



Version abrégée

RAPPORT ANNUEL

2025



Sommaire

2025 EN BREF

- 03 Message du président
- 04 Message du CEO
- 06 2025 : nos performances en bref
- 08 Aperçu quinquennal
- 10 Arla et DMK Group
- 11 Points forts

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

- 13 Résumé
- 14 Aperçu du marché externe
- 16 Aperçu des performances
- 19 Marques mondiales
- 20 Europe
- 22 International
- 24 Arla Foods Ingredients (AFI)
- 25 Global Industry Sales (GIS)
- 26 Principaux états financiers
- 26 Compte de résultat et résultat global
- 27 Affectation des bénéfices
- 28 Bilan
- 29 Flux de trésorerie
- 30 Perspectives pour 2026

Pour en savoir plus, consultez le rapport annuel complet

Ceci est la version abrégée du rapport annuel 2025 d'Arla, comprenant les messages du président et du CEO, l'analyse des performances et les principaux états financiers.



Pour lire le rapport annuel complet en français avec toutes les données, les indicateurs et les explications détaillées, rendez-vous sur arla.com ou scannez le code QR.



MESSAGE DU PRÉSIDENT

Un marché concurrentiel pour notre lait



CHERS COLLÈGUES AGRICULTEURS,

C'est justement dans une année pleine de contrastes que notre modèle coopératif a fait ses preuves : il offre une base solide pour assurer à la fois la valeur ajoutée pour nos agriculteurs et l'avenir de l'industrie laitière.

En tant qu'agriculteurs, on est habitués aux cycles. Mais la vitesse du changement qu'on a connue cette année était vraiment incroyable. L'année 2025 a commencé avec des prix élevés et une offre mondiale de lait limitée, mais la situation a vite changé au second semestre. Les conditions météorologiques favorables et les bonnes récoltes dans toute l'Europe ont entraîné une forte augmentation des volumes de lait, ce qui a fait baisser les prix mondiaux des matières premières.

« Je suis fier que nous puissions nous réjouir d'une année au cours de laquelle Arla a offert un prix de performance très compétitif. »

Dans un environnement instable, la force de notre entreprise commune est notre plus grand atout. Arla a montré la valeur de la coopérative en tant que base solide et compétitive pour notre lait.

Un résultat compétitif

Malgré la pression sur les prix au second semestre, je suis fier qu'on puisse se réjouir d'une année où Arla a atteint un prix de performance très compétitif de 56,4 centimes d'euro par kilogramme de lait.

Ce résultat n'est pas le fruit du hasard. C'est la récompense des choix stratégiques que nous avons faits ensemble en tant qu'agriculteurs. Comme on a mis en place une base solide avec nos marques et notre activité ingrédients, on est moins vulnérables quand les conditions changent. Quand les marchés des matières premières ont baissé cet automne, cette force nous a aidés à garantir un prix du lait compétitif.

Au vu de nos solides résultats financiers, le Board of Directors (BoD) a eu le plaisir de proposer à nos agriculteurs un complément de prix de 2,2 centimes d'euro/kg de lait. Cela témoigne de la robustesse de notre coopérative.

Une agriculture tournée vers l'avenir

Alors que les marchés fluctuaient, l'engagement de nos agriculteurs dans leurs exploitations est resté constant. Nos données de 2025 montrent qu'en tant qu'agriculteurs Arla, nous ne nous contentons pas de parler de l'avenir, nous le façonnons activement.

Nous avons constaté que le score moyen dans le cadre du FarmAhead™ Incentive est passé de 53 à 55 points cette année. Il ne s'agit pas seulement d'une statistique pour un rapport, mais bien d'actions concrètes et tangibles menées dans des milliers d'exploitations agricoles afin de réduire les émissions et de favoriser la biodiversité. En tant que agriculteurs, nous prouvons que l'élevage laitier moderne fait partie de la solution aux défis liés au changement climatique.

La force par l'unité

Quand on pense à l'avenir, on voit plus que jamais qu'on a besoin d'une coopérative solide et unie. Pour relever les défis auxquels on fait face, de la volatilité du marché aux exigences réglementaires de plus en plus strictes, il faut être grand et puissant.

56,4

**PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES EUR/KG**

2,2

**COMPLÈMENT DE PRIX
CENTIMES EUR/KG**

C'est pourquoi la fusion proposée avec DMK Group marque un moment si important pour notre coopérative. En juin, notre Board of Representatives (BoR) a voté en faveur de cette fusion, convaincu que le fait de joindre nos forces à celles d'une autre coopérative solide dirigée par des agriculteurs nous permettra de créer une base encore plus solide pour notre lait. En attendant le résultat de l'évaluation par les autorités compétentes en 2026, je suis sûr qu'on prend les bonnes mesures pour assurer l'avenir de la prochaine génération de producteurs laitiers.

2025 a été une année pleine de contrastes, mais elle a raconté une histoire claire et cohérente : le concept d'Arla fonctionne. Nous avons une stratégie qui crée de la valeur ajoutée, une démocratie vivante qui permet le progrès et un esprit coopératif qui nous unit à travers toutes les phases du marché.

JAN TOFT NØRGAARD
Président du Board of Directors



L'histoire derrière chaque verre de notre lait bio

Nous sommes le plus grand producteur de produits laitiers bio, et chaque verre de lait bio Arla® a sa propre histoire. Dans les exploitations bio, les vaches sont nourries exclusivement avec des aliments bio et ont accès aux pâturages pendant la saison de pâturage. De plus, nos agriculteurs bio s'efforcent en permanence d'approfondir leurs connaissances en matière de santé des sols.

MESSAGE DU CEO

Les produits laitiers sont plus importants que jamais

CHERS ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS,

Dans un contexte économique complexe, Arla a réalisé de solides performances, démontré la résilience de ses marques et maintenu son engagement à long terme : fournir au monde entier des aliments nutritifs et produits de manière durable.

15,1

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR

731

INVESTISSEMENT TOTAL EN 2025
MILLIONS EUR

En 2025, Arla Foods a réalisé un résultat extrêmement compétitif avec un chiffre d'affaires de 15,1 milliards d'euros, dans une année marquée par un changement significatif de la dynamique du marché.

Dans un environnement difficile, marqué par une transition abrupte d'une offre mondiale limitée à une offre soudainement excédentaire, nous avons démontré la résilience de notre entreprise. Nous avons assuré un résultat financier solide à nos agriculteurs, ce qui nous a permis non seulement de réaliser des bénéfices, mais aussi de consolider notre position afin de tenir notre promesse : fournir au monde entier des aliments nutritifs et produits de manière durable.

Faire face à des évolutions contradictoires

Nous avons commencé l'année 2025 avec des marchés stables, mais l'environnement a rapidement changé. Des conditions météorologiques exceptionnelles et de très bonnes récoltes dans toute l'Europe ont entraîné une augmentation significative de la production laitière, ce qui a entraîné une baisse sensible des prix des matières premières au cours du second semestre.

Malgré cette évolution rapide, notre mix stratégique est resté stable. Grâce à la performance de notre activité ingrédients et à une demande accrue des consommateurs, nous avons pu surmonter ces fluctuations et atteindre un prix de performance de 56,4 centimes d'euro/kg.

L'activité ingrédients génère de la valeur ajoutée

L'activité ingrédients d'Arla Foods Ingredients (AFI) a été l'un des principaux moteurs de nos excellentes performances. Avec une croissance de son chiffre d'affaires de 43,1 %, soutenue par l'intégration réussie de la branche de nutrition à base de lactosérum de Volac (aujourd'hui AFI Felinfach), AFI a encore renforcé son rôle de moteur de croissance forte.

Le succès d'AFI constitue un contrepoids financier important à la volatilité du marché laitier et confirme notre stratégie visant à orienter davantage de lait vers le secteur de la nutrition spécialisée.

Investir dans un monde qui a besoin de produits laitiers

Il était essentiel de ne pas nous laisser détourner de nos objectifs à long terme par les fluctuations à court terme du marché. En 2025, nous avons réalisé de nombreux investissements, notamment l'augmentation des capacités des sites de production de Lockerbie en Écosse (UHT) et de Holstebro au Danemark (fromage frais).

Nous n'avons pas suspendu ces investissements lorsque le contexte du marché a changé, et ce fut une décision délibérée. Nous sommes conscients que le monde aura besoin de beaucoup plus de protéines au cours des prochaines décennies pour nourrir une population croissante. Le lait et les produits laitiers sont un élément central de la solution.

En investissant dans ces domaines de croissance essentiels, nous envoyons un message clair : nous croyons en l'avenir de l'industrie laitière. Nous assumons la responsabilité de garantir la disponibilité mondiale de produits laitiers nutritifs et durables, tout en créant les capacités nécessaires pour jouer un rôle de premier plan dans ce domaine.

Lancement de Feed Life™

Cet objectif est également au cœur de notre nouveau positionnement de marque Feed Life™. Ce positionnement exprime notre engagement à permettre de faire de bons choix alimentaires qui améliorent la vie, grâce à la responsabilité et à l'engagement de nos agriculteurs.

Feed Life™ est plus qu'un simple positionnement, c'est une vision de la manière dont nous contribuons à une alimentation saine et à des systèmes alimentaires résilients. En associant la sécurité alimentaire, la durabilité et une voix forte pour nos agriculteurs, Feed

« Dans un environnement difficile, marqué par une transition abrupte d'une offre mondiale limitée à une offre soudainement excédentaire, nous avons démontré la résilience de notre entreprise. »

Life™ garantit que nous nous engageons activement en faveur de changements positifs pour les personnes et l'environnement.

Des marques résilientes favorisent la création de valeur

En 2025, nos marques ont démontré leur résilience et leur capacité à créer de la valeur. Le chiffre d'affaires total des marques a augmenté de 6,9 % pour atteindre 7 029 millions d'euros, grâce à notre capacité à imposer des prix appropriés et conformes à l'image de marque.

La croissance en volume de nos produits de marque a montré des signes de reprise. Alors que les prix plus élevés en début d'année ont encore suscité une certaine réticence chez les consommateurs, la hausse des salaires et le ralentissement de l'inflation ont progressivement renforcé le pouvoir d'achat.

Au cours de l'année, la dynamique s'est continuellement accélérée, de sorte que nos marques stratégiques ont de nouveau enregistré une croissance en volume au second semestre, ce qui prouve que nos marques restent très pertinentes. Lorsque la pression économique s'est atténuée, les consommateurs sont revenus vers les produits auxquels ils font confiance et nous avons terminé l'année avec une croissance totale en volume de 0,2 %.



Perspectives pour 2026

Nous abordons l'année 2026 bien préparés et prêts à faire face aux conditions du marché à venir. La pression sur l'offre de la fin de l'année 2025 continuera à se faire sentir au cours du premier semestre. Dans le même temps, on peut s'attendre à ce que la baisse des prix stimule la croissance des volumes de nos marques, et nous sommes très bien placés pour tirer parti de cette dynamique de manière ciblée.

Par ailleurs, nous envisageons l'avenir avec la ferme intention de continuer à renforcer notre coopérative. Le projet de fusion avec DMK Group offre une occasion unique de créer une base européenne encore plus solide. Nous attendons avec confiance la conclusion de la procédure d'examen réglementaire en 2026.

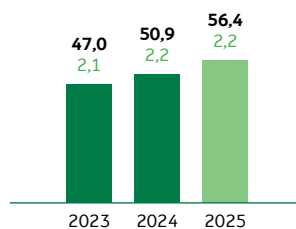
PEDER TUBORGH
CEO d'Arla

2025 : nos performances en bref

F26 Compétitivité

56,4°

PRIX DE PERFORMANCE
CENTIMES EUR/KG

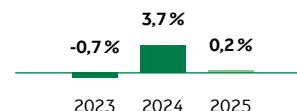


Complément de prix

F26 Création de valeur

0,2 %°

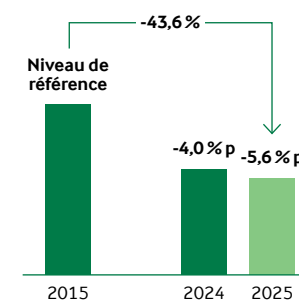
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE



F26 Durabilité

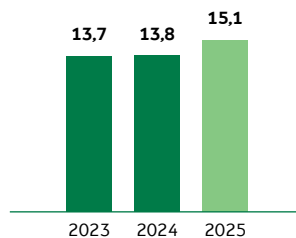
-5,6 % p°

ÉMISSIONS DES SCOPES 1+2
ÉVOLUTION EN 2025



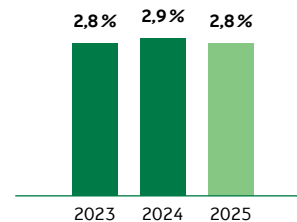
15,1°

CHIFFRE D'AFFAIRES
MILLIARDS EUR



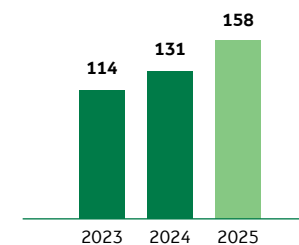
2,8 %°

PART DES BÉNÉFICES²
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



158°

GAINS D'EFFICACITÉ NETS
MILLIONS EUR



° Conformément aux prévisions annoncées dans notre rapport semestriel 2025

○ Indicateurs clés de performance sans objectif ni prévisions

¹ Émissions liées aux activités forestières, à l'utilisation des terres et à l'agriculture (FLAG - Forest, Land, and Agriculture).

