



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Assemblée Générale

25 avril 2019

Cécile Cabanis

Directrice Générale Finances,
IS/IT, Cycles et Achats



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 de référence 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.*
- Les chiffres publiés 2017 présentés dans cette présentation ont été retraités afin de les rendre conformes aux normes IFRS 15. Les chiffres du 3e, 4e trimestre, et de l'année 2018 intègrent l'application de la norme IAS29 (comptabilité en environnement hyper-inflationniste) en Argentine depuis le 1er juillet 2018, avec effet rétroactif à partir du 1er janvier 2018. Toutes les références aux variations « en données comparables New Danone », résultat et marge opérationnelle courants, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, Effet de la Transaction Yakult, free cash-flow et dette financière nette, 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 2018 publié le 19 février 2019. L'effet du boycott au Maroc est également présenté dans ce communiqué de presse. Enfin, le calcul du ROIC et de la dette nette / EBITDA sont détaillés dans le rapport financier semestriel et le document de référence.*
- 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.*



2018, année de construction pour notre ambition de long-terme
Créer et partager de la valeur durable avec toutes les parties prenantes



NOTRE MODÈLE DE MARQUE

NOTRE
MODÈLE
D'ENTREPRISE



FAIRE
CONFIANCE

Progrès significatifs de notre modèle en 2018

Générer une croissance supérieure durable et rentable en tant que B Corp™ à horizon 2030

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

Croissance des bénéfices

+ **12,8%**

Progression du BNPA courant
à taux de change constant⁽¹⁾

Devenir une B Corp™

~ **30%**

du chiffre d'affaires couvert par la
certification B Corp™

NOTRE MODÈLE DE MARQUE

Transformer les marques

20%

des ventes provenant de
marques engagées

Préserver la planète

A

Meilleure note du CDP⁽²⁾ dans la lutte
contre le réchauffement climatique

FAIRE CONFIANCE

Promouvoir la diversité

50%

de femmes parmi les cadres et
cadres dirigeants

Confier le futur
à nos équipes

> **75%**

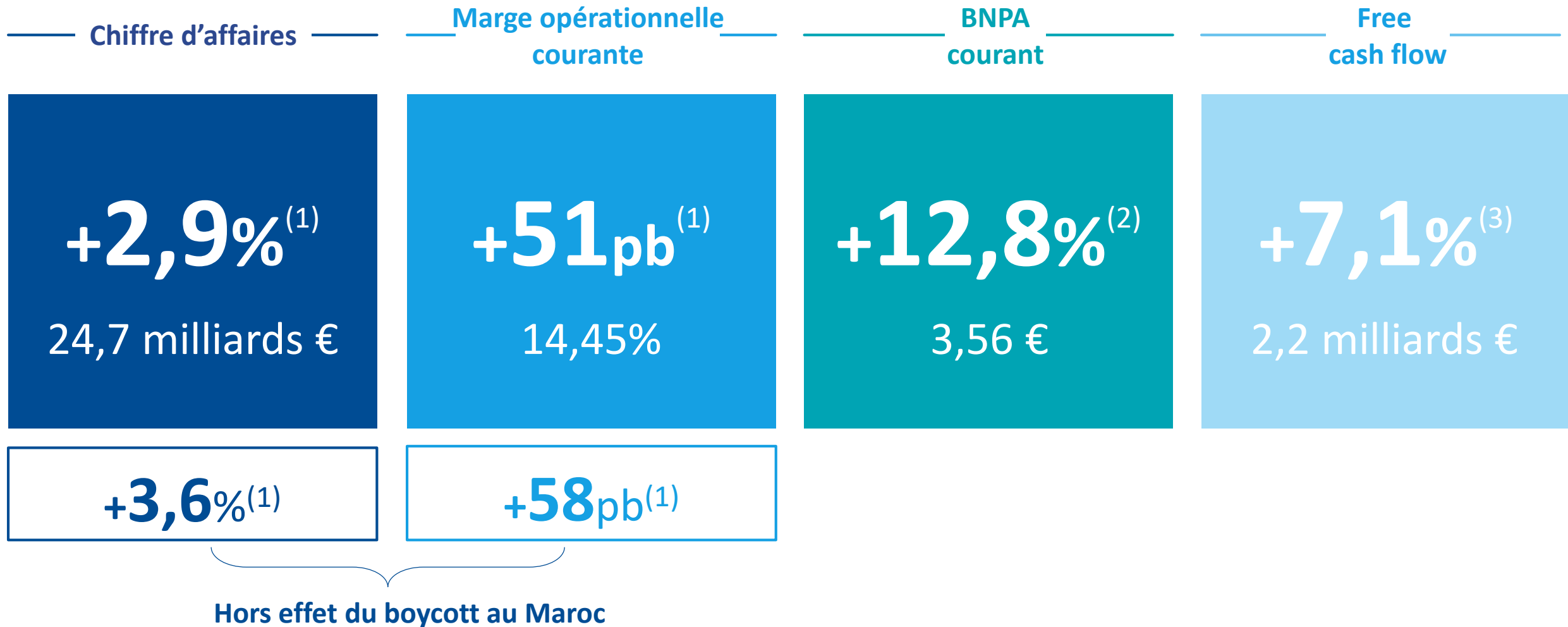
de Danoners ont participé à la
consultation sur les Objectifs 2030

