



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2024

25 AVRIL 2024

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 2023 publié le 22 février 2024.

Le chapitre 5 (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) du document d'enregistrement universel 2023 de Danone, dont la dernière version est disponible sur www.danone.com, contient plus d'informations sur les objectifs, plans d'actions et résultats de Danone en matière sociale et environnementale, 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.

INTRODUCTION DU PRÉSIDENT

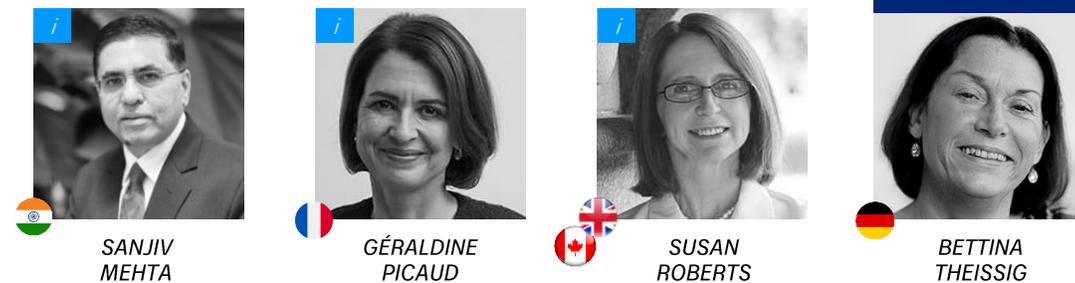
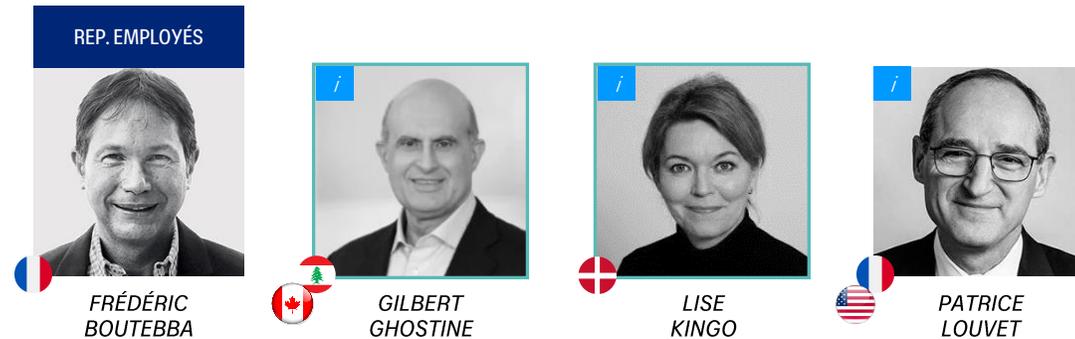
Gilles Schnepf

Président du Conseil d'Administration



UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ENTIÈREMENT RENOUVELÉ EN 2023

DIVERSITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ DES EXPÉRIENCES ET EXPERTISES DES ADMINISTRATEURS



11
Administrateurs

89%
Taux d'indépendance¹

44%
Taux de féminisation¹

56%
Nationalité étrangère¹

 Administrateurs indépendants

 Renouvellement des mandats d'administrateurs proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2024

1. Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION TRÈS ENGAGÉ

DE NOMBREUX SUJETS EXAMINÉS ET DÉBATTUS EN 2023

8 réunions du conseil

97% taux de participation

16 réunions de Comités

96% taux de participation



SCHÉMA DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ÉQUILIBRE ENTRE CRITÈRES FINANCIERS, CRITÈRES DE DURABILITÉ, ET CRITÈRES MANAGÉRIAUX

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

- Critères financiers (60%) : croissance du chiffre d'affaires¹, vol/mix¹, marge opérationnelle courante, *free cash flow*
- Critères de durabilité (20%) : réduction des émissions de gaz à effet de serre¹, % de salariés couverts par B Corp, volume des produits de base vérifié *Deforestation & Conversion Free* (nouveau critère 2024)
- Critères managériaux (20%)

PLAN DE RÉMUNÉRATION LONG-TERME

- BNPA courant (20%)
- TSR vs. indice Stoxx Europe 600 F&B (25%)
- Retour sur capitaux investis (25%)
- Conditions de durabilité (30%) : réduction du taux de sucre (10%), des émissions de gaz à effet de serre¹ (10%) et de l'intensité de la consommation d'eau (10%) (mise à jour des critères pour 2024)

1. En données comparables.

INTRODUCTION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

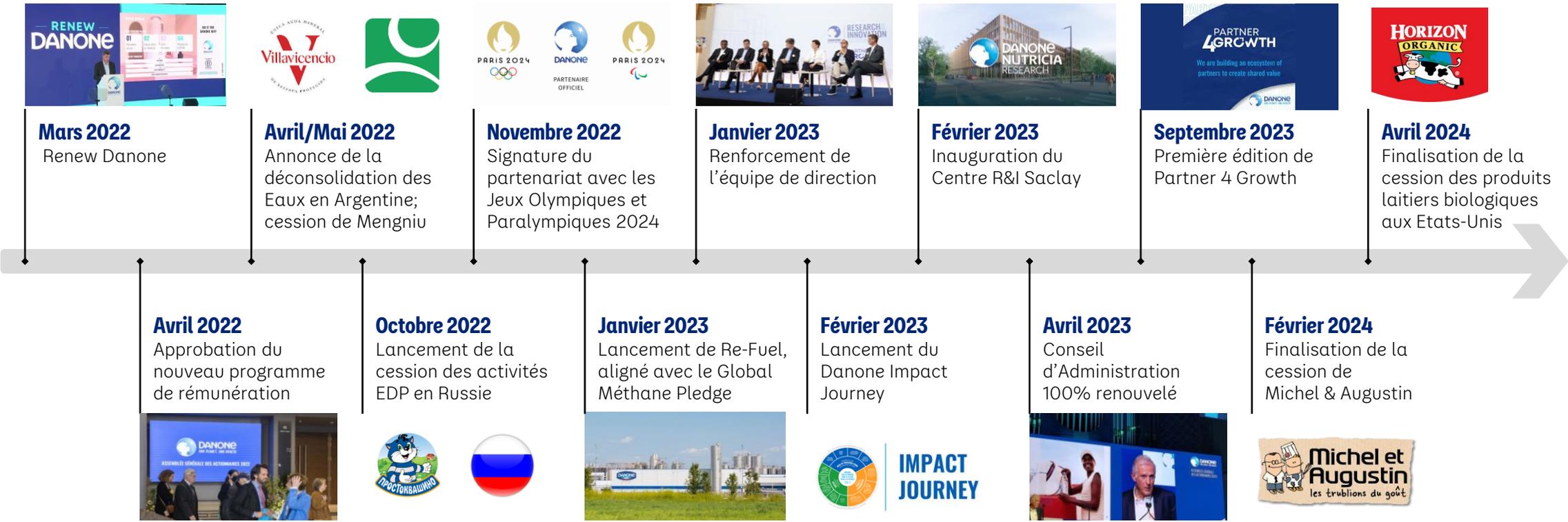
Antoine de Saint-Affrique
Directeur Général



