



DANONE
ONE PLANET . ONE HEALTH

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2023

27 Avril 2023

DISCLAIMER

Cette présentation contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant Danone. Dans certaines hypothèses, vous pouvez identifier ces déclarations prévisionnelles au moyen de termes prospectifs tels que « estimer », « s'attendre à », « espérer », « anticiper », « escompter », « projeter », « perspective », « objectif », « planifier », « avoir l'intention de », « prévoir », « envisager », « probable », « pourrait », « devrait », « cibler », « viser », « fera », « croire », « continuer », « certain » et « convaincu », la forme négative ou plurielle de ces mots et d'autres termes qui ont un sens similaire. Les déclarations de nature prévisionnelle de ce document contiennent, de manière non limitative, des prédictions concernant les activités, les opérations, la direction, la performance et les résultats futurs de Danone.

Bien que Danone estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables, elles comportent de nombreux risques et incertitudes, et en conséquence les résultats réels pourront différer significativement des résultats anticipés dans ces déclarations de nature prévisionnelle. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document d'enregistrement universel de Danone (section « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur www.danone.com).

Sous réserve des exigences réglementaires, Danone ne s'engage pas à mettre à jour ou réviser publiquement une quelconque de ces déclarations de nature prévisionnelle. Ce document ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat de titres de Danone.

Toutes les références aux variations en données comparables, résultat et marge opérationnelle courants, BNPA courant et free cash-flow, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent dans le communiqué de presse des résultats 2022 publié le 22 février 2023.

Le chapitre 5 (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) du document d'enregistrement universel 2022 de Danone (pages 249-156, 198-199, 214-216) contient plus d'informations sur les objectifs, plans d'actions et résultats de Danone en matière de lutte contre le changement climatique, ainsi que sur la méthodologie de calcul.

De façon générale, les valeurs présentées dans ce document sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