(1) Hors Impact de la Transaction Yakult et IAS 29

(2) Carbon Disclosure Project

Performance solide en 2018

Accélération de la croissance des ventes et des gains d'efficacité



(1) En données comparables New Danone ; (2) A taux de change constant hors impact de la transaction Yakult et IAS 29 ; (3) En données publiées

Chiffres clés 2018

<i>En millions d'euros sauf mention contraire</i>	2017	2018	Variation en données publiées	Données comparables New Danone
Chiffre d'affaires	24 812	24 651	-0,7%	+2,9%
Résultat opérationnel courant	3 537	3 562	+0,7%	+6,7%
Marge opérationnelle courante	14,26%	14,45%	+20 pb	+ 51 pb
Produits et charges opérationnels non courants	192	(821)	(1 013)	
Résultat opérationnel	3 729	2 741	-26,5%	
Marge opérationnelle	15,03%	11,12%	-391 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe	2 186	2 304	+5,4%	
Résultat net non courant – Part du Groupe	263	46	(217)	
Résultat net – Part du Groupe	2 449	2 349	-4,1%	
BNPA courant (en €)	3,48	3,56	+2,2%	
BNPA (en €)	3,90	3,63	-7,0%	
Free cash-flow	2 083	2 232	+7,1%	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 958	3 111	+5,2%	

Des progrès importants en 2018

Dans la réalisation de nos priorités stratégiques

Réalisations 2018

1

Accélération de la croissance



- Contribution de l'ensemble des pôles
- Investissement dans des catégories stratégiques à fort potentiel
- Capacité d'innovation accélérée
- Ventes en ligne : +40%

2

Maximisation des efficacités



- Gains d'efficacité record, supérieurs à 900m€
- Programme d'efficacité Protein en avance sur ses objectifs
 - ~300m€ d'économies réalisées en 2018
- Poursuite de l'intégration de WhiteWave et du plan de synergies

3

Allocation du capital avec discipline



- Réduction de la participation dans Yakult
 - Plus-value de cession non-courante: ~700m€
- Ratio Dette nette/EBITDA: 2,9x à fin 2018
 - En avance sur le plan de désendettement

Développement de catégories à fort potentiel

Au travers d'investissements ciblés

Bio



7 marques phares en France
proposant une nouvelle offre bio

Produits
d'origine végétale



~**15%** des ventes
du pôle EDP
issues de produits d'origine végétale

Probiotiques



~ **1/3** des ventes
de probiotiques
issues d'innovations

Teneur réduite
en sucre



87% des volumes vendus
en ligne avec les objectifs 2020⁽¹⁾
+10 points de progrès vs. 2017

(1) Des cibles de teneur en sucres ajoutés sont définies pour la plupart de nos catégories de produits, et résumées dans notre livret "Danone Nutritional Targets 2020" disponible publiquement. Ces cibles sont des valeurs maximales et sont exprimées en termes de grammes de sucres ajoutés par 100g ou par 100 kcal.