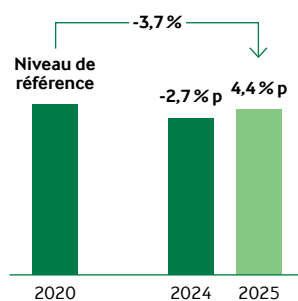
² Sur la base des bénéfices alloués aux associés-coopérateurs d'Arla Foods amba.

³ Lait standardisé : 4,2 % de matières grasses, 3,4 % de protéines. Le volume de lait comprend à la fois le lait des associés-coopérateurs et les autres laits.

F26 Durabilité

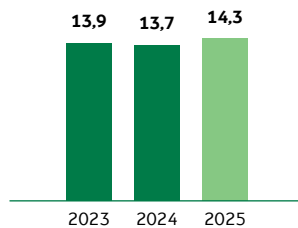
4,4 % p

ÉMISSIONS DE
SCOPE 3 : FLAG¹
ÉVOLUTION EN 2025



14,3°

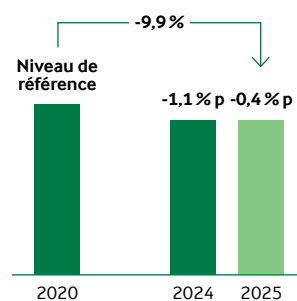
VOLUME DE LAIT³
MILLIARDS DE KG



F26 Durabilité

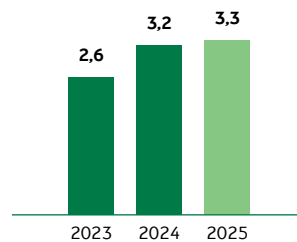
-0,4 % p°

ÉMISSIONS DE SCOPE 3
PAR KG DE LAIT DES
ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS
ÉVOLUTION EN 2025



3,3°

EFFET DE LEVIER



Aperçu quinquennal

Chiffres clés (en millions EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Prix de performance					
Centimes EUR/kg de lait produit par les associés-coopérateurs	56,4	50,9	47,0	55,1	39,7
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	15 066	13 770	13 674	13 793	11 202
EBITDA	1 156	1 109	1 079	1 001	948
EBIT	647	598	600	529	468
Postes financiers, net	-133	-135	-145	-80	-61
Résultat de l'exercice	433	417	399	400	346
Part d'Arla Foods sur le bénéfice de l'exercice	415	401	380	382	332
Répartition du bénéfice pour l'année					
Capital individuel	43	40	41	39	42
Capital collectif	76	69	69	74	83
Complément de prix	296	292	270	269	207
Bilan					
Actif total	9 427	9 330	8 299	8 746	7 813
Investissements dans immobilisations corporelles	570	557	445	373	452
Investissements dans des actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	75	132	88	56	69
Actif non courant	5 366	5 354	4 788	4 611	4 668
Actif courant	4 061	3 976	3 511	4 135	3 145
Fonds propres	3 016	3 138	3 052	3 168	2 910
Passif non courant	3 309	3 105	2 650	2 915	2 446
Passif courant	3 102	3 087	2 597	2 663	2 457
Dette nette porteuse d'intérêt, y compris engagements de retraite	3 766	3 533	2 850	2 986	2 466
Fonds de roulement nets	1 521	1 519	1 104	1 442	810
Flux de trésorerie					
Flux de trésorerie d'exploitation	862	652	1.151	184	780
Flux de trésorerie d'investissement	-630	-887	-519	-443	-482
Flux de trésorerie disponibles	232	-235	632	-259	298
Flux de trésorerie de financement	-241	186	-592	269	-330

	2025	2024	2023	2022	2021
Ratios financiers					
Part des bénéfices ¹	2,8 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %
Marge EBIT	4,3 %	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %
Effet de levier	3,3	3,2 ²	2,6	3,0	2,6
Ratio de couverture de l'intérêt	8,0	7,5	11,1	19,6	23,7
Ratio de capitaux propres	32 %	34 %	37 %	36 %	37 %
Volume de lait standard (millions de kg)					
Volume provenant des associés-coopérateurs au Danemark	5 467	5 279	5 277	5 185	5 185
Volume provenant des associés-coopérateurs au Royaume-Uni	3 714	3 449	3 412	3 360	3 345
Volume provenant des associés-coopérateurs en Suède	2 008	1 901	1 925	1 876	1 896
Volume provenant des associés-coopérateurs en Allemagne	1 574	1 554	1 646	1 637	1 683
Volume provenant des associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	814	790	798	757	749
Volume provenant d'autres agriculteurs	752	762	816	858	968
Volume total de lait cru	14 329	13 735	13 874	13 673	13 826
Nombre de d'associés-coopérateurs					
Associés-coopérateurs au Royaume-Uni	1 852	1 919	1 981	2 053	2 127
Associés-coopérateurs en Suède	1 848	1 938	1 996	2 108	2 236
Associés-coopérateurs au Danemark	1 713	1 828	1 948	2 105	2 274
Associés-coopérateurs en Allemagne	1 159	1 218	1 329	1 429	1 497
Associés-coopérateurs aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg	693	721	745	797	822
Nombre total de Associés-coopérateurs	7 265	7 624	7 999	8 492	8 956

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

² L'effet de levier ajusté par rapport à l'effet temporaire des fusions et acquisitions en 2024 était de 2,9.

En savoir plus

Pour lire le rapport annuel plus en détail, scannez le QR-code ou allez sur arla.com.



Chiffres clés liés à la durabilité	Objectif	Année cible	2025	2024	2023	2022	2021
Climat							
Réductions des émissions de scope 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2015	-63 %	2030	-43,6 %	-38,0 %	-34,0 %	-30,5 %	-26,5 %
Réductions des émissions FLAG de scope 3 par rapport à l'année de référence 2020	-30,3 %	2030	-3,7 %	-8,1 %	-5,4 %	-2,5 %	0,4 %
Réductions des émissions de scope 3 par kg de lait des associés-coopérateurs par rapport à l'année de référence 2020			-9,9 %	-9,5 %	-8,4 %	-6,7 %	-1,8 %
Scope 3 : Engagement des fournisseurs et partenaires ¹	82,6 %	2029	42,5 %				
Électricité produite à partir de sources renouvelables en Europe ²	100 %	2025	82,2 %	71,6 %	66,0 %	50,2 %	38,9 %
Biodiversité							
Soja acheté directement, sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	100 %	94 %	69 %		
Palme acheté directement, sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	77 %	96 %	79 %		
Fibres de bois achetées directement, sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	98 %	96 %	96 %		
Soja indirectement acheté (alimentation animale) sans déforestation ni conversion des terres (DCF)	100 %	2025	82 %	48 %	27 %		
Palme indirectement acheté (alimentation animale), sans déforestation ni conversion des terres (DCF) ³	100 %	2028	Non disponible	Non disponible	Non disponible		
Circularité							
Emballages conçus pour le recyclage (produits de marque)	100 %	2025	94 %	94 %	95 %	93 %	
Réduction des déchets alimentaires sur nos sites de production	-50 %	2030	10 %	-2 %			
Employés dans la chaîne de valeur							
Moyenne de l'effectif à temps plein			22 052	21 895	21 307	20 907	20 617
Diversité de genre au sein de la direction (niveau directeur et échelon supérieur)	40 %	2030	32,4 %	30,9 %	29,3 %	28,9 %	27,2 %
Accidents avec arrêt de travail par million d'heures de travail (LTA)	0	En cours	2,9				
Consommateurs – alimentation saine et sûre							
Produits de marque considérés comme sains selon le système Health Star Rating	80 %	En cours	79,5 %				
Rappels de produits	0	En cours	2	2	1	1	0

Remarque : certains chiffres du tableau ci-dessus ont été retraités à partir des chiffres présentés dans les rapports historiques.

¹ Les fournisseurs évalués en fonction des émissions pour lesquels des objectifs scientifiques ont été fixés.

² À partir de décembre 2025, nous n'utiliserons plus que de l'électricité produite à partir de sources renouvelables en Europe.

³ Les sociétés spécialisées dans le fourrage n'ont pas fourni ces données.

Nouveaux points dans le FarmAhead™ Incentive d'Arla

À partir de janvier 2026, de nouveaux points seront attribués dans le cadre de notre modèle FarmAhead™ Incentive afin de renforcer l'engagement en faveur de la nature et de la biodiversité.

ARLA ET DMK GROUP

Façonner ensemble l'avenir de l'industrie laitière

La fusion prévue entre Arla et DMK Group marque une étape importante vers la création de la plus grande coopérative laitière d'Europe, avec pour objectif de continuer à promouvoir la production de produits nutritifs et de haute qualité ainsi que l'innovation.

En avril 2025, Arla Foods et DMK Group ont annoncé leur intention de fusionner et de former une nouvelle coopérative afin de façonner l'avenir de l'industrie laitière. Cette décision a été confirmée au milieu de l'année lorsque les assemblées générales (Board of Representatives) des trois coopératives Arla Foods, DMK Group et DOC Kaas (qui forment ensemble la coopérative DMK) ont approuvé le projet de fusion.

Cet accord constitue une étape importante vers le rapprochement des deux coopératives sur la base de valeurs communes et de forces complémentaires. L'autorisation des autorités de la concurrence est

toujours en attente et devrait être obtenue au cours du premier semestre 2026. D'ici là, les deux entreprises continueront à fonctionner de manière indépendante.

Pourquoi cette fusion est-elle importante ?

Cette fusion nous permettra de renforcer encore la résilience des agriculteurs des deux coopératives, de contribuer à la sécurité alimentaire et à des habitudes alimentaires saines, et de faire progresser notre engagement en faveur du développement durable grâce aux données, à la science et à la technologie.

La fusion devrait permettre d'accélérer l'innovation, d'améliorer l'efficacité et de garantir un prix du lait compétitif pour les associés-coopérateurs. En combinant la portée internationale et la capacité d'innovation d'Arla avec le portefeuille de produits diversifié, le savoir-faire artisanal et la forte présence sur le marché du DMK Group en Allemagne, nous souhaitons renforcer notre pertinence pour les consommateurs et nos clients.

Unis en tant que fournisseur unique, nous proposerons des marques renommées, dont la première marque laitière européenne, ainsi qu'un portefeuille de produits plus large et plus solide. Cette combinaison ouvre également de plus grandes possibilités d'innovation ainsi que de nouvelles opportunités de croissance et de partenariat.

En outre, l'augmentation de la production de fromage entraînera une augmentation des quantités de lactosérum, ce qui ouvrira de nouvelles possibilités pour Arla Foods Ingredients (AFI) de développer des solutions de haute qualité et de stimuler la croissance de notre activité d'ingrédients.

Engagement commun et base commune

Le projet de fusion repose sur une forte convergence stratégique et un partenariat de longue date entre les deux entreprises, notamment dans le cadre de la coentreprise ArNoCo. Les deux entreprises partagent un engagement clair en faveur des valeurs coopératives et une vision commune de l'avenir de l'industrie laitière.

Le soutien clair apporté à la fusion par les représentants élus des agriculteurs des deux parties souligne la confiance dans la stratégie et la volonté de promouvoir ensemble la croissance et la confiance des consommateurs à l'avenir.



Vers une coopérative plus forte
Arla et DMK Group ont pour objectif de former une coopérative commune afin de façonner l'avenir du secteur laitier.

En outre, les deux entreprises poursuivent des objectifs ambitieux en matière de durabilité, fondés sur des objectifs scientifiques et comprenant des objectifs concrets de réduction des émissions pour les scopes 1, 2 et 3.

Sous réserve de l'approbation des autorités compétentes, la société fusionnée portera le nom d'Arla et aura son siège social à Viby, au Danemark. Jan Toft Nørgaard en assumera la présidence, Peder Tuborgh occupera le poste de CEO et Ingo Müller, du DMK Group, rejoindra l'Executive Management Team d'Arla (EMT) en tant que Executive Vice President chargé de l'intégration après la fusion.

ARLA FOODS

Arla est détenue par des agriculteurs de sept pays européens. L'entreprise est le plus grand producteur mondial de produits laitiers biologiques et gère des marques stratégiques telles que Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck®

DMK GROUP

DMK Group est la plus grande coopérative laitière d'Allemagne. Elle produit une large gamme de produits laitiers et d'autres produits alimentaires sous différentes marques, notamment MILRAM, Oldenburger, Uniekaas, Alete bewusst et Humana.

CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIARDS EUR



VOLUME DE LAIT MILLIARDS DE KG



Arla 2025

DMK Group 2024

NOMBRE D'AGRICULTEURS



NOMBRE D'EMPLOYÉS (ETP)



Arla 2025

DMK Group 2024

ACTIF TOTAL MILLIONS EUR



DETTE NETTE PORTEUSE D'INTÉRÊTS MILLIONS EUR



Arla 2025

DMK Group 2024

Les calculs sont préparés selon différents cadres comptables : Arla applique les normes internationales d'information financière (IFRS), tandis que DMK suit le Handelsgesetzbuch (HGB), les normes financières allemandes.

POINTS FORTS

Investissements importants (CapEx) pour la croissance de demain

Réaffirmant notre vision à long terme, nous avons pris en 2025 des décisions d'investissement stratégiques ciblées pour faire avancer des projets transformateurs et assurer notre croissance future.

