

# TRANSFORM TO WIN!

7 octobre 2024





# Disclaimer

Ce document contient des déclarations de nature prospective concernant BONDUELLE. Bien que BONDUELLE 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 de ceux visés. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au rapport annuel de BONDUELLE (Document d'enregistrement universel, à la section « Facteurs de risques », disponible sur [www.bonduelle.com](http://www.bonduelle.com)).

Indicateurs alternatifs de performance : le groupe présente dans sa communication financière des indicateurs de performance non définis par les normes comptables. Les principaux indicateurs sont définis dans les rapports financiers consultables sur [www.bonduelle.com](http://www.bonduelle.com).

BONDUELLE ne s'engage en aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces éléments. Ce document ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat des titres BONDUELLE.

# Présentation des résultats 2023/24 et perspectives



Faire grandir un héritage: **“Transform to win”**,  
notre plan à 3 ans



Performances 2023/2024  
extra financières et financières



Perspectives



Xavier Unkovic  
Directeur Général



Céline Barral  
Directrice de la Stratégie, des  
marques et de l'impact



Grégory Sanson  
Directeur Financier



Faire grandir un héritage  
“**Transform to win**”, notre  
plan à 3 ans

# Notre mission



“Nous **inspirons** la transition vers une **alimentation plus végétale** pour contribuer au bien-être de l’**Homme** et à la préservation de la **planète**”

# Le Groupe Bonduelle dispose d’atouts considérables



Une famille engagée



Des tendances porteuses



Des liens forts avec nos partenaires

**Bonduelle**

**Cassegrain**





**7 CONSOM-  
MATEURS  
SUR 10  
SONT  
FLEXI  
TARIENS**




**INFLATION  
ET SANTÉ :  
CE SONT LES  
2 PRINCIPALES  
RAISONS  
DE  
LA BAISSSE  
DE LA  
CONSOMMATION  
DE VIANDE ET  
DE POISSON**





# Bonduelle s'inscrit dans une dynamique de progrès

**Croissance du  
chiffre d'affaires**

**+2,7%\***  
vs 22/23 

**2.372M€**

**Progression  
de la rentabilité  
opérationnelle courante**


**+30,5%\***  
vs 22/23 

**75M€**

\* A taux de change et périmètre constants



Mais l'entreprise s'est défini un objectif plus ambitieux

 Retrouver la liberté de nous développer en tant qu'entreprise B Corp performante et attractive

où la performance financière est améliorée,  
l'excellence opérationnelle est la norme,  
notre coeur de gamme est modernisé et l'innovation accélérée





# TRANSFORM TO WIN!



## Un plan sur 3 ans

2024-2025

**1** TRANSFORMATION

2025-2026

**2** REBOND

2026-2027

**3** ACCELERATION

Porté par  
5 piliers  
stratégiques



**PERFORMANCE**



**MARQUES & INNOVATIONS**



**GÉOGRAPHIES CLÉS**



**EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS  
ET DES ORGANISATIONS**



**IMPACT POSITIF**

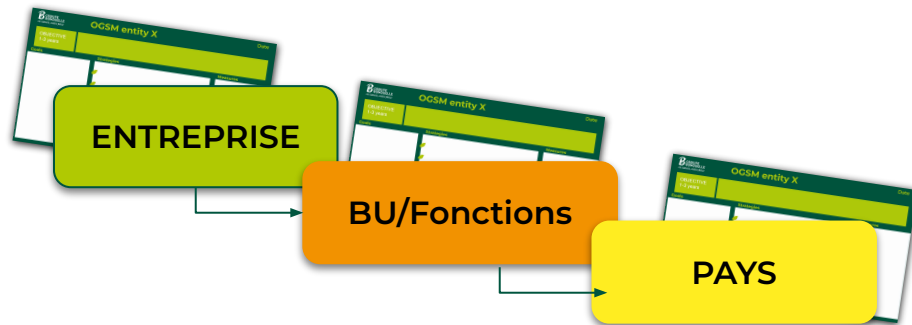




# PERFORMANCE



## Une feuille de route, l'OGSM, déployée dans toute l'entreprise



- Délivrer notre mission
- Focaliser les énergies
- Mesurer et monitorer la performance



2



# MARQUES ET INNOVATIONS : construire des “LOVE BRANDS”



1



Mettre les consommateurs au coeur

2



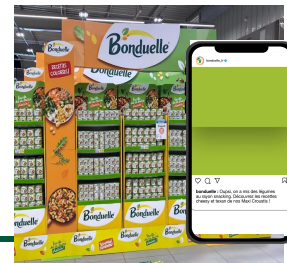
Moderniser et différencier notre coeur de gamme

3



Innover et élargir l'offre de repas complets

4



Soigner l'exécution dans tous les canaux de distribution (OMNI)

Moderniser la marque,  
c'est...

... réveiller les bénéfiques



cachés derrière une offre  
pratique mais indifférenciée

Vitalité, Energie, Immunité, Digestion, Beauté

... et expérimenter le bien  
manger : du BEAU et du BON !



Du goût,  
des couleurs  
des textures...

...pour du bien-  
être, du plaisir  
et du sens



# Un portefeuille modernisé, valorisé et accessible à tous

## Nouveaux moments

Petite faim (les "minis")



oct 24



## Solutions de repas



Praticité

mar 25

## Pour tous, partout

Cassegrain

Nouveau au rayon traiteur!

avr 25

A partager



avr 25

Culinarité



sept 24

Snacking



Satiété

Bien-Être



Bonduelle Food Service

Même au resto





# GÉOGRAPHIES CLÉS



Préserver notre rentabilité  
et conquérir par la différenciation



Se différencier et redevenir profitable  
sur le 1er marché alimentaire au  
monde



Optimiser nos activités en  
Eurasie et Mercosur



# Préserver notre rentabilité et conquérir par la différenciation



Moderniser et revaloriser la conserve

Accélérer le traiteur

Projet de cession de l'activité salade en sachet



- Catégorie structurellement déficitaire (≈ 10 M€ par an)
- Accélération récente des pertes
- Pas de chemin de redressement

- Cassegrain
- "les minis"







# Redevenir profitable sur le 1er marché alimentaire



Introduire une marque iconique

Innover sur le segment historique des bowls

Elargir l'offre au delà du frais



sous l'impulsion d'un nouveau management Bobby Chacko





# Optimiser nos activités en Eurasie et Mercosur grâce à la marque



Poursuite  
de nos activités



Accompagner la  
croissance en  
Eurasie par  
l'activation de la  
marque

( Kazakhstan, Azerbaijan,  
Uzbekistan, Kyrgyzstan, Tajikistan,  
Georgia, Belarus, Armenia...)

#1 ou #2



Améliorer la  
rentabilité et  
gagner au  
Brésil







# EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS ET DES ORGANISATIONS



## Pour financer la transformation

-  Moderniser & digitaliser nos opérations
-  Soutenir les marques
-  Absorber l'inflation



Programme  
d'efficacité

2,5%

du chiffre  
d'affaires  
chaque  
année





**IMPACT POSITIF**



**Notre ambition :  
être une  
entreprise**

**100%**

**certifiée B Corp  
d'ici 2025**



# Performances 2023/2024 extra financières et financières

**2023/2024 :**  
**Une étape**  
**majeure dans notre**  
**feuille de route**  
**Impact Positif**





# 80%

de nos opérations  
sont maintenant certifiées B Corp.

Certified



Corporation





# Un levier business puissant

- **Pour nos marques :**  
Accélérer la préférence et la différenciation
- **Pour nos consommateurs :**  
Garantir la transparence, la responsabilité
- **Pour nos clients :**  
Agir en fournisseur engagé “*best in class*”
- **Pour nos partenaires :**  
Proposer un modèle rentable et durable
- **Pour nos équipes :**  
Générer de la fierté & de l’engagement





# Une campagne multi-pays pour célébrer

**SOMETIMES  
IT TAKES A   
TO BE BETTER.**



  Bonduelle is proud to be a B Corp, reflecting our commitment to high social and environment standards.

**BECAUSE  
SOMETIMES,  
THE PLAN   
IS JUST  
THE BEST.**



  Bonduelle is proud to be a B Corp, reflecting our commitment to high social and environment standards.

**QUI AURAIT CRU  
QU'AVEC UN   
ON DEVIENDRAIT  
MEILLEUR.**



  Bonduelle is proud to be a B Corp, reflecting our commitment to high social and environment standards.

**PARCE QUE  
PARFOIS LE PLAN   
EST VRAIMENT  
LE MEILLEUR.**



  Bonduelle is proud to be a B Corp, reflecting our commitment to high social and environment standards.



# Relayée sur une multitude de supports à partir du 7 Oct



Nos leaders  
prennent la parole



Un plan médias  
dédié

**Les Echos**  
Challenge<sup>S</sup>  
L'économie de demain est l'affaire de tous



**L'EXPRESS**

**Forbes**

Une campagne  
d'influence et sur  
le digital



Meta   YouTube

Relai sur les  
emballages et en  
magasin





**7 CONSOM-  
MATEURS  
SUR 10  
SONT  
FLEXI  
TARIENS**



# Du beau et du bon pour transformer les assiettes !

## 99%

des produits  
sont Nutri-Score  
A&B  
(98% 22 23))



## 12,6%

de nos ventes sur  
nos marques sont  
des innovations  
et rénovations produits  
(9,7% 22 23)



près de

# 10 000

chefs formés à la cuisine  
végétale (1800 en 22 23)



et un nouveau  
partenariat pour  
sensibiliser les écoliers





# Notre priorité : décarboner du champ à l'assiette

Les émissions de CO2 scope 1-2  
en absolu ont diminué de

**-13,8%**

VS 19/20  
Obj : -38%  
en 2035



**58%**

de nos producteurs  
sont engagés dans  
l'agriculture  
régénératrice  
vs 46% en 22 23  
Obj 80% en 2030)



L'utilisation de plastique  
fossile vierge a diminué  
de

**-43%**

VS 19/20  
Obj : -100% en 2030



**B** GROUPE  
BONDUELLE  
La nature, notre futur



**TOUS ENGAGÉS  
POUR  
LA TRANSITION  
VERS  
UNE ALIMENTATION  
VÉGÉTALE,**

**AFIN  
DE CONTRIBUER  
AU BIEN-ÊTRE  
DE L'HOMME ET  
À LA PRÉSERVATION  
DE LA PLANÈTE**



# Engagés pour et avec notre écosystème

# 95%

des sites Bonduelle  
sont engagés dans  
des initiatives  
locales

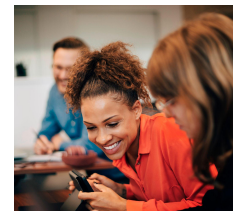
(71% en 22 23  
Obj 100% en 2025)



Le taux  
d'engagement  
de nos  
collaborateurs  
atteint

# 70%

(+10pts vs  
Benchmark  
71% en 22 23)



# 88%

des producteurs ont  
renouvelé leur contrat  
(iso 22 23)



**B** GROUPE  
BONDUELLE  
La nature, notre futur

# PERFORMANCE FINANCIÈRE



## Un chiffre d'affaires en progression et un résultat opérationnel courant supérieur à l'objectif<sup>(1)</sup>

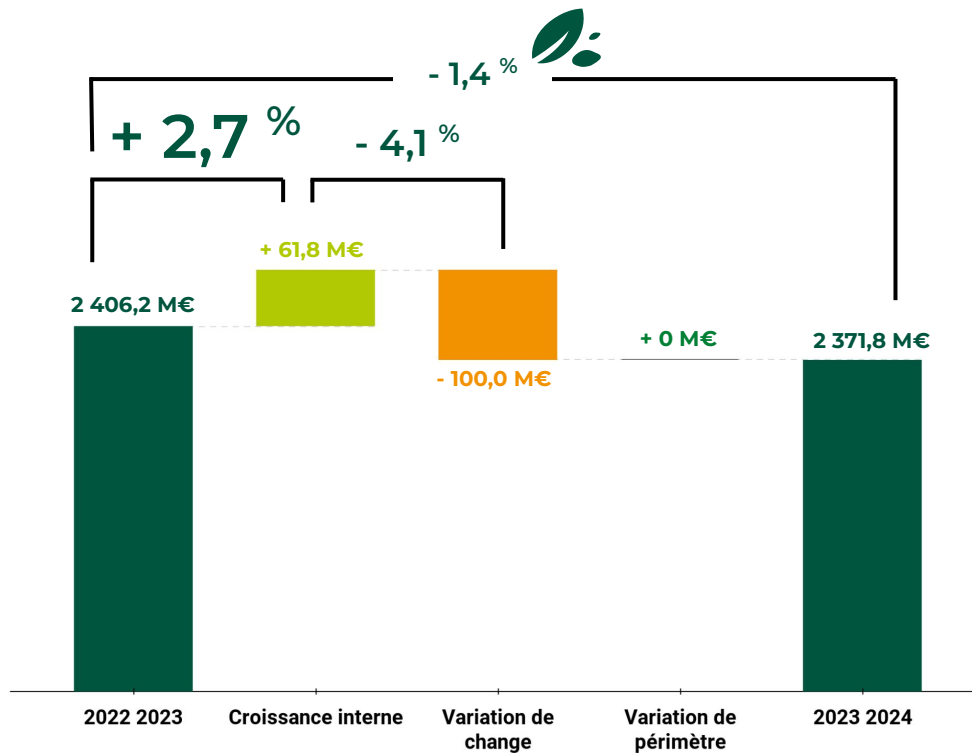
- Un chiffre d'affaires en croissance : **+2,7%**<sup>(1)</sup>
- Une rentabilité opérationnelle courante en hausse : **+30,5%**<sup>(1)</sup>
- Une marge opérationnelle courante à **3,5%** en progression et supérieure à l'objectif<sup>(1)</sup>
- Une dépréciation d'actifs du Frais en Amérique du Nord qui reflète l'horizon de redressement de l'activité
- Une situation financière maîtrisée



# Notre chiffre d'affaires progresse malgré des volumes en retrait

## Évolution du chiffre d'affaires

- Une progression du chiffre d'affaires de + 2,7 % en données comparables alimentée par les revalorisations tarifaires 2023
- Des replis en volumes dans des marchés sous pression
- Impact significatif des taux de change

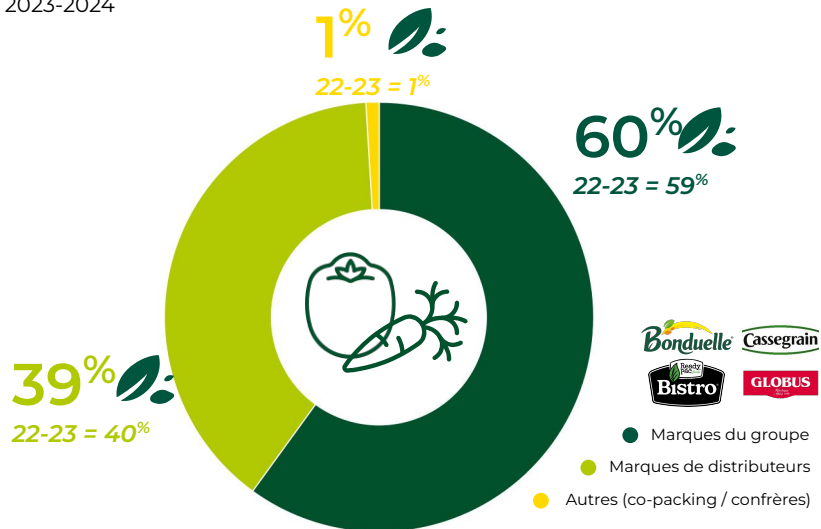




# Nos marques progressent

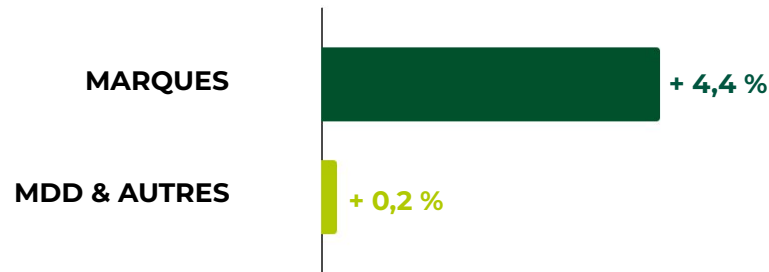
## Répartition du chiffre d'affaires par marques

2023-2024



## Croissance 2023-2024

A taux de change et périmètre constants



### Progression des marques du groupe :

- Croissance modérée en zone Europe, plus dynamique en dehors d'Europe
- Une part de marché record pour les *bowls* en Amérique du Nord
- Des programmes d'activation ciblés et dynamiques de nos marques en Europe (Belgique, Pays Bas,...)

### Des marques de distributeurs stables sur l'exercice :

- Les marques de distributeurs favorisées en Europe lié au contexte de consommation

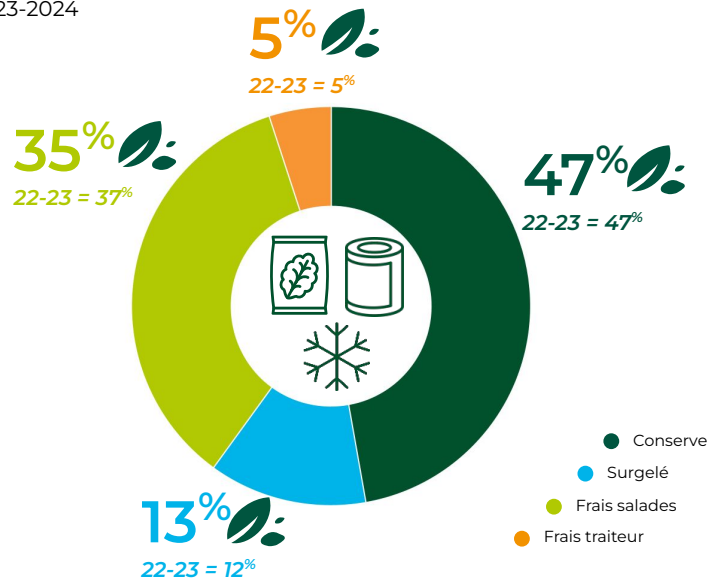




# La croissance globale est portée par les technologies conserve et surgelé ainsi que le traiteur

## Répartition du chiffre d'affaires par technologie

2023-2024



## Croissance 2023-2024

A taux de change et périmètre constants






Salades = Bonduelle Fresh Europe (Allemagne, 4G France et 4G Italie) + Bonduelle Fresh Americas  
Traiteur = Italie et France

- Des activités de longue conservation résilientes (conserve et surgelé)
- Une activité salade en retrait en France, Allemagne et Amérique du Nord
- Bonne dynamique en salade Italie et traiteur



# Le résultat opérationnel courant est en progression et supérieur à l'objectif<sup>(1)</sup>

## Évolution du résultat opérationnel courant

	23-24		22-23	
	à taux de change courants	à taux de change constants	à taux de change courants	
Chiffre d'affaires 	2 371,8 M€	2 471,6 M€	2 406,2 M€	+ 2,7 % à taux de change constants
Résultat opérationnel courant 	75,3 M€	86,0 M€	65,9 M€	+ 30,5 % à taux de change constants
% chiffre d'affaires 	3,2 %	3,5 %	2,7 %	+ 74 bps à taux de change constants

- **Le résultat opérationnel courant progresse** de plus de 30 %<sup>(1)</sup> :
  - Efficacité agro-industrielle,
  - Maîtrise des frais généraux
- **La marge opérationnelle courante (3,5 %) progresse mais reste insuffisante**

(1) A taux de change et périmètre constants



# Le résultat opérationnel courant est en progression dans les deux zones d'activité

## Chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant par zone

A taux de change et périmètre constants

EUROPE	
23-24	22-23
Chiffre d'affaires	
1 552,1 M€	1 508,1 M€
Résultat opérationnel courant	
79,2 M€	71,6 M€
% chiffre d'affaires	
5,1 %	4,7 %





HORS EUROPE	
23-24	22-23
Chiffre d'affaires	
919,5 M€	898,1 M€
Résultat opérationnel courant	
6,8 M€	(5,7) M€
% chiffre d'affaires	
0,7 %	(0,6) %

- **Europe** : progression de la rentabilité alimentée par de bonnes performances agro-industrielles, en dépit d'un repli des volumes
- **Hors Europe** : les activités de frais en Amérique du Nord poursuivent leur redressement grâce aux démarches de compétitivité industrielle



# Des éléments non récurrents significatifs alimentés par la dépréciation d'actifs américains et français dans l'activité de frais

## Eléments non récurrents

	23-24	22-23	
Chiffre d'affaires 	2 371,8 M€	2 406,2 M€	▼ -1,4 %
Résultat opérationnel courant 	75,3 M€	65,9 M€	▲ +14,3 %
<b>Eléments non récurrents </b>	<b>(145,0) M€</b>	<b>(11,7) M€</b>	
Résultat opérationnel 	(69,7) M€	54,1 M€	N/A

- Dépréciation du *goodwill* de l'activité frais en Amérique du Nord : 131 millions d'euros, sans impact sur la trésorerie du groupe
- Dépréciation à 100 % des actifs de l'usine de salade de Saint-Mihiel (France) : 5 M€
- Décision de l'Autorité de Concurrence relative à l'utilisation de BPA, en appel



# Les éléments non récurrents affectent le résultat net

## Evolution du résultat net

	23-24	22-23	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 371,8 M€</b>	<b>2 406,2 M€</b>	▼ - 1,4 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>75,3 M€</b>	<b>65,9 M€</b>	▲ + 14,3 %
Eléments non récurrents	(145,0) M€	(11,7) M€	▼
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(69,7) M€</b>	<b>54,1 M€</b>	▼ N/A
Résultat financier	(35,1) M€	(31,3) M€	▼ - 12,2 %
Impôts	(18,5) M€	(18,5) M€	▼ - 0,2 %
Mises en équivalence	3,6 M€	4,4 M€	- 18,2 %
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>(119,8) M€</b>	<b>8,8 M€</b>	N/A
<b>% de CA</b>	<b>- 5,0 %</b>	<b>0,4 %</b>	

- Une charge financière en accroissement (hausse de la dette / hausse des taux d'intérêt)
- Une charge d'impôt stable - dépréciation du *goodwill* non déductible
- Résultat net négatif lié à la dépréciation du *goodwill*
- Dividende : la Gérance proposera à l'Assemblée Générale du 5 décembre 2024 un dividende de 0,20 € par action



# Une génération de cash flows impactée par le besoin en fond de roulement

## Evolution du cash flow

	23-24	22-23	
Chiffre d'affaires	2 371,8 M€	2 406,2 M€	▼ - 1,4 %
Résultat opérationnel courant	75,3 M€	65,9 M€	▲ + 14,3 %
% chiffre d'affaires	3,2 %	2,7 %	▲ + 44 bps
Dépréciation	(82,2) M€	(82,5) M€	▼ - 0,3 %
<b>REBITDA </b>	<b>157,5 M€</b>	<b>148,3 M€</b>	<b>▲ + 6,2 %</b>
% chiffre d'affaires	6,6 %	6,2 %	▲ + 48 bps
CAPEX	(82,3) M€	(81,6) M€	▲ + 0,9 %
WC variation	(118,8) M€	(74,0) M€	▼ - 60,5 %
<b>Cash flow opérationnel courant </b>	<b>(43,6) M€</b>	<b>(7,2) M€</b>	<b>▼ - 505,6 %</b>