Un nouveau modèle d'innovation

Rythme accéléré et meilleure valorisation



PLUS D'INNOVATIONS

~**1/4** de nos ventes en 2018⁽¹⁾

+25% vs 2017

PLUS RAPIDEMENT SUR LE MARCHÉ

40% de réduction des durées de lancement sur les innovations récentes

MEILLEURE VALORISATION

+50% prix/L plus élevé pour les Eaux⁽²⁾

+25% prix/kg plus élevé pour EDP⁽²⁾

(1) Innovations lancées au cours des 24 derniers mois (2) comparé aux gammes existantes

+2,9% de croissance en données comparables en 2018

Contribution de l'ensemble des pôles



7,1Mds€



+5,9%



8,0Mds€



+0,1%



5,0Mds€



+1,5%



4,5Mds€



+5,3%

+2,1%
hors effet du
boycott au Maroc

Croissance en "données comparables New Danone"



NUTRITION SPÉCIALISÉE

Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	7,1Mds€
Variation ⁽¹⁾	+5,9%
Volume / Valeur	+1,2% / +4,7%
Marge opérationnelle courante	24,8%
Variation ⁽¹⁾	+139pb



- Modèle de croissance rentable
- Croissance des segments Nutrition Infantile et Nutrition Médicale supérieure à 5%
- Nutrition Infantile en Chine : bonne performance au-delà de la volatilité trimestrielle

(1) En "données comparables New Danone"



EDP INTERNATIONAL

Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	8,0Mds€
Variation ⁽¹⁾	+0,1%
Volume / Valeur	-5,5% / +5,6%
Marge opérationnelle courante	9,1%
Variation ⁽¹⁾	+29pb

- Année clé dans le redressement du pôle
- Accélération de l'innovation
- Stabilisation des ventes en Europe
- Zone CEI en forte croissance
- Bonne performance en Amérique Latine
- Impact défavorable du boycott au Maroc

(1) En "données comparables New Danone"

FROM GOOD TO COCO-CRAZY GOOD



Certified
B
Corporation



EDP NORAM

Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	5,0Mds€
Variation⁽¹⁾	+1,5%
Volume / Valeur	+2,5% / -1,0%
Marge opérationnelle courante	11,7%
Variation⁽¹⁾	+25pb

- Accélération séquentielle de la croissance des ventes
- Stratégie de valorisation des produits et des marques
- Forte croissance des produits et boissons d'origine végétale
- Poursuite de l'intégration de WhiteWave et du plan de synergies

(1) En "données comparables New Danone"



EAUX

Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	4,5Mds€
Variation⁽¹⁾	+5,3%
Volume / Valeur	+2,1% / +3,2%
Marge opérationnelle courante	10,8%
Variation⁽¹⁾	-82pb

