

The veggie revolution isn't knocking.

TRANSFORM TO WIN!

RÉSULTATS 2025/26
ET PERSPECTIVES

5 octobre 2026



AGENDA

- 1** Se transformer renforce notre résilience
- 2** 2025-2026 : Performances extra-financières et financières
- 3** 2026-2027 : poursuivre le chemin de progrès



XAVIER UNKOVIC
Directeur Général



CÉLINE BARRAL
Directrice de la Stratégie, des
Marques et de l'Impact



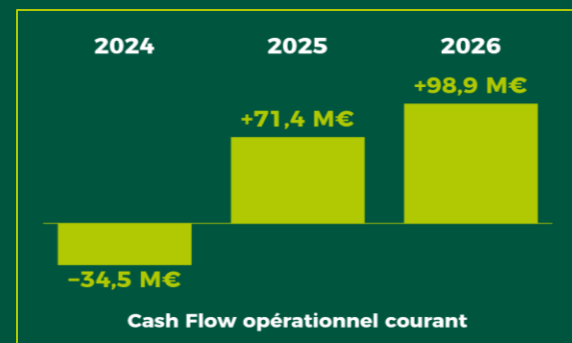
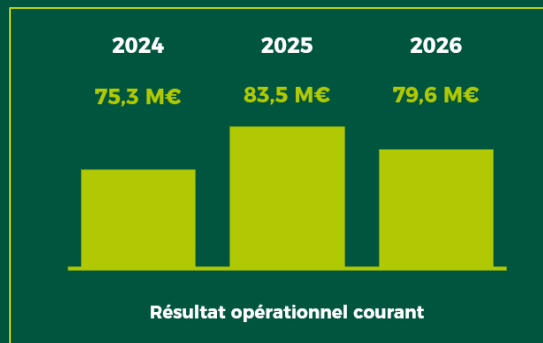
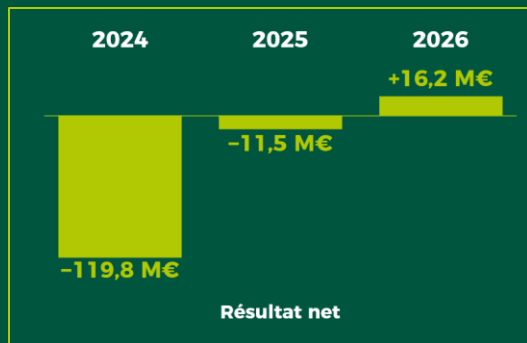
François-Xavier LACROIX
Directeur Performance et
Finance

A close-up photograph of a person's hands holding a white ceramic bowl with a green rim. The bowl is filled with a creamy rice porridge (congee). On top of the porridge is a perfectly poached egg, a generous amount of golden-brown fried shallots, and fresh green herbs like basil. A silver spoon is inserted into the porridge. In the bottom left corner, another similar bowl is partially visible. The background shows the person's blue ribbed sleeve and a pink string bracelet.

Se transformer renforce notre
résilience

TRANSFORM TO WIN!

La trajectoire de progrès du groupe est réelle



Les chocs externes impactent directement la rentabilité du groupe

CONCURRENCE DU MAÏS CHINOIS

Encadrement tardif des importations qui continuent à bouleverser les marchés européens

CONFLITS GEOPOLITIQUES

Pression forte sur les prix de l'énergie et des matières premières

CRISE AGRICOLE AUX USA

Impact sur la disponibilité et la qualité de la matière première



TRANSFORM TO WIN!



Ces vents contraires perturbent
la trajectoire de redressement
de la rentabilité

1

TRANSITION

2

REBOND

3

ACCELERATION

Nos 5 piliers stratégiques

demeurent
pertinents et
garantissent
notre **résilience**



PERFORMANCE



MARQUES & INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS



IMPACT



5 piliers stratégiques



PERFORMANCE



MARQUES & INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS



IMPACT



Les résultats 25/26 ne reflètent pas encore le potentiel de notre transformation en cours

Derrière l'apparente stabilité, des signaux forts de progrès

Volumes

+1,2%

Vs 24/25*

Chiffre
d'Affaires

2,186 M€

2,204 M€ en
24/25*

Rentabilité
Opérationnelle
Courante

**79,6 M€
3,6%**

83,8 M€ / 3,8%
en 24/25*

Résultat net

+16,2M€

-11,5M€ en 24/25*

Cash Flow
opérationnel
courant

+27,5M€

vs 24/25

5 piliers stratégiques



PERFORMANCE



MARQUES & INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS



IMPACT



Sur le marché porteur du végétal, nos marques s'adaptent aux nouveaux besoins et attentes des consommateurs

Avec les bons produits ...



