RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1955 B 03253
Numéro SIREN : 552 032 534
Nom ou dénomination : DANONE

Ce dépôt a été enregistré le 02/05/2018 sous le numéro de dépôt 28861



20180288612017

DATE DEPOT : 02/05/2018

N° DE DEPOT : 28861

N° GESTION : 1955B03253

N° SIREN : 552032534

DENOMINATION : DANONE

ADRESSE : 17 BD HAUSSMANN 75009 PARIS

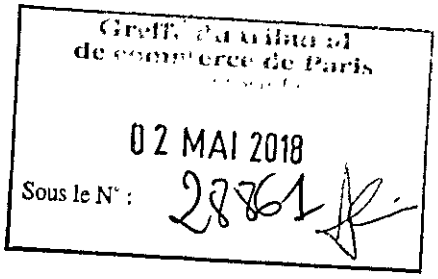
MILLESIME : 2017

.

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG Audit

Exemplaire Greffe



Danone

Exercice clos le 31 décembre 2017

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

S.A.S. au capital de € 2.510.460

672 006 483 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes

Membre de la compagnie
régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes

Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2017

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'Assemblée Générale de la société Danone
DANONE
17, boulevard Haussmann
75009 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Risque identifié	Notre réponse
Comme indiqué dans la note 5.1 de l'annexe des comptes consolidés, le chiffre d'affaires du groupe Danone est présenté net des rabais, remises et ristournes octroyés aux clients (y compris les coûts liés aux accords commerciaux et de référencement ou aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs). L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi des estimations liées à la prise en compte de ces accords ou ces actions commerciales.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du Groupe Danone sous-tendant la reconnaissance du revenu. Compte tenu notamment de la volumétrie des transactions de ventes au sein des différentes entités du Groupe, nous avons examiné les procédures de contrôle interne relatives à l'estimation des remises, rabais et ristournes lors de la reconnaissance du chiffre d'affaires et nous avons réalisé des tests sur les contrôles clés dans les principales entités opérationnelles.

En raison : ▪ de la multiplicité de clients dans différents pays avec des relations contractuelles variables (fonction des volumes de ventes, des accords promotionnels ou des pratiques commerciales), ▪ du caractère significatif des rabais, remises et ristournes accordés et, ▪ de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation des rabais, remises et ristournes comme un point clé de l'audit.	Des tests de substance ont également été réalisés visant à apprécier : ▪ la correcte évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder aux clients en date de clôture (i) en rapprochant ces évaluations des données contractuelles figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ou dans les contrats avec les clients concernés, (ii) en examinant les hypothèses retenues, le cas échéant, au regard des actions engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles, ▪ la reconnaissance du chiffre d'affaires au titre de la période appropriée : (i) en testant des transactions comptabilisées après la date de clôture pour identifier d'éventuelles remises non couvertes par des provisions et (ii) en analysant la variation des provisions pour rabais, remises et ristournes et leur répartition par ancienneté.

Goodwill, marques et titres mis en équivalence

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2017, le montant des *goodwill* s'élève à 18 132 millions d'euros, les marques à durée de vie indéfinie à 6 309 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 2 678 millions d'euros. Ces actifs sont soumis à des tests de perte de valeur au moins une fois par an pour les *goodwill* et les marques à durée de vie indéfinie et en cas d'indice de pertes de valeur pour les titres mis en équivalence. Les valeurs recouvrables de ces actifs ou groupes d'actifs sont généralement estimées sur la base de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou de valeurs de marchés, pour les *goodwill* et les titres mis en équivalence et selon la méthode des *royalties* pour les marques, comme explicité dans les notes 4 et 9 de l'annexe des comptes consolidés.	*Goodwill et marques* Nous avons examiné les processus mis en place pour affecter les *goodwill* aux UGT ou groupes d'UGT, pour identifier d'éventuels indices de perte de valeur et pour réaliser les projections de flux de trésorerie sous-tendant les tests de dépréciation. Pour un échantillon d'UGT et de marques, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons examiné les principales méthodes et les hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, parmi lesquelles : ▪ les prévisions de flux de trésorerie : les hypothèses de croissance de l'activité et des parts de marchés ont été corroborées par les analyses de marché disponibles. Nous avons également comparé les principales hypothèses aux performances passées et apprécié les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ;

Les tests de perte de valeur reposent sur des estimations et sur l'exercice du jugement de la direction, s'agissant de (i) l'allocation de ces actifs aux unités génératrices de trésorerie (« UGT »), s'agissant des *goodwill* (ii) l'estimation de la performance future des actifs ou des UGT et (iii) la détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Nous avons donc considéré que l'évaluation des *goodwill*, des marques et des titres mis en équivalence, et plus particulièrement des titres Yashili en raison du faible écart entre la valeur recouvrable estimée et la valeur nette comptable, était un point clé de l'audit.	▪ les taux de croissance à long terme, les taux d'actualisation et les taux de redevances, avec l'appui de nos experts en évaluation financière. Nous avons également réalisé des analyses de sensibilité des résultats des tests aux principales hypothèses retenues par la direction et examiné les informations figurant en annexes. *Titres mis en équivalence* Nous avons apprécié l'approche retenue et les données utilisées par la Société (valorisation boursière, performances récentes et prévisions de résultat) pour identifier les éventuels indices de perte de valeur. S'agissant des titres Yashili, nous avons examiné les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de même que les informations figurant en annexe, en mettant en œuvre les procédures décrites précédemment pour les *goodwill* et les marques.

Actifs et passifs d'impôts – provisions pour risques fiscaux

Risque identifié	Notre réponse
Danone opère dans de nombreuses juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles ou à des questions d'autorités fiscales locales. Les situations pour lesquelles des sorties de ressources sont considérées comme probables donnent lieu à des provisions évaluées sur la base des faits connus dans la juridiction concernée et de l'appréciation des probabilités de redressement telles qu'appréciées par la direction. Comme indiqué dans la note 14 de l'annexe des comptes consolidés, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux, s'élèvent à 572 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont 241 millions d'euros dotés au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2017, un montant de 294 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables comme présenté dans la note 8 de l'annexe des comptes consolidés. Le caractère recouvrable de ces pertes fiscales activées repose notamment sur la capacité des entités concernées à atteindre leurs objectifs tels que définis dans les business plans établis par la direction.	Nous avons examiné les procédures en vigueur au sein du Groupe pour identifier les principaux risques en matière fiscale ainsi que les appréciations de la direction concernant ces risques. Nous nous sommes également fondés sur les opinions de parties tierces, les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées et l'expertise de nos spécialistes fiscaux, pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de la détermination des provisions pour risques fiscaux. Nous avons examiné les calculs d'impôts différés pour les entités les plus significatives. A ce titre, nos travaux ont notamment consisté à : (i) comparer la cohérence des hypothèses d'utilisation des déficits reportables sur des bénéfices taxables futurs avec celles issues des projections d'activité réalisées par la direction et utilisés notamment dans

Par ailleurs, comme cela est précisé dans la note 8.1 de l'annexe des comptes consolidés, les récentes évolutions de la réglementation fiscale française en matière d'impôt sur les sociétés et la réforme fiscale américaine ont impacté le calcul des impôts courants et différés. La comptabilisation des actifs et passifs d'impôts et des provisions pour risques fiscaux constitue un point clé de l'audit compte tenu : (i) du jugement nécessaire à l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés et des sorties de ressources probables au titre des litiges fiscaux, et (ii) de l'importance des impacts induits par les évolutions des législations fiscales intervenues au cours de l'exercice.	le cadre des tests de dépréciation des *goodwill*, et (ii) examiner les incidences comptables des évolutions des législations fiscales.

Traitement comptable de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company

Risque identifié	Notre réponse
Le 12 avril 2017, Danone a acquis The WhiteWave Foods Company (« WhiteWave ») pour un montant de 12,1 milliards de dollars américains après prise en compte des instruments en couverture. A ce titre, le Groupe a procédé à la première consolidation des entités acquises à la date de leur prise de contrôle qui s'est notamment traduite par l'enregistrement d'actifs incorporels et corporels pour 4,5 milliards d'euros et d'un *goodwill* provisoire de 8 milliards d'euros tel que cela est décrit en note 2 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons considéré que la comptabilisation et la présentation de cette opération était un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, en particulier l'estimation de la juste valeur des actifs corporels et incorporels et l'évaluation des passifs éventuels.	Nous avons examiné le calcul du prix d'acquisition après prise en compte de l'effet des couvertures de change. Le bilan d'ouverture consolidé de WhiteWave au 12 avril 2017 a, par ailleurs, fait l'objet de procédures d'audit spécifiques couvrant les principales entités aux Etats-Unis et en Belgique et visant notamment à apprécier (i) le rattachement des éléments de résultat aux périodes pré et post-acquisition, et (ii) les incidences du passage des normes US GAAP au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. S'agissant de la comptabilisation à la juste valeur des actifs incorporels et corporels acquis, nous avons examiné, avec l'aide de nos experts en évaluation financière, les méthodologies utilisées et les principales hypothèses retenues par la direction et notamment les business plans, taux d'actualisation, taux de croissance à long terme et taux de *royalties* retenus.