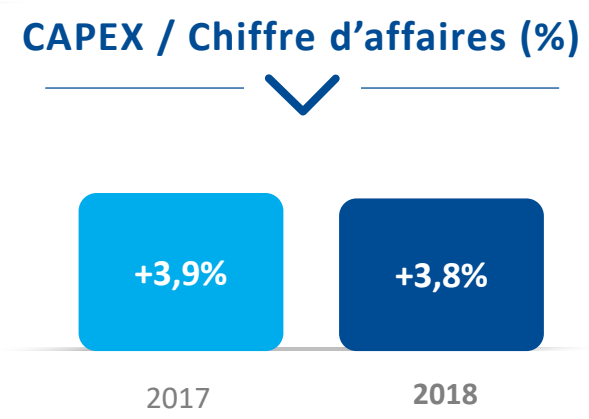
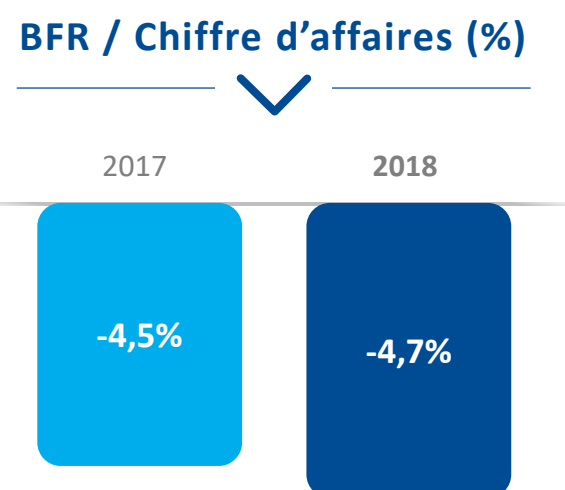
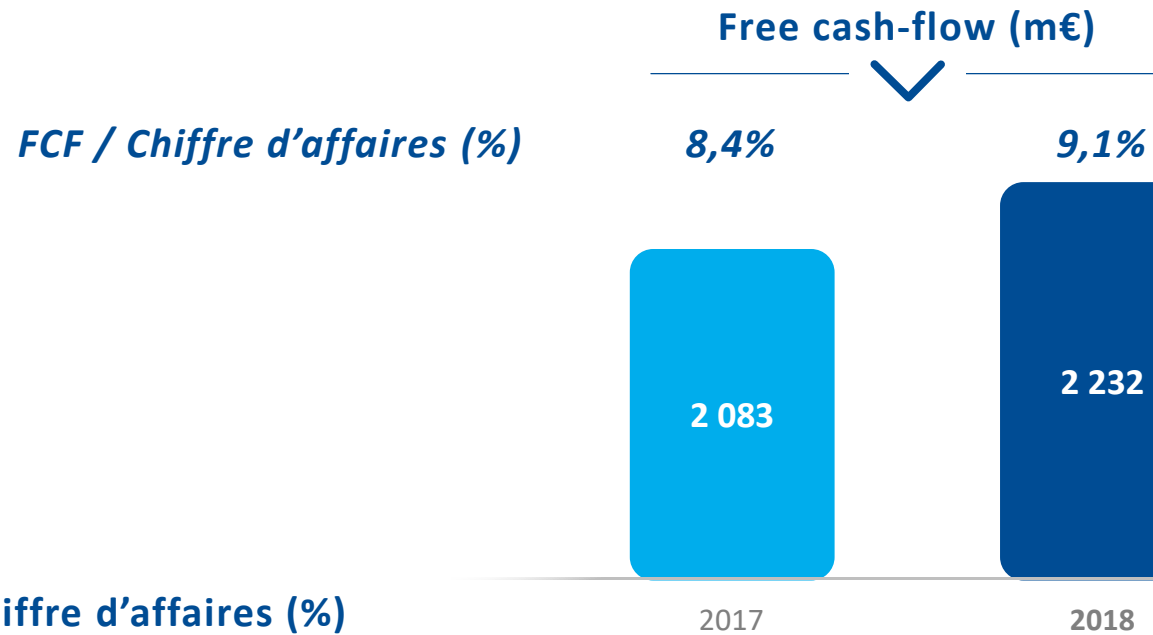
.....

- Modèle équilibré de croissance forte
- Innovations à forte valeur ajoutée
- Accélération de la transition vers une économie circulaire des emballages
- Forte inflation des matières premières, partiellement compensée par des gains de productivité record

(1) En "données comparables New Danone"