Santé & Nutrition



Snacking
On the Go



0,99€*

Accessibilité

... au bon endroit, au bon moment



Commerces
de proximité



E-commerce



Hard Discount





La transformation du portefeuille s'accélère vers des offres plus cuisinées et plus valorisées

2026-2027



2^{ème}
meilleure innovation
alimentaire
en GMS en 2026 *

2026-2027





La marque Bonduelle se modernise, et se reconnecte à ses consommateurs, pour que le Bon l'emporte partout

Des activations dans plus de 15 pays depuis l'été 2026



**Une nouvelle identité
visible et désirable en magasin**



**Une nouvelle campagne
au cœur des attentes**



● Renforce notre visibilité en magasin

● Améliore l'attachement et la confiance

● Incite les cibles plus jeunes à l'essai

5 piliers stratégiques



PERFORMANCE



MARQUES & INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS



IMPACT

Nos pays déploient des stratégies de croissance différenciées



Gagner des positions sur notre marché N°1 par la différenciation sur nos marques et par l'excellence de l'exécution dans tous les canaux de distribution



Accélérer la création de valeur à travers les offres cuisinées dans toutes les catégories



Déployer une stratégie multicanal et accélérer l'innovation pour accroître la pénétration de nos marques



Renforcer les solides positions sur la conserve et étendre l'empreinte de Bonduelle grâce aux innovations plus cuisinées



Transformer notre modèle en accélérant la croissance de la marque et en réduisant notre dépendance aux marques distributeurs



Accélérer la croissance de nos marques et des offres créatrices de valeur en Eurasie et dans les pays émergents





5 piliers stratégiques



PERFORMANCE



MARQUES &
INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



**EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS**



IMPACT



L'efficience, la maîtrise des coûts et la digitalisation sont au cœur de la transformation et de la résilience du groupe

Animé et accéléré par un Transformation Office dédié depuis mai 2026

Rationalisation du portefeuille d'activités

(activités salades en France et en Allemagne, Brésil)



Programme de productivité, simplification du portefeuille produits, maîtrise du coût des organisations

SG&A 9,4% (-20bp vs 24/25)



Une organisation par région au plus proche des consommateurs supportée par des expertises mutualisées



Digitalisation au service des marques et de la productivité Stratégie Data et AI, e-commerce...



5 piliers stratégiques



PERFORMANCE



MARQUES &
INNOVATIONS



GÉOGRAPHIES CLÉS



EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS
ET DES ORGANISATIONS



IMPACT

Plus que jamais, la certification B Corp célèbre la résilience d'un modèle d'affaires qui travaille au quotidien avec le vivant



**100% des activités
du groupe certifiées
depuis janvier 2026**



PERFORMANCES 2025-2026 EXTRA-FINANCIERES

En conformité avec la norme comptable IFRS 5, les éléments du compte de résultat relatifs à l'activité de salade en sachet en France et en Allemagne, dont l'annonce du projet de cession a été faite le 29 août 2024 et effective depuis le 17 juillet 2025 pour les activités en France et depuis le 31 mars 2025 pour les activités en Allemagne, sont regroupés dans le compte de résultat des états financiers publiés sous la rubrique "résultat net des activités non poursuivies".



Cet été hors norme rappelle que notre stratégie d'impact est le fondement du modèle d'affaires

Plus que jamais, les pratiques durables guident notre métier

Rendre disponibles
et accessibles des
légumes essentiels
de qualité

Produire
durablement avec
des ressources
limitées

Préserver notre 1er
outil de travail :
les sols

Co-construire avec
nos partenaires
producteurs et
protéger nos filières



FOOD
GOOD PLANT-RICH
FOOD FOR ALL



PLANET
SUSTAINABLY SOURCED
GROWN AND PREPARED



PEOPLE
DRIVEN BY ENGAGED
ASSOCIATES AND PARTNERS



Offrir et promouvoir des assiettes de qualité,
qui rassurent et qui régalernt...