DISCOURS DU PRÉSIDENT

Gilles SCHNEPP

Président du Conseil d'Administration

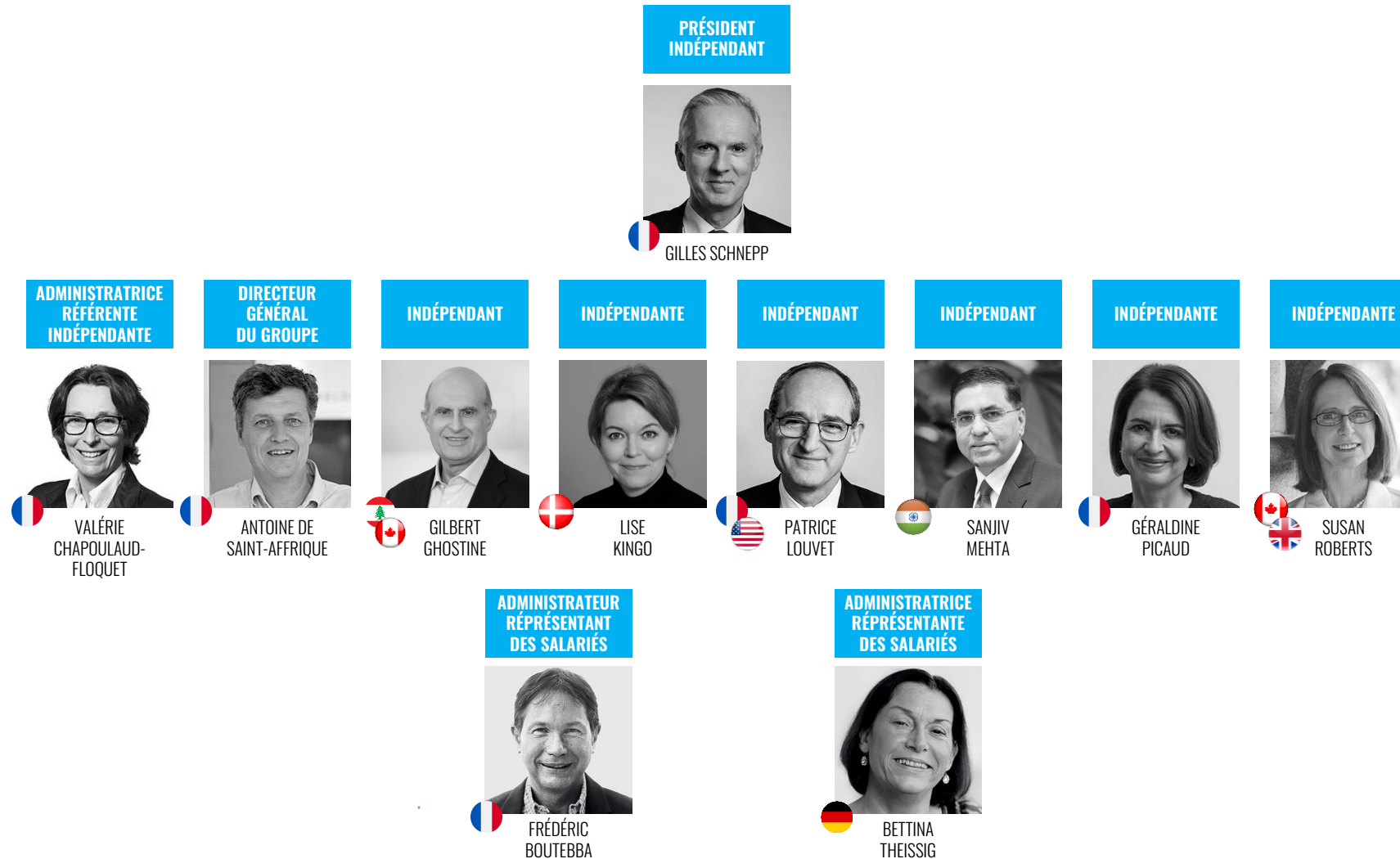


TROIS ADMINISTRATEURS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ENTIÈREMENT RENOUVELÉ¹

UN COLLECTIF D'EXPERTS RENOUVELÉ, RESSERRÉ, INTERNATIONAL ET DIVERSIFIÉ



11
administrateurs

89%²
indépendants

67%²
DG et ex-DG
d'entreprises cotées

44%²
femmes

56%²
nationalité étrangère

¹À l'exception du Président et des deux administrateurs représentant les salariés; Structure du conseil au 1^{er} juillet 2023, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale; renouvellement du 27 avril 2023; ²Hors administrateurs représentant les salariés

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION TRÈS ENGAGÉ

TRAVAUX DU CONSEIL EN 2022

11 RÉUNIONS DU CONSEIL

Taux de participation 90%



De nombreux sujets stratégiques examinés et débattus :
Stratégie, finance, activités et résultats, M&A/rotation
du portefeuille, performance boursière, risques, gouvernance,
rémunération, priorités RH, priorités et politiques RSE

16 RÉUNIONS DE COMITÉS

Taux de participation 100%



5 réunions du Comité d'Audit
5 réunions du Comité CSR
6 réunions du Comité Nomination, Rémunération
et Gouvernance

NOUVEAU SCHÉMA DE RÉMUNÉRATION EN 2023

ÉQUILIBRE ENTRE CRITÈRES FINANCIERS, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET MANAGÉRIaux

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

UNE RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE SOUMISE À DES CRITÈRES ÉCONOMIQUES, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET MANAGÉRIaux

- Economique (60%) : croissance du chiffre d'affaires en données comparables, variation du volume/mix en données comparables, marge opérationnelle courante, free cash flow
- Social, sociétal et/ou environnemental (20%) : réduction des émissions de gaz à effet de serre, pourcentage du chiffre d'affaires couvert par la certification B Corp
- Managérial (20%)

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG-TERME

UN PLAN DE RÉMUNÉRATION LONG-TERME SOUMIS À 3 CRITÈRES FINANCIERS ET 3 CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

- Croissance du BNPA courant (20%)
- Niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) (25%)
- Évolution du TSR de l'action Danone par rapport à celui de l'indice Stoxx Europe 600 Food & Beverage (25%)
- Critères sociaux et environnementaux (30%) : un critère santé (10%), un critère nature (10%) et un critère social (10%)

INTRODUCTION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Antoine de SAINT-AFFRIQUE

Directeur Général



À NOUS
DE JOUER!

DANONE, PARTENAIRE OFFICIEL
DE PARIS 2024

#CHAMPIONSÀTOUSLESÂGES



SOLIDE PERFORMANCE ET PROGRÈS CONSTANTS EN 2022

GOVERNANCE ET DIRECTION

- Renouvellement complet du Conseil d'Administration
- Revue des plans de rémunération des dirigeants à court et long-terme
- Comité Exécutif renforcé: efficacité accrue et responsabilités plus claires

STRATEGIE ET EXECUTION

- Définition et déploiement immédiat de notre nouvelle stratégie Renew Danone
- Nouvelle étape de la feuille de route de développement durable de Danone priorisant l'impact
- Mise en œuvre du plan Local First finalisée
- Réinvestissements significatifs dans nos compétences, nos produits et nos marques
- Progrès vers une meilleure exécution, de la R&I et des opérations au marketing et à la vente
- Croissance solide en 2022, portée par toutes les géographies et toutes les catégories

ALLOCATION DU CAPITAL

- Allocation plus disciplinée du capital
- Fermeture proactive ou cession en l'absence de plan de redressement crédible

RÉSULTATS 2022 ET T1 2023

Juergen ESSER

DGA Groupe en charge des fonctions
Finances, Technologie & Data



“Keeping one feed a day is reassuring for both of us”

APTAMIL DUOBIOTIK 2 is designed especially for combination feeding of breast and bottle. It's our most advanced formula with our unique mix of Human Milk Oligosaccharide 2'-FL naturally found in breastmilk, Nutri Fibers* and high quality milk fat. It also contains Immunonutrients**. This can help keep you going for as long as you want with your choice of routine.

**Your Life,
Our Science**

process.
on of the immune system.
wife about using follow-on milk.