Forte génération de trésorerie

+7% vs. 2017

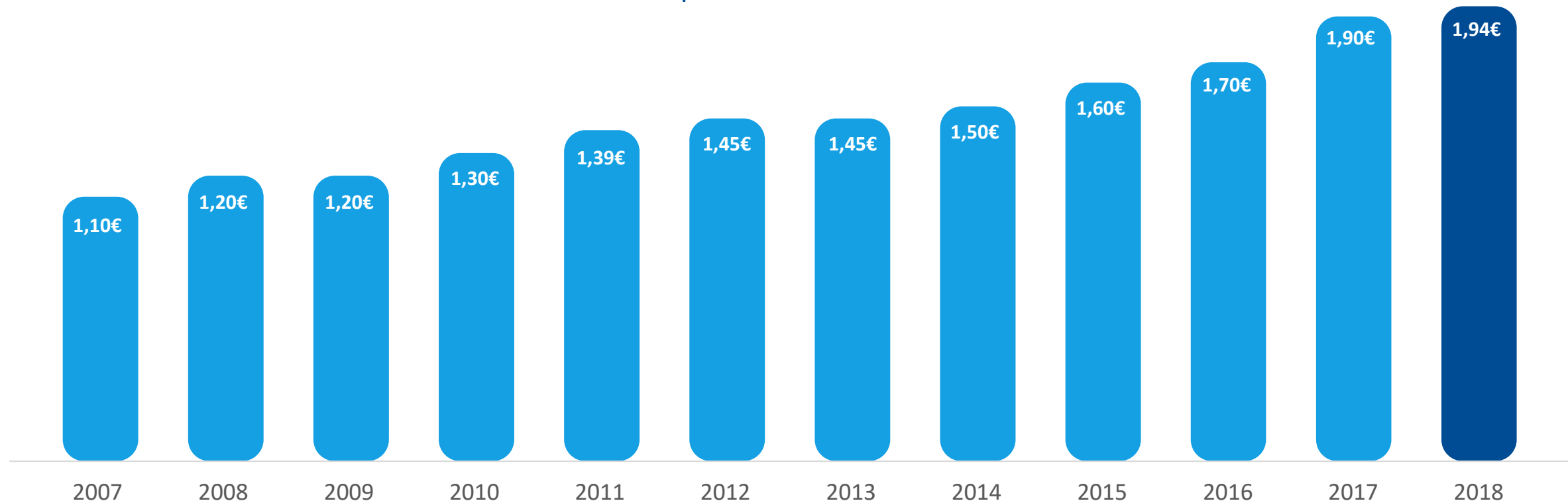


Dividende en hausse, en ligne avec la croissance du BNPA courant

Une marque de confiance, un engagement fort envers nos actionnaires

1,94€ par action versé en numéraire (+4 centimes vs. 2017)

Mise en paiement le 9 mai 2019



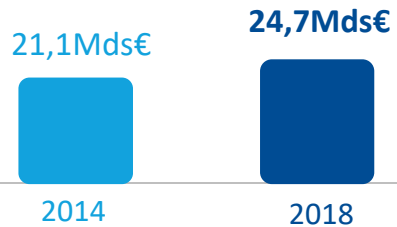
Fiers de notre bilan 2014-2018

Quatre années de progrès continus vers une croissance supérieure, durable et rentable

Chiffre d'affaires publié

+4%

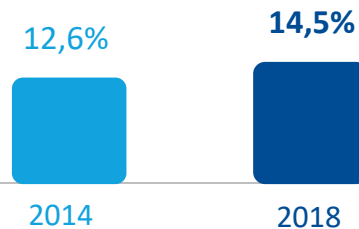
2014-18 CAGR



Marge opérationnelle courante

+190pb

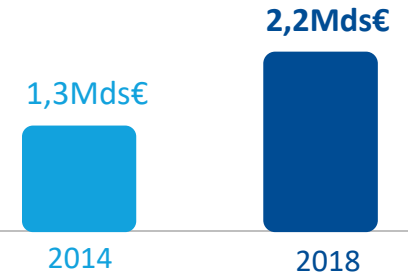
2014-18



Free cash flow

+15%

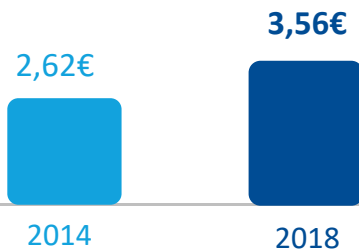
2014-18 CAGR



BNPA courant

+8% (+11% à taux de change constant)

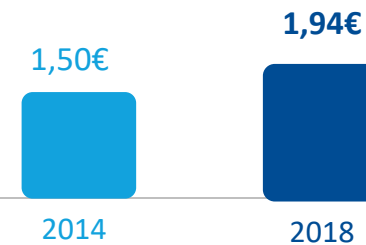
2014-18 CAGR



Dividende

+7%

2014-18 CAGR



Premier trimestre 2019 conforme aux prévisions

Croissance des ventes: +0.8% en données comparables

1

Accélération de la croissance des ventes

- Des fondamentaux solides
- Des effets de base pénalisants
- Accélération de la croissance dès le deuxième trimestre

