



DANONE
ONE PLANET . ONE HEALTH

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2022

PRÉSENTATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

Gilles Schnepf

Président du Conseil d'Administration



2021 : UNE GOUVERNANCE AMÉLIORÉE

UN PROCESSUS PROGRESSIF AVEC DES RÉSULTATS TANGIBLES ET UN CALENDRIER CLAIR

Mars 2021

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

NOMINATION D'UN PRÉSIDENT INDÉPENDANT

Mai 2021

RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL MONDIALEMENT RECONNU ET EXPERT DU SECTEUR DES BIENS DE CONSOMMATION

Juillet 2021

LANCEMENT D'UN PROGRAMME DE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL



TRAVAUX DU CONSEIL EN 2021

DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION TRÈS ENGAGÉS

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 12 réunions
- Taux de participation : 95%
- Durée moyenne des réunions : 3h16

COMITÉ GOUVERNANCE

- 14 réunions
- Taux de participation : 94%

COMITÉ D'AUDIT

- 5 réunions
- Taux de participation : 93%

COMITÉ ENGAGEMENT

- 5 réunions
- Taux de participation : 95%

COMITÉ STRATÉGIE & TRANSFORMATION

- 2 réunions
- Taux de participation : 100%

DES TRAVAUX SUR DES SUJETS VARIÉS

Evolution de la gouvernance

Priorités stratégiques

Performance opérationnelle et financière

Revue du portefeuille de marques et d'actifs

Rémunération des dirigeants et plans de rémunération long terme

Performance extra-financière et travaux du Comité de Mission

Engagement des salariés, politique de diversité, mise en œuvre du projet de réorganisation Local First

UN CONSEIL PRÊT À SOUTENIR DANONE DANS SON NOUVEAU CYCLE

VISION POUR DANONE



Générer une croissance régulière et des rendements durables

Remettre l'accent sur la qualité de l'innovation et de l'exécution

Jouer un rôle de leader en tant que Société à Mission et vers la certification B Corp globale

RÔLE DU CONSEIL



Soutenir et challenger le management pour garantir l'exécution du plan stratégique

Assurer une gouvernance forte et indépendante

PRINCIPALES PRIORITÉS



Renouveler et intégrer les membres du Conseil d'Administration

Assurer le bon fonctionnement des Comités

Être à l'écoute des parties prenantes

Superviser l'atteinte des objectifs financiers et ESG

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ICI AVRIL 2023

COMPOSITION ET EXPERTISE POUR PILOTER LE NOUVEAU CYCLE

COMPOSITION

De 16 à un maximum de 12 administrateurs

dont 2 administrateurs représentant les salariés

Parité homme-femme et diversité des nationalités

INDÉPENDANCE

Recrutement de nouveaux administrateurs externes à Danone

EXPERTISE

Expertise des secteurs des biens de consommations et de la santé

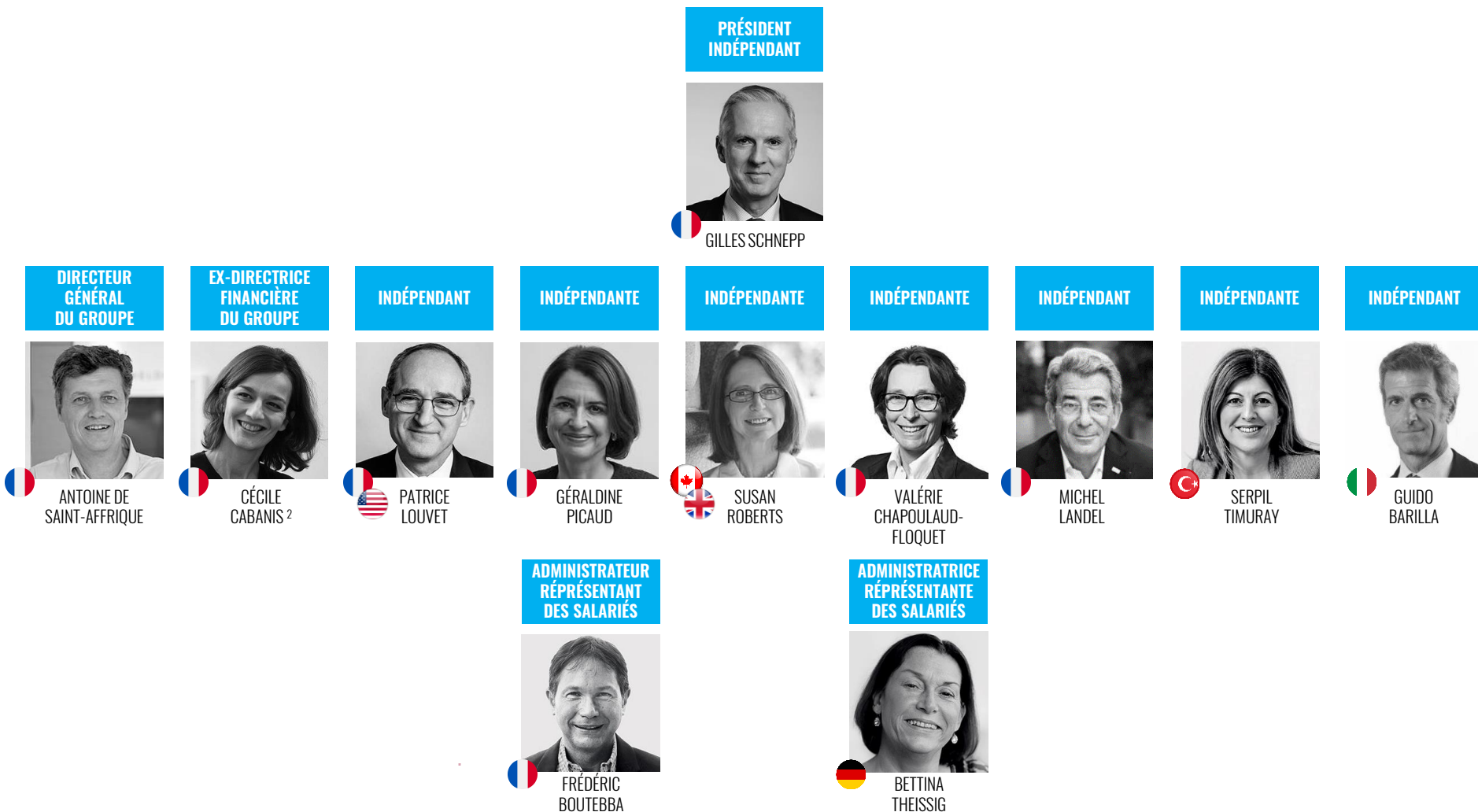
Expérience de Direction Générale, Direction Financière / Fusions et acquisitions