Actimél

DEUX ANS DE PROGRÈS SIGNIFICATIFS

SUR NOTRE GOUVERNANCE, NOTRE CULTURE, NOS EXPERTISES ET NOTRE PORTEFEUILLE



RÉSULTATS 2023 ET T1 2024

Juergen Esser

DGA Groupe et Directeur Financier



WELCOME TO
The Mountain of Youth

FORTE PERFORMANCE EN 2023

LE DÉPLOIEMENT DE RENEW DANONE CONTINUE DE PORTER SES FRUITS



+7,0%

Croissance du chiffre d'affaires en données comparables



+6,6%



+6,7%



+9,1%

EUROPE

+5,9%

AMÉRIQUE DU NORD

+5,8%

CHINE, ASIE DU NORD ET OCÉANIE

+10,1%

AMÉRIQUE LATINE

+9,8%

RESTE DU MONDE

+7,2%

Note: Croissances en données comparables

EUROPE

CROISSANCE SOLIDE EN 2023 AVEC UN RETOUR DU VOLUME/MIX EN TERRITOIRE POSITIF AU T4

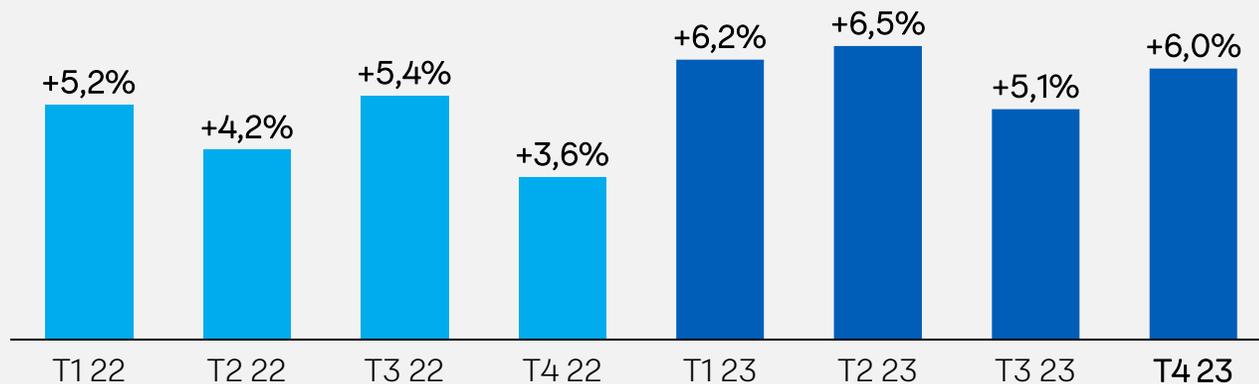
DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2023

- La transformation du portefeuille EDP commence à porter ses fruits, portée par Actimel, Danone, YoPro et Alpro
- Forte croissance des Eaux, soutenue par evian et Volvic
- Performance résiliente de la Nutrition Spécialisée

CHIFFRES CLÉS 2023

Chiffre d'affaires	9,4mds€
Croissance du chiffre d'affaires	+5,9%
Volume-mix / prix	-3,3% / +9,2%
Marge opérationnelle courante	11,5%
Variation en données publiées	-75 pb

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



Note: Croissance en données comparables

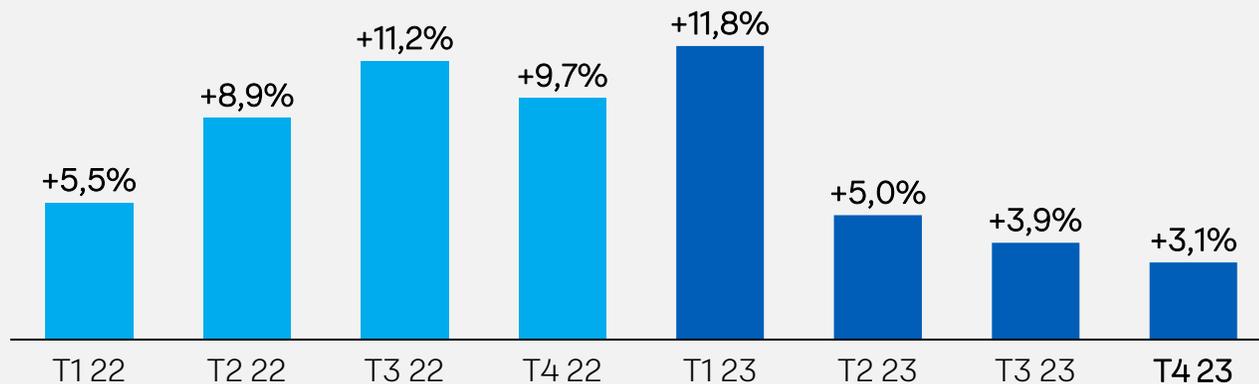
AMÉRIQUE DU NORD

FORTE CROISSANCE EN 2023, SOUTENUE PAR LES YAOURTS ET LES PRODUITS LIÉS AU CAFÉ

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2023

- Croissance équilibrée et résilience du portefeuille
- Performance portée Oikos, International Delight et Stok
- Progrès sur les produits d'origine végétale : renforcement de la compétitivité, repositionnement du portefeuille

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



CHIFFRES CLÉS 2023

Chiffre d'affaires	6,9mds€
Croissance du chiffre d'affaires	+5,8%
Volume-mix / prix	+0,2% / +5,6%
Marge opérationnelle courante	10,1%
Variation en données publiées	+3 pb



Note: Croissance en données comparables

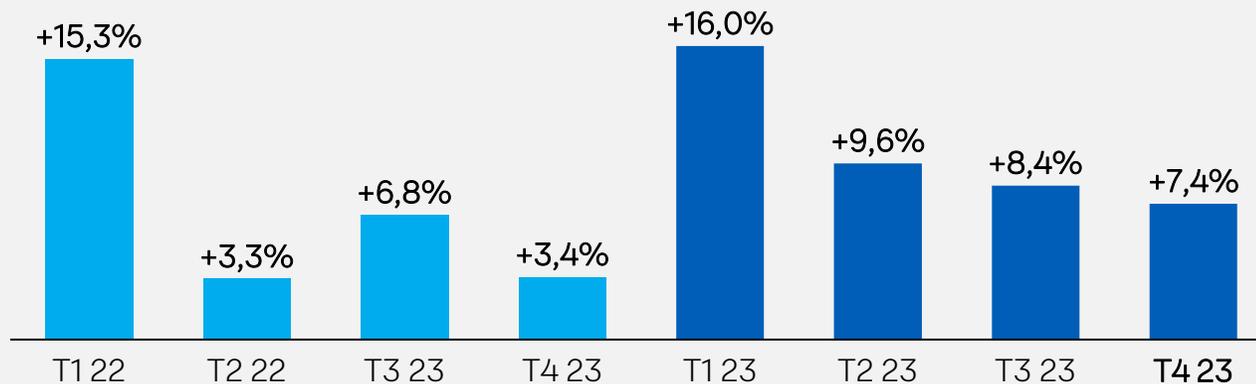
CHINE, ASIE DU NORD ET OCÉANIE

CROISSANCE FORTE ET COMPÉTITIVE EN 2023

DÉVELOPPEMENTS DE L'ANNÉE 2023

- Croissance compétitive et soutenue de la Nutrition Spécialisée en Chine
- Redressement confirmé pour la marque Mizone
- Croissance à deux chiffres de l'activité EDP au Japon

CROISSANCE PAR TRIMESTRE



CHIFFRES CLÉS 2023

Chiffre d'affaires	3,5mds€
Croissance du chiffre d'affaires	+10,1%
Volume-mix / prix	+8,6% / +1,5%
Marge opérationnelle courante	30,1%
Variation en données publiées	-15 pb



Note: Croissance en données comparables

UNE ANNÉE DE PROGRÈS DANS NOTRE DÉMARCHE DE CRÉATION DE VALEUR

CHIFFRE
D'AFFAIRES

27,7 mds€

+7,0% vs. 2022¹

MARGE
OPÉRATIONNELLE²

12,6%

+40pb vs. 2022

BNPA²

3,54€

+3,4% vs. 2022

FREE CASH FLOW

2,6 mds€

+500m€ vs. 2022

DIVIDENDE

2,10€

+5% vs. 2022



1. Croissances en données comparables; 2. Marge opérationnelle et BNPA courants

T1 2024 : UN BON DÉMARRAGE DE L'ANNÉE

POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE RENEW DANONE



+4,1%

Croissance du chiffre d'affaires

+1,2%

Croissance du volume/mix



+3,0%



+3,8%



+8,1%

EUROPE

+2,8%

AMÉRIQUE DU NORD

+2,5%

CHINE, ASIE DU NORD ET OCÉANIE

+8,9%

AMÉRIQUE LATINE

+4,1%

RESTE DU MONDE

+6,0%

Note: Croissances en données comparables

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE

Antoine de Saint-Affrique
Directeur Général



AMÉLIORER PROGRESSIVEMENT NOTRE PERFORMANCE

RETOUR AUX FONDAMENTAUX

RESTAURER LES FONDAMENTAUX DANS
LA CATÉGORIE YAOURTS

OIKOS
YoPRO

ACTIVIA
Actimèl
DANONE

Europe

Volume/mix
positif au Q4

Amérique du Nord

Volume/mix
résilient

VALORISER LA SCIENCE POUR DÉLIVRER
UNE CROISSANCE COMPÉTITIVE EN
NUTRITION INFANTILE



**Gains de parts de
marché en 2023**

ADAPTER NOTRE STRATÉGIE AUX
OCCASIONS DE CONSOMMATION ET
CANAUX DE DISTRIBUTION



**Café & Petit déjeuner
Consommation hors domicile**

DOPER L'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE

EN S'APPUYANT SUR NOTRE PORTEFEUILLE SUPÉRIEUR ET DIFFÉRENCIÉ

NUTRITION MÉDICALE



**Expansion dans les hôpitaux
et autres canaux de distribution**

**Capacités de production
accrues**

PRODUITS LIÉS AU CAFÉ



**Renforcement
aux Etats-Unis**

**Capacités de production
accrues**

PRODUITS RICHES EN PROTÉINES



**Développement dans les zones
géographiques existantes**

**Conquête de
nouveaux marchés**

REDRESSER LES ACTIFS SOUS-PERFORMANTS

RÉÉVALUER CONTINUUELLEMENT NOTRE PORTEFEUILLE



MIZONE EN CHINE

REDRESSEMENT CONFIRMÉ

+14,1%

Croissance en données comparables en 2023

Retour à la croissance compétitive



BRÉSIL & AFRIQUE

TRANSFORMATION GRADUELLE DU MODÈLE D'AFFAIRE

Priorisation des produits à plus forte valeur ajoutée

Retour de la profitabilité



PRODUITS D'ORIGINE VÉGÉTALE AUX ÉTATS-UNIS

RENFORCEMENT PROGRESSIF

Repositionnement du portefeuille

Rénovation et innovation

OPTIMISER NOTRE PORTEFEUILLE

VIA UNE ROTATION ACTIVE DE NOTRE PORTEFEUILLE

DÉCONSOLIDER NOS ACTIFS DILUTIFS / NON ESSENTIELS



Lait bio aux Etats-Unis



EDP en Russie



Michel & Augustin



Eaux en Argentine

INVESTIR DANS LES SEGMENTS EN CROISSANCE ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES



Soins à domicile



Fermentation de précision,
technologie cellulaire

**SE RECENTER SUR LES ACTIFS
STRATÉGIQUES CLÉS**

**PRÉPARER LE FUTUR EN
IDENTIFIANT LES AXES DE
CROISSANCE BASÉS SUR LA
SCIENCE ET LA
SUPÉRIORITÉ PRODUITS**

PRIORITÉS 2024

EXÉCUTION DISCIPLINÉE ET PROGRÈS CONSTANTS

OBJECTIFS 2024

EN LIGNE AVEC L'AMBITION DE MOYEN-TERME



Croissance du chiffre d'affaires¹
Entre +3% et +5%

Marge opérationnelle courante
Amélioration modérée

PRÉPARATION DU PROCHAIN CHAPITRE RENEW

Séminaire Investisseurs

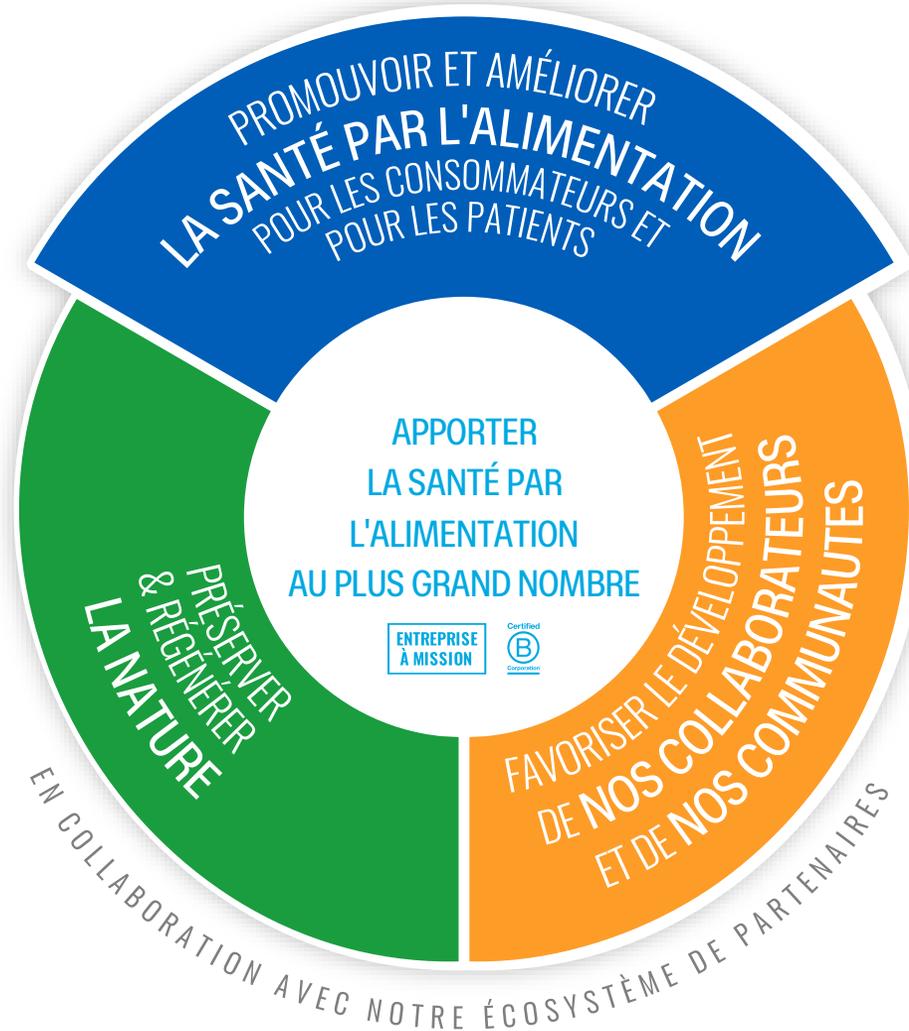
19 et 20 juin 2024

1. Croissance du chiffre d'affaires en données comparables

UNE APPROCHE AMBITIEUSE, IMPACTANTE ET MESURABLE

UNE ANNÉE DE MISE EN ACTION, AVEC DISCIPLINE