2

Maximisation des efficacités

- Déploiement du programme Protein en bonne voie
- ~350m€ d'économies supplémentaires attendues en 2019
- Agilité renforcée grâce à une organisation plus horizontale

3

Allocation du capital avec discipline

- Gestion de portefeuille active
 - Vente de l'activité de salades bio *Earthbound Farm* en avril 2019
 - Impact favorable sur la marge opérationnelle courante
- Rationalisation de gammes (e.g. segment *Premium Dairy* aux Etats-Unis)

Objectifs 2019 confirmés

Croissance des ventes
en données comparables :

~ 3%

Marge opérationnelle courante :

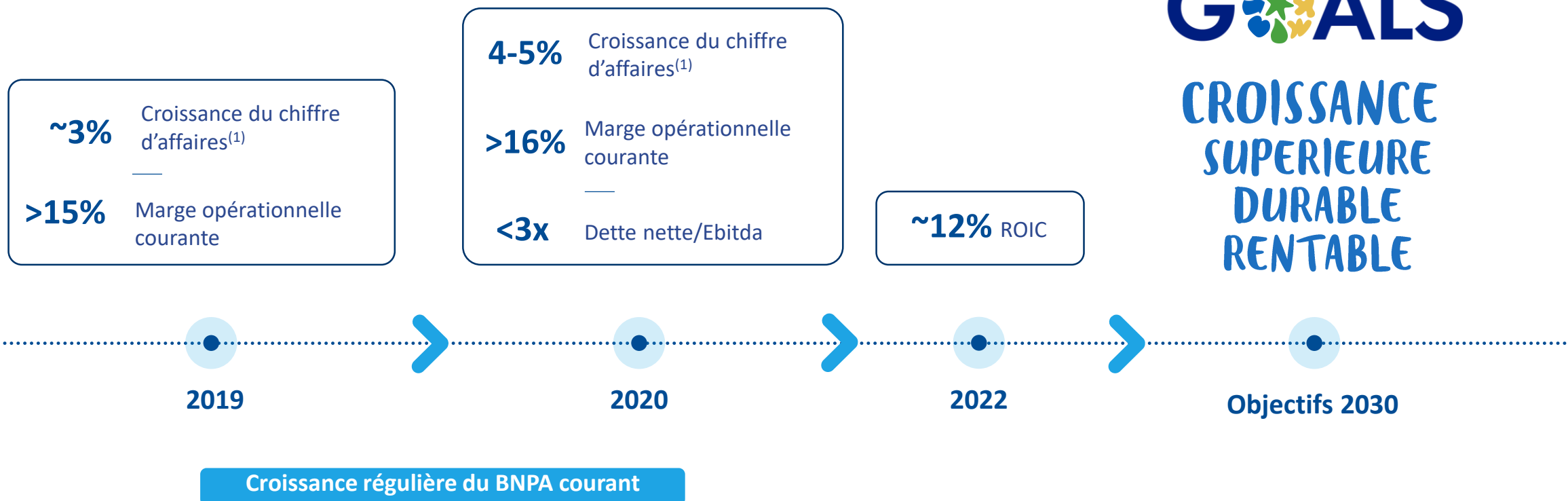
>15%

Transformation et progrès vers 2030

Confirmation des objectifs 2020

2030 GOALS

CROISSANCE SUPERIEURE DURABLE RENTABLE



(1) Croissance en données comparables



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Assemblée Générale

25 avril 2019

Emmanuel Faber
Président-Directeur Général



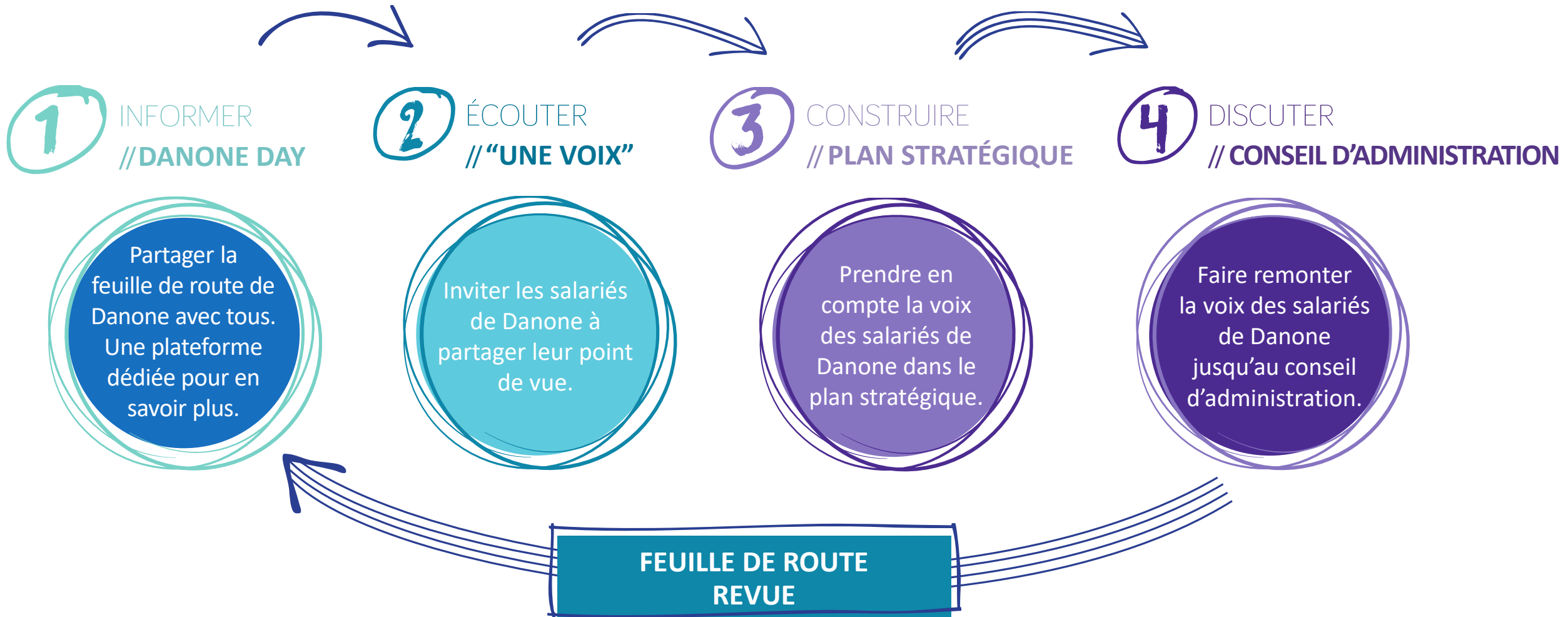
UNE ACTION
DANONE
POUR TOUS



UNE VOIX
POUR TOUS



UNE NOUVELLE ROUTINE



COMITÉ MISSION ET ENGAGEMENT

SUIVI DU DEPLOIEMENT ET DIALOGUE AVEC LES SALARIÉS SUR