Expérience internationale



UN CONSEIL DIVERSIFIÉ ET EXPÉRIMENTÉ

STRUCTURE DU CONSEIL APRÈS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



12
administrateurs

80%¹
indépendants

60%¹
DG et ex-DG
d'entreprises cotées

50%
femmes

40%¹
internationaux

¹ Hors administrateurs représentant les salariés; ²Jusqu'en juin 2022

UNE ORGANISATION DU CONSEIL ASSURANT UNE GOUVERNANCE FORTE

ADAPTATION DES COMITÉS, DES STATUTS ET DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

COMITÉ GOUVERNANCE

- **Présidente** : Valérie Chapoulaud-Floquet (Administratrice Référente) ; **autres membres** : Michel Landel, Patrice Louvet
- Nomination des administrateurs et des mandataires sociaux
- Rémunération – garantie d'une bonne structure de rémunération

COMITÉ D'AUDIT

- **Présidente** : Géraldine Picaud ; **autres membres** : Frédéric Boutebba, Gilles Schnepf
- Suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financière de Danone

COMITÉ ENGAGEMENT

- **Présidente** : Serpil Timuray ; **autres membres** : Michel Landel, Susan Roberts, Bettina Theissig
- Pilotage de la stratégie et des politiques ESG, suivi des progrès réalisés vers les objectifs
- Information extra-financière
- Suivi des travaux du Comité de Mission

ADAPTATION DES STATUTS ET DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Redéfinition des rôles et des responsabilités du Président et de l'Administrateur Référent

Adaptation de la limite d'âge du Président et du Directeur Général



RETOUR SUR LES RÉSULTATS 2021

Juergen Esser

Directeur Général Finances,
Technologie & Data



CROISSANCE SOLIDE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021

PORTÉE PAR TOUTES LES CATÉGORIES



+3,4%



+3,7%



+1,0%



+7,2%

Note: Croissances 2021 en données comparables



PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE

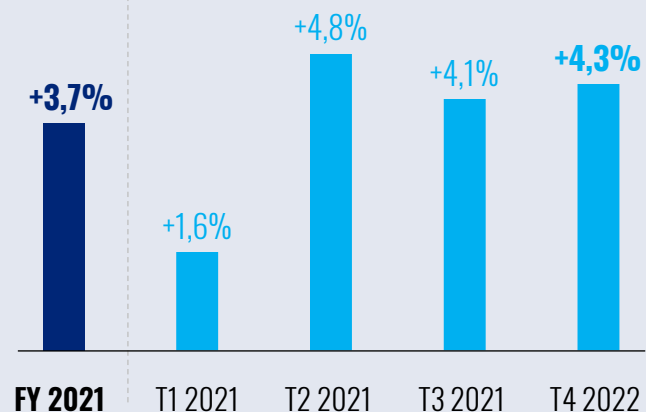
CROISSANCE SOLIDE SOUTENUE EN 2021



CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES	13,1 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+3,7%
Volume / Mix-Prix	+0,7% / +3,0%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	9,8%
Variation en données publiées	-33 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissances en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2021

- Croissance solide des Produits laitiers, notamment soutenue par les plateformes Probiotiques et Protéines
- Croissance proche de 10% des Produits d'origine végétale, malgré des difficultés d'approvisionnement au second semestre
- Dynamique de croissance continue aux Etats-Unis et en Europe



NUTRITION SPÉCIALISÉE

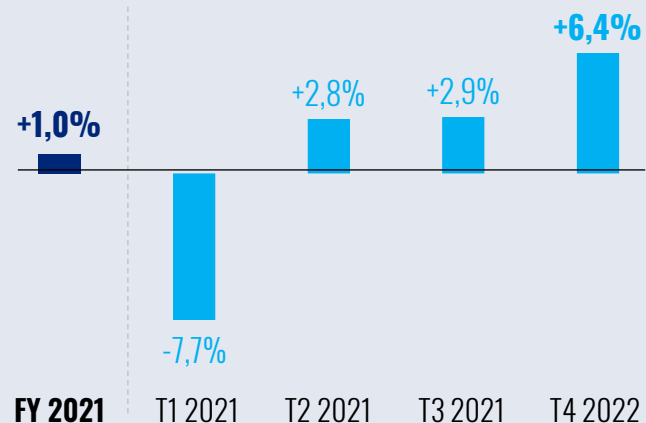
REPRISE SÉQUENTIELLE DES VENTES AU COURS DE L'ANNÉE



CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES	7,2 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+1,0%
Volume / Mix-Prix	-3,5% / +4,5%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	23,5%
Variation en données publiées	-105 bps

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissances en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2021

- Croissance légèrement positive de la Nutrition Infantile, marquée par une reprise séquentielle des ventes au cours de l'année
- Forte croissance de la Nutrition pour Adultes, portée par la Chine et le Reste du Monde



EAUX

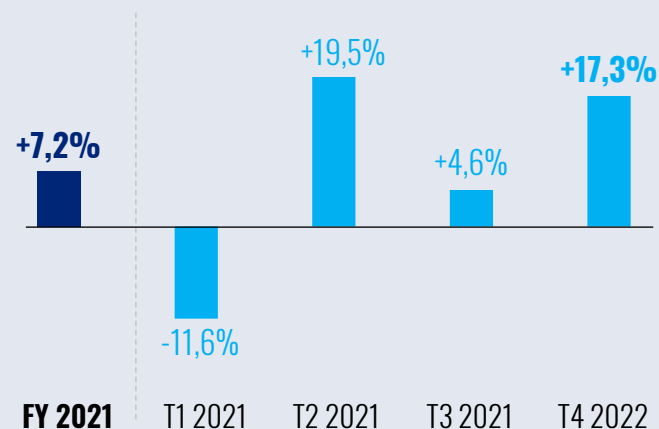
ACCÉLÉRATION PORTÉE PAR TOUTES LES GÉOGRAPHIES



CHIFFRES CLÉS 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES	4,0 mds€
CROISSANCE EN DONNÉES COMPARABLES	+7,2%
Volume / Mix-Prix	+0,5% / +6,7%
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	8,9%
Variation en données publiées	+194 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissances en données comparables

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2021

- Forte croissance en Europe, portée par la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et la Pologne
- Croissance à deux chiffres en Chine et en Amérique Latine
- Indonésie pénalisée par le maintien de fortes restrictions liées au Covid-19



DES RÉSULTATS SOLIDES EN 2021

MARGE OPÉRATIONNELLE PROTÉGÉE, 2,5 MDS€ DE CASH GÉNÉRÉS EN 2021, DIVIDENDE STABLE

MARGE OPERATIONNELLE COURANTE

13,7% en 2021

-30 pb

vs 2020

BNPA COURANT

3,31€ en 2021

-1,1%

vs 2020

FREE CASH FLOW

2,5 mds€

Gestion dynamique du cash flow adaptée au phasage de Local First

DIVIDENDE PROPOSÉ

1,94€ par action en numéraire

EN LIGNE AVEC 2020

Soumis au vote de l'AG 2022



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Antoine de Saint-Affrique

Directeur Général



— RENEW —
DANONE

MON POINT DE DÉPART

DES ATOUTS À REVALORISER

NOUS AVONS UN HÉRITAGE UNIQUE

**NOUS OPÉRONS DANS DES CATÉGORIES
EN CROISSANCE ET EN LIGNE AVEC LES
TENDANCES DE CONSOMMATION**

**NOUS AVONS UN PORTEFEUILLE
DE MARQUES ET D'ACTIFS FORTS**

MAIS...