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



UN PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE SOLIDE

POUR LIMITER NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) A 1.5°C

DANONE ENGAGÉ DANS SA TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION DE SES ÉMISSIONS

- Des objectifs de réduction à 2030 validés par SBTi, intégrant les émissions liées à l'agriculture (FLAG)
- Des objectifs Net Zéro émission à horizon 2050 validés en avril 2024 par SBTi
- Un plan de transition climatique articulé autour de 8 programmes de transformation couvrant l'ensemble de ses émissions (scopes 1, 2 et 3)

NOS PREMIERS RÉSULTATS TANGIBLES

		RÉSULTATS 2023	OBJECTIFS 2030
	SCOPE 1 ET 2 (ÉNERGIE ET INDUSTRIE)	- 20,7% réduction absolue depuis 2020	- 46,3% réduction absolue 2020-2030
	SCOPE 1 ET 3 FLAG (Forest, Land and Agriculture)	- 5,5% réduction absolue depuis 2020	- 30,3% réduction absolue 2020-2030
	SCOPE 3 (ÉNERGIE ET INDUSTRIE)	- 9,4% réduction absolue depuis 2020	- 42,0% réduction absolue 2020-2030

ACCÉLÉRER LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE MÉTHANE

EN MISANT SUR L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE, L'INNOVATION ET LA COLLABORATION

Poursuite du déploiement de programmes d'agriculture régénératrice dans la filière lait



Nouveau partenariat dédié à la recherche et à l'innovation



Lancement d'une nouvelle plateforme d'action avec 6 entreprises laitières



-13,3%

d'émissions de méthane en 2023 (depuis 2020)

ACCOMPAGNER LES AGRICULTEURS VERS UN MODÈLE DE PRODUCTION VERTUEUX & COMPÉTITIF

MONDE

Accélération de la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice

38%

de nos ingrédients clés, en 2023, sourcés directement auprès d'agriculteurs ayant commencé la transition

FRANCE

- > Augmentation de la collecte locale
- > Modèle attractif pour nos éleveurs laitiers partenaires
- > Soutien à l'installation de nouveaux éleveurs laitiers



RÉDUIRE L'UTILISATION ET PRÉSERVER LA RESSOURCE EN EAU POUR UN SYSTÈME ALIMENTAIRE DURABLE

1. **Réduction de l'utilisation d'eau** dans nos opérations
2. **Gestion intégrée** pour une préservation & restauration systémique des bassins versants*
3. **Plan de résilience** et engagement de notre chaîne de valeur pour nos principaux ingrédients agricoles
4. **Accès à l'eau potable** pour les communautés vulnérables

Plan de restauration en place pour
53%
des bassins versants à risque

Déploiement de la méthode 4R sur
95%
de nos sites**

12,7 millions
de personnes avec accès quotidien à l'eau potable



CONVENTION ON WETLANDS



UN LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL RECONNU

DANONE OBTIENT LE TRIPLE A POUR LA 5^E ANNEE CONSÉCUTIVE POUR SON ACTION EN MATIÈRE DE CLIMAT, DE PRÉSERVATION DES FORÊTS ET DE GESTION DES RESSOURCES EN EAU



**11 ENTREPRISES ONT REÇU
LE TRIPLE A**

sur 21 000 entreprises
évaluées

Note obtenue en février 2024

AU COEUR DE LA RÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

DANSKILLS : UN PROGRAMME DE FORMATION MONDIAL INNOVANT



UN PROGRAMME POUR TOUS NOS SALARIÉS

100,000 salariés dans 55 pays, sans distinction de qualification, de métier ou d'âge

1 MILLION D'HEURES DE FORMATION PAR AN

réalloué aux métiers d'avenir dès 2024

1 NOUVEAU CENTRE DÉDIÉ À LA FORMATION DU MANAGEMENT À EVIAN

EN ROUTE POUR LES JEUX OLYMPIQUES & PARALYMPIQUES 2024