La vision **ONE PLANET . ONE HEALTH**
La progression vers les **OBJECTIFS 2030**



BENOÎT POTIER



VIRGINIA A. STALLINGS



GUIDO BARILLA



BETTINA THEISSIG



SERPIL TIMURAY

26 SALARIÉS EN DIRECT AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



CARINA

Customer Project
Manager



IRO

Brand
Manager



TYLER

VP Sales Strategy
Go-to-Market



AHMED

Director Projects
Platform COVI



ANDRES

Purchasing
Manager



CAROLINA

Inno and Category
Vision Director



MARK

Senior Packing
Technician



HANNAH

Senior PRGM
Manager



QUENTIN

Spare Parts
Technician



NATHALIE

IS IT
Key Account Manager



BERND

Sales Rep - Regional
Key Account



GAETAN

R&I Program &
Governance Manager



MARCIN

Plant Manager



MONIKA

Paediatric Category
Manager



KSENIYA

Performance
Specialist



TETYANA

Safety engineer



TAO

Environment,
Health & Safety



ISABEL

Master Data
Manager



TRIA

Hydration Science
Director



IKHSAN

Quality Manager



OYKU

Assistant Brand
Manager



HUSSEIN

Healthcare
Nutrition Specialist



KOK MENG

Head of
Downstream Supply
Chain



RUANGRAT

Brand Marketing
Manager





DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH