupe a adopté toutes les nouvelles normes et interprétations en vigueur dans l'UE à partir de 2021. 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 entrées en vigueur. Arla se conformera à ces nouvelles normes lorsqu'elles deviendront obligatoires. Aucune répercussion significative n'est attendue.

## Chiffre d'affaires et charges

### 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES



#### Un chiffre d'affaires en hausse, stimulé par l'augmentation des ventes de produits de marque

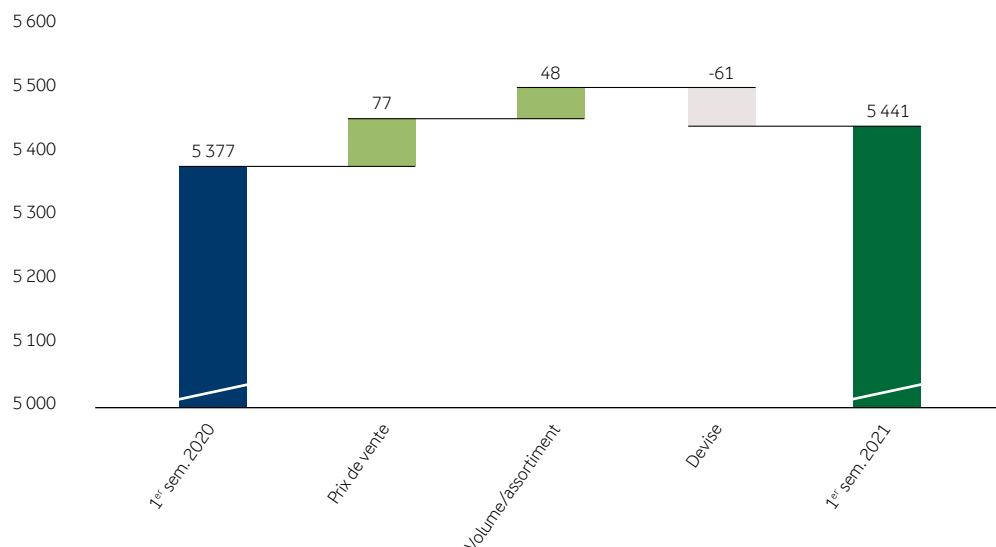
Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,2 % pour atteindre 5 441 millions d'euros, contre 5 377 millions au terme du premier semestre 2020. La hausse des prix de vente a permis une augmentation du chiffre d'affaires de 77 millions d'euros, tandis que la modification du ratio volume/assortiment a permis de générer 48 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les effets de change négatifs représentent 61 millions d'euros en raison de la faiblesse du dollar américain, du renforcement de la couronne suédoise et de la neutralité de la livre sterling face à l'euro.

Le chiffre d'affaires des marques stratégiques s'est élevé à 2 657 millions d'euros pour le premier semestre 2021, contre 2 557 millions d'euros au premier semestre 2020. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique a atteint 5,6 %, comme cela est précisé plus en détail dans l'évaluation des performances à la page 13 et dans la Note 1.3 à la page 25.

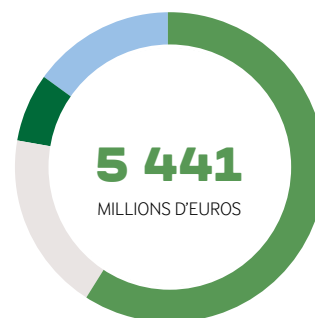
Pour en savoir davantage sur l'évolution de nos segments commerciaux, consultez l'évaluation des performances à la page 14.