Revendiquer le Bon et influencer les comportements

93 %

Des produits
Nutri-Score A or B
(nouvel algorithme)



>95%

Score Yuka
Vert en France



97 %

des produits
sans additifs
controversés

82%

Des produits à la
marque Bonduelle
porteur d'origin'Info

Origin'Info

Haricots rouges

France

11,800

chefs formés à la
cuisine plus végétale
en un an



23,300

enfants participants
à la Coupe du monde du
potager (x6 en deux ans)

FOOD
GOOD PLANT-RICH
FOOD FOR ALL



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

* Base volume – produits à marques



Bien produire dans des conditions de ressources qui évoluent durablement

Décarboner nos activités, travailler la résilience des cultures

-18,7 %

d'émissions de GES
scopes 1&2 en absolu
(vs 2019-2020)



32 %

d'énergies
renouvelables

98 %

d'emballages
recyclables ou
réutilisables.

52 %

de matières
recyclées dans
nos volumes
d'emballages



61 %

Des agriculteurs partenaires sont
engagés dans l'agriculture régénératrice



**Des bassins de culture et
des variétés résilients**

pour limiter les besoins en eau et en intrants





Rassembler et fidéliser pour mieux performer ensemble

PEOPLE
DRIVEN BY ENGAGED
ASSOCIATES AND PARTNERS

Soigner l'expérience collaborateurs

72 %

de taux
d'engagement

(+11 pts vs benchmark)

79 %

des sites avec un
programme
"Culture Food"



88 %

des collaborateurs connectés avec un plan
de développement individuel

S'engager pour nos communautés

2 500 t

de produits donnés en Europe
(soit 13 millions de portions de
légumes de 200 g)



~ 100%

de nos sites avec des
programmes
d'engagement civique

87 %

des contrats agriculteurs
renouvelés (ancienneté
moyenne 13,8 ans)





L'environnement extra-financier évolue aussi et façonne les dynamiques business



Nouvelles réglementations

Les nouvelles règles de reporting, d'éco-conception et de communication redéfinissent l'agenda de conformité.



Évolution des standards

Un nouvel algorithme Nutri-Score, des nouvelles méthodologies carbone, des nouveaux standards pour BCorp



Exigences partenaires

Une demande de data pour toutes nos références, des partenariats contractualisés sur l'extra financier (SLBP)



PERFORMANCES 2025-2026 FINANCIERES

En conformité avec la norme comptable IFRS 5, les éléments du compte de résultat relatifs à l'activité de salade en sachet en France et en Allemagne, dont l'annonce du projet de cession a été faite le 29 août 2024 et effective depuis le 17 juillet 2025 pour les activités en France et depuis le 31 mars 2025 pour les activités en Allemagne, sont regroupés dans le compte de résultat des états financiers publiés sous la rubrique "résultat net des activités non poursuivies".



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).

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.

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.



Les résultats 25/26 ne reflètent pas encore le potentiel de notre transformation en cours

Derrière l'apparente stabilité, des signaux forts de progrès

Volumes

+1,2%

Vs 24/25*

Chiffre
d'Affaires

2,186 M€

2,204 M€ en
24/25*

Rentabilité
Opérationnelle
Courante

**79,6 M€
3,6%**

83,8 M€ / 3,8%
en 24/25*

Résultat net

+16,2M€

-11,5M€ en 24/25*

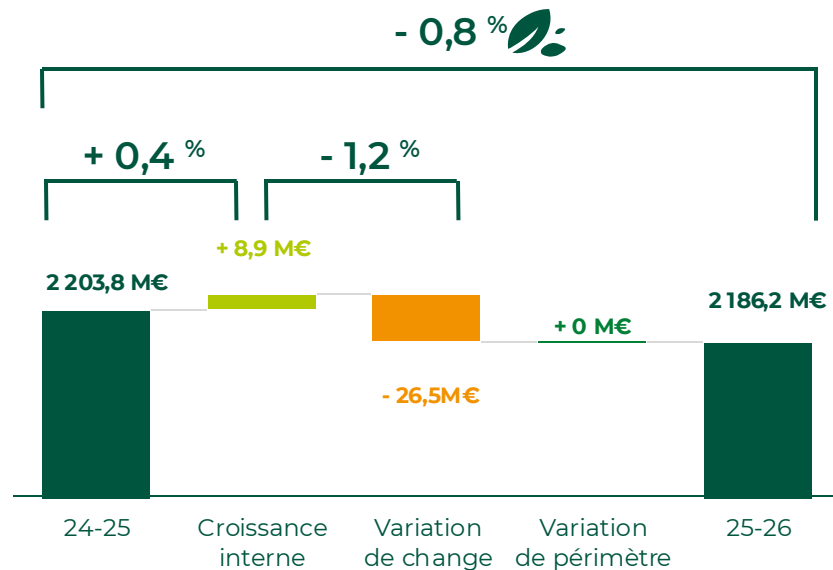
Cash Flow
opérationnel
courant

+27,5M€

vs 24/25

Le chiffre d'affaires est quasi stable comparé à l'année précédente

- La croissance interne est portée par l'Europe, les pays émergents, et la dynamique des segments (culinary offering) à plus forte valeur ajoutée.
- La variation des taux de change impacte défavorablement le chiffre d'affaires publié



La dynamique de l'Europe et l'Eurasie compensent les tensions sur le marché américain

L'Europe est portée par la dynamique positive des catégories à forte valeur ajoutée, en surgelés comme en conserves - notamment Cassegrain - et par l'amélioration de la situation des volumes de marques distributeurs

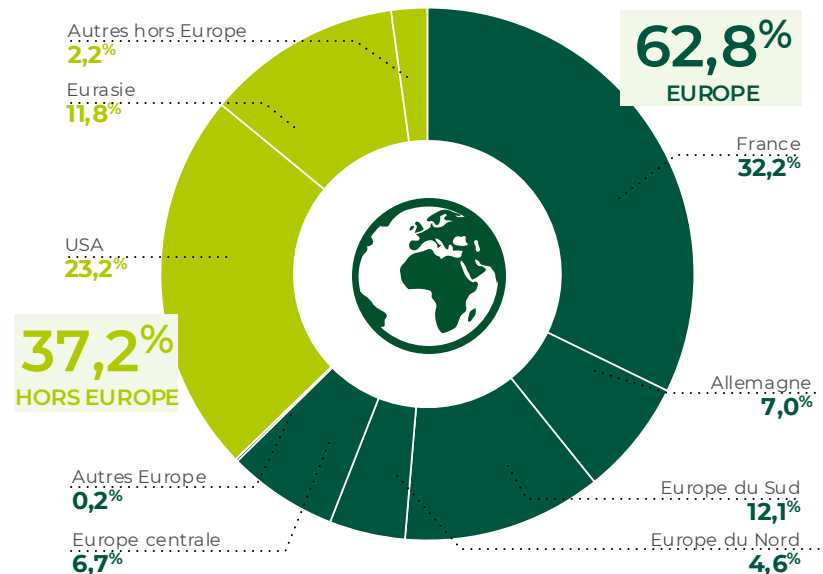
La zone Eurasie & Emerging Markets reste un moteur de croissance très robuste (high single digit)

Les Etats-Unis souffrent d'une consommation sous pression en raison de l'inflation et de l'évolution négative du mix client



Répartition géographique du chiffre d'affaires

2025-2026



Croissance 2025-2026

A taux de change et périmètre constants

EUROPE

+ 1,3 %

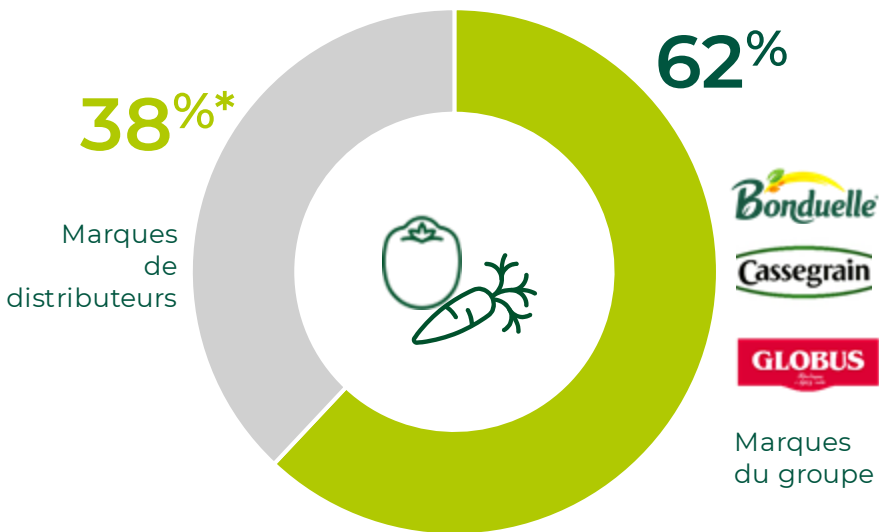
HORS EUROPE - 1,0 %



La dynamique des marques et marques de distributeurs est contrastée par géographie

Répartition du chiffre d'affaires par marque

2025-2026



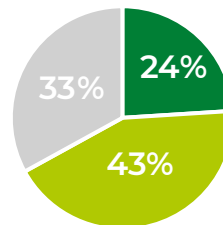
*Effet de rattrapage suite à forte chute des volumes en 24/25

Part du chiffre d'affaires en 25/26 et taux de croissance vs 24/25

A taux de change et périmètre constants

EUROPE

Marques de distributeurs
+5%

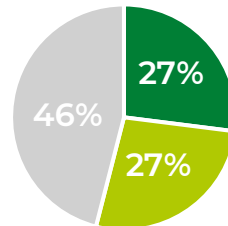


Marques Offres culinaires
+3,2%

Marques Ingrédients
-2,1%

HORS EUROPE

Marques de distributeurs
+0,4%



Marques Offres culinaires
-6%

Marques Ingrédients
+2,7%



L'importance de la réduction des stocks pèse sur la rentabilité opérationnelle

Evolution du résultat opérationnel courant

	24-25	25-26	
	publié à taux de change courants	à taux de change courants	à taux de change constants
Chiffre d'affaires	2 203,8 M€	2 186,2 M€	2 212,6 M€ + 0,4 % à taux de change constants
Résultat opérationnel courant	83,8 M€	79,6 M€	75,0 M€ - 10,5 % à taux de change constants
% chiffre d'affaires	3,8 %	3,6 %	3,4 % -16 bps à taux de change constants

- La baisse des programmes de production pour diminuer les stocks et inventaires, les chocs externes successifs, conjugués à une baisse des prix des marques distributeurs pèsent sur la rentabilité.

Mais

- Le renforcement des plans de productivité, conjugué à une discipline accrue sur les coûts de structure en amortit l'impact.

Une rentabilité opérationnelle contrastée par régions

Chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant par zone

A taux de change et périmètre constants

EUROPE		HORS EUROPE	
24-25	25-26	24-25	25-26
Chiffre d'affaires		Chiffre d'affaires	
1 354,5 M€	1 371,8 M€	849,3 M€	840,8 M€
Résultat opérationnel courant		Résultat opérationnel courant	
77,2 M€	60,1 M€	6,5 M€	14,9 M€
% chiffre d'affaires		% chiffre d'affaires	
5,7 %	4,4 %	0,8 %	1,8 %

Europe

- Portée par nos offres à plus forte valeur ajoutée et par les volumes en marques de distributeurs, la croissance du chiffre d'affaires s'accompagne d'un recul de la rentabilité, lié aux concessions tarifaires consenties sur ces dernières pour accélérer le déstockage de certaines catégories, notamment le maïs.

Hors Europe

- Soutenue par l'Eurasie, la rentabilité opérationnelle courante progresse malgré un ralentissement de Bonduelle Americas lié aux crises agricoles et à un contexte de marché moins porteur.



Le résultat net progresse, fruit des décisions de transformation de notre portefeuille d'activités

Evolution du résultat net

	24-25	25-26	▲
Chiffre d'affaires	2 203,8 M€	2 186,2 M€	- 0,8 % ▼
Résultat opérationnel courant	83,8 M€	79,6 M€	- 5,0 % ▼
Eléments non récurrents	(1 0,8) M€	(47,3) M€	- 337,7 % ▼
Résultat opérationnel	73,0 M€	32,3 M€	- 55,7 % ▼
Résultat financier	(35,1) M€	(29,2) M€	+ 16,7 % ▲
Impôts	(20,1) M€	(24,4) M€	- 21,2 % ▼
Mises en équivalence	2,0 M€	4,3 M€	+ 116,9 % ▲
Résultat net des activités poursuivies	19,7 M€	-16,9 M€	N/A ▼
% de CA	0,9 %	-0,8 %	N/A ▲
Résultat net des activités non poursuivies	(31,2) M€	33,1 M€	N/A ▲
Résultat net de l'ensemble consolidé	(11,5) M€	16,2 M€	N/A ▲
% de CA	(0,5) %	0,7 %	N/A ▲

Le résultat net progresse à 16,2M€ grâce à :

- Un résultat financier en amélioration ;
- Au résultat de la cession des activités déficitaires de salades en France et en Allemagne

Malgré un résultat opérationnel courant en légère baisse et une dépréciation d'actifs d'un montant de 35M€ aux Etats Unis.

Le cash flow opérationnel courant s'améliore

Evolution du cash flow

	24-25	25-26	▲
Chiffre d'affaires	2 203,8 M€	2 186,2 M€	- 0,8 %
Résultat opérationnel courant	83,8 M€	79,6 M€	- 5,0 %
% chiffre d'affaires	3,8 %	3,6 %	- 16 bps
Dépréciation	(85,2) M€	(81,7) M€	- 4,1 %
REBITDA*	1 69,0 M€	1 61,3 M€	- 4,6 %
% chiffre d'affaires	7,7 %	7,4 %	- 29 bps
Investissements en immobilisations	(78,2) M€	(68,4) M€	- 12,5 %
Δ Besoin en Fond de Roulement (BFR)	(19,4) M€	6,0 M€	N/A
Cash flow opérationnel courant	71,4 M€	98,9 M€	+ 38,5 %

* EBITDA récurrent y compris IFRS 16

Le cash flow opérationnel courant progresse de plus de 27M€, principalement expliqué par :

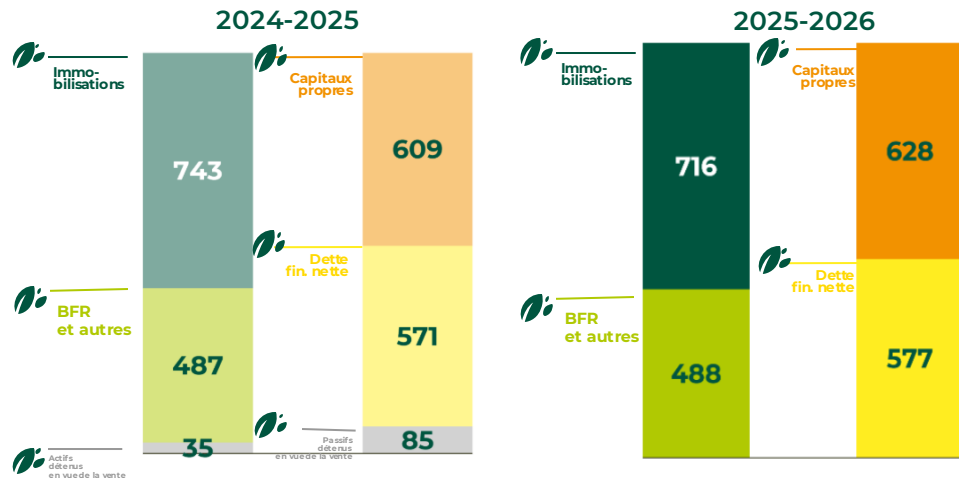
- L'amélioration du besoin de fonds de roulement lié à l'allègement sensible des stocks grâce à la réduction des programmes de production
- La bonne maîtrise de nos autres indicateurs en besoins de fonds de roulements et de nos investissements.

La structure bilancielle est stable...

Le gearing s'améliore de 1,7 point, à 92,0%, porté par :

- Le renforcement des capitaux propres (+19M€) ;
- Et la relative stabilité de la dette financière nette, à 577 M€.