**NOUS AVONS SOUS-PERFORMÉ DANS NOS
CATÉGORIES ET FACE À LA CONCURRENCE**

**NOUS AVONS MANQUÉ DE CONSTANCE
DANS LA DÉFINITION ET DANS
L'ATTEINTE DE NOS OBJECTIFS**

NOTRE ORGANISATION A ÉTÉ TROP INSTABLE

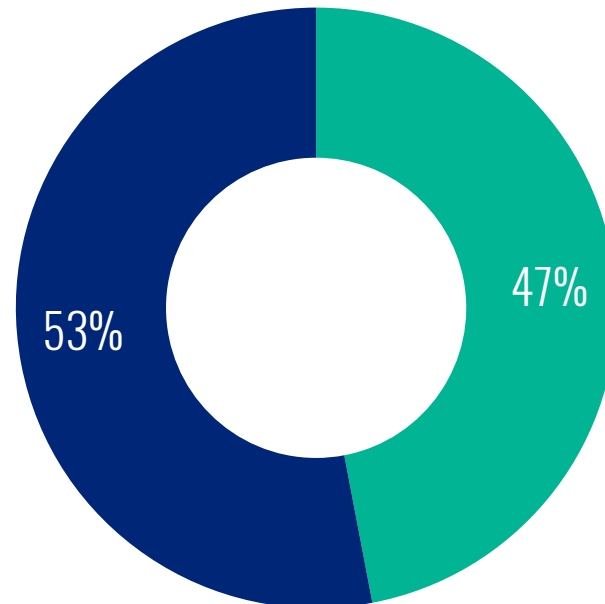
NOUS DISPOSONS D'UNE BASE UNIQUE D'ACTIFS

MARQUES, RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET POSITIONS SUR LE MARCHÉ

UN ENSEMBLE EXCEPTIONNEL DE MARQUES MONDIALES ET LOCALES



UNE COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE ÉQUILBRÉE



■ Marchés matures

■ Marchés émergents

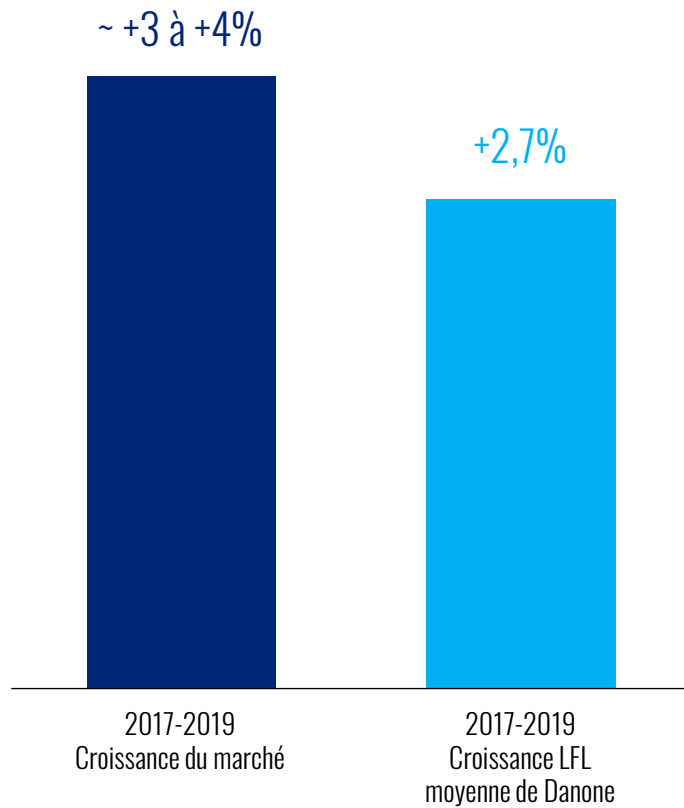
DES POSITIONS DE LEADER SUR NOS MARCHÉS¹

- #1 Produits laitiers frais
- #1 Produits d'origine végétale
- #2 Nutrition infantile
- #4 Nutrition pour adultes
- #2 Eaux

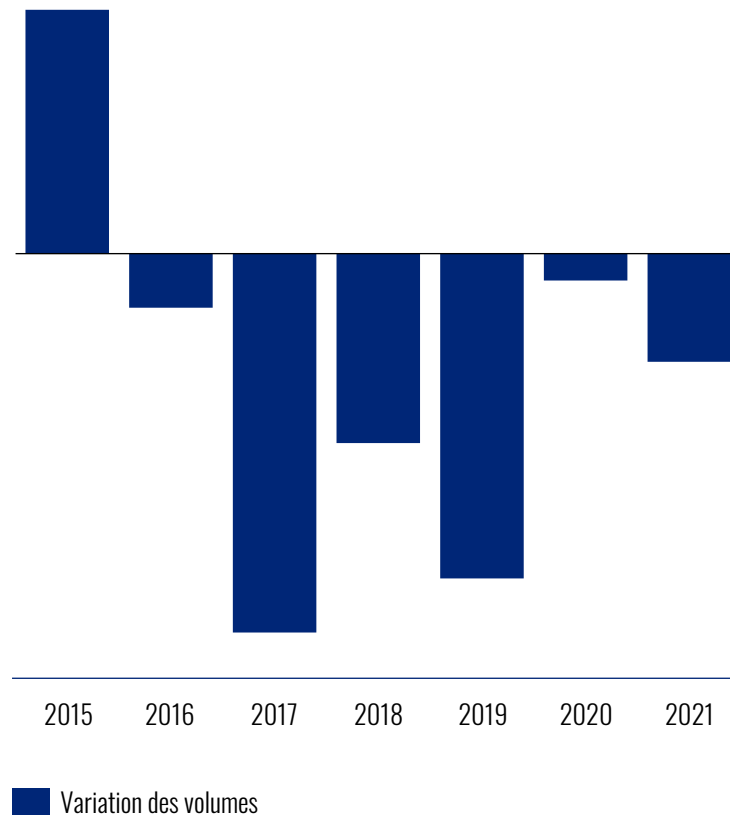
¹ En termes de valeur, dans les catégories et marchés concernés

NOUS AVONS SOUS-PERFORMÉ DANS NOS CATÉGORIES ET PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

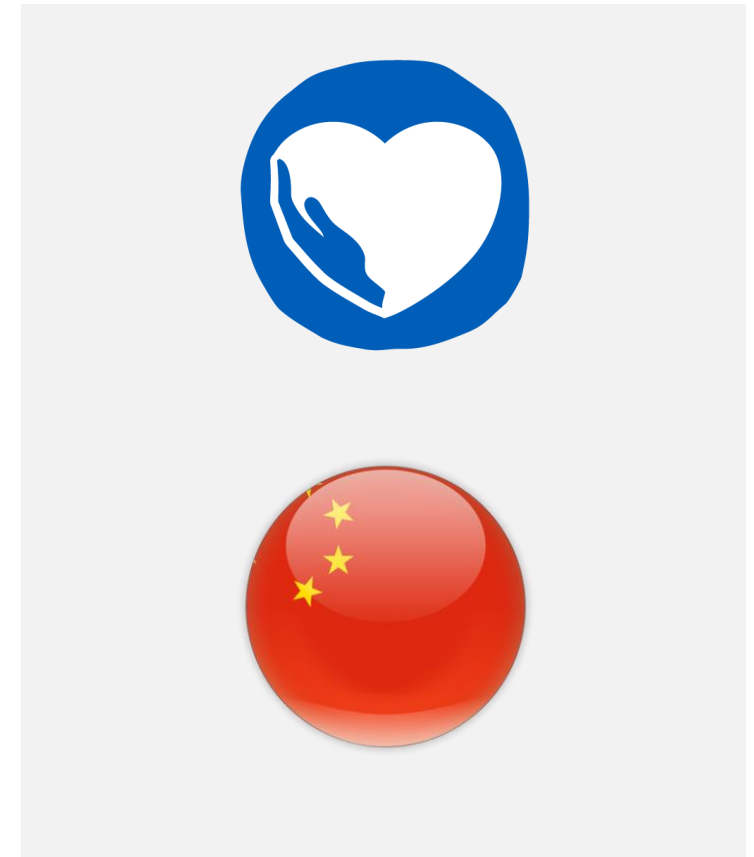
SOUS-PERFORMANCE DANS NOS CATÉGORIES



ÉQUILIBRE ENTRE LE VOLUME, LE MIX ET LE PRIX



DÉPENDANCE À L'ÉGARD DE QUELQUES CATÉGORIES ET RÉGIONS



REVENIR AUX FONDAMENTAUX

Nos catégories sont attractives et présentent un fort potentiel de création de valeur

Nous avons des actifs solides dont nous devons mieux tirer profit

Nous pouvons significativement renforcer notre capacité d'innovation et la qualité de notre exécution

Nous devons réinvestir dans nos marques et dans nos compétences



➤ **UNE NOUVELLE DYNAMIQUE EST NÉCESSAIRE**

Culture

Exécution

Finance

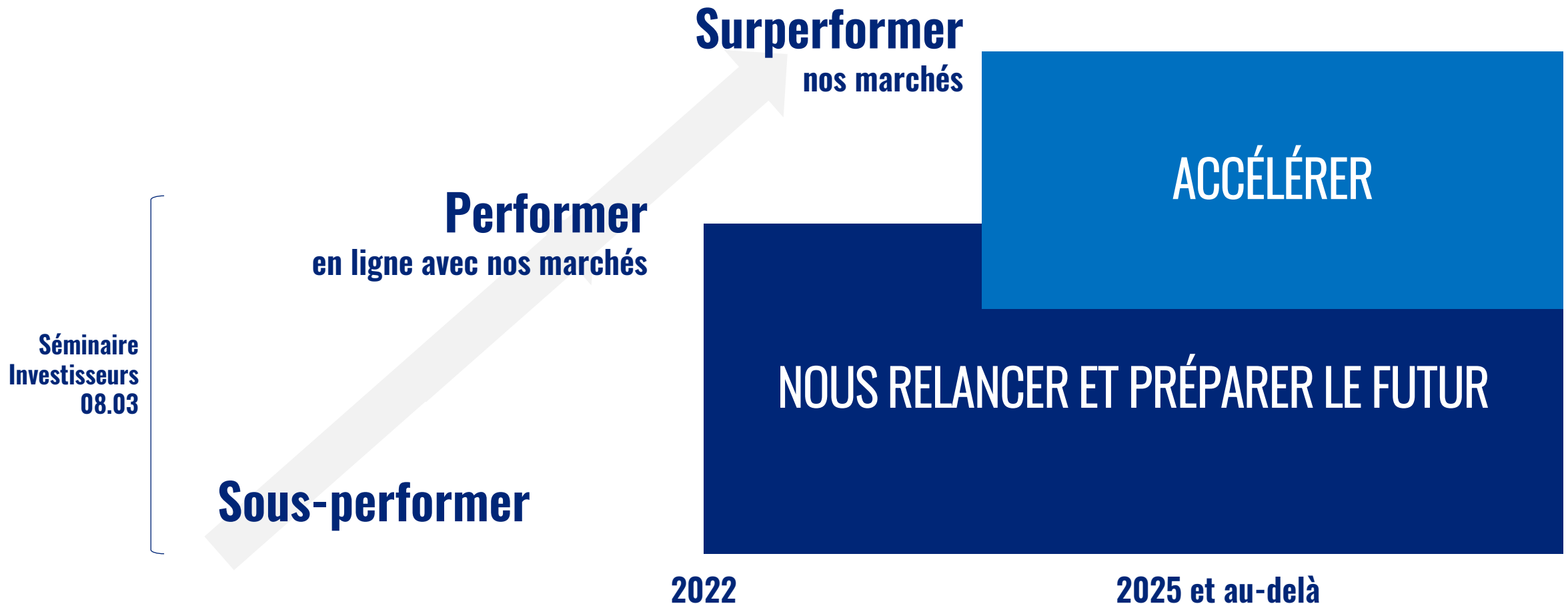
— RENEW — DANONE

**CRÉATION DE VALEUR DURABLE
POUR TOUS**



UNE STRATÉGIE CLAIRE

FONDÉE SUR L'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE ORGANIQUE



RENEW DANONE

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,

FAIRE DES CHOIX CLAIRS EN MATIÈRE DE GESTION DE PORTEFEUILLE

STIMULER LE CŒUR DE GAMME

~ **55%**
des revenus

Mobiliser tous les leviers possibles
pour accélérer la croissance et
améliorer la compétitivité

RÉPARER LES SOUS-PERFORMANTS

~ **25%**
des revenus

Pas de tabou
Pragmatisme et rapidité
Prendre les problèmes de front

DOPER LES GAGNANTS

~ **20%**
des revenus

Allocation d'investissements
supplémentaires
Déployer et faire croître
rapidement

RENFORCER LES COMPÉTENCES ET RESTAURER UNE CULTURE DE PERFORMANCE

UNE ÉQUIPE DE DIRECTION RENFORCÉE

Nouveaux dirigeants reconnus mondialement



**VIKRAM
AGARWAL**

PLUS DE 30 ANS
D'EXPÉRIENCE

OPERATIONS

**ISABELLE
ESSER**

PLUS DE 25 ANS
D'EXPÉRIENCE

**R&I, QUALITÉ ET
SÉCURITÉ ALIMENTAIRE**

**ROBERTO DI
BERNARDINI**

PLUS DE 30 ANS
D'EXPÉRIENCE

**RESSOURCES
HUMAINES**

Dirigeants expérimentés de Danone



**HENRI
BRUXELLES**

PLUS DE 35 ANS
D'EXPÉRIENCE

**DURABILITÉ ET
DÉVELOPPEMENT
STRATÉGIQUE**

**LAURENT
SACCHI**

PLUS DE 30 ANS
D'EXPÉRIENCE

**SECRÉTAIRE
GÉNÉRAL**

RÉCONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE & SOCIALE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMME LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

FONDATIONS
FORTES



50 ans du discours
de Marseille (1972)

ENTREPRISE À MISSION,

Depuis juin 2020



ACCÉRÉDITATIONS
FORTES



CLIMATE FORESTS WATER

MSCI
ESG RATINGS



ACTIFS
FORTS

90%

de volumes vendus
appartenant à des
catégories saines



Portefeuille
le plus sain
#1 classement
profil produits



FAIRE DU LEADERSHIP DE DANONE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE UN AVANTAGE COMPÉTITIF

Plus de focus & plus d'impact

Contribution tangible à la performance et à
la résilience de Danone

Un moyen d'augmenter les standards de
marché

CRÉATION DE VALEUR DURABLE POUR TOUS

Juergen Esser

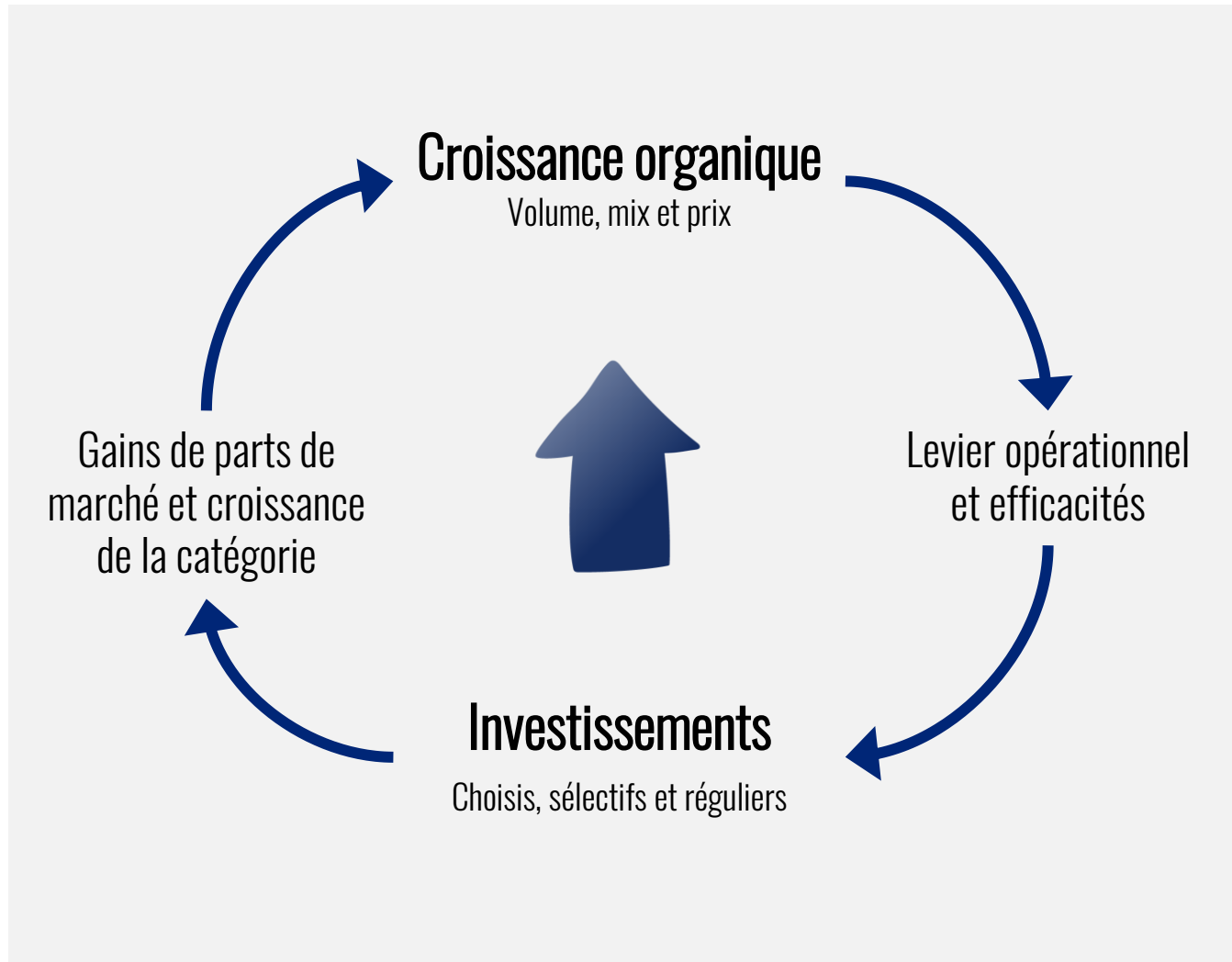
Directeur Général Finances,
Technologie & Data