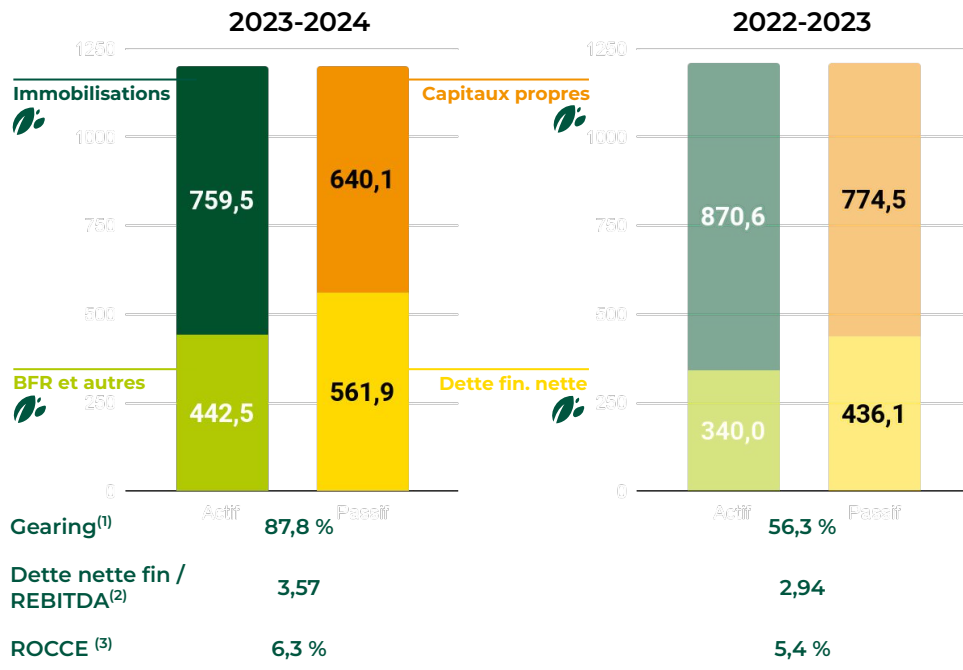
\* EBITDA récurrent y compris IFRS 16

Des volumes en retrait et une inflation des coûts (stocks) qui obèrent la génération de cash flows



# Nous affichons une structure financière maîtrisée

Bilan simplifié (en M€) - y/c IFRS 16



- Les capitaux propres sont en baisse : résultat net négatif
- Le BFR progresse : stocks (volumes / coût de revient)
- Le ratio dette financière nette / capitaux propres (*gearing*) reste inférieur à 100 %
- Un ratio de levier compatible avec notre activité, et qui doit s'améliorer en 24/25

<sup>(1)</sup> Dette financière nette / capitaux propres

<sup>(2)</sup> Dette financière nette sur EBITDA récurrent

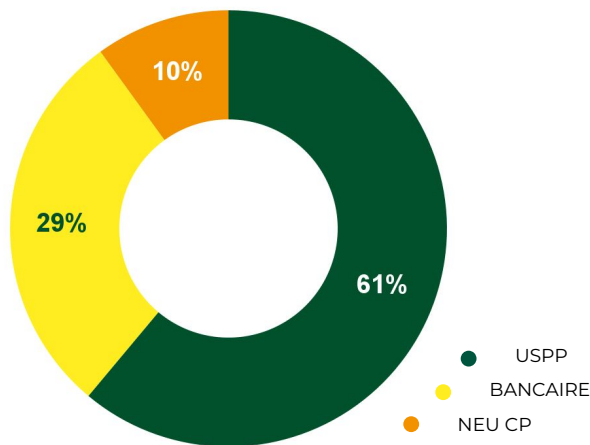
<sup>(3)</sup> Rentabilité opérationnelle courante avant impôts / capitaux employés



# Nous affichons une structure de financement maîtrisée

## Répartition de la dette

Au 30 juin 2024



## Profil d'amortissement de la dette

Échéances en millions d'euros <sup>(1)</sup>



Coût moyen	4,39 %
Maturité moyenne de la dette <sup>(2)</sup>	3,1 ans
Taux de désintermédiation	71 %

<sup>(1)</sup>Hors RCF

<sup>(2)</sup>Maturité moyenne des instruments de financements disponibles

- Maturité du RCF de 400 M€ portée à février 2029 (activation de la première option d'extension)
- Des tombées d'amortissement de la dette limitée sur les 5 prochaines années
- Hausse du taux de financement contenue





# PERSPECTIVES 2024-2025



# L'année 1 de transformation 2024/25 permet d'absorber des changements structurants

Croissance limitée des volumes et des prix

Pression continue des marques distributeurs (24/25)

Effets retardés de l'inflation sur les stocks et impact des efforts d'amélioration continue (25/26)

## avec un objectif de STABILITÉ

de l'activité<sup>(1)</sup>

2.375M€

et de la rentabilité<sup>(1)</sup>

75M€



Support accru aux marques (24/25)

USA (yoy)

Concrétisation des projets sur les salades en sachet en Europe

(1) Chiffre d'affaires et Rentabilité opérationnelle courante à taux de change et périmètre constants

## ... pour préparer le rebond à partir de 25/26, puis l'accélération

# TRANSFORM TO WIN!



... et plus que jamais,  
servir notre Mission

“Nous **inspirons** la  
transition vers une  
**alimentation plus végétale**  
pour contribuer au  
bien-être de l'**Homme** et  
à la préservation de  
la **planète**”



Merci !