Bilan simplifié (en M€) – y/c IFRS 16 & 5



Gearing⁽¹⁾ 93,7 %
 Dette nette fin / REBITDA⁽²⁾ 3,38

92,0 %
 3,58

⁽¹⁾ Dette financière nette/capitaux propres -
⁽²⁾ Dette financière nette sur EBITDA récurrent

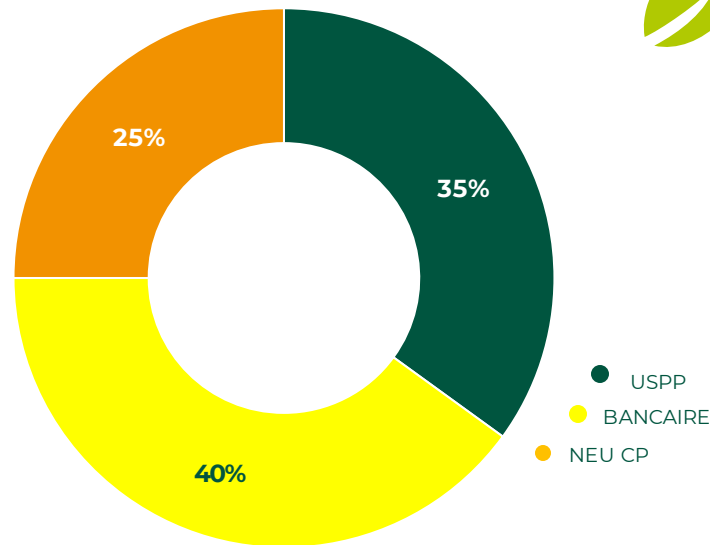
... et notre financement diversifié et sécurisé

Un profil de dette diversifié renforcé depuis juillet par la mise en place d'un nouveau programme de titres de créances négociables moyen terme

Des tombées d'amortissement de la dette limitées sur les prochaines années

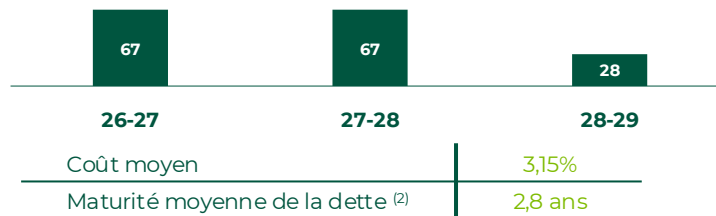
Répartition de la dette

Au 30 juin 2026



Profil d'amortissement de la dette

Échéances en millions d'euros ⁽¹⁾



2026-2027 : POURSUIVRE LE CHEMIN DE PROGRÈS



Les chocs externes s'accroissent sur 2026/27

La protection de nos filières devient un impératif collectif

CONCURRENCE DU MAÏS CHINOIS

Encadrement tardif
des importations qui
continuent à
bouleverser les
marchés européens

CONFLITS GÉOPOLITIQUES

Pression forte sur
les prix de
l'énergie et des
matières
premières

CRISE AGRICOLE AUX USA

Impact sur la
disponibilité et la
qualité de la
matière première

CRISES CLIMATIQUES

L'été hors norme en
Europe impacte sur
les rendements et la
viabilité des filières

SECURITE ALIMENTAIRE

La crise majeure du
Cyclospora aux
Etats Unis secoue
l'intégralité du
marché



ÉCONOMIE • AGRICULTURE & ALIMENTATION

**Sécheresse en France :
l'agriculture souffre et
s'inquiète pour son avenir**

Cyclospora lettuce outbreak now tied to 20 states

Georgia, Tennessee and Texas have been linked to recalled product from Taylor Farms de Mexico, CDC says.

August 28, 2026

37

Make us preferred on G



**Retrouver la liberté
de nous
développer en tant
qu'entreprise
performante et
adaptée aux enjeux
de demain**

Nos objectifs 2026/27 :

**Maintenir
la Rentabilité
Opérationnelle
Courante**

**Consolider notre
structure financière :**

- Réduction de la dette
- Amélioration du cash-flow

TRANSFORM TO WIN!



Plus que jamais, faire fructifier un
héritage au service d'une mission
moderne

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

Merci



Q&A





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