#### Évolution du chiffre d'affaires

(millions d'euros)

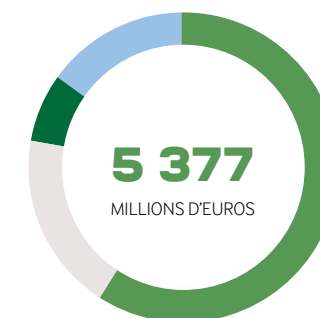


#### Chiffre d'affaires par segment commercial, 1<sup>er</sup> semestre 2021



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

#### Chiffre d'affaires par segment commercial, 1<sup>er</sup> semestre 2020



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

#### Chiffre d'affaires par marque (millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Arla®	1 626	1 514
Lurpak®	305	315
Puck®	207	230
Castello®	85	78
Marques de boissons lactées	132	103
Autres marques	302	317
<b>Chiffre d'affaires des marques stratégiques</b>	<b>2 657</b>	<b>2 557</b>
AFI	387	360
Marques non stratégiques et autres	2 397	2 460
<b>Total</b>	<b>5 441</b>	<b>5 377</b>

## Chiffre d'affaires et charges

### 1.2 CHARGES



#### Le prix du lait plus élevé versé aux agriculteurs et la modification de l'assortiment de marques ont augmenté les charges

Les charges d'exploitation s'élevaient à 5 228 millions d'euros, contre 5 151 millions d'euros au premier semestre 2020, soit une augmentation de 1,5 %.

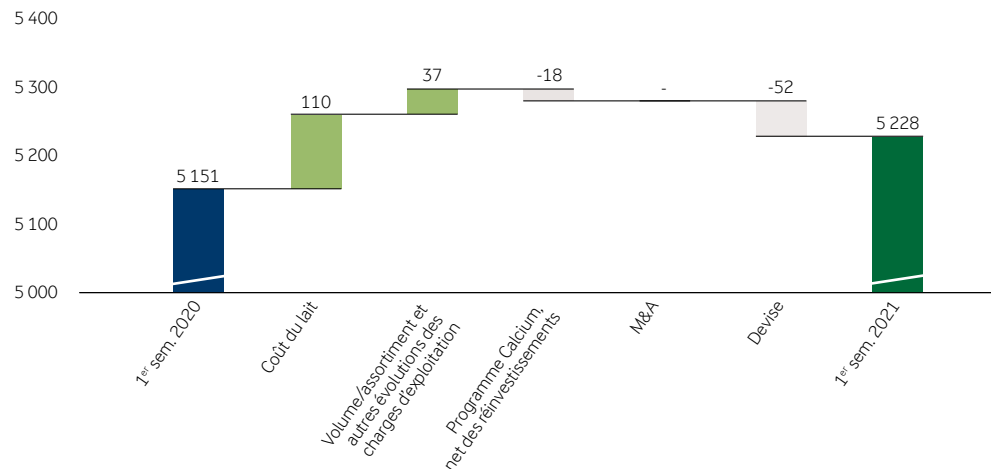
Les charges de production ont augmenté de 84 millions d'euros pour atteindre 4 287 millions d'euros, contre 4 203 millions d'euros au premier semestre 2020. Le facteur déterminant est la hausse des prix du lait, qui a entraîné une augmentation du coût du lait cru de 110 millions d'euros. Le coût du lait prépayé collecté auprès des associés-coopérateurs a augmenté de 117 millions d'euros, tandis que le coût des autres laits a diminué de 7 millions d'euros. Les charges de production, à l'exclusion du coût du lait cru, ont diminué de 26 millions d'euros par rapport au premier semestre 2020.

Les frais de vente et de distribution ont diminué de 11 millions d'euros, principalement en raison de la baisse des frais de vente au sein de notre segment International.

Les charges de personnel ont atteint 678 millions d'euros, contre 667 millions d'euros au premier semestre 2020, en raison de l'internalisation des activités dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et de l'ajustement régulier des salaires dans l'ensemble d'ArLa.

Les économies générées par le programme Calcium ont atteint 29 millions d'euros, hors inflation, au premier semestre 2021. Les charges nettes par rapport au premier semestre 2020 s'élevaient à 18 millions d'euros et comprennent les réinvestissements.

#### Évolution des charges d'exploitation (millions d'euros)



#### Charges d'exploitation par fonction et par type (millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Charges de production	4 287	4 203
Frais de vente et de distribution	734	745
Charges administratives	207	203
<b>Total</b>	<b>5 228</b>	<b>5 151</b>
<i>Spécifications :</i>		
Lait cru collecté	2 583	2 473
Autres matériaux de production*	880	936
Charges de personnel	678	667
Frais de transport	347	323
Dépenses marketing	113	112
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	233	225
Autres charges**	394	415
<b>Total</b>	<b>5 228</b>	<b>5 151</b>
Moyenne de l'effectif à temps plein	20 304	19 610

\* 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 infrastructures et l'équipement informatique.

#### Lait cru collecté (millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021		1 <sup>er</sup> semestre 2020	
	millions de kg	millions d'euros	millions de kg	millions d'euros
Lait des associés-coopérateurs	6 343	2 345	6 360	2 228
Autre lait	596	238	625	245
<b>Total</b>	<b>6 939</b>	<b>2 583</b>	<b>6 985</b>	<b>2 473</b>



## Chiffre d'affaires et charges

### 1.3 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Les mesures de performance alternatives présentées ci-dessous sont des indicateurs clés de performance pour le groupe. Il ne s'agit pas d'exigences IFRS.

#### Prix de performance



#### Une augmentation du prix de performance grâce à d'excellentes performances commerciales

Le prix de performance d'Arla est une mesure clé de la performance globale, exprimant la valeur ajoutée à chaque kilogramme de lait collecté auprès de nos associés-coopérateurs. Le prix de performance correspond au prix du lait prépayé standardisé, inclus dans les charges de production, auquel s'ajoute la

part de bénéfice d'Arla Foods amba pour l'année, divisé par le volume de lait collecté au cours du premier semestre 2021. Le prix de performance a atteint 38,6 centimes d'euro/kg de lait collecté auprès des associés-coopérateurs, contre 37,0 centimes d'euro/kg au premier semestre 2020.

#### Prix de performance

	Premier semestre 2021			Premier semestre 2020		
	millions d'euros	Volume en millions de kg	centimes d'euro/kg de kg	millions d'euros	Volume en millions de kg	centimes d'euro/kg de kg
Lait des associés-coopérateurs	2 345	6 343	37,0	2 228	6 360	35,0
Ajustement au lait standard (4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines)			-1,0			-0,6
Prix du lait prépayé standard			36,0			34,4
Part des bénéfices d'Arla Foods amba sur le résultat de la période	165		2,6	163		2,6
<b>Total</b>		<b>6 343</b>	<b>38,6*</b>		<b>6 360</b>	<b>37,0</b>

\*Le facteur de conversion du litre en kilogramme était de 1,02 pour les volumes de lait jusqu'au 30 juin 2021. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, le facteur de conversion du lait est de 1,03.

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



#### Poursuite de la forte croissance des marques

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

croissance du chiffre d'affaires hors prix. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique a augmenté de 5,6 % au premier semestre 2021, contre 10,4 % au premier semestre 2020. L'augmentation des ventes de produits de marque dans la grande distribution a été le principal moteur de cette croissance continue.

#### Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique (millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Chiffre d'affaires des marques stratégiques au dernier semestre	2 557	2 220
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	140	231
Prix et corrections de taux de change	-40	106
<b>Chiffre d'affaires des marques stratégiques</b>	<b>2 657</b>	<b>2 557</b>
Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique, %	5,6 %	10,4 %

Le calcul de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique est basé sur des taux de change fixes et correspond à une croissance en volume de 140 millions d'euros divisée par le montant net du chiffre d'affaires des produits de marque stratégique de l'année précédente, soit 2 557 millions d'euros, et à un effet de change de -58 millions d'euros entre les taux de change moyens et les taux de change fixes.

#### Part des bénéfices



#### Une part des bénéfices conforme aux prévisions

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. Au premier semestre 2021, celle-ci s'élève à 165 millions d'euros,

contre 163 millions au premier semestre 2020. Cela correspond à 3,0 % du chiffre d'affaires. Le bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs sera précisé dans la répartition des bénéfices à la fin de l'exercice.

#### Part des bénéfices (millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Chiffre d'affaires	5 441	5 377
Bénéfice de la période	172	166
Bénéfice relatif aux intérêts minoritaires	-7	-3
Bénéfice attribuable aux associés-coopérateurs	165	163
<b>Part des bénéfices</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>

La part des bénéfices est calculée en divisant 165 millions d'euros par 5 441 millions d'euros et s'élève à 3,0 % au premier semestre 2021.

## Besoin en fonds de roulement net

### 2.1 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET



#### Le besoin en fonds de roulement net stimulé par la hausse des prix et des volumes de stocks

Le besoin en fonds de roulement net a augmenté de 164 millions d'euros pour s'établir à 966 millions d'euros, soit une augmentation de 20 % par rapport à la valeur comptabilisée au 30 juin 2020.

Le besoin en fonds de roulement net, mesuré en jours de chiffre d'affaires\*, est passé à 36 jours, contre 30 jours à la fin du mois de juin 2020. Cette augmentation résulte de l'utilisation délibérément réduite des programmes de financement des créances client et d'une hausse de la valeur des stocks.

Les programmes de financement des créances client sont utilisés comme composante à part entière de notre gestion des liquidités. Il s'agit, avec l'augmentation des prix de vente, de la principale cause de l'augmentation des créances clients de 176 millions d'euros par rapport au 30 juin 2020.

La valeur des stocks a augmenté de 49 millions d'euros en raison de la hausse des prix du lait et des volumes, qui est partiellement compensée par le reclassement de certaines pièces détachées depuis l'année précédente.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, nous avons suivi avec attention l'évolution des créances clients. Nous n'avons pas constaté d'augmentation significative des retards de paiement, et les provisions pour pertes anticipées ont diminué de 3 millions d'euros pour atteindre un niveau de 14 millions d'euros au 30 juin 2021.

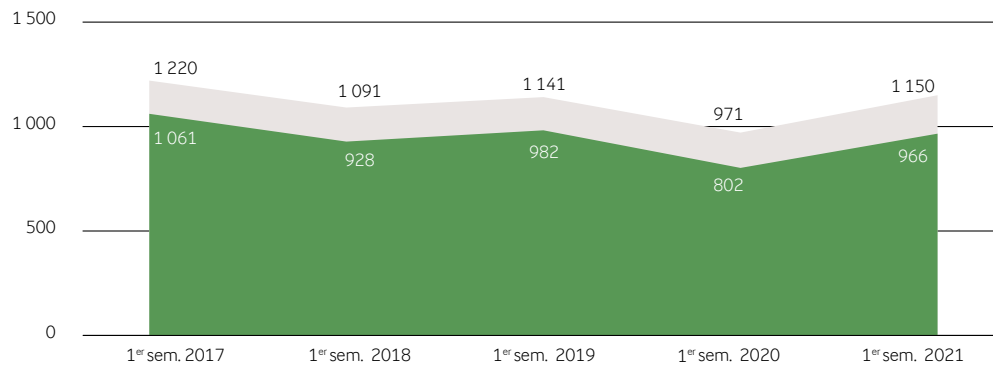
Les dettes fournisseurs et autres dettes ont augmenté de 61 millions d'euros pour atteindre 1 184 millions d'euros dans le cadre des activités commerciales régulières.

Nous nous efforçons d'optimiser continuellement notre besoin en fonds de roulement net par le biais d'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, le cas échéant.

\* Mesuré à partir de données sur 3 mois consécutifs

#### Besoin en fonds de roulement net

(millions d'euros)



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

#### Besoin en fonds de roulement net

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Stocks	1 203	1 154
Créances clients	947	771
Dettes fournisseurs et autres dettes	-1 184	-1 123
<b>Besoin en fonds de roulement net</b>	<b>966</b>	<b>802</b>

#### Stocks

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Stocks avant amortissements	1 223	1 182
Amortissements	-20	-28
<b>Total des stocks</b>	<b>1 203</b>	<b>1 154</b>

Matières premières et consommables

En-cours

Produits finis et marchandises

**Total des stocks**

Matières premières et consommables	246	297
En-cours	392	332
Produits finis et marchandises	565	525
<b>Total des stocks</b>	<b>1 203</b>	<b>1 154</b>

#### Créances clients

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Créances clients avant provision pour pertes anticipées	961	788
Provision pour pertes anticipées	-14	-17
<b>Total des créances clients</b>	<b>947</b>	<b>771</b>

## Capitaux engagés

### 3.1 CAPITAUX ENGAGÉS



#### Maintien d'un haut niveau d'investissement

La valeur comptable des actifs non courants s'élève à 4 527 millions d'euros, contre 4 210 millions d'euros au 30 juin 2020.

Les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition ont légèrement augmenté pour atteindre 951 millions d'euros, contre 941 millions d'euros au 30 juin 2020. Cette augmentation tient aux effets de change sur les écarts d'acquisition et est partiellement compensée par l'amortissement de certaines marques, de projets informatiques et d'autres projets de développement.

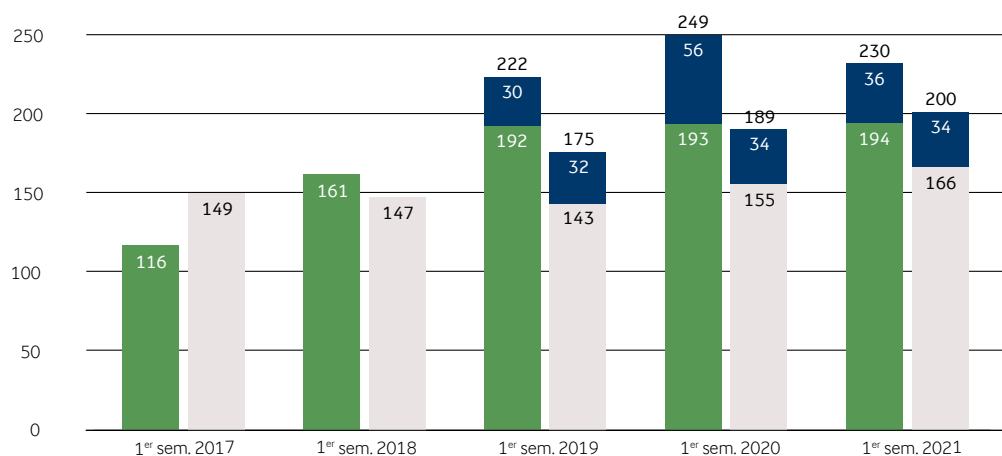
La valeur comptable des Immobilisations corporelles, y compris des actifs liés à un droit d'utilisation, a augmenté de 239 millions d'euros pour s'établir à 2 960 millions d'euros. Pour le premier semestre, les investissements, y compris les actifs liés à un droit d'utilisation, s'élèvent à 230 millions d'euros et le total des dépréciations à 200 millions d'euros, et restaient donc à un niveau stable par rapport au premier semestre 2020. La majorité des

investissements Capex réalisés au cours du premier semestre 2021 portaient sur la poursuite de la construction de la tour de séchage à Pronsfeld en Allemagne, la modernisation des infrastructures de production des marques Kraft® et Puck® au Bahreïn, l'augmentation de la capacité de production de mozzarella à Branderup et la construction d'un nouveau centre d'innovation AFI au Danemark.

La valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises s'élève à 507 millions d'euros, contre 460 millions d'euros au 30 juin 2020. Il s'agit principalement de la valeur comptable des investissements réalisés dans COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu) et LRF. La quote-part du groupe sur les valeurs d'actif net de COFCO Dairy Holding Ltd. est de 387 millions d'euros, contre 348 millions d'euros au 30 juin 2020. La valeur comptable de l'investissement dans COFCO Dairy Holding Ltd inclut un écart d'acquisition de 142 millions d'euros.

#### Investissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation

(millions d'euros)



■ Actifs liés à un droit d'utilisation\* ■ Investissements en immobilisations corporelles ■ Dépréciations d'immobilisations corporelles

#### Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Écarts d'acquisition	691	668
Licences et marques	79	84
Projets informatiques et autres projets de développement	181	189
<b>Valeur comptable au 30 juin</b>	<b>951</b>	<b>941</b>

#### Immobilisations corporelles, incluant les actifs liés à un droit d'utilisation

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Terrains et constructions	1 009	971
Installations techniques et machines	1 202	1 140
Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	200	214
Actif en cours de production	549	396
<b>Valeur comptable au 30 juin</b>	<b>2 960</b>	<b>2 721</b>

#### Actifs liés à un droit d'utilisation

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Terrains et constructions	140	127
Installations techniques et machines	11	16
Agencements et aménagements des matériels et outillages industriels	81	83
<b>Valeur comptable au 30 juin</b>	<b>232</b>	<b>226</b>

#### Valeur des entreprises associées et co-entreprises

(millions d'euros)

	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Part des capitaux propres de COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	245	197
Écarts d'acquisition dans COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	142	151
Part des capitaux propres dans des entreprises associées non significatives	86	78
<b>Valeur comptabilisée pour les entreprises associées</b>	<b>473</b>	<b>426</b>
Part des capitaux propres dans des co-entreprises non significatives	34	34
<b>Valeur comptabilisée pour les entreprises associées et co-entreprises</b>	<b>507</b>	<b>460</b>

## Financement

### 4.1 FINANCEMENT ET RETRAITES



#### Augmentation de la dette nette porteuse d'intérêt

L'effet de levier financier du groupe a atteint 2,8, ce qui représente une augmentation de 0,2 par rapport au premier semestre 2020. La dette nette porteuse d'intérêts, hors retraites, a augmenté de 357 millions d'euros par rapport au montant enregistré au 30 juin 2020. Cette augmentation résulte des liquidités immobilisées dans le besoin en fonds de roulement net et d'un versement complémentaire exceptionnellement élevé au titre de l'année 2020. En outre, nos investissements Capex ont été maintenus à un niveau élevé.

Les nouveaux prêts contractés, d'un montant de 256 millions d'euros, comprennent l'émission d'obligations vertes en Suède pour un montant de 148 millions d'euros.

Le montant des engagements de retraite s'établit pour sa part à 233 millions d'euros, contre 235 millions d'euros au 30 juin 2020. La position au 30 juin 2021 exclut un actif net de retraite britannique. 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.

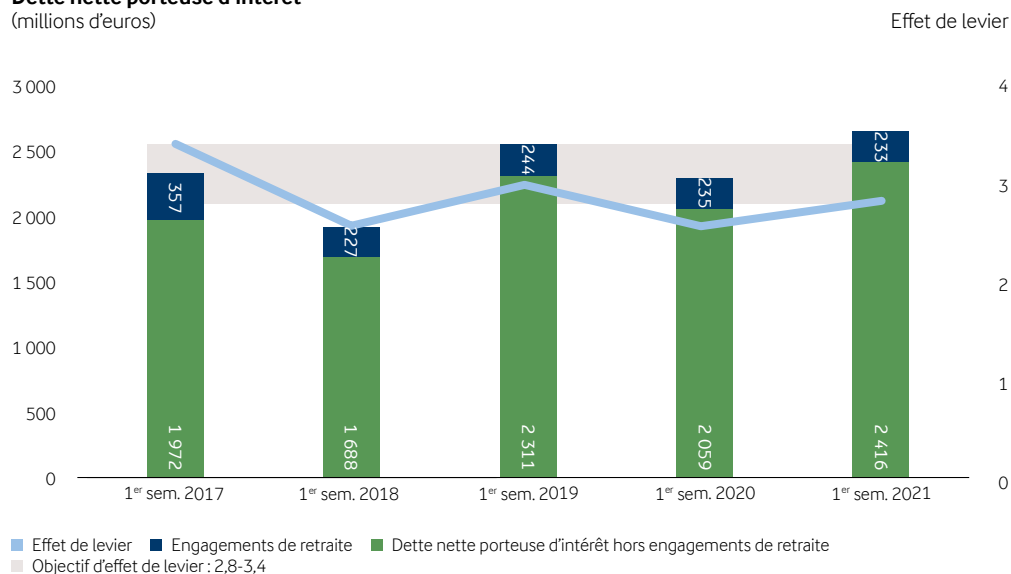
L'actif net de retraite britannique a atteint une valeur comptable de 59 millions d'euros, contre 37 millions d'euros au 30 juin 2020.

Le profil d'échéance de la dette est passé de 5,8 ans au premier semestre 2020 à 5,1 ans au premier semestre 2021. 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 porteuse d'intérêts. Les charges d'intérêt moyennes, hors retraite, sont de 1,9 %, contre 2,4 % au cours du premier semestre 2020.

Les réserves liquides ont diminué, passant de 701 millions d'euros au 30 juin 2020 à 503 millions d'euros, principalement en raison de l'arrivée à échéance de la dette et d'un besoin en fonds de roulement net plus élevé. Les réserves liquides sont considérées comme suffisantes pour Arla. 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 dans un contexte de pandémie.

#### Dette nette porteuse d'intérêt

(millions d'euros)



Effet de levier  
**2,8**

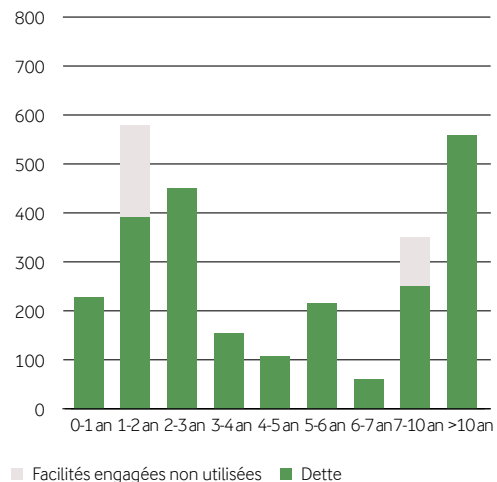
Premier semestre 2021

Effet de levier  
**2,6**

Premier semestre 2020

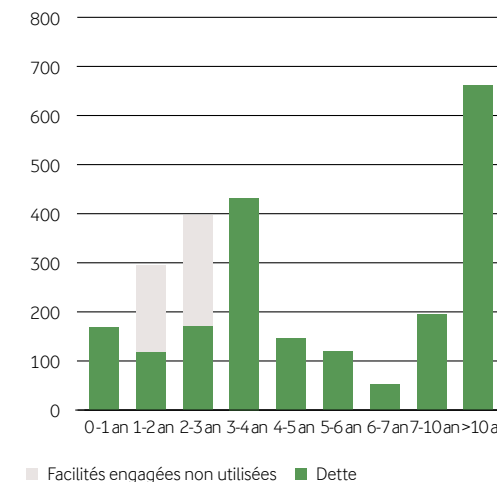
#### Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite au 30 juin 2021

(millions d'euros)



#### Échéance de la dette nette porteuse d'intérêt hors engagements de retraite au 30 juin 2020

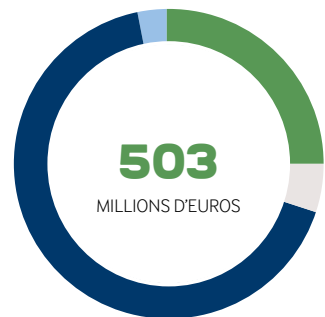
(millions d'euros)