DES RÉSULTATS SOLIDES EN 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES

+7,8%

en données comparables vs 2021

27,7 mds€

en 2022

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

12,2% en 2022

-154 pb

vs 2021

BNPA COURANT

3,43€ en 2022

+3,6%

vs 2021



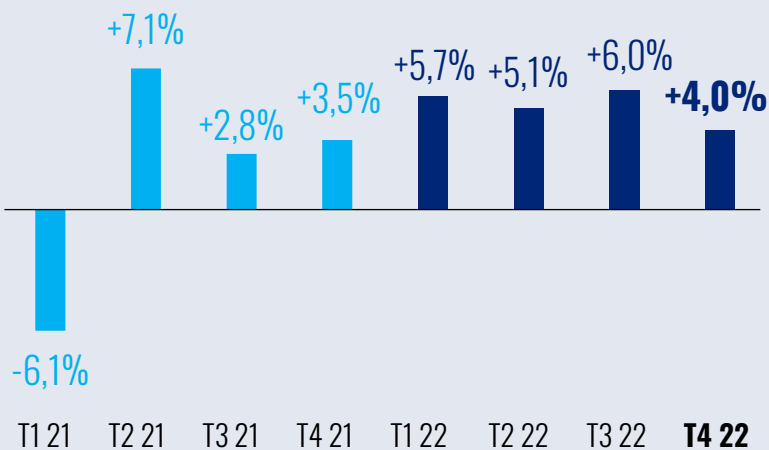
EUROPE

CROISSANCE SOLIDE TIRÉE PAR L'EFFET PRIX, VOLUMES IMPACTÉS PAR DES CHOIX DE PORTEFEUILLE

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES	8,8 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+5,2%
Volume-Mix / Prix	-1,2% / +6,4%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	12,4%
Variation en données publiées	-307 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissance en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2022

- Croissance solide d'EDP portée par les plateformes Immunité, Protéine, Indulgence et Produits d'origine végétale
- Forte croissance de la Nutrition Spécialisée portée par Aptamil, Neocate et Fortimel, et des Eaux, soutenue par evian et Volvic
- Volumes pénalisés par des choix de portefeuille au second semestre



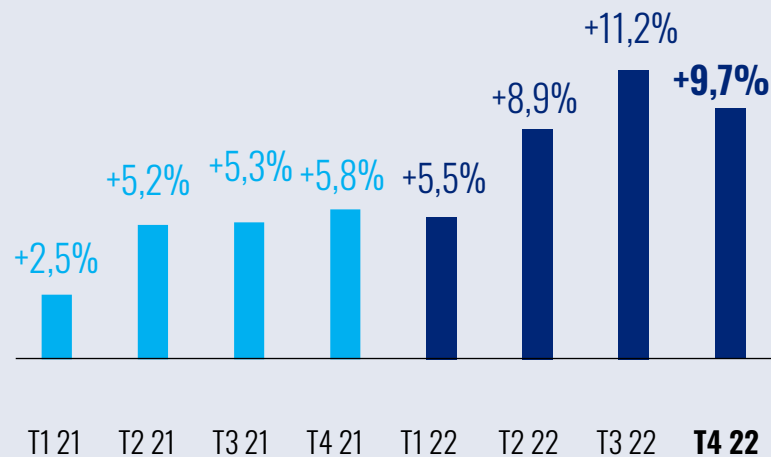
AMÉRIQUE DU NORD

POURSUITE D'UNE CROISSANCE FORTE ET COMPÉTITIVE DANS TOUTES LES CATÉGORIES

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES	6,7 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+8,9%
Volume-Mix / Prix	+0,5% / +8,3%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	10,1%
Variation en données publiées	-72 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissance en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2022

- Forte croissance d'EDP soutenue par les yaourts et les crèmes à café
- Poursuite de la bonne dynamique des marques clefs International Delight, Activia, Oikos and Silk
- Croissance à deux chiffres des Eaux et de la Nutrition Spécialisée



CHINE, ASIE DU NORD & OCÉANIE

POURSUITE D'UNE CROISSANCE SOLIDE PORTÉE PAR LA NUTRITION SPECIALISÉE ET EDP

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES	3,4 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+6,7%
Volume-Mix / Prix	+4,9% / +1,8%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	30,2%
Variation en données publiées	-99 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissance en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2022

- Croissance compétitive des laits infantiles en Chine portée par Aptamil ; poursuite de la bonne dynamique des solutions pédiatriques et pour adultes
- Mizone pénalisée par les mesures restrictives de mobilité liées au Covid
- Croissance à deux chiffres d'EDP, tirée par Activia et Oikos au Japon

爱他未来 有备而来

点击进入京东官方旗舰店

*12个月以下产品不参加活动

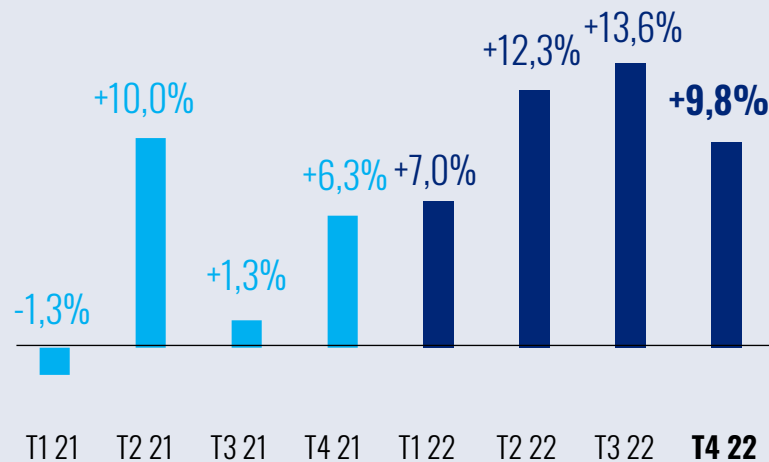
RESTE DU MONDE

FORTE CROISSANCE DANS TOUTES LES GÉOGRAPHIES, TIRÉE PAR L'EFFET PRIX

CHIFFRES CLÉS 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES	8,7 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+10,7%
Volume-Mix / Prix	-4,1% / +14,8%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	6,6%
Variation en données publiées	-29 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissance en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2022

- Volume/mix résilient malgré la forte hausse des prix: -0.7% hors EDP Russie
- Croissance à deux chiffres en Amérique Latine tirée par toutes les catégories
- Croissance à deux chiffres en Indonésie, portée par Aqua et SGM
- Efforts accrus pour réparer les actifs sous-performant



UNE ALLOCATION DISCIPLINÉE DU CAPITAL EN 2022

PRIORITÉ À LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE ET AU RENDEMENT POUR LES ACTIONNAIRES

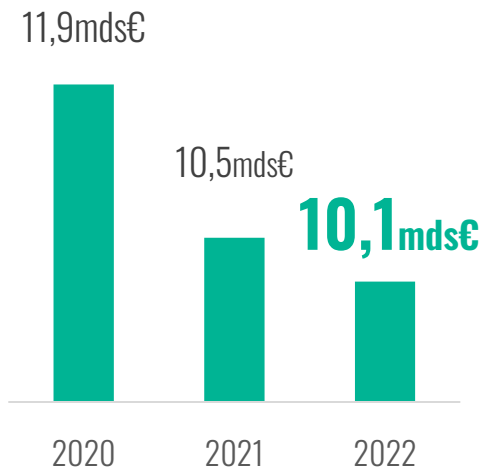
FREE CASH FLOW

2,1 mds€

Allocation du capital disciplinée
et axée sur la croissance

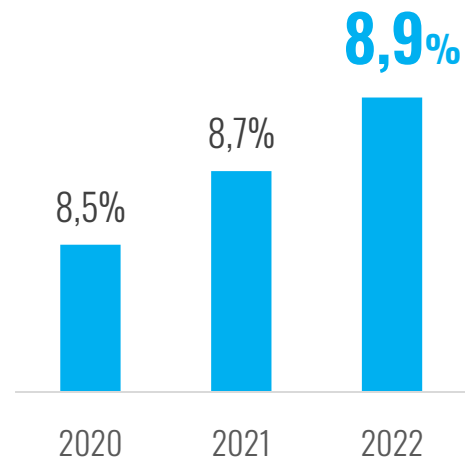
0,9 mds€ capex

DETTE NETTE



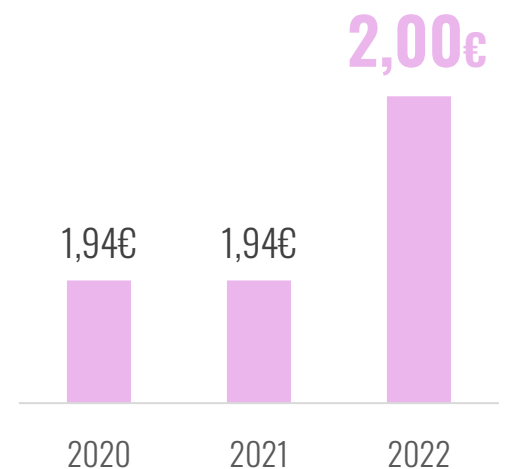
2,5x Dette nette / EBITDA

ROIC



Allocation disciplinée
des ressources et approche
axée sur le rendement

DIVIDENDE PROPOSÉ¹



58% Taux de distribution
stable

¹Soumis au vote de l'Assemblée Générale du 27 Avril 2023

T1 2023

FORT DÉMARRAGE DE L'ANNÉE



+10,5%

Croissance en données comparables T1 2023

Europe

+6,2%

Amérique du Nord

+11,8%

Chine, Asie du Nord & Océanie

+16,0%

Latin America

+12,6%

Rest of the World

+11,8%



+9,3%



+12,0%



+12,0%

Note : Croissance en données comparables

OBJECTIFS 2023 RELEVÉS

Croissance du chiffre d'affaires¹
Entre +4 et +6%

Marge Opérationnelle Courante
Amélioration modérée



¹Croissance en données comparables

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE

Antoine de SAINT-AFFRIQUE
Directeur Général



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH



RENEW DANONE : UN CADRE STRATÉGIQUE CLAIR

QUATRE PILIERS STRATÉGIQUES

01

Se renforcer dans nos catégories et nos géographies clés

02

Se développer là où nous devons être

03

Identifier et préparer les axes de croissance du futur

04

Gérer activement notre portefeuille

QUATRE LEVIERS CLÉS

CULTURE

TALENTS ET COMPÉTENCES

DEVELOPPEMENT DURABLE

COMPÉTITIVITÉ-COÛTS

**En accord
avec les valeurs
de Danone**



Certified



ENTREPRISE À MISSION,

SE RENFORCER DANS NOS CATÉGORIES ET GÉOGRAPHIES CLÉS

DES PREMIERS PROGRÈS EN 2022

**CROISSANCE
COMPÉTITIVE
ET RÉSILIENTE EN
AMÉRIQUE DU NORD**



**PERFORMANCE FORTE
DES LAITS INFANTILES
EN CHINE**



**TRANSFORMER
NOTRE PORTEFEUILLE
EDP EN EUROPE**



**PRIORISER ET INVESTIR
SIGNIFICATIVEMENT
DANS NOS ACTIFS
GAGNANTS**



SE DÉVELOPPER LÀ OÙ NOUS DEVONS ÊTRE ET PRÉPARER LE FUTUR

DE PREMIÈRES INITIATIVES VISANT À ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

Explorer de nouveaux axes de croissance dans les produits d'origine végétale



Étendre le portefeuille de Yaourts aux gammes Plaisir et Fonctionnalité

Accroître la pertinence et la portée de notre portefeuille



Exploiter le moteur Danacol
Sensibiliser aux risques cardiovasculaires
Lancement de Danacol+ dans les pharmacies italiennes fin 2022 sous un nouveau format

Élargir le portefeuille de Nutrition pour Adulte à de nouveaux segments et de nouvelles occasions



Expansion de l'alimentation pour adultes et du portefeuille dédié au « bien vieillir »
Rétablissement post-hospitalier, compléments alimentaires

GÉRER ACTIVEMENT NOTRE PORTEFEUILLE

UNE GESTION PLUS PROACTIVE DE NOTRE PORTEFEUILLE EN 2022

OBJECTIF DE ROTATION DU PORTEFEUILLE

MANAGE OUR PORTFOLIO

ACTIVELY PRUNING AND STRENGTHENING OUR PORTFOLIO

RECENT DISPOSALS

vega



RECENT ACQUISITIONS



Committed to all our categories

Value creation imperative in everything we do
(keep, buy or sell)

We will keep pruning - No sacred cows

SCOPE FOR PORTFOLIO ROTATION EQUIVALENT TO
~10% OF NET SALES

Extrait du Séminaires Investisseurs de Mars 2022

PROGRÈS À DATE



EDP en Russie



Horizon Organic / Wallaby aux US



Activité des Eaux en Argentine



JV Fresh Dairy en Chine

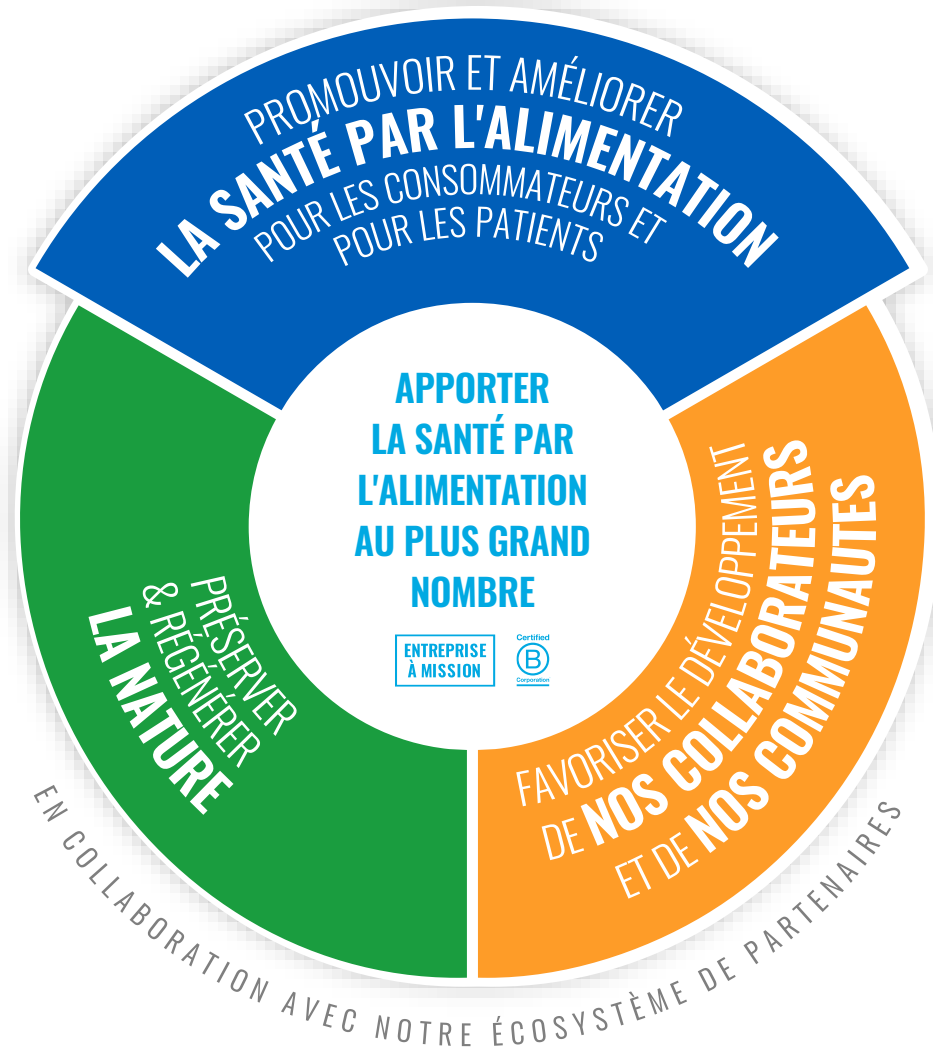
PRÉPARER LE FUTUR



RECONNECTER PERFORMANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

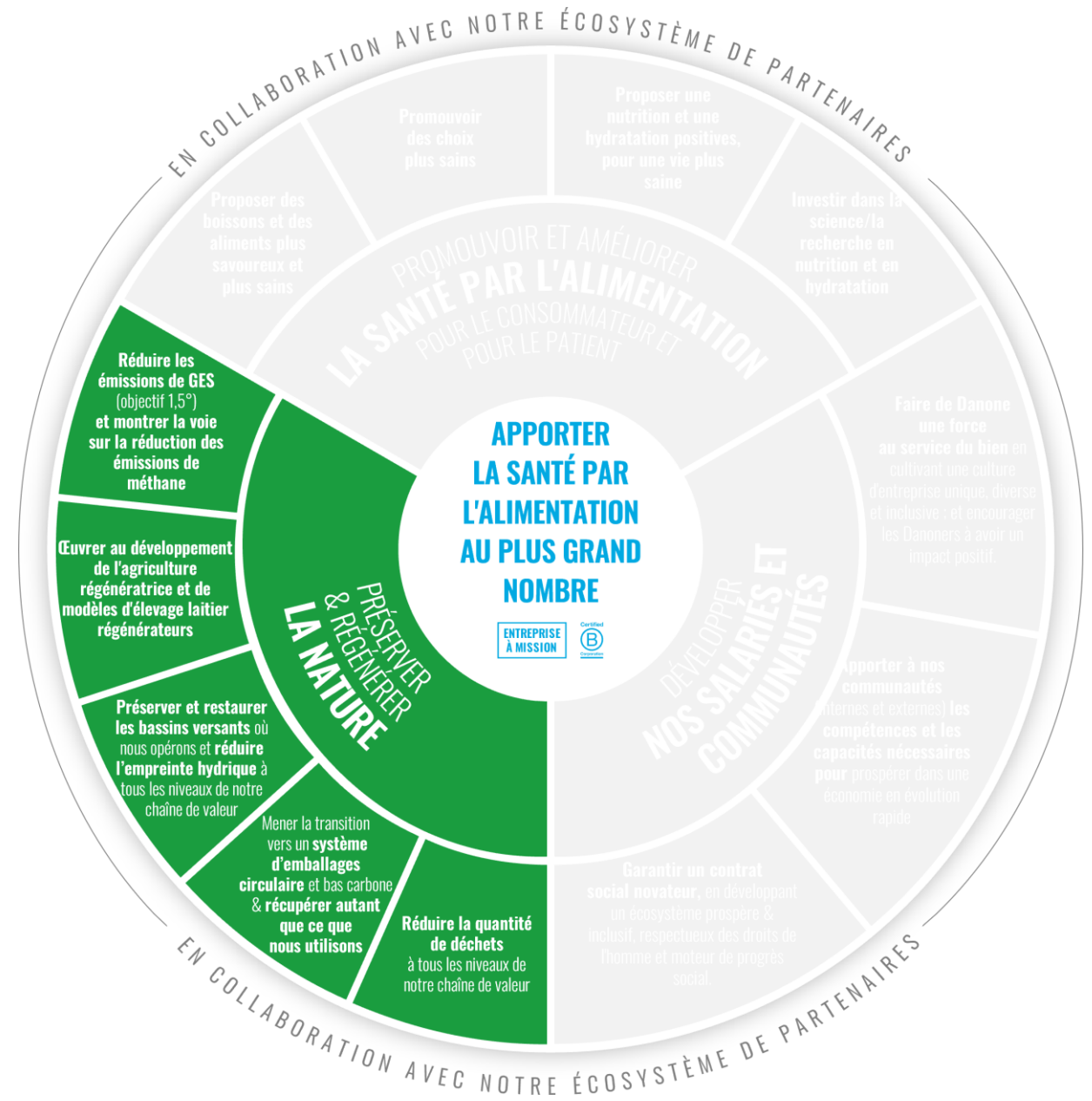
UNE DÉMARCHÉ ARTICULÉE AUTOUR DE 3 PILIERS :
SANTÉ, NATURE, COLLABORATEURS & COMMUNAUTÉS

**UNE FEUILLE DE ROUTE
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE MISE
À JOUR PRIORISANT L'IMPACT,
AU SERVICE DE NOTRE MISSION
ET DE LA PERFORMANCE**



LE CLIMAT AU COEUR DE NOTRE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

PRÉSERVER ET RÉGÉNÉRER LA NATURE, UN DES 3 PILIERS DE NOTRE FEUILLE DE ROUTE



LE CLIMAT AU COEUR DE NOTRE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

DE NOUVEAUX ENGAGEMENTS POUR REDOUBLER D'EFFORTS CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

PRIORITÉS

**RÉDUIRE LES ÉMISSIONS
DE GES (OBJECTIF 1,5°),
NOTAMMENT EN MONTRANT
LA VOIE SUR LA RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS
DE MÉTHANE**



OBJECTIFS ET AMBITIONS

**RÉDUCTION DE NOTRE EMPREINTE CO2
CONFORME À L'OBJECTIF 1,5°C SBTI D'ICI 2030**

**30% DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE
MÉTHANE ASSOCIÉES AU LAIT FRAIS ENTRE
2020 & 2030**

**30% D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ
ÉNERGÉTIQUE ENTRE 2022 & 2025**

ZÉRO ÉMISSIONS NETTES EN 2050

Note : le chapitre 5 (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) du document d'enregistrement universel 2022 de Danone (pages 249-156, 198-199, 214-216) contient plus d'informations sur les objectifs, plans d'actions et résultats de Danone en matière de lutte contre le changement climatique, ainsi que sur la méthodologie de calcul

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE GES CONFORMÉMENT À L'OBJECTIF 1,5°C SBTI

PARMI LES PREMIÈRES ENTREPRISES À SE FIXER DES OBJECTIFS FLAG 1,5°C VALIDÉS PAR SBTI

≈22,8 MT D'ÉQUIVALENT CO2 ÉMISES EN 2022*
DONT 96% SCOPE 3

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CO2 CONFORMÉMENT À L'OBJECTIF 1,5°C SBTI: DES OBJECTIFS VALIDÉS PAR SBTI EN DÉCEMBRE 2022

Autres matières premières	Autres
	Co-manufacturing
Ingrédients laitiers	Logistique
	Emballage
Lait	

	SCOPE 1 ET 2 (ÉNERGIE ET INDUSTRIE)¹	47,2% réduction absolue 2020-2030
	SCOPE 1 ET 3 FLAG¹	30,3% réduction absolue 2020-2030
	SCOPE 3 (ÉNERGIE ET INDUSTRIE)¹	42,0% réduction absolue 2020-2030

Scope 1 et 2
(énergie et industrie)

Scope 1 ET 3 FLAG
(Forest, Land & Agriculture)

Scope 3 non-FLAG
(énergie et industrie)

¹Dans le cadre des SBT, les 3 objectifs scientifiques, 1,5°C à court terme sont suivis comme suit : Scope 1 et 2 (énergie et industrie) : émissions de scope 1 et 2 des sites de production, véhicules et centres de distribution, y compris les émissions biogéniques de CH4 et de N2O, hors émissions de scope 1 FLAG des trois exploitations agricoles appartenant à Danone; Scope 1 et 3 FLAG : émissions FLAG de scope 1 des trois exploitations agricoles appartenant à Danone, et émissions de scope 3 des biens et services achetés pour le lait, les ingrédients laitiers et les autres matières premières; Scope 3 (énergie et industrie) : émissions de scope 3 pour les biens achetés (emballage et achats de produits finis), les émissions liées à l'énergie amont, le transport et la distribution amont, les déchets générés par les opérations, le transport et la distribution aval (hors émissions liées au stockage dans les centres de distribution et magasins des distributeurs) et le traitement de fin de vie des produits vendus.

* Périmètre SBT, voir Document d'Enregistrement Universel pour plus de détails

RE-FUEL, UN PROGRAMME MONDIAL D'EXCELLENCE ÉNERGÉTIQUE

FAVORISANT L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE, LA RÉSILIENCE ET LA DÉCARBONISATION DES OPÉRATIONS

Renforcer notre efficacité énergétique et accélérer notre parcours de décarbonisation

AMÉLIORER DE 30% NOTRE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE D'ICI 2025¹

SOURCER 100% DE NOTRE ÉLECTRICITÉ ET 50% DE NOTRE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE GLOBALE DE SOURCES RENEUVELABLES D'ICI 2030¹

RÉDUIRE DE 47.2% NOS ÉMISSIONS SCOPE 1 ET 2 D'ICI 2030²

¹ Par rapport aux données de référence 2022; Scope 1 et 2 énergie et industrie

² Par rapport aux données de référence 2020; Scope 1 et 2 énergie et industrie

Dans la continuité des progrès réalisés ces dernières années

70,5%

Électricité provenant de sources renouvelables

6

Usines certifiées neutre en carbone

87

Usines utilisant 100% d'énergies renouvelables

-47%

Réduction de l'intensité énergétique de nos sites de production entre 2000 et 2022