En février, nous avons décidé d'investir dans la création d'un centre d'excellence UHT à Lockerbie, en Écosse, afin d'augmenter afin d'augmenter les capacités de production de lait UHT et sans lactose. Au milieu de l'année, nous nous sommes engagés à développer la laiterie de Holstebro au Danemark et à augmenter la production de fromage frais de 16 000 tonnes supplémentaires par an, après une augmentation de capacité de 27 000 tonnes au début de l'année.

Parallèlement, la laiterie de Linköping en Suède a entamé la planification d'une nouvelle ligne de production de skyr, qui devrait être en exploitation en 2028, afin de continuer à élargir notre portefeuille nordique. En août, nous avons également lancé une extension stratégique de la ligne de pots Puck® à Bahreïn, soulignant ainsi nos ambitions de croissance au Moyen-Orient.

**Mise à jour de l'objectif Scope 3**

En 2025, nous avons renforcé notre ambition en matière de scope 3 et l'avons alignée sur les lignes directrices de l'initiative Science Based Targets (SBTi) relatives à FLAG (Forest, Land and Agriculture) et l'objectif de 1,5°C de l'Accord de Paris, en adoptant des réductions absolues des émissions. Parallèlement, nous avons fixé un objectif à nos fournisseurs et partenaires tout au long de la chaîne de valeur afin qu'ils s'alignent sur le SBTi d'ici 2029.

Une nouvelle stratégie santé pour de meilleurs choix alimentaires

Nous sommes convaincus que de bons choix alimentaires améliorent la qualité de vie. Cependant, de nombreuses personnes n'ont pas accès aux informations, aux connaissances ou à l'inspiration nécessaires pour faire ces choix.

Notre volonté de changer cela nous a incités à élaborer une nouvelle stratégie mondiale en matière de santé, qui a été mise au point en 2025 et déployée à l'échelle de l'entreprise.

En tant que l'un des plus grands fabricants mondiaux de produits alimentaires et de boissons, Arla a été évalué par l'organisation indépendante Access to Nutrition Initiative (ATNi) dans son indice mondial de santé. En 2024, nous sommes passés de la 14^e place en 2016 à la 3^e place. De plus, nous utilisons le système Health Star Rating (HSR) pour évaluer notre portefeuille de marques, avec pour objectif que 80 % de nos produits obtiennent une note de santé d'au moins 3,5 étoiles.

Avec notre nouvelle stratégie en matière de santé, nous souhaitons renforcer encore nos innovations produits, notre inspiration nutritionnelle pour les consommateurs et notre engagement à relever ensemble les défis sociaux. Cette stratégie repose sur trois piliers :

- Promouvoir la santé grâce à du lait et des produits laitiers de haute qualité
- Permettre aux individus de mener une vie saine grâce à des habitudes alimentaires saines tout au long de leur vie
- Garantir l'avenir des modes d'alimentation durables et la sécurité alimentaire grâce au lait et aux produits laitiers

Au cours des prochaines années, certains éléments de la stratégie seront mis en œuvre à l'échelle mondiale, par exemple au moyen d'innovations produits. D'autres activités seront menées au niveau des marchés, en fonction des spécificités culturelles et de l'évolution de notre position sur le marché et de notre portefeuille dans les différents marchés.

**Plus de choix écologiques**

Afin de promouvoir des modes de vie plus sains, nous avons publié au Danemark un livre de recettes destiné à inspirer les gens à préparer des plats simples et faciles à cuisiner au quotidien, avec une plus grande proportion de légumes.

Répondre à la demande mondiale en protéines grâce à des marques stratégiques et à l'intégration

La préférence des consommateurs pour les produits riches en protéines a une nouvelle fois généré d'excellents résultats. Arla® Protein a enregistré une solide croissance de son chiffre d'affaires de 19,5 %, tirée par les volumes, dont une augmentation de 69,2 % dans notre segment International. Notre boisson protéinée Starbucks® Protein Drink with Coffee a également été très bien accueillie sur les différents marchés, en particulier en Europe, et affiche déjà une forte dynamique dans les premières phases de son développement commercial.

Dans ce contexte, l'intégration complète d'AFI Felinbach (anciennement Volac Whey Nutrition) dans l'activité lactosérum d'AFI il y a un an revêt une importance particulière. Cette intégration a contribué à une augmentation de 43,1 % du chiffre d'affaires d'AFI. Ces résultats soulignent notre orientation stratégique vers une alimentation riche en protéines afin de répondre aux besoins en constante évolution des clients et des consommateurs du monde entier.

« Recipe for Change » a reçu des prix internationaux

La campagne « Recipe for Change » de la marque Puck® a remporté trois Lions à Cannes en 2025, ainsi que d'autres prix internationaux. Cette reconnaissance mondiale a récompensé une campagne fondée sur une connaissance approfondie du contexte local et sur l'esprit de générosité et de solidarité qui caractérise la période du Ramadan.

Dans le cadre de cette initiative, six recettes traditionnelles authentiques, chacune élaborée par une femme libanaise forte, ont été proposées dans certains des restaurants libanais les plus renommés du Canada, d'Australie et des Émirats arabes unis. Aux Émirats arabes unis, 50 % des recettes de chaque plat vendu ont également été reversés pour soutenir les familles libanaises dans le besoin.

ÉVALUATION DE NOS PERFORMANCES

Dans cette section

- 13 Résumé
- 14 Aperçu du marché externe
- 16 Aperçu des performances
- 30 Perspectives pour 2026

Quand les données rencontrent le goût

Dans le cadre de notre processus de développement de produits, nous réalisons des tests auprès de panels et de consommateurs afin d'identifier les profils gustatifs qui plaisent particulièrement aux consommateurs. Pour Arla® Skyr, nous utilisons désormais également l'apprentissage automatique et l'analyse de données pour anticiper les préférences des consommateurs à un stade précoce. Si cette approche est couronnée de succès, elle permettra de réduire les cycles de tests répétés, de prendre des décisions plus rapidement et de concentrer davantage la recherche sur les domaines où elle apporte la plus grande valeur ajoutée. L'innovation sera ainsi plus rapide, plus intelligente et encore plus savoureuse.



RÉSUMÉ

Des performances solides face à la dynamique du marché mondial

Arla a enregistré des résultats solides au cours d'une année marquée par de fortes forces du marché. Une offre limitée et une demande élevée ont maintenu les prix des matières premières à un niveau élevé au cours du premier semestre. Au cours du second semestre, en particulier au quatrième trimestre, les prix ont toutefois considérablement baissé après une augmentation inattendue des volumes de lait disponibles à l'échelle mondiale, y compris en Europe. Ce changement global des conditions du marché a eu un impact direct sur l'évolution de nos activités. Dans l'ensemble, la demande de produits laitiers est restée élevée et nous avons obtenu des résultats solides sur tous les marchés et tous les canaux de distribution.

Au total, notre prix de performance du lait a augmenté de 10,8 % pour atteindre 56,4 centimes d'euro/kg (2024 : 50,9 centimes d'euro/kg). Cela reflète la valeur

plus élevée que nous avons pu générer à partir du lait de nos agriculteurs, grâce à des positions solides sur le marché et sur le plan des marques, ainsi qu'à une croissance rentable dans le segment des produits protéinés et de la nutrition sportive.

La hausse des prix des matières premières au premier semestre a également eu un impact significatif sur l'évolution de nos marques. Les fluctuations du marché ont déterminé la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de nos marques : les niveaux de prix élevés ont initialement freiné la croissance, avant que la dynamique ne s'accélère sensiblement au second semestre. Néanmoins, notre portefeuille de marques s'est révélé globalement solide, soutenu par des volumes stables dans la grande distribution et une forte croissance dans le secteur du foodservice. Le chiffre d'affaires total a augmenté de 9,4 % pour atteindre 15,1 milliards d'euros.

Arla Foods Ingredients (AFI) a apporté une contribution significative à ce résultat, avec un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros, soutenu par l'intégration réussie d'AFI Felinfach et par la forte demande mondiale de solutions protéiques à valeur ajoutée.

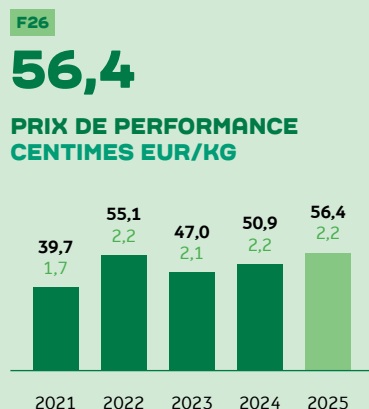
Notre programme d'efficacité a atteint son meilleur résultat à ce jour, avec 158 millions d'euros. Ce résultat s'explique par des gains d'efficacité à grande échelle tout au long de notre chaîne d'approvisionnement, dans les domaines commerciaux et dans les fonctions centrales.

En matière de durabilité, nous avons réduit nos émissions de scope 1 et scope 2 de 5,6 points de pourcentage par rapport à l'année précédente et de 43,6 % au total par rapport à 2015. Cela reflète les progrès réalisés en matière d'efficacité énergétique et notre transition vers opérations à faible taux d'émission de carbone. Nos agriculteurs ont réduit l'intensité des émissions par kilogramme de lait de 0,4 points de pourcentage, et les émissions des exploitations ont diminué de 9,9 % par rapport à l'année de référence 2020. Cependant, l'augmentation des volumes de lait a entraîné une hausse des émissions absolues des exploitations, qui ont augmenté de 4,4 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Nous avons continué à développer les mesures dans le cadre de notre programme FarmAhead™ et aidons nos

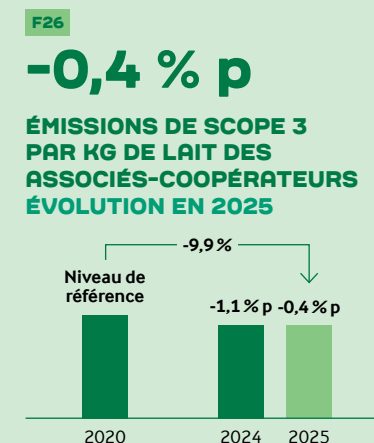
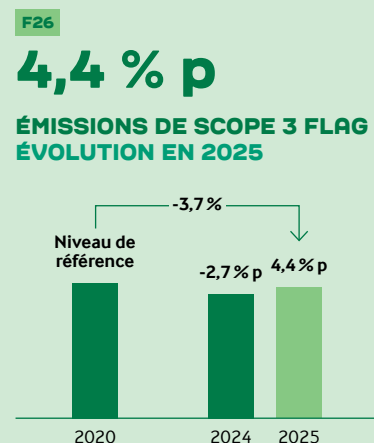
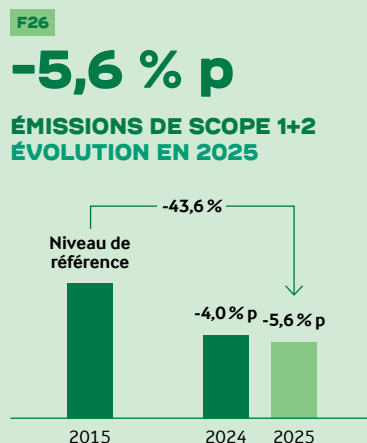
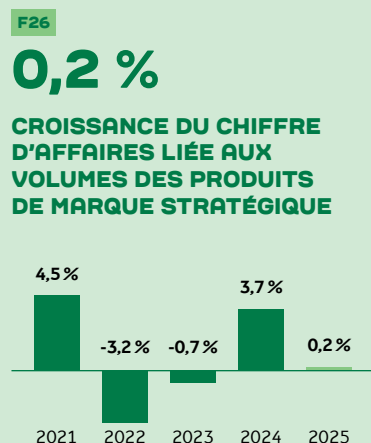


agriculteurs à mettre en place des pratiques exemplaires concernant l'optimisation de l'alimentation animale, la gestion des troupeaux et la manutention des engrais organiques.

TORBEN DAHL NYHOLM
Directeur financier d'Arla (CFO)



plément de prix



¹ Émissions liées aux activités forestières, à l'utilisation des terres et à l'agriculture (FLAG - Forest, Land, and Agriculture)

Aperçu du marché externe

Une augmentation rapide des volumes de lait au cours du second semestre a modifié les prix mondiaux des matières premières, dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et d'inflation qui s'est normalisée au cours de l'année 2025.

Les troubles géopolitiques ont persisté, mais la croissance mondiale est restée stable

La guerre en Ukraine et le conflit entre Israël et le Hamas ont continué à influencer les perspectives mondiales, contribuant à un environnement toujours instable.

Les annonces fréquentes de nouveaux droits de douane au début de l'année 2025 ont alimenté les anticipations d'un ralentissement de la performance économique mondiale et du commerce international. Du point de vue européen, les inquiétudes concernant l'impact potentiel des droits de douane américains sur les importations se sont apaisées après que l'Union européenne et les États-Unis se sont mis d'accord en août sur un taux de 15 %. Bien que cet accord ne puisse être considéré comme avantageux, il a au moins apporté une certaine clarté, alors que les perspectives politiques générales restaient incertaines.

Malgré les tensions géopolitiques et les incertitudes qui pèsent sur le commerce mondial, l'économie

mondiale est restée globalement robuste. La croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) s'est élevée à 3,2 %, soit seulement 0,1 point de pourcentage de moins qu'en 2024. Dans l'Union européenne, la croissance s'est améliorée pour atteindre 1,4 %, contre 1,1 % en 2024¹.

L'inflation est revenue à son niveau d'avant la COVID-19

Après avoir atteint un pic en 2022, l'inflation n'a cessé de reculer, une tendance qui s'est poursuivie en 2025 avec la normalisation des chaînes d'approvisionnement. En Europe, le taux d'inflation s'est établi à 2,1 % en 2025, contre 2,4 % en 2024. Pour 2026, il est prévu qu'il atteigne 1,9 %¹, mais cette estimation dépend encore largement de la mise en œuvre effective des droits de douane. En dehors de l'Europe, les pressions inflationnistes se sont maintenues. En Afrique et au Moyen-Orient, les taux d'inflation ont atteint respectivement 13,6 % et 10,4 %, ce qui a porté le taux d'inflation mondial à 4,2 % en 2025 (contre 5,8 % en 2024)¹.

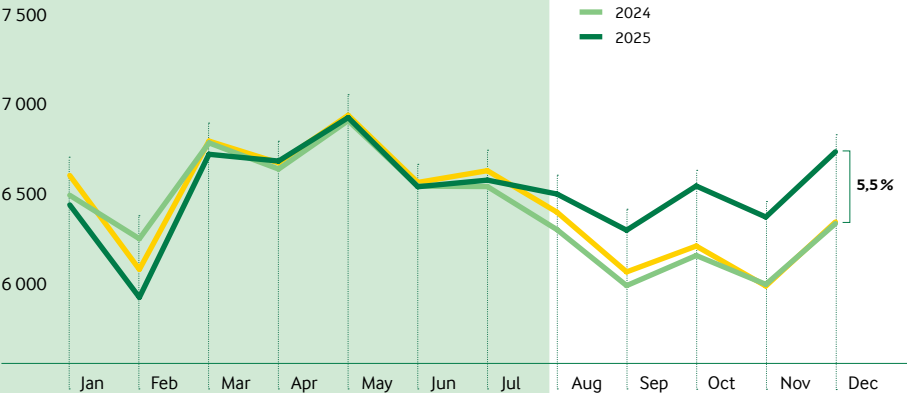
La hausse des salaires soutient la demande

La normalisation de l'inflation, associée à une croissance des salaires de 3,2 %² en 2025, a renforcé le pouvoir d'achat des consommateurs européens¹. Les volumes de vente des produits laitiers ont augmenté de 0,7 %, tirés par la catégorie lait, yaourt et cuisine (MYC), qui a enregistré une croissance en volume de 0,9 %, et le fromage, avec une hausse de 0,8 %. En revanche, les volumes dans la catégorie beurre, produits à tartiner et margarine (BSM) ont diminué de 2,1 %, en raison du niveau généralement élevé des prix de ces produits¹.

Les prix mondiaux des matières premières ont réagi à la forte augmentation des volumes de lait

L'année 2025 a été marquée par une dynamique mondiale prononcée sur les marchés, alimentée par l'interaction entre l'offre et la demande. Les faibles volumes de lait, combinés à une demande toujours

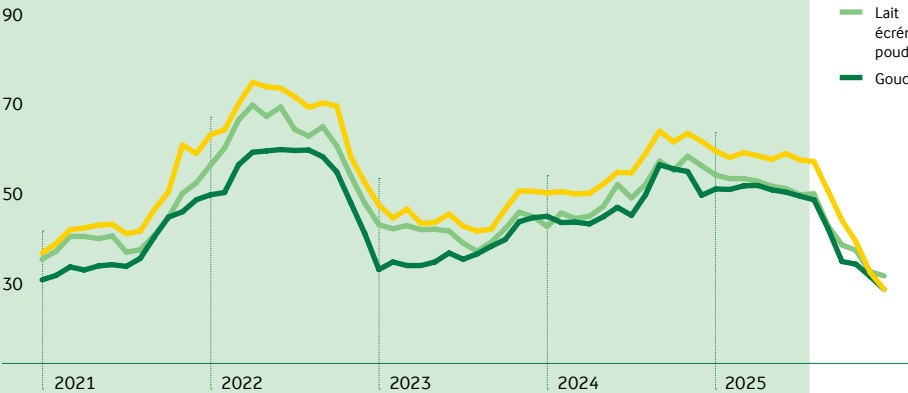
PRODUCTION DE LAIT DE VACHE DANS LES PAYS EUROPÉENS COMPARABLES¹ MILLIONS DE TONNES



Source: CLAL

¹ Suède, Danemark, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Finlande

PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES¹ CENTIMES EUR/KG, ÉQUIVALENT D'UTILISATION DU LAIT



Source : GDT, Trigona Dairy Trade, CLAL

¹ Une modification méthodologique a été appliquée aux calculs. Les chiffres pour 2024 diffèrent de ceux publiés dans le rapport annuel 2024.

forte, ont soutenu le niveau élevé des prix des matières premières au cours du premier semestre.

Au second semestre, en particulier au quatrième trimestre, les conditions du marché ont radicalement changé. Une période de conditions météorologiques exceptionnellement favorables a permis d'obtenir une très bonne récolte fourragère à l'échelle mondiale. Grâce à une meilleure disponibilité du fourrage, les exploitations ont pu augmenter leur production laitière dans les limites de leurs capacités existantes. La production laitière ayant augmenté alors que la demande restait globalement stable, un déséquilibre important s'est créé entre l'offre et la demande, ce qui a exercé une pression à la baisse sur les prix des matières premières.

La baisse des prix a commencé en août et s'est accélérée jusqu'au quatrième trimestre. D'août à décembre, les prix du beurre ont baissé de 44 %, ceux du gouda de 36 % et ceux du lait écrémé en poudre (SMP) de 35 %. Cependant, comme ces baisses ne se

sont produites qu'à la fin de l'année, leur impact sur les moyennes annuelles de 2025 a été limité ; leurs effets devraient toutefois se poursuivre en 2026.

Prix élevés à la production pour le lait et baisse vers la fin de l'année

L'évolution des marchés des matières premières s'est également reflétée dans les prix à la production du lait en Europe. Au cours du premier semestre, les prix sont restés stables et relativement élevés, avant de baisser au cours du second semestre. Avec la baisse des prix des matières premières, les prix à la production dans l'UE ont diminué de 5 % à 10 % entre août et décembre³.

La quantité totale de lait livrée à Arla au cours de l'année considérée s'est élevée à 14,3 milliards de kg, contre 13,7 milliards de kg l'année précédente, soit une augmentation de 4,3 %. En ce qui concerne le lait de nos agriculteurs, les volumes livrés ont augmenté dans tous les pays. Les hausses les plus importantes ont été enregistrées au Royaume-Uni (7,7 %) et au Danemark (3,6 %), soutenues par une croissance

supplémentaire en Suède, en Allemagne et sur les marchés du Benelux.

Fluctuations monétaires en 2025

Les évolutions sur les marchés des changes ont également marqué l'exercice, avec des fluctuations importantes des principales devises. Nous avons enregistré des fluctuations défavorables des taux de change de la livre sterling (GBP) et du dollar américain (USD), qui ont été partiellement compensées par une appréciation de la couronne suédoise (SEK). En moyenne annuelle, la couronne suédoise s'est appréciée de 3,4 %, tandis que la livre sterling et le dollar ont reculé respectivement de 1,2 % et 4,1 %. Sur l'ensemble de l'année, les fluctuations des taux de change ont été encore plus marquées : entre décembre 2024 et décembre 2025, la couronne suédoise s'est appréciée de 6,2 %, tandis que la livre sterling et le dollar ont reculé respectivement de 4,9 % et 11,4 %.

Évolution de la réglementation en matière de durabilité

En 2025, des changements importants ont été apportés à la réglementation en matière de durabilité sur les principaux marchés. Dans l'Union européenne, des réglementations telles que la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) et le règlement de l'UE sur les chaînes d'approvisionnement sans déforestation (EUDR) ont été reportées.

Alors que la Chine et plusieurs pays émergents ont accéléré la transition d'un reporting volontaire vers un reporting obligatoire en matière de durabilité, plusieurs pays asiatiques ont introduit des systèmes d'échange de quotas d'émission (Emission Trading Systems, ETS) ou étendu les systèmes existants. Cela souligne une divergence croissante dans la dynamique réglementaire mondiale, les pays émergents adoptant globalement une position plus ferme en matière de durabilité.

¹ Source : IMF, World Economic Outlook, octobre 2025

² Source : BCE

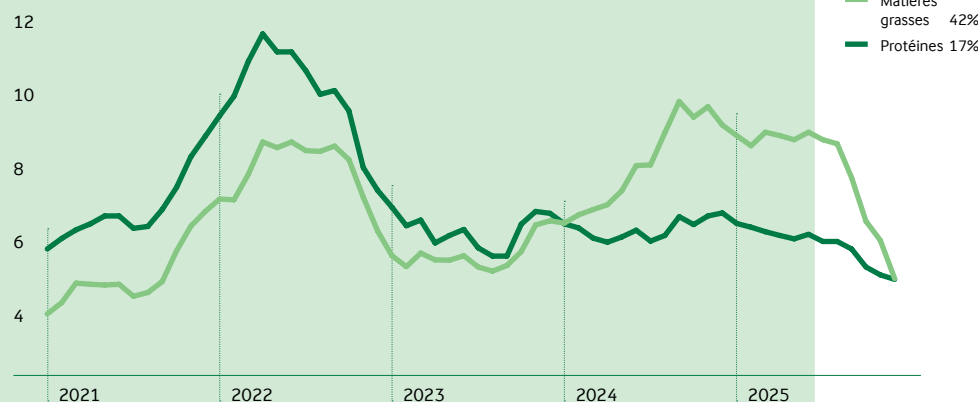
³ Source : CLAL

PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES : MATIÈRES GRASSES ET PROTÉINES EUR/KG

Prix moyens	2024	2025
Matières grasses	7,9	7,8
Protéines	6,2	5,8

BAISSE D'AOÛT À DÉCEMBRE 2025

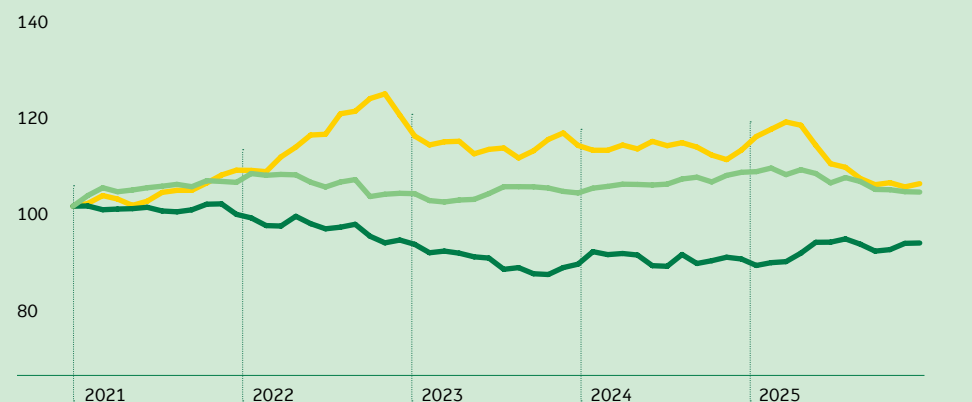
Matières grasses 42%
Protéines 17%



Source : ZMB

ÉVOLUTION DES TAUX DE CHANGE INDICE, JANVIER 2021 = 100

Prix moyens ¹	2024	2025
USD	112,8	108,3
GBP	105,7	104,6
SEK	88,6	91,6



Source : Banque nationale du Danemark

¹ Les chiffres de 2024 présentés cette année diffèrent de ceux indiqués dans le rapport annuel 2024, car l'année de référence a été mise à jour par rapport à l'euro.

Aperçu des performances

Dans un environnement caractérisé par la volatilité et l'évolution des dynamiques du marché, nous avons obtenu des résultats solides. Ceux-ci reflètent la forte demande mondiale en produits laitiers, soutenue par des investissements continus, des innovations et de nouveaux progrès en matière de durabilité.

Stabilité initiale des prix du lait, baisse au second semestre

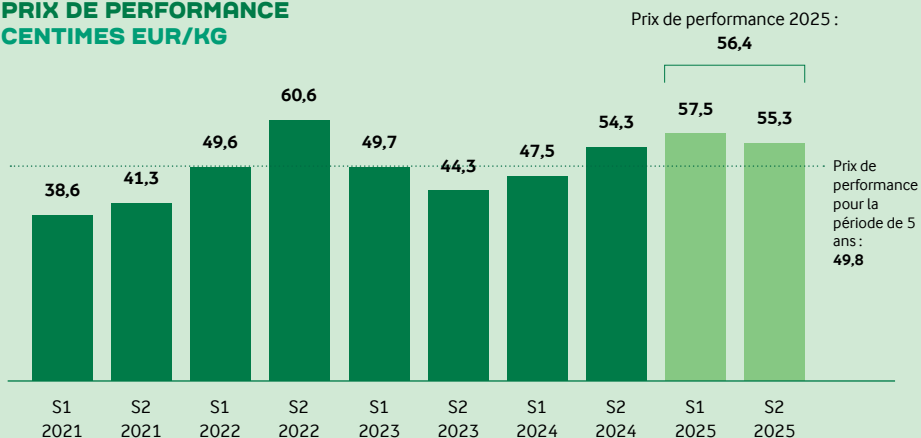
L'évolution des prix du lait en 2025 a clairement reflété les dynamiques changeantes du marché au cours de l'année. Le prix du lait prépayé d'Arla a augmenté de 11,6 % pour atteindre 53,4 centimes d'euro/kg (2024 : 47,8 centimes d'euro/kg). Le prix de performance du lait, qui mesure la valeur ajoutée créée par Arla pour chaque kilogramme de lait de ses associés-coopérateurs, a augmenté de 10,8 % pour atteindre 56,4 centimes d'euro/kg (2024 : 50,9 centimes d'euro/kg).

Cette augmentation a été stimulée par les prix élevés des matières premières pour les produits laitiers au cours du premier semestre, soutenus par des positions fortes sur le marché et des marques, une croissance rentable dans le segment des protéines et de la nutrition sportive, ainsi que des gains d'efficacité continus. Toutefois, conformément aux fluctuations du marché, l'augmentation des volumes de lait au cours du second semestre a entraîné une baisse des prix des matières premières.

Croissance du CA soutenue par les prix commerciaux et la hausse des volumes d'échanges

En 2025, notre chiffre d'affaires a augmenté de 9,4 % pour atteindre 15,1 milliards d'euros, contre 13,8 milliards d'euros en 2024. Cette augmentation a été principalement soutenue par la hausse des prix moyens dans nos activités de grande distribution, de foodservice et de lactosérum, y compris les ventes supplémentaires générées par la nouvelle activité d'AFI Felinfach. La division Global Industry Sales (GIS) a enregistré une

PRIX DE PERFORMANCE CENTIMES EUR/KG



Point fort de la croissance
Arla® Skyr a enregistré une solide croissance de son chiffre d'affaires liée aux volumes de 17,8 %, ce qui en fait l'un des produits Arla® les plus performants sous-marques en 2025.



augmentation de son chiffre d'affaires grâce à la disponibilité de quantités supplémentaires de lait, même si les prix de vente ont baissé au second semestre.

La croissance du CA liée aux volumes des marques a suivi la dynamique du marché

Notre chiffre d'affaires lié aux volumes des marques s'est établi à 0,2 % en 2025. Bien que modeste, cette croissance témoigne d'un fort pouvoir d'achat sous-jacent des consommateurs et d'une demande soutenue, les prix élevés enregistrés au premier semestre ayant freiné la croissance, en particulier dans la catégorie BSM. Comme prévu, le chiffre d'affaires lié aux volumes des marques a donc diminué de 1,5 % au premier semestre, avant de renouer avec la croissance au second semestre, avec une hausse de 1,8 %.

Des évolutions différentes ont également été observées selon les régions et les canaux de distribution. En Europe, le chiffre d'affaires lié aux volumes des marques a reculé de 0,8 %, tandis qu'il a augmenté de 2,4 % à l'international. La grande distribution a été plus fortement exposée à la pression du marché

et a enregistré une baisse de 1,7 % de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques, tandis que le secteur du foodservice a continué de progresser, avec une hausse de 2,7 %.

Des économies substantielles grâce à notre programme d'efficacité

Notre programme d'efficacité « Fund our Future » a permis de réaliser des gains d'efficacité de 158 millions d'euros, le résultat le plus élevé depuis le lancement du programme. Ce résultat s'explique par de nombreuses mesures prises tout au long de la chaîne de valeur, notamment la poursuite du développement de solutions protéiques de haute qualité chez AFI, l'optimisation des recettes, des décisions de distribution plus intelligentes et l'optimisation des gammes de produits.

Bénéfice net dans la fourchette cible

En 2025, nous avons réalisé un bénéfice net de 415 millions d'euros. Cela correspond à 2,8 % du chiffre d'affaires et se situe donc dans la fourchette cible de 2,8 à 3,2 %. Compte tenu de notre situation financière solide, le Board of Directors (BoD) propose un complément de prix de 2,2 centimes d'euro par kg de lait à nos agriculteurs.

Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat se sont élevés à -196 millions d'euros (2024 : -11 millions d'euros). Ils ont été principalement influencés par des corrections de valeur sur les participations dans des entreprises associées et des coentreprises à hauteur de -107 millions d'euros, ainsi que par -103 millions d'euros provenant de la conversion des activités étrangères.

Situation financière solide

Cette année, nous avons maintenu notre situation financière solide dans un marché volatil. Notre ratio d'effet de levier s'est établi à 3,3 contre 3,2 l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à une dette nette plus élevée, qui résulte de la poursuite d'investissements importants dans des installations de production afin de soutenir nos objectifs stratégiques. Le ratio d'effet de levier déclaré s'est situé dans notre fourchette cible de 2,8 à 3,4.

Amélioration du flux de trésorerie d'exploitation

Le flux de trésorerie provenant de l'exploitation s'est élevé à 862 millions d'euros (2024 : 652 millions

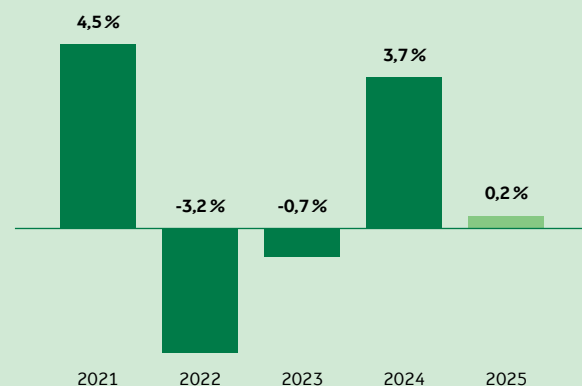
d'euros), soit une amélioration de 210 millions d'euros par rapport à l'année précédente. L'EBITDA a augmenté de 47 millions d'euros, tandis que le fonds de roulement net et d'autres composantes du flux de trésorerie opérationnel se sont améliorés de 163 millions d'euros au total par rapport à l'année dernière. L'EBITDA s'est élevé à 1 156 millions d'euros, contre 1 109 millions d'euros en 2024.

Investissements pour la croissance future

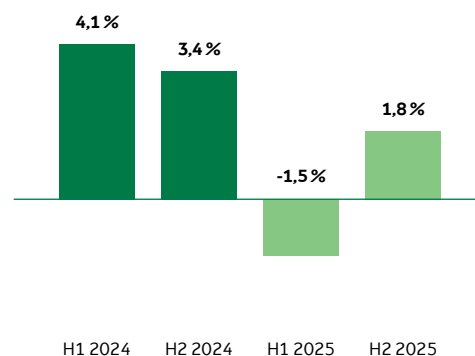
Nous avons continué à investir dans des projets importants afin de soutenir la croissance future de nos activités stratégiques. Cette année, nos investissements totaux, y compris les actifs incorporels, les immobilisations corporelles et les droits d'utilisation, se sont élevés à 731 millions d'euros, contre 763 millions d'euros en 2024.

Les principaux investissements ont concerné les installations de production de cheddar de la laiterie Taw Valley au Royaume-Uni et Arla Foods Ingredients afin de soutenir la croissance dans le segment à valeur ajoutée.

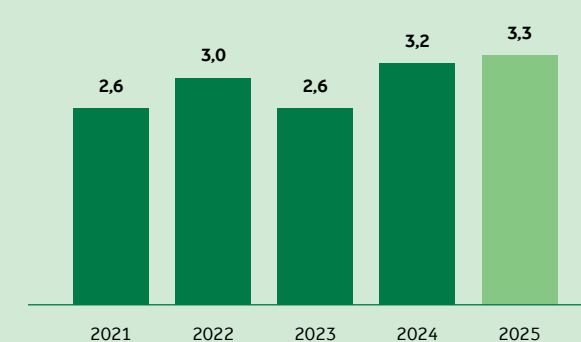
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE RÉSUMÉ SEMESTRIEL (2024-2025)



ÉVOLUTION DE L'EFFET DE LEVIER FOURCHETTE CIBLE : 2,8 - 3,4





Évaluation actualisée de la double matérialité

Le cadre de reporting en matière de développement durable est conforme aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et repose sur une évaluation de la double matérialité (Double Materiality Assessment, DMA). En 2025, nous avons actualisé notre évaluation de matérialité afin de l'adapter aux nouvelles directives réglementaires et au processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise (Enterprise Risk Management, ERM) d'Arla. Notre évaluation de matérialité précédente avait été réalisée avant que les normes et directives réglementaires pertinentes ne soient définitivement établies. La révision a donc affiné la portée de notre reporting tout en garantissant une conformité totale avec les exigences de la CSRD.

Nouveaux objectifs de réduction des émissions

Nous avons aligné nos objectifs de réduction des émissions de scope 3 sur la nouvelle ligne directrice FLAG de l'initiative Science Based Targets (SBTi). À l'avenir, nous nous engageons à réduire les émissions absolues de scope 3 FLAG de 30,3 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. En outre, nous avons introduit un nouvel objectif visant à impliquer les fournisseurs et les partenaires pour les émissions de scope 3 non FLAG. Ainsi, d'ici 2029, 82,6 % de nos fournisseurs devront avoir des objectifs climatiques fondés sur la science dans les catégories les plus importantes, mesurées en termes d'émissions. Nous restons fidèles à notre objectif de réduire nos émissions de scope 1 et scope 2 de 63 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2015. Ces trois objectifs ont été validés par la SBTi.

Électricité issue de sources renouvelables

Depuis décembre 2025, nos sites de production en Europe utilisent exclusivement de l'électricité issue de sources renouvelables.

Réduction des émissions dans notre chaîne de valeur

En 2025, nous avons réduit nos émissions de scope 1 et scope 2 de 5,6 points de pourcentage, ce qui correspond à une réduction totale de 43,6 % par rapport à 2015. Ce résultat a été obtenu grâce à de nouvelles optimisations, à des investissements dans des pompes à chaleur, des générateurs de vapeur électriques (chaudières électriques) et à une utilisation accrue des énergies renouvelables. Depuis décembre 2025, nos sites de production européens utilisent exclusivement de l'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables.

Nos agriculteurs ont réduit l'intensité des émissions par kilogramme de lait de 0,4 point de pourcentage en 2025. Toutefois, en raison d'une augmentation significative des quantités de lait livrées à Arla par nos agriculteurs au cours du second semestre 2025, les émissions dans le cadre de l'objectif scope 3 FLAG ont augmenté de 4,4 points de pourcentage en 2025. Cela correspond néanmoins à une réduction absolue de 3,7 % par rapport à l'année de référence 2020.

FarmAhead™ sur la bonne voie

Le score moyen obtenu dans le cadre du FarmAhead™ Incentive est passé de 53 en 2024 à 55 en 2025, ce qui démontre que le programme est un outil efficace pour réduire les émissions dans les exploitations. En 2025, nous avons jeté les bases pour étendre considérablement la portée de FarmAhead™ Incentive à partir de 2026. Le champ d'application couvrira alors, entre autres, des domaines tels que les émissions d'ammoniac, la stockage du carbone, les prairies semi-naturelles et les prairies riches en variétés d'herbes.

Nous avons poursuivi nos efforts en matière d'approvisionnement en soja, en huile de palme et en fibres de bois issus d'une production entièrement sans déforestation ni conversion des terres (DCF). En 2025, 82 % du soja utilisé comme alimentation animale dans les exploitations provenait d'une production sans déforestation ni conversion. Le programme FarmAhead™ Incentive continue de jouer un rôle central à cet égard, car il récompense les agriculteurs qui réduisent leur

utilisation de soja ou qui s'approvisionnent en soja produit sans déforestation ni conversion.

Nouvelle stratégie en matière de santé et nouveaux indicateurs de sécurité

En 2025, nous avons étendu notre système interne de déclaration des accidents afin qu'il couvre désormais tous les sites et avons introduit de nouveaux indicateurs en matière de santé et de sécurité, notamment l'indicateur relatif au nombre total d'accidents du travail à déclarer. Au cours de l'année sous revue, le taux d'accidents du travail avec arrêt (LTA) s'est élevé à 2,9. Cela représente une amélioration par rapport à l'année précédente sur une base comparable et s'explique notamment par les progrès significatifs réalisés dans le domaine de la logistique au Danemark.

Le nombre de nos employés a diminué, principalement en raison de l'externalisation des activités de transport au Royaume-Uni. Dans le même temps, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) a légèrement augmenté, passant de 21 895 en 2024 à 22 052 en 2025. Cette augmentation est due à l'effet sur l'ensemble de l'année de l'acquisition d'AFI Felinfach en novembre 2024.

En outre, nous avons introduit en 2025 une nouvelle stratégie en matière de santé visant à améliorer le profil santé de notre portefeuille de produits. Afin de mesurer les progrès réalisés, nous avons introduit un nouvel indicateur basé sur la méthodologie Health Star Rating. Notre objectif à long terme est que 80 % de nos produits de marque soient classés comme sains. En 2025, nous avons atteint un taux de 79,6 %.

APERÇU DES PERFORMANCES

Marques mondiales

Nos marques stratégiques mondiales sont au cœur de nos activités et stimulent en grande partie la création de valeur d'Arla.

Marques mondiales

Le chiffre d'affaires total de nos marques s'est élevé à 7 029 millions d'euros (2024 : 6 589 millions d'euros), soit une augmentation de 6,9 %, grâce à la hausse des prix moyens. En revanche, la croissance du chiffre

d'affaires liée aux volumes de nos marques stratégiques a été modérée, à 0,2 % (2024 : 3,7 %). Comme prévu, les niveaux de prix élevés au premier semestre ont pesé sur la croissance globale, entraînant une baisse de 1,5 % du chiffre d'affaires lié aux volumes des marques au premier semestre. Au second semestre, la dynamique s'est rétablie grâce à une pression moindre sur les prix et à une amélioration de la demande dans certaines catégories ; le chiffre d'affaires lié aux volumes a atteint 1,8 %.

La marque Arla®

La marque Arla® est présente dans plusieurs catégories telles que le lait, les yaourts et les fromages, et est complétée par différentes sous-marques. La hausse des prix a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires total de la marque de 7,7 % à 4 027 millions d'euros (2024 : 3 737 millions d'euros). La hausse des prix a contribué à compenser en partie le recul de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes

des marques. Celle-ci a diminué au cours du premier semestre et a été partiellement compensée au cours du second semestre, ce qui a entraîné une baisse globale de 1,0 % sur l'ensemble de l'année (2024 : 3,9 %).

Parmi les sous-marques, Arla® Protein et Arla® Skyr ont enregistré une forte croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes, respectivement de 19,5 % et 17,8 %. Notre marque de foodservice Arla® Pro a également enregistré une croissance de 7,5 %. Au niveau du marché, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques du cluster Pays-Bas, Belgique et France est restée particulièrement forte, atteignant 5,2 %.

Lurpak®

Malgré un recul de 3,3 % du chiffre d'affaires lié aux volumes (2024 : 5,6 %), Lurpak® a enregistré une croissance de 7,8 % de son chiffre d'affaires, qui s'est établi à 903 millions d'euros (2024 : 837 millions d'euros). Les prix élevés du beurre dans la grande distribution au cours de l'année ont pesé sur cette évolution. En Europe, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de la marque a reculé de 7,6 %, principalement en raison de l'évolution du marché britannique. En revanche, les marchés internationaux ont enregistré une croissance : le chiffre d'affaires lié aux volumes a augmenté de 4,5 %, tirée par une hausse de 9,9 % de la demande dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Sur des marchés importants tels que le Danemark, les Émirats arabes unis et la Grèce, la marque Lurpak® a connu une croissance continue en termes de volumes de vente et a consolidé sa position de leader sur le marché. La nouvelle gamme à base de plantes a renforcé la marque en attirant des consommateurs plus jeunes et en élargissant sa portée.

Castello®

Notre marque de fromages de spécialité Castello® a augmenté son chiffre d'affaires de 1,2 % pour atteindre 248 millions d'euros (2024 : 245 millions d'euros). La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes pour l'ensemble de l'année s'est élevée à 0,3 % (2024 : -1,1 %), soutenue par une forte performance au second semestre. En Europe, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes a légèrement augmenté de 0,1 %, portée par une forte demande sous-jacente pour les produits Havarti affinés, tandis que les fromages bleus et frais ont connu un

recul. À l'international, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes a augmenté de 0,5 %, principalement grâce à une forte progression aux États-Unis au second semestre. Les catégories ont connu des évolutions contrastées : la croissance des volumes des fromages jaunes a été partiellement compensée par le recul des volumes des fromages à pâte persillée, en raison d'une concurrence plus intense sur les prix sur certains marchés.

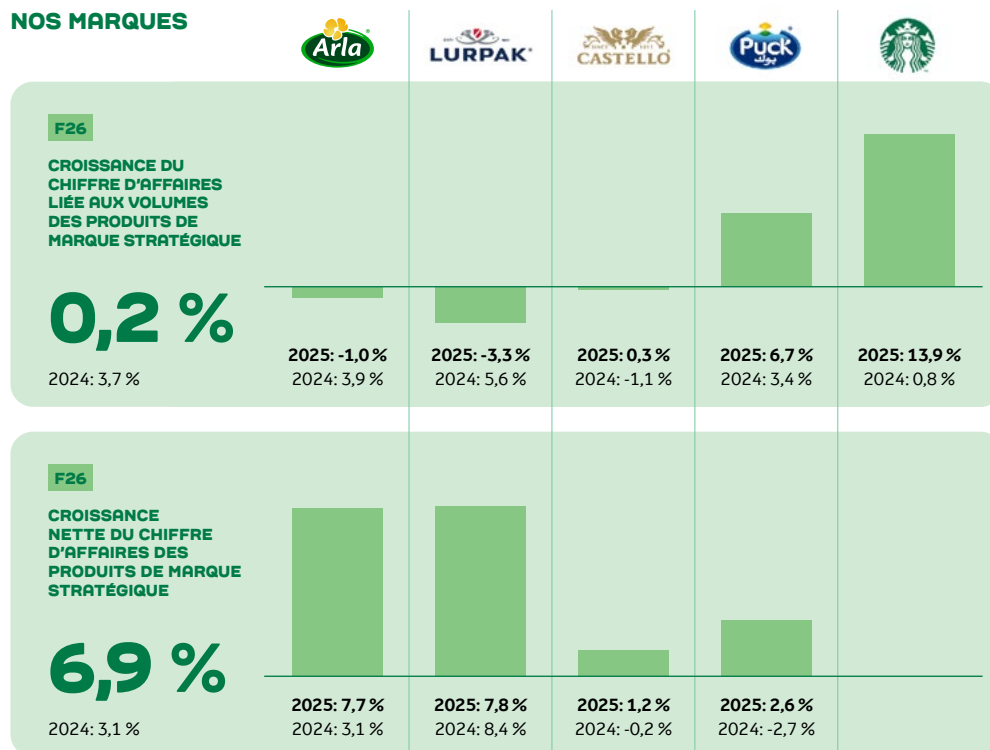
Puck®

La marque Puck® a enregistré une forte croissance en 2025, avec une augmentation de 2,6 % de son chiffre d'affaires, qui a atteint 528 millions d'euros (2024 : 514 millions d'euros). La croissance du chiffre d'affaires a été positive au cours des deux semestres, le second semestre ayant été particulièrement solide avec une croissance de 10,7 %. En tant que marque leader des produits laitiers au Moyen-Orient, une croissance en volume de 6,3 % dans la région MENA a permis une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 6,7 % (2024 : 3,4 %). La forte demande dans la catégorie des produits culinaires, en particulier pour la crème et le fromage râpé, a été un facteur déterminant, complétée par une forte progression dans le segment des produits à tartiner, notamment le fromage frais fondu et le labneh.

Starbucks® Chilled Coffee

Notre gamme de Starbucks® Chilled Coffee, disponible dans plus de 50 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 13,9 % (2024 : 0,8 %). Cette croissance a été particulièrement soutenue par les Starbucks® Chilled Classics et le lancement de la boisson protéinée Starbucks® Protein Drink with Coffee. Avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 15,7 %, l'Europe a été le marché le plus important, soutenu par une distribution efficace et une forte mise en œuvre dans les canaux de distribution, en particulier en France et en Belgique, où Arla a repris la distribution de Starbucks™. Dans le segment international, le chiffre d'affaires lié aux volumes a augmenté de 9,1 %, soutenue par une forte progression dans le groupe « Reste du monde » avec une hausse de 12,8 %, qui a compensé une baisse de 11,8 % dans la région MENA due à des perturbations régionales persistantes.

NOS MARQUES



APERÇU DES PERFORMANCES

Europe

Notre segment commercial européen couvre huit pays d'Europe du Nord et de l'Ouest et apporte une valeur ajoutée à nos agriculteurs en fournissant à des millions de consommateurs des marques reconnues telles qu'Arla®, Lurpak® et Starbucks® Chilled Coffee.

En 2025, le chiffre d'affaires en Europe a augmenté de 7,9 % pour atteindre 8 704 millions d'euros (2024 : 8 066 millions d'euros), principalement grâce à la hausse des prix moyens. Ce contexte tarifaire a eu un effet modérateur sur la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques, qui a reculé de 0,8 %. Dans l'ensemble, cependant, les performances ont été inégales. Les difficultés initiales liées aux prix élevés se sont atténuées au cours de l'année et la dynamique s'est accélérée en fin d'année. Au second semestre, le chiffre d'affaires des marques en volume a augmenté de 0,6 % grâce à la normalisation des conditions du marché.

Le recul de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques est principalement imputable à

Lurpak®. Les prix élevés du beurre dans la grande distribution ont pesé sur la performance et entraîné une baisse de 7,6 % de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes. Arla® a également enregistré un léger recul de 1,0 %, également dû à la hausse des prix. Cette baisse a été partiellement compensée par une forte croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 15,7 % pour Starbucks® Chilled Coffee, soutenue par l'acquisition de la distribution en France et en Belgique ainsi que par une croissance supplémentaire de la catégorie.

Du point de vue du marché, la Suède et le Royaume-Uni ont connu des difficultés, tandis que le cluster Pays-Bas, Belgique et France a enregistré une croissance robuste.

7,9 %

**CROISSANCE
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES**

2024: 1,0 %

-0,8 %

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

2024: 4,1 %

8 704

**CHIFFRE
D'AFFAIRES
MILLIONS EUR**

2024: 8 066

57,8 %

**PART DU CHIFFRE
D'AFFAIRES TOTAL
D'ARLA**

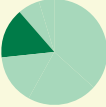
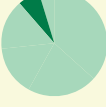
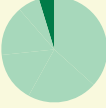
2024: 58,6 %



La santé commence dans l'intestin

Arla® Cultura propose des produits laitiers naturels fermentés contenant des mélanges bactériens uniques. La marque est établie de longue date au Danemark et a étendu sa présence à la Suède, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni en 2025. Sur le segment européen, Arla® Cultura a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 7,4 %.



Marché	Croissance du chiffre d'affaires	Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	Part du chiffre d'affaires dans le segment Europe	Description
 ROYAUME-UNI	5,0 % 2024: -0,2 %	-3,2 % 2024: 7,6 %	 3 207 millions EUR 2024: 3 055 millions EUR	Notre activité au Royaume-Uni a enregistré une augmentation de 5,0 % de son chiffre d'affaires, qui s'est établi à 3 207 millions d'euros (2024 : 3 055 millions d'euros). Cette augmentation reflète les tendances générales du marché dans la région UE, où la hausse des prix a soutenu le chiffre d'affaires malgré un recul de 3,2 % de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques et des effets de change négatifs liés à la dépréciation de la livre sterling (GBP). Le chiffre d'affaires lié aux volumes de Lurpak® a diminué de 11,5 %, tandis que Arla® Pro et Starbucks® Chilled Coffee ont progressé respectivement de 19,4 % et 4,4 %, compensant en partie cette baisse.
 SUÈDE	16,2 % 2024: 3,6 %	-2,9 % 2024: 2,0 %	 1 849 millions EUR 2024: 1 592 millions EUR	Le chiffre d'affaires en Suède a augmenté de 16,2 % pour atteindre 1 849 millions d'euros (2024 : 1 592 millions d'euros), soutenu par une couronne suédoise (SEK) forte et des niveaux de prix plus élevés. La croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques stratégiques a diminué de 2,9 % (2024 : 2,0 %), pénalisée par des prix élevés et une pression concurrentielle croissante due aux importations de fromage et de beurre. Dans la catégorie des fromages janues, les volumes ont diminué de 5,7 %, tandis que le recul dans la catégorie du beurre était principalement dû à Arla® Svenskt Smör, dont les volumes ont baissé de 13,7 %. En revanche, Arla® Protein et Arla® Kvarg ont enregistré une évolution positive des volumes, respectivement de 51,9 % et 35,9 %.
 DANEMARK	7,7 % 2024: -1,3 %	1,8 % 2024: 0,5 %	 1 336 millions EUR 2024: 1 241 millions EUR	Le chiffre d'affaires d'Arla au Danemark a augmenté de 7,7 % pour atteindre 1 336 millions d'euros (2024 : 1 241 millions d'euros). Cette progression s'explique par la hausse des prix et par une augmentation de 1,8 % du chiffre d'affaires des marques en volume (2024 : 0,5 %), qui a toutefois été partiellement compensée par la baisse des volumes des marques de distributeur. Castello® a enregistré une croissance significative du chiffre d'affaires liée aux volumes de 21,8 %, accompagnée d'une solide progression de 11,9 % pour Cheasy® et de 4,0 % pour Lurpak®.
 ALLEMAGNE	4,8 % 2024: 1,5 %	-0,3 % 2024: 7,0 %	 1 333 millions EUR 2024: 1 272 millions EUR	Le chiffre d'affaires en Allemagne a augmenté de 4,8 % pour atteindre 1 333 millions d'euros (2024 : 1 272 millions d'euros). Ce résultat est principalement dû à la hausse des prix, accompagnée d'une légère baisse de 0,3 % du chiffre d'affaires lié aux volumes des marques (2024 : 7,0 %). Arla® Skyr et Arla® Buko ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 35,4 % et 11,9 % respectivement, qui a toutefois été largement compensée par les baisses de 27,1 % et 8,9 % enregistrées par Arla® Finello et Arla® Kærgården.
 PAYS-BAS, BELGIQUE ET FRANCE	11,5 % 2024: 4,1 %	10,9 % 2024: 7,4 %	 568 millions EUR 2024: 509 millions EUR	Nos activités aux Pays-Bas, en Belgique et en France ont enregistré une augmentation du chiffre d'affaires de 11,5 % pour atteindre 568 millions d'euros (2024 : 509 millions d'euros). Starbucks® Chilled Coffee et la marque Arla® Pro ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de respectivement 84,4 % et 11,4 %. La croissance exceptionnellement forte de Starbucks® Chilled Coffee s'explique en partie par le nouveau rôle d'Arla en tant que distributeur de Starbucks™ dans cette région et a contribué à une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 10,9 %.
 FINLANDE	3,4 % 2024: 2,4 %	-1,1 % 2024: 6,9 %	 411 millions EUR 2024: 397 millions EUR	En Finlande, le chiffre d'affaires s'est élevé à 411 millions d'euros (2024 : 397 millions d'euros), soit une augmentation de 3,4 %. Arla® Protein et Arla® Luonto+ ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 24,9 % et 13,7 % respectivement. Cependant, la marque Arla® dans son ensemble a enregistré une baisse de 3,7 % de la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes, ce qui a entraîné une baisse globale de 1,1 % du chiffre d'affaires lié aux volumes de la marque.

APERÇU DES PERFORMANCES

International

Notre segment International couvre plus de 140 pays sur six continents, ce qui souligne la portée mondiale de nos activités commerciales. Parmi les marques leaders, on trouve Arla®, Puck®, Lurpak®, Castello® et Starbucks® Chilled Coffee.

En 2025, le segment International a renoué avec la croissance et enregistré une augmentation de 1,0 % de son chiffre d'affaires, qui s'est établi à 2 460 millions d'euros (2024 : 2 435 millions d'euros). L'activité a ainsi affiché une évolution robuste, malgré des vents contraires liés à l'intensification des tensions géopolitiques, aux barrières commerciales, aux restrictions dans les chaînes d'approvisionnement et aux effets négatifs des taux de change.

Notre portefeuille stratégique de marques a enregistré une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 2,4 %. Malgré une croissance modérée au premier semestre, le développement des activités internationales s'est accéléré au cours de l'année et s'est maintenu jusqu'à la fin de l'année. Dans l'ensemble, un résultat solide a été obtenu dans un contexte de prix élevés, en particulier au premier semestre.

Sur le plan géographique, la croissance des marques en volume a été réalisée dans toutes les sous-régions, à l'exception de la Chine. La plus forte croissance a été enregistrée dans notre plus grande région, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA), avec une croissance de 4,8 %.

Modifications de la structure régionale

Des modifications ont été apportées au modèle organisationnel international. La région Afrique de l'Ouest a été dissoute et intégrée à la région « Reste du monde » ; la désignation « Reste du monde » reste inchangée. L'Australie et la Nouvelle-Zélande ont été transférées de la région « Reste du monde » à la région « Asie du Sud-Est ». Le Canada, les États-Unis et la Chine ont été regroupés en un seul cluster à des fins de reporting financier. Ces changements ont été pris en compte dans les chiffres présentés dans ce rapport annuel pour 2024 et 2025.

1,0 %

**CROISSANCE
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES**

2024: -1,5 %

2,4 %

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

2024: 2,9 %

2 460

**CHIFFRE
D'AFFAIRES
MILLIONS EUR**

2024: 2 435

16,3 %

**PART DU CHIFFRE
D'AFFAIRES TOTAL
D'ARLA**

2024: 17,7 %



Une présence accrue sur les marchés internationaux

La marque Lurpak®, disponible sur 107 marchés, continue de renforcer sa présence sur nos marchés internationaux. Grâce à son engagement clair en faveur de la qualité et du goût, Lurpak® apporte le plaisir de cuisiner, de tartiner et de cuire au four à encore plus de consommateurs dans le monde entier.



Sous-segments	Croissance du chiffre d'affaires	Croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des produits de marque stratégique	Part du chiffre d'affaires dans le segment International	Description
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD (MENA)	2,1 % 2024: -2,4 %	4,9 % 2024: 2,7 %	 992 millions EUR 2024: 972 millions EUR	Le chiffre d'affaires dans la région MENA a augmenté de 2,1 % pour atteindre 992 millions d'euros (2024 : 972 millions d'euros), grâce à la hausse des prix et à la croissance des volumes. Le chiffre d'affaires lié aux volumes des produits de marque a augmenté de 4,9 % (2024 : 2,7 %), grâce à la forte progression de Lurpak® et Puck®, qui ont respectivement enregistré une croissance de 9,9 % et 6,3 %, tandis que la marque Dano® a connu une baisse de 41,5 % en volume. La région a également été affectée par des effets de change négatifs, les devises locales indexées sur le dollar américain (USD) s'étant affaiblies en raison de la dépréciation du dollar en 2025.
RESTE DU MONDE	5,9 % 2024: 8,0 %	2,1 % 2024: 3,9 %	 679 millions EUR 2024: 641 millions EUR¹	Le chiffre d'affaires du segment « Reste du monde », qui comprend plus de 80 pays, a augmenté de 5,9 % pour atteindre 679 millions d'euros (2024 : 641 millions d'euros¹), soutenu par une croissance des marques de 2,1 % en volume et par des niveaux de prix plus élevés. La croissance a été portée par Starbucks® Chilled Coffee, en hausse de 12,8 %, et Lurpak®, en hausse de 1,9 %, tandis que le portefeuille de marques Arla® a enregistré une baisse de 1,5 %. Le nouveau chocolat Milka® a également connu une évolution positive et a enregistré un taux de croissance élevé en volume. Au niveau national, l'Espagne (11,4 %) et le Nigeria (3,8 %) ont été les principaux moteurs de la croissance.
ASIE DU SUD-EST	2,5 % 2024: 1,6 %	1,6 % 2024: 3,1 %	 378 millions EUR 2024: 369 millions EUR¹	Le chiffre d'affaires de la région Asie du Sud-Est a augmenté de 2,5 % pour atteindre 378 millions d'euros (2024 : 369 millions d'euros), malgré les effets défavorables du taka bangladais (BDT) et du dollar australien (AUD). La croissance en volume des marques a atteint 1,6 %, principalement grâce à Arla® Pro, qui a enregistré une croissance de 9,9 %. Chez les partenaires de distribution de la région Asie du Sud-Est, la croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes des marques a augmenté de 23,1 %. Au niveau national, les Philippines ont enregistré une solide performance avec une croissance du chiffre d'affaires liée aux volumes de 5,9 %.
MARCHÉS INDIVIDUELS (CANADA, ÉTATS-UNIS ET CHINE)	-9,2 % 2024: -6,1 %	-3,3 % 2024: 3,8 %	 411 millions EUR 2024: 453 millions EUR	Le Canada et les États-Unis ont tous deux été affectés par des effets de change défavorables. Toutefois, hors effets de change, les deux marchés ont enregistré une évolution positive en termes de chiffre d'affaires et de croissance des marques en volume. Au Canada, le lancement de la marque Puck® a notamment apporté une contribution importante, tandis qu'aux États-Unis, la croissance a été principalement soutenue par les marques Arla® et Castello®. En Chine, le chiffre d'affaires a diminué, principalement en raison de la baisse des volumes de vente dans un environnement concurrentiel difficile et de l'arrêt de deux de nos trois marques dans le secteur de nutrition infantile.

¹ Le rapport annuel 2024 indiquait un chiffre d'affaires de 649 millions d'euros pour la région « Reste du monde », qui comprenait alors l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Par conséquent, ces marchés n'ont pas été pris en compte dans le chiffre de 261 millions d'euros pour l'Asie du Sud-Est.



Apporter de la joie dans la cuisine

Puck® a vu le jour en Allemagne sous la forme d'un fromage à tartiner et a été introduit au Moyen-Orient en 1983 avec une gamme de produits laitiers transformés, principalement du fromage. En tant que marque leader dans la région MENA, Puck® a enregistré une croissance de 6,5 %, soutenue par une forte demande dans la catégorie des produits de cuisson et par une croissance continue dans les segments de la crème et du fromage frais fondu.

APERÇU DES PERFORMANCES

Arla Foods Ingredients (AFI)

AFI joue un rôle central à l'échelle mondiale dans les solutions à base de lactosérum pour un large éventail de catégories, allant de la nutrition infantile et clinique à la nutrition sportive, en passant par les produits laitiers, les confiseries et les produits de boulangerie.

Le chiffre d'affaires d'AFI a augmenté de 43,1 % pour atteindre 1 452 millions d'euros (2024 : 1 015 millions d'euros). Cette croissance a été soutenue par la forte demande mondiale en ingrédients protéiques et les conditions de marché favorables qui en ont résulté, ainsi que par l'intégration réussie d'AFI Felinach (anciennement Volac Whey Nutrition), acquise fin 2024. Les ventes de solutions protéiques à base de lactosérum de haute qualité ont augmenté de 29,3 %, portant la part des produits à valeur ajoutée à 79,8 %. La transition continue vers des ingrédients spécialisés a renforcé les marges et consolidé la position d'AFI en tant que leader mondial des solutions innovantes à base de lactosérum.

En 2025, AFI a mis en œuvre plusieurs initiatives stratégiques, concentrant ses activités de recherche et développement sur les protéines de caséine. Grâce à des projets ciblés et à une étroite collaboration avec ses clients, des progrès significatifs ont été réalisés dans la

mise en place d'un pipeline d'ingrédients innovants à base de caséine.

Afin de développer son réseau de production mondial, AFI a conclu un accord de fabrication à façon avec Valley Queen Cheese, l'un des principaux transformateurs américains de lait et de lactosérum, pour la production de Nutrilac® ProteinBoost, notre concentré de protéines de lactosérum microparticulaire breveté. Ce partenariat augmente les capacités de production en Amérique du Nord et nous permet de répondre à la forte croissance de la demande en produits laitiers enrichis en protéines aux États-Unis.

Dans l'ensemble, l'année 2025 a marqué une année charnière pour AFI. L'entreprise a combiné de solides résultats financiers à une expansion stratégique ciblée, a répondu à la demande en forte croissance pour une alimentation riche en protéines et a investi de manière cohérente dans l'innovation et les partenariats.

29,3 % ¹	79,8 %	1 452	9,6 %
CROISSANCE DU SEGMENT À VALEUR AJOUTÉE	PART DES PRODUITS À VALEUR AJOUTÉE	CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIONS EUR	PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL D'ARLA
2024: 5,6 % ²	2024: 79,5 % ²	2024: 1 015	2024: 7,4 %

¹ La croissance hors effets des fusions-acquisitions s'est élevée à 12,8 %.

² AFI Felinach étant désormais pleinement intégrée, les chiffres de 2024 ont été retraités afin de refléter la nouvelle configuration. Dans le rapport annuel 2024, nous avons fait état d'une part des produits à valeur ajoutée de 80,1 % et d'une croissance du segment à valeur ajoutée de 2,5 %.



Boisson rafraîchissante enrichie en protéines

En réponse aux nouvelles exigences du marché, AFI a lancé en 2025 le concept « Protein Soda ». La formulation est conçue pour être adaptée et commercialisée par les clients d'AFI sous leurs propres marques grand public. Il est basé sur la protéine de lactosérum spécialisée Lacprodan® BLG-100 et offre une alternative de haute qualité et clairement déclarée aux boissons rafraîchissantes traditionnelles. Le concept comprend une recette sans sucre avec dix grammes de protéines par portion, répondant ainsi à la demande d'options de boissons plus saines.



APERÇU DES PERFORMANCES

Global Industry Sales (GIS)

GIS est la division commerciale internationale d'Arla qui vend des ingrédients et des produits à base de lait à des clients industriels, adaptés à leurs besoins spécifiques. Cette activité commerciale nous permet également d'équilibrer l'offre et la demande de lait tout au long de l'année.

Dans le cadre de nos ventes industrielles internationales, nous fournissons à plus de 60 pays, directement ou via des plateformes, une large gamme de produits, notamment du lait en poudre, des caséinates, de la mozzarella, du fromage à pâte pressée et du beurre en blocs. Cette activité contribue à équilibrer nos volumes de lait et la demande tout au long de l'année.

Au cours du premier semestre, les prix élevés des matières premières ont reflété la rareté des volumes de lait et la forte demande. Au second semestre, une très bonne récolte a amélioré la disponibilité des aliments pour animaux, ce qui a permis aux exploitations d'augmenter rapidement leur production laitière. Cela a entraîné une baisse significative des prix dans plusieurs catégories. Les prix du beurre, du gouda et du lait écrémé en poudre ont baissé respectivement de 44 %, 36 % et 35 % entre août et décembre 2025,

les prix moyens étant légèrement inférieurs à ceux de l'année précédente.

La disponibilité accrue de lait en fin d'année a entraîné une augmentation de la part de matières sèches du lait dans l'activité GIS. Cette part est ainsi passée à 30,6 % (2024 : 24,8 %).

L'augmentation supplémentaire de 604 millions de kilogrammes de lait provenant de nos agriculteurs a principalement eu lieu au second semestre et provenait principalement du Danemark et du Royaume-Uni. Conjugée à la part plus importante de matières sèches du lait, l'augmentation du volume de lait a porté le chiffre d'affaires à 2 450 millions d'euros, soit une hausse de 8,7 % par rapport aux 2 254 millions d'euros enregistrés en 2024.

8,7 %

**CROISSANCE
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES**

2024: -0,1 %

30,6 %

**PART DE MATIÈRES
SÈCHES DU LAIT
VENDUES DANS LE
CADRE DE NOTRE
ACTIVITÉ GIS**

2024: 24,8 %

2 450

**CHIFFRE
D'AFFAIRES
MILLIONS EUR**

2024: 2 254

16,3 %

**PART DU CHIFFRE
D'AFFAIRES TOTAL
D'ARLA**

2024: 16,3 %



Compte de résultat

(en millions EUR)	Note	2025	2024	Évolution
Chiffre d'affaires	1.1	15 066	13 770	9 %
Coûts de production	1.2	-12 068	-10 803	12 %
Bénéfice brut		2 998	2 967	1 %
Frais de vente et de distribution	1.2	-1 913	-1 824	5 %
Charges administratives	1.2	-535	-508	5 %
Autres produits d'exploitation	1.3	135	48	181 %
Autres charges d'exploitation	1.3	-68	-118	-42 %
Part du résultat après impôt dans les coentreprises et les entreprises associées	3.3	30	33	-9 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		647	598	8 %
Spécifications:				
EBITDA		1 156	1 109	4 %
Dépréciations, amortissements et pertes de valeur	1.2	-509	-511	0 %
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		647	598	8 %
Produits financiers	4.2	175	183	-4 %
Charges financières	4.2	-308	-318	-3 %
Bénéfice avant impôts		514	463	11 %
Impôts	5.1	-81	-46	76 %
Bénéfice de l'exercice		433	417	4 %
Affecté comme suit:				
Arla Foods amba		415	401	3 %
Intérêts minoritaires		18	16	13 %
Total		433	417	4 %

Résultat global

(en millions EUR)	Note	2025	2024
Bénéfice de l'exercice		433	417
Autres éléments du résultat global (OCI)			
Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat :			
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	4.7	8	-33
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		1	8
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et coentreprises évaluées selon la méthode de la mise en équivalence	3.3	-107	-9
Éléments reclassés ultérieurement dans le compte de résultat :			
Ajustements de valeur des instruments de couverture		5	-27
Ajustements de juste valeur		-3	-2
Écarts de conversion		-103	53
Impôts sur les éléments reclassés ultérieurement dans le compte de résultat		3	-1
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		-196	-11
Résultat global total		237	406
Affecté comme suit:			
Arla Foods amba		219	390
Intérêts minoritaires		18	16
Total		237	406

En savoir plus

Pour lire le rapport annuel plus en détail, scannez le QR-code ou allez sur arla.com.



Affectation des bénéfices

(en millions EUR)	2025	2024
Bénéfice de l'exercice	433	417
Intérêts minoritaires	-18	-16
Part d'Arla Foods amba dans le bénéfice de l'exercice	415	401
Affectation du bénéfice :		
Complément de prix pour le lait	282	274
Intérêts sur le capital d'apport individuel	14	18
Total du complément de prix	296	292
Transféré dans les capitaux propres :		
Capital commun (compte de capital)	76	-
Capital commun (réserve à des fins spéciales)	-	69
Capital individuel (capital individuel apporté)	43	40
Total transféré aux capitaux propres	119	109
Bénéfice affecté	415	401

Commentaires financiers

Le complément de prix pour 2025 s'élève à 296 millions d'euros, intérêts compris (2024: 292 millions d'euros). Cela correspond à 2,19 centimes d'euro/kg de lait des associés-coopérateurs (2024: 2,24 centimes d'euro/kg). Le capital individuel apporté a bénéficié d'un taux d'intérêt de 4,0 % en 2025 (2024: 5,0 %), soit 14 millions d'euros. Le Board of Directors (BoD) a approuvé un complément de prix intermédiaire de 68 millions d'euros basé sur les six premiers mois de livraisons de lait des associés-coopérateurs. Le montant restant de 228 millions d'euros sera versé en mars 2026, sous réserve de l'approbation du rapport annuel par le Board of Representatives (BoR).

La politique de réserve d'Arla prévoit un maximum de réserve de 1,00 centime d'euro/kg de lait des associés-coopérateurs, moins les intérêts sur le

capital individuel apporté. En 2025, cela équivaut à une réserve de 0,87 centime d'euro/kg de lait des associés-coopérateurs (2024: 0,84 centime d'euro/kg), soit 119 millions d'euros (2024: 109 millions d'euros). Conformément à la politique de réserve, les bénéfices non distribués ont été répartis à raison d'1/3 sur le capital individuel (capital individuel apporté) et de 2/3 sur le capital commun (sur le compte de capital en 2025 et sur les réserves pour fins spéciales en 2024). Le montant alloué au capital commun est réduit de 14 millions d'euros, soit les intérêts versés dans le cadre du paiement supplémentaire. En outre, le capital individuel apporté a été ajusté des montants versés aux associés-coopérateurs qui ont atteint une limite de 7,8 centimes d'euro de capital individuel par kg de lait des associés-coopérateurs.

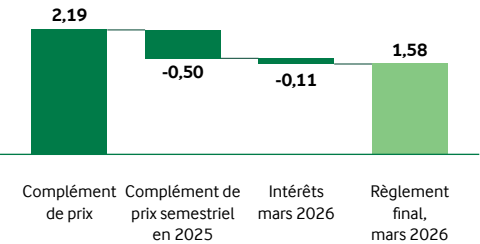
RÉSERVE

0,87	119
centimes EUR/kg	millions EUR
Capital individuel	0,31
Capital commun	0,56
	43
	76

COMPLÉMENT DE PRIX

2,19	296
centimes EUR/kg	millions EUR
Complément de prix	2,08
Intérêts	0,11
	282
	14

COMPLÉMENT DE PRIX POUR 2025 (CENTIMES EUR/KG)



BÉNÉFICE DE L'EXERCICE

3,1 **415**
centimes EUR/kg millions EUR

PRIX STANDARD PRÉPAYÉ DU LAIT

53,3
centimes EUR/kg



¹ Veuillez vous référer à la note 1.4.1 du rapport annuel 2025 pour plus d'informations sur le prix de performance.

Bilan

(en millions EUR)	Note	2025	2024	Évolution
Actifs				
Actifs non courants				
Écarts d'acquisition	3.1	897	938	-4 %
Immobilisations incorporelles	3.1	287	269	7 %
Immobilisations corporelles et actifs liés à un droit d'utilisation	3.2	3 646	3 521	4 %
Participations dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	462	560	-18 %
Impôts différés	5.1	23	31	-26 %
Actifs de retraite	4.7	23	11	109 %
Autres actifs non courants		28	24	17 %
Total des actifs non courants		5 366	5 354	0 %
Actifs courants				
Stocks	2.1	1 743	1 655	7 %
Créances clients	2.1	1 247	1 317	-5 %
Instruments dérivés	4.5	117	90	30 %
Autres créances	2.2	327	266	23 %
Valeurs mobilières	4.5	551	577	-5 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.1	76	91	-16 %
Total des actifs courants		4 061	3 976	2 %
Total des actifs		9 427	9 330	1 %

(en millions EUR)	Note	2025	2024	Évolution
Capitaux propres et passifs				
Capitaux propres				
Capital commun		2 049	2 230	-8 %
Capital individuel		834	570	46 %
Autres comptes de capitaux propres		-161	44	-466 %
Complément de prix versé aux associés-coopérateurs		228	228	0 %
Capitaux propres attribuables à Arla Foods amba		2 950	3 072	-4 %
Intérêts minoritaires		66	66	0 %
Total des capitaux propres		3 016	3 138	-4 %
Passif				
Passifs non courants				
Engagements de retraite	4.7	159	166	-4 %
Provisions	5.2	54	30	80 %
Impôts différés	5.1	106	101	5 %
Prêts	4.3	2 990	2 808	6 %
Total des passifs non courants		3 309	3 105	7 %
Passifs courants				
Prêts	4.3	1 221	1 194	2 %
Dettes fournisseurs et autres dettes	2.1	1 469	1 433	3 %
Provisions	5.2	20	31	-35 %
Instruments dérivés	4.5	22	64	-66 %
Autres éléments de passif courant	2.2	370	365	1 %
Total des passifs courants		3 102	3 087	0 %
Total du passif		6 411	6 192	4 %
Total des capitaux propres et des passifs		9 427	9 330	1 %

Flux de trésorerie

(en millions EUR)	Note	2025	2024
EBITDA		1 156	1 109
Reprise de la part du bénéfice dans les co-entreprises et entreprises associées	3.3	-30	-33
Reprise d'autres postes d'exploitation sans incidence sur la trésorerie		46	-36
Variation du besoin en fonds de roulement net	2.1	-65	-379
Variation des autres créances et autres éléments du passif courant		-88	145
Dividendes perçus, co-entreprises et entreprises associées	3.3	21	24
Intérêts payés		-152	-173
Intérêts perçus		25	34
Impôts payés		-51	-39
Flux de trésorerie d'exploitation		862	652
Investissements en immobilisations incorporelles	3.1	-85	-74
Investissements en immobilisations corporelles	3.2	-570	-557
Vente d'immobilisations corporelles	3.2	4	2
Activités d'investissement d'exploitation		-651	-629
Acquisition d'actifs financiers		-15	-24
Vente d'actifs financiers		36	56
Acquisition d'entreprises	3.4	-	-290
Activités d'investissements financiers		21	-258
Flux de trésorerie d'investissement		-630	-887

(en millions EUR)	Note	2025	2024
Complément de prix semestriel		-68	-64
Complément de prix au titre de l'exercice précédent		-234	-209
Transactions avec les associés-coopérateurs		-32	-28
Transactions avec les intérêts minoritaires		-18	-23
Nouveaux prêts contractés	4.3	254	54
Autres variations de prêts	4.3	-45	557
Remboursement de la dette liée au crédit-bail	4.3	-75	-78
Palement lié aux régimes de retraite	4.3	-23	-23
Flux de trésorerie de financement		-241	186
Flux de trésorerie nets		-9	-49
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		91	138
Flux de trésorerie nets pour l'exercice		-9	-49
Effets de change		-6	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		76	91
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		862	652
Flux de trésorerie des activités d'investissement d'exploitation		-651	-629
Flux de trésorerie d'exploitation disponibles		211	23
Flux de trésorerie disponibles			
Flux de trésorerie d'exploitation		862	652
Flux de trésorerie d'investissement		-630	-887
Flux de trésorerie disponibles		232	-235

Perspectives pour 2026

Les incertitudes s'accroissent à mesure que l'environnement mondial continue d'évoluer. Pour faire face à la volatilité persistante, nous devons rester vigilants, réagir de manière stratégique et faire preuve d'adaptabilité face aux développements internationaux.

À l'horizon 2026, il est probable que les incertitudes géopolitiques persistent, ce qui exigera une orientation stratégique claire et une grande agilité entrepreneuriale. Les indicateurs macroéconomiques sont stables : l'inflation en Europe est en baisse et la croissance du produit intérieur brut devrait rester solide. Cela soutient le pouvoir d'achat des consommateurs et la demande. Dans ce contexte, nous prévoyons que la demande pour les produits nutritifs et naturels d'Arla restera stable.

L'augmentation des volumes de lait observée au second semestre 2025, en particulier au quatrième trimestre, devrait se poursuivre en 2026 et continuer à exercer une pression sur les prix des produits laitiers. La pression sur l'offre observée à la fin de l'année 2025 se fera également sentir au premier semestre 2026. Dans le même temps, la baisse des prix devrait soutenir la croissance des volumes de nos marques, et nous sommes bien placés pour tirer parti de cette dynamique.

Dans l'ensemble, nous prévoyons que la tendance à la croissance observée au second semestre 2025 se poursuivra en 2026, compte tenu de la baisse des prix prévue pour 2026 et de la stabilité persistante de la demande. En conséquence, nous prévoyons une croissance des marques liée aux volumes comprise entre 1,0 % et 3,0 %, en fonction de l'évolution des prix au cours de l'année.

En raison de la baisse des prix, le chiffre d'affaires devrait être inférieur à celui de 2025 et se situer entre environ 13,3 milliards d'euros et 14,1 milliards d'euros. La part des bénéfices devrait rester dans notre fourchette cible de 2,8 à 3,2 %. Nous prévoyons que notre programme d'efficacité Fund our Future générera des économies nettes entre 90 et 110 millions d'euros, grâce à un solide portefeuille de projets et à une mise en œuvre rigoureuse.

Nous restons déterminés à réduire notre impact climatique tout au long de la chaîne de valeur. Nous continuons à travailler sans relâche pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions pour les scopes 1, 2 et 3 d'ici 2030 et prévoyons de nouvelles réductions en 2026, soutenues par notre programme FarmAhead™ Incentive et les partenariats clients dans le cadre du FarmAhead™ Customer Partnership.

Nos prévisions pour l'ensemble de l'année 2026 ne tiennent pas compte de la fusion potentielle avec DMK Group, qui devrait être finalisée au cours du premier semestre 2026. Si la fusion est approuvée, nous publierons des prévisions actualisées pour la coentreprise.

	Perspectives 2025 ¹	Résultats 2025	Perspectives 2026
F26 CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES LIÉE AUX VOLUMES DES PRODUITS DE MARQUE STRATÉGIQUE	-0,5~0,5 %	0,2 %	1,0-3,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES MILLIARDS EUR	14,7-15,2	15,1	13,3-14,1
PART DES BÉNÉFICES	2,8-3,2 %	2,8 %	2,8-3,2 %
GAINS D'EFFICACITÉ MILLIONS EUR	100-120	158	90-110
EFFET DE LEVIER	2,9-3,3	3,3	3,0-3,4
F26 ÉMISSIONS DE SCOPE 1+2 POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	-5,6 % p	RÉDUCTION
F26 ÉMISSIONS DE SCOPE 3 FLAG POINTS DE POURCENTAGE	RÉDUCTION	4,4 % p	RÉDUCTION

¹ Comme annoncé dans le rapport semestriel 2025.

**Pour en savoir plus, consultez
le rapport annuel complet**

Ceci est la version abrégée du rapport annuel 2025 d'Arla, comprenant les messages du président et du CEO, l'analyse des performances et les principaux états financiers.



Pour lire le rapport annuel complet en français avec toutes les données, les indicateurs et les explications détaillées, rendez-vous sur arla.com ou scannez le code QR.



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denmark

CVR: 25 31 37 63
Phone: +45 89 38 10 00
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