— RENEW —
DANONE



LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE DÉBUTE PAR LA CROISSANCE

RELANCE DES INVESTISSEMENTS À PARTIR DE 2022



2022, UNE ANNÉE FONDATRICE

RÉINVESTISSEMENT DE 100% DES ÉCONOMIES GÉNÉRÉES PAR LOCAL FIRST

RÉINVESTISSEMENT 2022

**100% DES ÉCONOMIES
LOCAL FIRST**



Compétitivité &
création de
valeur pour le
consommateur

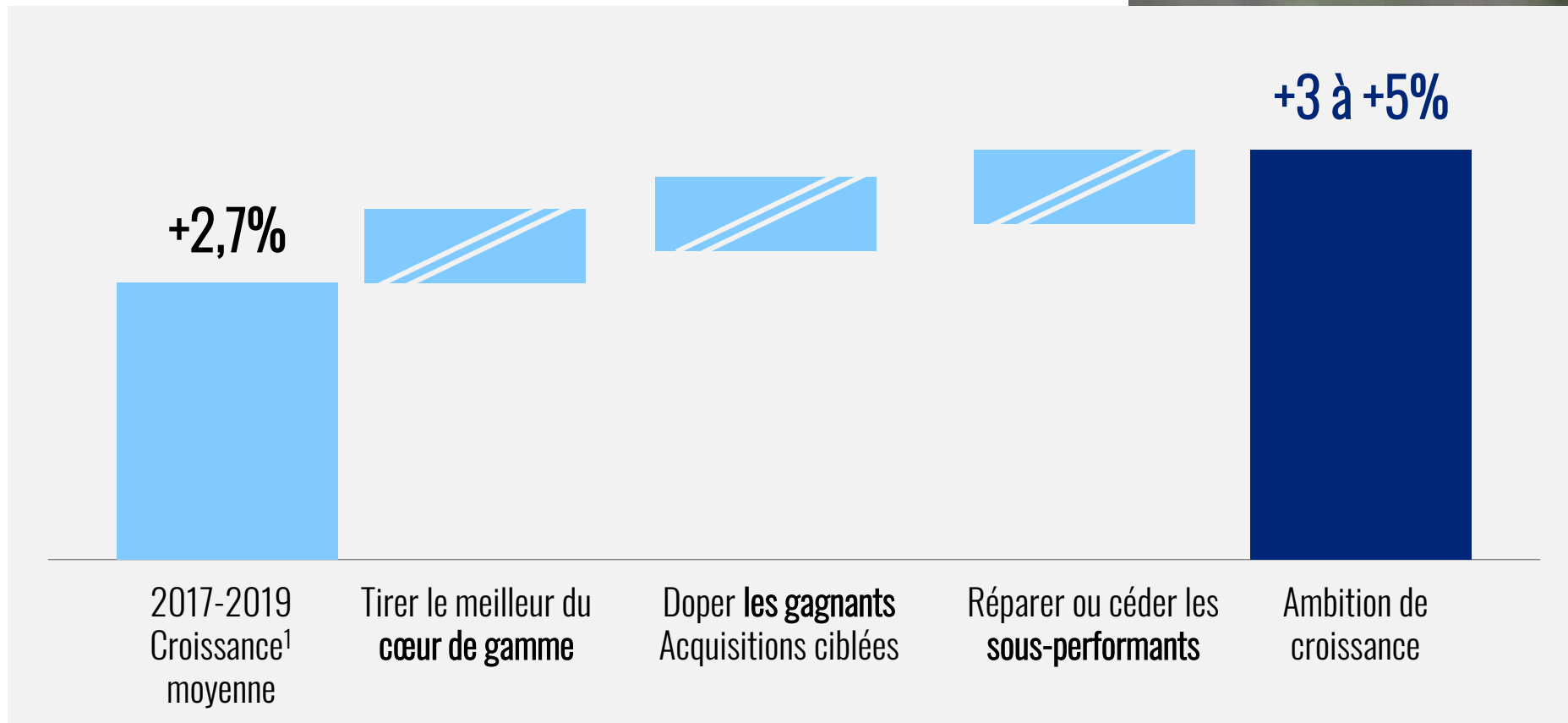
Leviers de croissance
(allocation en fonction
des retours sur
investissement)

Compétences
et outils clés



ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

EN TIRANT LE MEILLEUR DE NOTRE PORTEFEUILLE ET EN LE GÉRANT PLUS ACTIVEMENT



Note: la taille des éléments du graphique est seulement illustrative ¹ En données comparables



RENOUER AVEC LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE

AMBITION FINANCIÈRE MOYEN-TERME ¹

FIXER & DÉVELOPPER

ACCÉLÉRER

2022

2023-2024

MOYEN-TERME

**CHIFFRE
D'AFFAIRES**

+3 à +5%

Portée par le prix

+3 à +5%

Equilibre entre volume, mix et prix

Surperformer

**RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
COURANT**

Marge **> 12%**

Impact de l'inflation et
du réinvestissement

Croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires

Légère amélioration portée
par une croissance rentable

Accélération vers
les 15% de marge

Dividende annuel stable ou en croissance

¹ Basée sur les principales hypothèses décrites dans le communiqué de presse du 8 mars 2022

T1 2022

BON DÉMARRAGE DE L'ANNÉE DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE

CROISSANCE GÉNÉRALISÉE

+7,1%

Croissance en données comparables

+4,9%

Effet prix

+2,2%

Volume/Mix

UN CONTEXTE OPÉRATIONNEL DIFFICILE

Guerre en Ukraine

Challenges sur la chaîne de valeur

Inflation des coûts



T1 2022

CROISSANCE DE +7,1% AU T1, PORTÉE PAR TOUTES LES GÉOGRAPHIES ET CATÉGORIES

Europe

+5,7%

Amérique du Nord

+5,5%

Chine, Asie du Nord & Océanie

+15,3%

Reste du Monde

+7,0%



+3,6%



+9,5%



+15,9%

Note: Croissances en données comparables



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 2021 publié le 23 février 2022.

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.



DANONE
ONE PLANET . ONE HEALTH

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2022