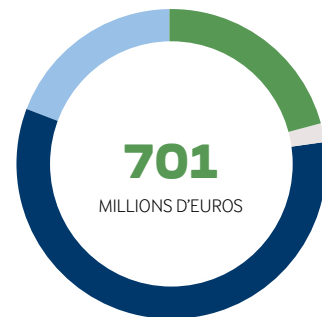


**Financement**
**4.1 FINANCEMENT ET RETRAITES**

Réserves liquides (millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Disponibilités	124	150
Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles)	25	11
Facilités de prêt engagées non utilisées	339	406
Autres facilités de prêt non utilisées	15	134
<b>Total</b>	<b>503</b>	<b>701</b>

**Réserves liquides, 1<sup>er</sup> semestre 2021**


- Disponibilités 25 %
- Valeurs mobilières (flux de trésorerie disponibles) 5 %
- Facilités de prêt engagées non utilisées 67 %
- Autres facilités de prêt non utilisées 3 %

**Réserves liquides, 1<sup>er</sup> 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 %

Taux de change	Taux de clôture			Taux moyen		
	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Évolution %	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020	Évolution %
EUR/GBP	0,860	0,914	5,9	0,868	0,873	0,6
EUR/SEK	10,147	10,489	3,3	10,129	10,660	5,0
EUR/DKK	7,436	7,452	0,2	7,437	7,465	0,4
EUR/USD	1,190	1,124	-5,8	1,205	1,102	-9,3
EUR/SAR	4,464	4,217	-5,9	4,520	4,137	-9,2

Engagements de retraite (millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Valeur actuelle des engagements financés	1 692	1 662
Juste valeur des actifs de régimes	-1 524	-1 473
<b>Déficit des régimes financés</b>	<b>168</b>	<b>189</b>
Valeur actuelle des engagements non financés	6	9
<b>Engagements de retraite nets comptabilisés dans le bilan</b>	<b>174</b>	<b>198</b>
<i>Présentés comme :</i>		
Actifs de retraite	-59	-37
Engagements de retraite	233	235
<b>Engagements de retraite nets</b>	<b>174</b>	<b>198</b>

Le régime de retraite britannique a représenté un excédent et le régime de retraite suédois un déficit. L'excédent est présenté comme un actif de retraite et le déficit comme un passif de retraite.

Hypothèses retenues pour le calcul actuariel	1 <sup>er</sup> semestre 2021 %	1 <sup>er</sup> semestre 2020 %
Taux d'actualisation, Suède	1,9	1,5
Taux d'actualisation, Royaume-Uni	2,0	1,5
Hausse des salaires attendue, Suède	2,4	2,3
Hausse des salaires attendue, Royaume-Uni	3,3	2,8
Inflation (IPC), Suède	1,9	1,4
Inflation (IPC), Royaume-Uni	2,5	1,7

# GLOSSAIRE

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

**Besoin en fonds de roulement net** : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, y compris les dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

**Besoin en fonds de roulement net hors lait des associés-coopérateurs** : capital bloqué dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, exclusion faite des dettes fournisseurs pour le lait des associés-coopérateurs.

**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 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 le chiffre d'affaires généré 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 ».

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

**Prix du lait prépayé** : versement comptant perçu par les associés-coopérateurs par kilogramme de lait livré durant la période de règlement.

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

**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 kilogramme, collectée auprès des associés-coopérateurs et des fournisseurs de lait externes.

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

# AGENDA

Rapports financiers et événements principaux

**26 AOÛT**  
Publication du rapport semestriel 2021

**26-27 AOÛT**  
Réunion extraordinaire du Board of Representatives

**26-27 OCTOBRE**  
Réunion du Board of Representatives

**10 FÉVRIER**  
Annonce des résultats 2021

**23-24 FÉVRIER**  
Réunion du Board of Representatives

**24 FÉVRIER**  
Publication du rapport annuel 2021



**Arla Foods a.m.b.a**

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

Téléphone : +45 89 38 10 00  
E-mail : [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://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](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arlafoods.co.uk](http://www.arlafoods.co.uk)