Un projet alliant performance et durabilité



Wexford, le premier site de production de lait infantile neutre en carbone au monde

MONTREZ LA VOIE SUR LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE MÉTHANE

UN PLAN QUI S'INSCRIT DANS NOTRE DÉMARCHE EN FAVEUR D'UNE PRODUCTION LAITIÈRE RÉGÉNÉRATRICE

**LE 1^{ER} GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE À SE FIXER
UN OBJECTIF SPÉCIFIQUE DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS DE MÉTHANE**

**30% DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS DE MÉTHANE
ASSOCIÉES AU LAIT FRAIS
ENTRE 2020 ET 2030¹**



**PROJETS PILOTES /
PREMIERS RÉSULTATS**



**BELGIQUE : assurer
un approvisionnement
en lait bas-carbone
pérenne**



**Lait bas-carbone
& amélioration
de la résilience
des fermes en ESPAGNE**

UN ENGAGEMENT PORTÉ PAR LA STRATÉGIE ET LA MISSION DE DANONE

LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE INTÉGRÉE DANS LES STATUTS DU GROUPE

COMITÉ DE MISSION

Suivi des progrès réalisés dans le cadre des objectifs de mission

UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET ENGAGÉE DANS LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

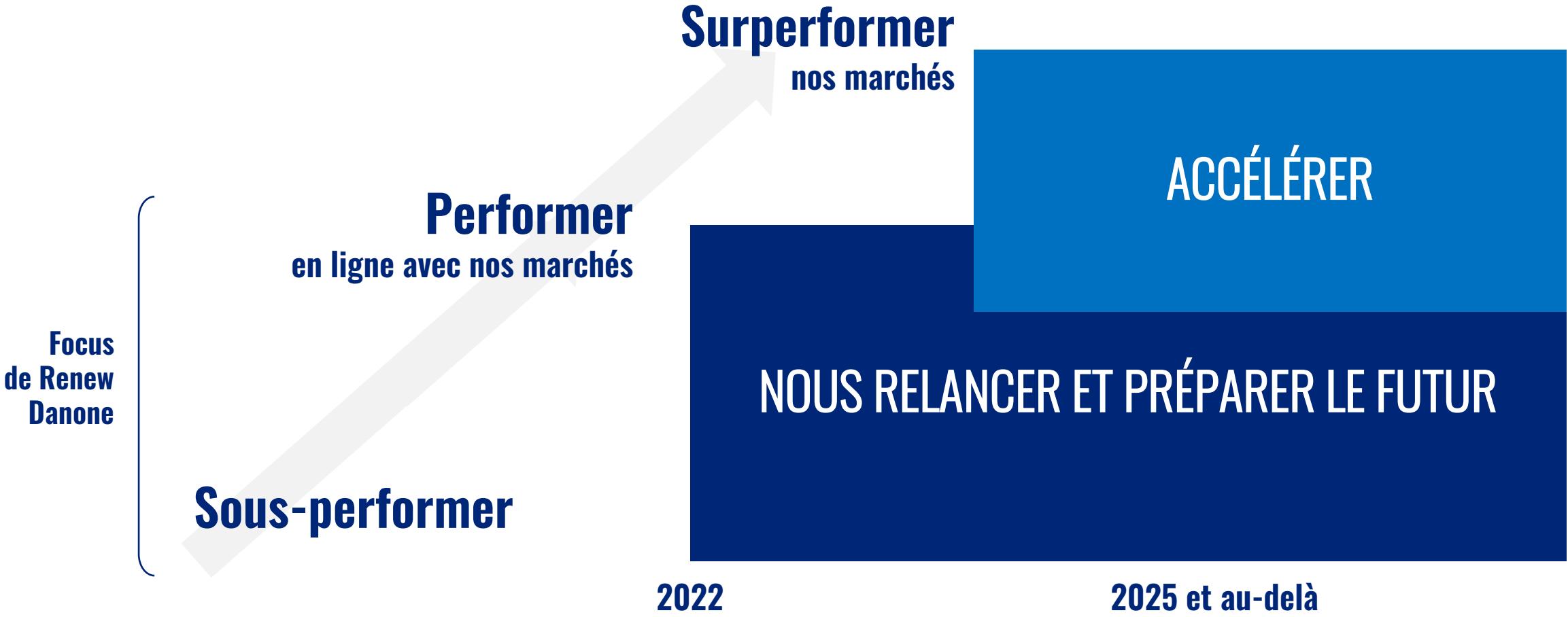
SUIVI PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION & LE COMITE EXECUTIF

1 comité CSR du Conseil d'administration
2 comités portés par le Comité exécutif : Comités Impact
& Engagement



POURSUITE DE LA TRANSFORMATION

2023, UNE ANNÉE D'ACCÉLÉRATION



CHAMPIONS À TOUS
LES ÂGES DE LA VIE

