

TRANSFORM TO WIN!



B GROUPE
BONDUELLE
La nature, notre futur

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



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

The Bonduelle logo, featuring a stylized leaf above the word 'Bonduelle' in a green, serif font.

The Cassegrain logo, featuring the word 'Cassegrain' in a green, serif font, enclosed within a green oval border.



**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 

75 M€

* 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

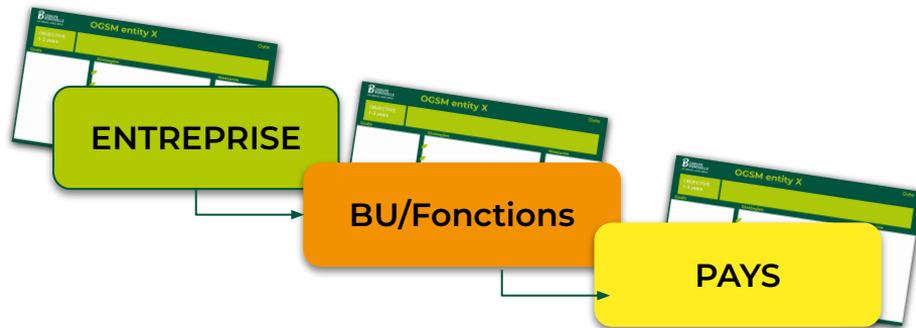




PERFORMANCE



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



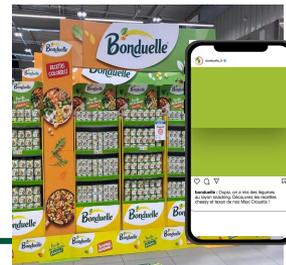
Moderniser et différencier notre coeur de gamme

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

avr 25

Cassegrain

Nouveau au rayon traiteur!

Culinarité

Pour tous, partout

A partager



avr 25



sept 24

Snacking

mar 25



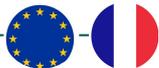
Satiété



Bien-Être



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^S
L'économie de demain est l'affaire de tous



L'EXPRESS

Forbes

Une campagne
d'influence et sur
le digital



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





**1 KG DE LENTILLES
vs 1 KG DE BŒUF
= 30 FOIS MOINS DE**

CO₂



Notre priorité : décarboner du champ à l'assiette

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

58%

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



-13,8%

VS 19/20
Obj : -38%
en 2035



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⁽¹⁾

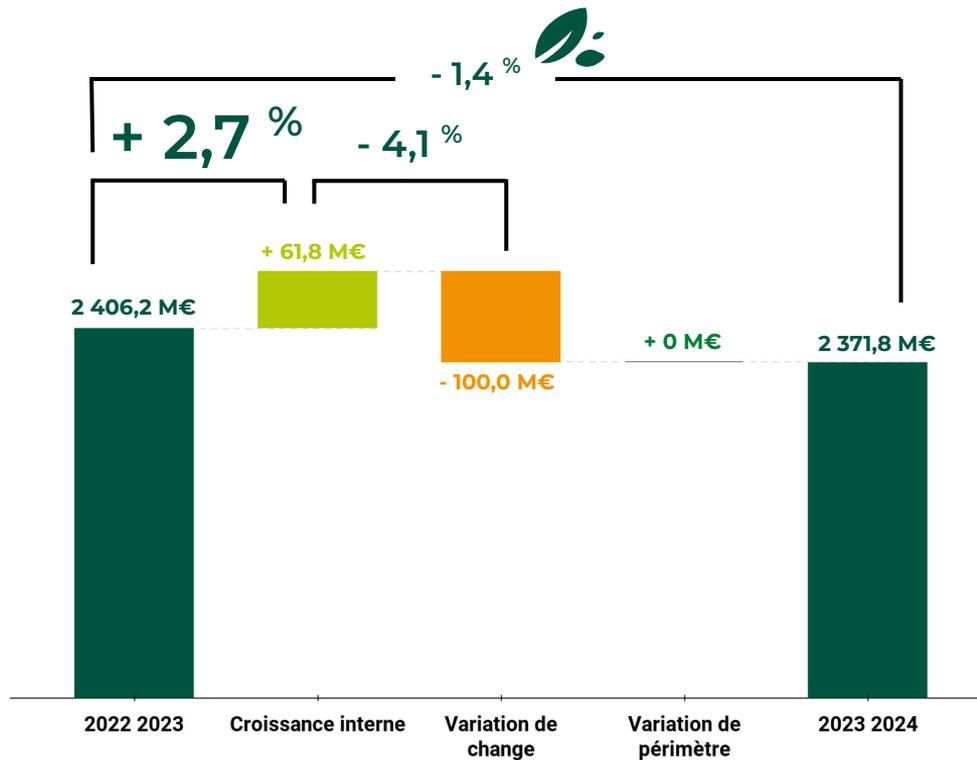
- Un chiffre d'affaires en croissance : **+2,7%**⁽¹⁾
- Une rentabilité opérationnelle courante en hausse : **+30,5%**⁽¹⁾
- Une marge opérationnelle courante à **3,5%** en progression et supérieure à l'objectif⁽¹⁾
- Une dépréciation d'actifs du Frais en Amérique du Nord qui reflète l'horizon de redressement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

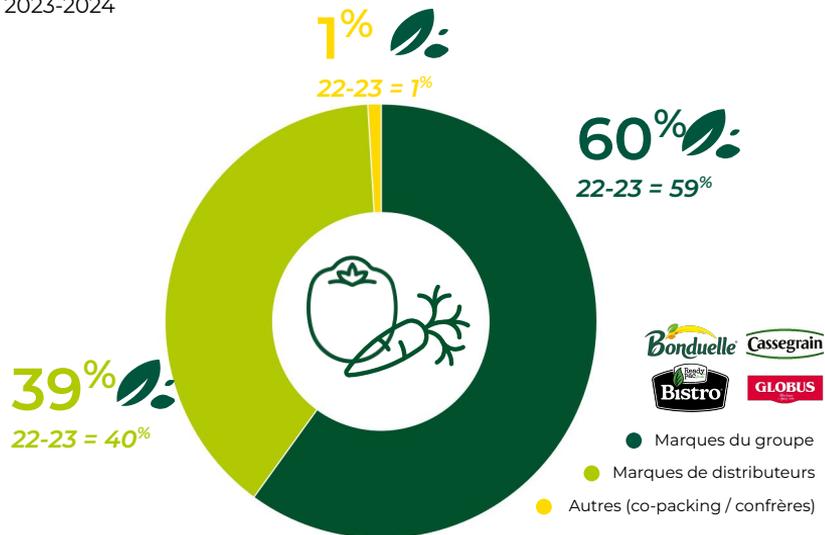




Nos marques progressent

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 :

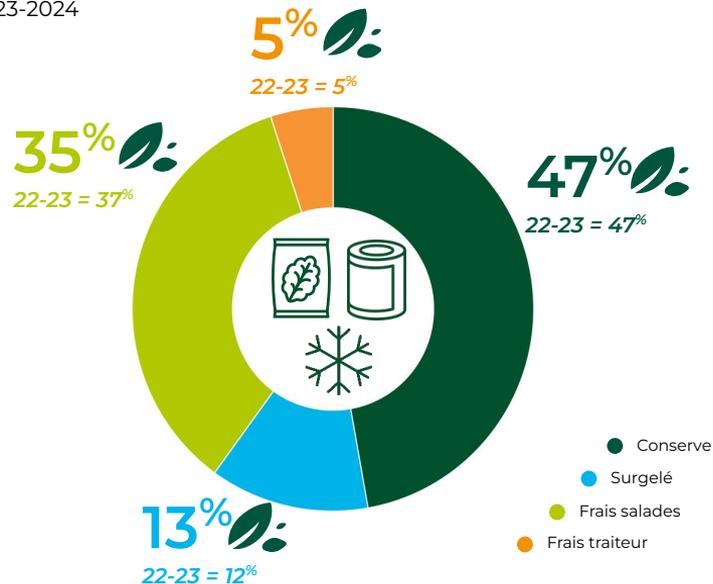
- Les marques de distributeurs favorisées en Europe lié au contexte de consommation



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⁽¹⁾

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 %⁽¹⁾ :

- 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 %
Eléments non récurrents 	(145,0) M€	(11,7) M€	
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	
Chiffre d'affaires	2 371,8 M€	2 406,2 M€	- 1,4 %
Résultat opérationnel courant	75,3 M€	65,9 M€	+ 14,3 %
Eléments non récurrents	(145,0) M€	(11,7) M€	
Résultat opérationnel	(69,7) M€	54,1 M€	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 %
Résultat net des activités poursuivies	(119,8) M€	8,8 M€	N/A
% de CA	- 5,0 %	0,4 %	

- 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 %
REBITDA 	157,5 M€	148,3 M€	▲ + 6,2 %
% 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 %
Cash flow opérationnel courant 	(43,6) M€	(7,2) M€	▼ - 505,6 %

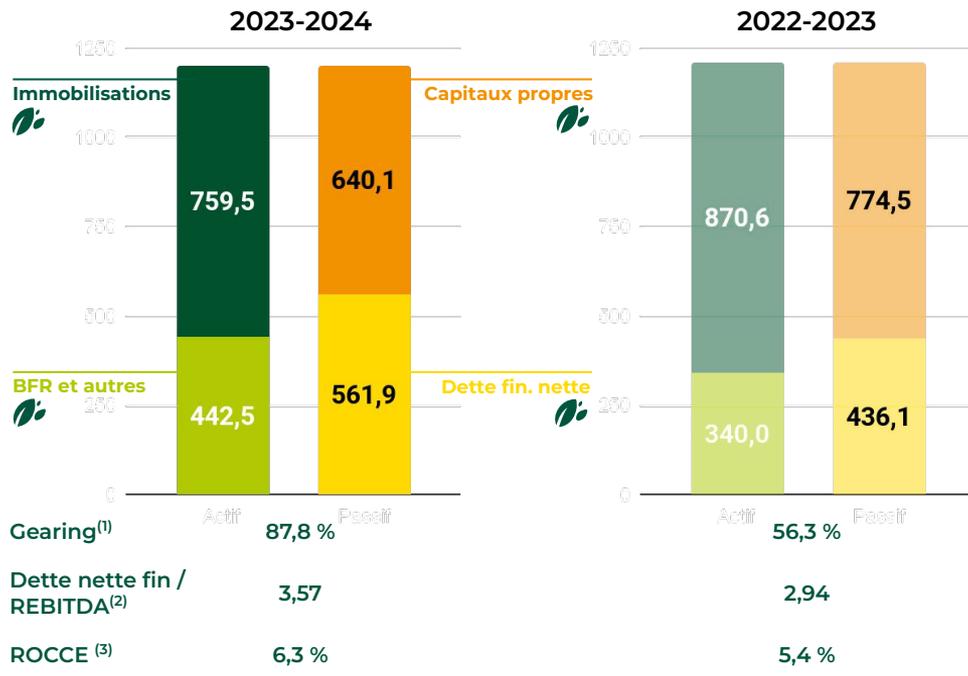
* EBITDA récurrent y compris IFRS 16

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

⁽¹⁾ Dette financière nette / capitaux propres

⁽²⁾ Dette financière nette sur EBITDA récurrent

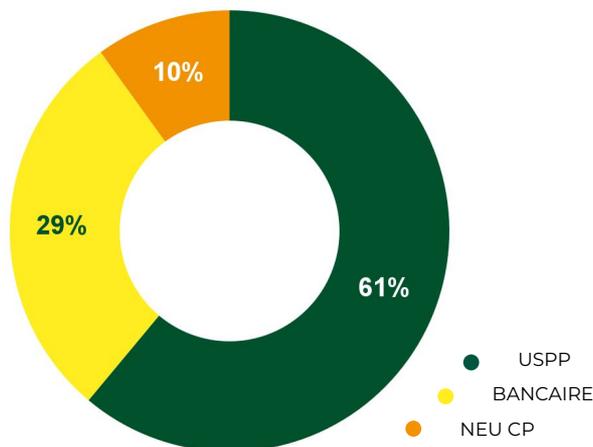
⁽³⁾ Rentabilité opérationnelle courante avant impôts / capitaux employés



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 ⁽¹⁾



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

⁽¹⁾Hors RCF

⁽²⁾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⁽¹⁾ et de la rentabilité⁽¹⁾
2 375 M€ **75 M€** 

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**”

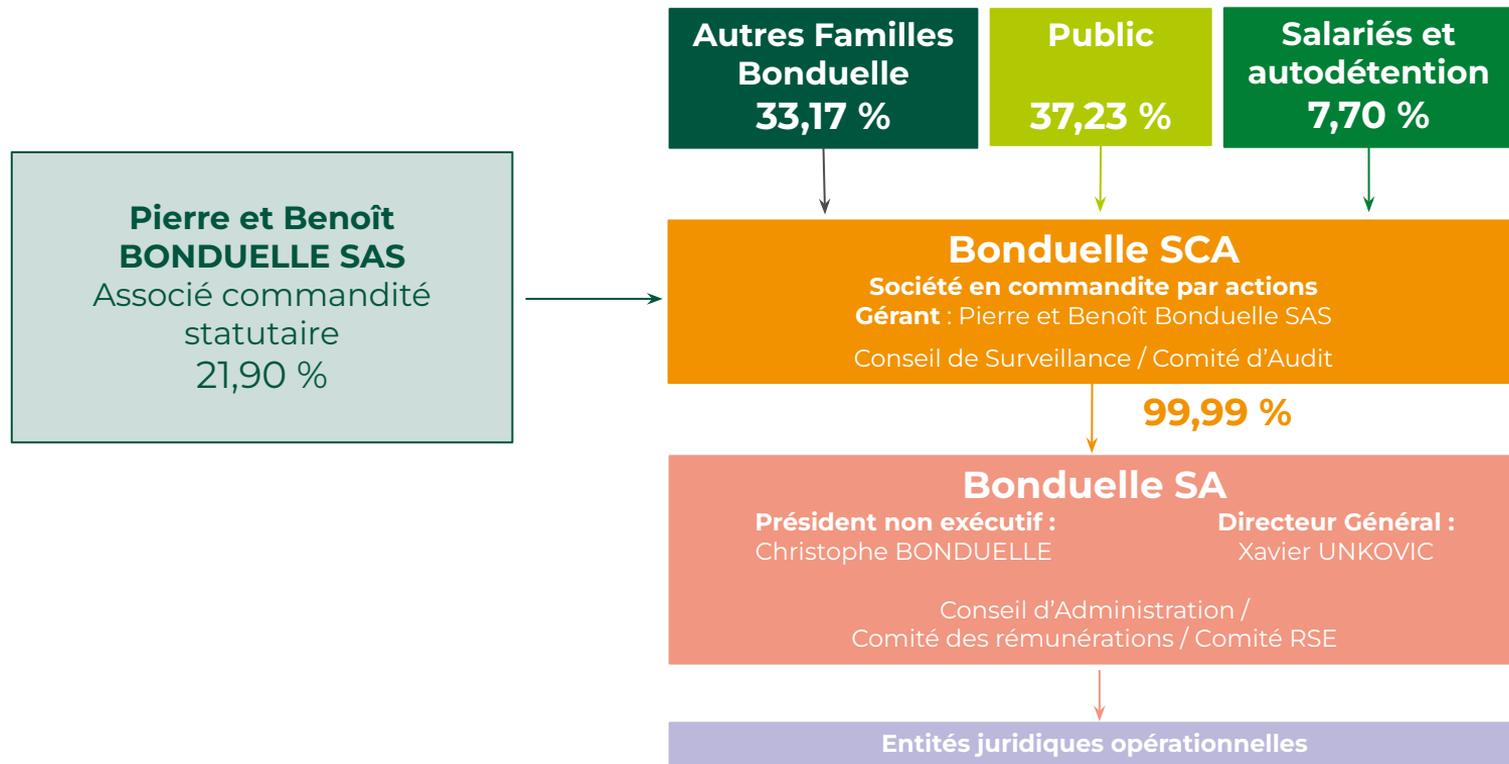


ANNEXES



Notre Gouvernance

Au 1^{er} juillet 2024





Notre Gouvernance

Conseil de Surveillance

Il assure le contrôle permanent de la gestion de la société pour le compte des actionnaires commanditaires.

Le Groupe Bonduelle se conforme au code de gouvernance Afep-Medef.

1. Martin Ducroquet (Président)
2. Jean-Pierre Vannier (Vice-Président)
3. Laurent Bonduelle
4. Agathe Danjou
5. Rémi Duriez
6. Cécile Girerd-Jorry
7. Jean-Michel Thierry
8. Corinne Wallaert
9. Didier Cliqué (membre salarié)





Notre Gouvernance

Comité d'Audit

**Émanation du Conseil de Surveillance,
ce comité est chargé de l'examen
des comptes.**

1. Jean-Michel Thierry (Président)
2. Martin Ducroquet
3. Cécile Girerd-Jorry
4. Jean-Pierre Vannier





Notre Gouvernance

Conseil d'Administration

Composé de membres de la famille Bonduelle et de membres indépendants, il est chargé de définir la stratégie de l'entreprise et sa politique d'investissements.

1. Christophe Bonduelle (Président)
2. Ana-Maria Bonduelle
3. Benoît Bonduelle
4. Félix Bonduelle
5. Jean-Bernard Bonduelle
6. Louis Bonduelle
7. Philippe Carreau
8. Miriam Fedida
9. Guillaume Fichet
10. Pierre Pâris
11. Martine Pélier
12. Marie-Ange Verdickt
13. Armand Biau (Administrateur salarié)





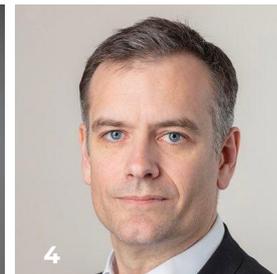
Notre Gouvernance

Comité des Rémunérations

Indépendant, il propose la rémunération des dirigeants et des salariés membres de la famille Bonduelle.

Le comité émet aussi un avis sur la rémunération des principaux managers.

1. Marie-Ange Verdickt (Présidente)
2. Philippe Carreau
3. Florence Ferraton
4. Laurent Marembaud





Notre Gouvernance

Comité RSE

Il a pour mission d'aider à la prise de décision en matière de stratégie RSE et d'éthique des affaires, contrôler son déploiement et l'atteinte des objectifs fixés.

1. Jean-Bernard Bonduelle (Président)
2. Tadeusz Bechta
3. Agathe Danjou
4. Guillaume Fichet





Notre Gouvernance

Global Executive Leadership Team

Le Global Executive Leadership Team (GELT) est composé des Directeurs généraux des business units, du Directeur de Bonduelle Prospective et Développement, de la Directrice des Ressources Humaines, de la Directrice de la stratégie, des marques et de l'impact et du Directeur Financier.

Le GELT est en charge de l'exécution de la stratégie définie par le Conseil d'Administration et en assure la transversalité au sein du groupe.

1. Xavier UNKOVIC - *Directeur Général groupe*
2. Cyrille AUGUSTE - *Directeur Général Bonduelle Europe Long Life*
3. Céline BARRAL - *Directrice de la stratégie, des marques et de l'impact*
4. Bobby CHACKO - *Directeur Général Bonduelle Fresh Americas*
5. Ekaterina ELISEEVA - *Directrice Générale Bonduelle Eurasia Export Mercosur*
6. Marine HENIN - *Directrice Ressources Humaines*
7. Patrick LESUEUR - *Directeur Bonduelle Prospective & Development*
8. Grégory SANSON - *Directeur Financier*

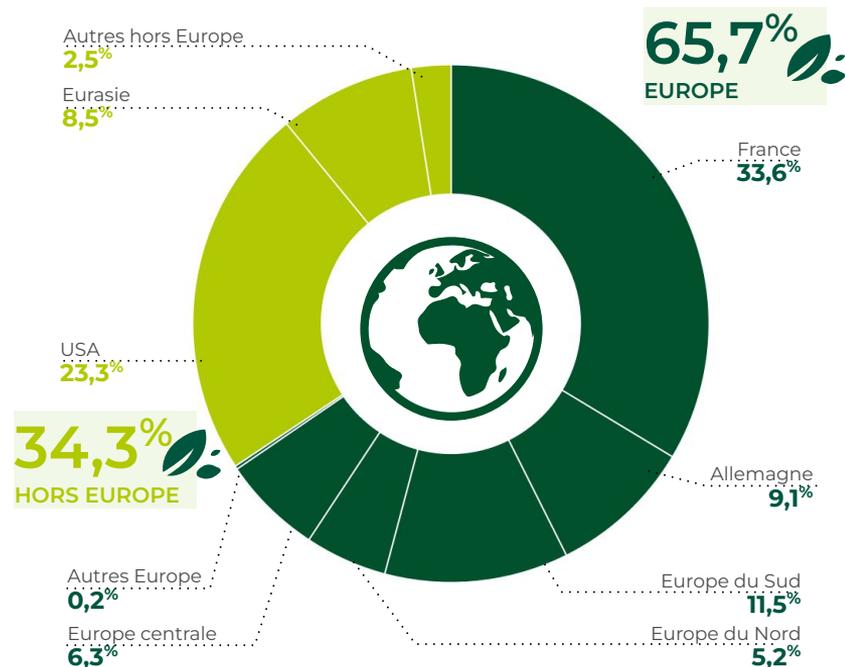




Les deux zones d'activité sont en croissance

Répartition géographique du chiffre d'affaires

2023-2024



Croissance 2023-2024

A taux de change et périmètre constants

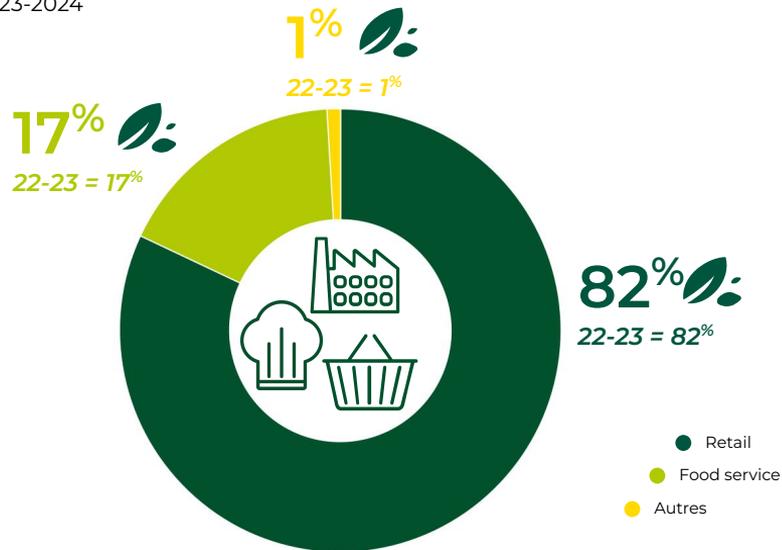




Une croissance alimentée par l'activité retail

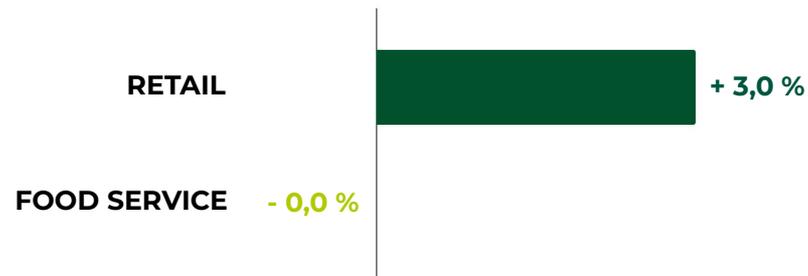
Répartition du chiffre d'affaires par circuit de distribution

2023-2024



Croissance 2023-2024

A taux de change et périmètre constants





Merci !

B GROUPE
BONDUELLE
La nature, notre futur



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

 [company/bonduelle](https://www.linkedin.com/company/bonduelle)

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

Grégory SANSON
Directeur financier

gregory.sanson@bonduelle.com

Rue Nicolas Appert - BP 30173
59653 Villeneuve d'Ascq cedex - France



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

Alexis WATTINNE
Directeur Financier Groupe Adjoint
Responsable Relations investisseurs
et Communication Financière

alexis.wattinne@bonduelle.com

Rue Nicolas Appert - BP 30173
59653 Villeneuve d'Ascq cedex - France