	Nous avons apprécié la correcte évaluation des passifs, y compris les passifs découlant d'éventuels risques fiscaux, en faisant appel à nos experts fiscalistes. Nous avons enfin examiné les informations figurant au titre de cette acquisition dans l'annexe des comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Danone par votre assemblée générale en date du 28 avril 2016 pour le cabinet Ernst & Young Audit et du 21 mai 1992 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Ernst & Young Audit était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-sixième année. Précédemment, le cabinet Ernst & Young et Autres a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Danone de 2010 à 2015.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 5 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		ERNST & YOUNG Audit	
Anik Chaumartin	François Jaumain	Jeanne Boillet	Pierre-Henri Pagnon

Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés

Comptes consolidés

Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	Notes	**2016**	2017
Chiffre d'affaires net	2.4, 5.2	**21 944**	**24 677**
Coût des produits vendus		(10 744)	(12 459)
Frais sur vente		(5 562)	(5 890)
Frais généraux		(2 004)	(2 225)
Frais de recherche et de développement		(333)	(342)
Autres produits et charges	5.3	(278)	(219)
Résultat opérationnel courant		**3 022**	**3 543**
Autres produits et charges opérationnels	8.1	(99)	192
Résultat opérationnel		**2 923**	**3 734**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		130	151
Coût de l'endettement financier brut		(276)	(414)
Coût de l'endettement financier net	10.7	(146)	(263)
Autres produits financiers	11.3	67	137
Autres charges financières	11.3	(214)	(312)
Résultat avant Impôts		**2 630**	**3 296**
Impôts sur les bénéfices	8.1	(804)	(842)
Résultat des sociétés intégrées		**1 826**	**2 454**
Résultat des sociétés mises en équivalence	4.8	1	109
Résultat net		1 827	2 563
Résultat net – Part du Groupe		**1 720**	**2 453**
Résultat net - Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		107	110
Résultat net – Part du Groupe par action	13.4	**2,79**	**3,92**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	13.4	**2,79**	**3,91**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Résultat net - Part du Groupe	**1 720**	**2 453**
Écarts de conversion	(33)	(1 724)
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts (a)	385	(422)
Effets d'impôts	(134)	18
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains et pertes latents bruts	–	7
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	–	–
Effets d'impôts	(1)	2
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	–
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	217	(2 120)
Écarts actuariels sur engagements de retraites		
Gains et pertes bruts	(134)	11
Effets d'impôts	19	(5)
Eléments non recyclables ultérieurement en résultat	(116)	5
Résultat global - Part du Groupe	**1 821**	**339**
Résultat global - Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	99	79
Résultat global	**1 920**	**418**

(a)
En 2017, concerne principalement le reclassement du gain de change issu du débouclage des couvertures du prix d'acquisition de WhiteWave de 368 millions d'euros en déduction du prix d'acquisition.
En 2016, concernait principalement l'effet de la part efficace de ces couvertures.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2016	2017
Actif			
Goodwill		11 620	18 132
Marques		3 879	6 412
Autres immobilisations incorporelles		304	401
Immobilisations incorporelles	2.4, 9.1 à 9.3	15 803	24 945
Immobilisations corporelles	5.5	5 036	6 005
Titres mis en équivalence	4.1 à 4.8	2 730	2 678
Autres titres non consolidés		81	83
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		208	177
Autres actifs financiers	11.1, 11.2	288	260
Instruments dérivés - actifs [a]	12.2, 12.3	148	16
Impôts différés	8.2	831	722
Actifs non courants		24 836	**34 627**
Stocks	5.4	1 380	1 668
Clients et comptes rattachés	5.4	2 524	2 794
Autres actifs courants	5.4	1 061	1 046
Prêts à moins d'un an		18	14
Instruments dérivés - actifs [b]	12.2, 12.3	419	19
Placements à court terme	10.1, 10.5	13 063	3 462
Disponibilités		557	638
Actifs détenus en vue de leur cession		92	–
Actifs courants		19 113	**9 641**
Total de l'actif		43 949	44 268

(a) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

(b) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016, comprenait également les instruments de couverture du prix d'acquisition de WhiteWave dont la juste valeur s'élevait à 377 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2016	2017
Passif et capitaux propres			
Capital		164	168
Primes		4 178	4 991
Bénéfices accumulés et autres [a]	10.3	12 035	14 723
Écarts de conversion		(1 460)	(3 182)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(126)	(545)
Actions propres et calls DANONE [b]	13.2	(1 682)	(1 653)
Capitaux propres - Part du Groupe		**13 109**	**14 501**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	85	73
Capitaux propres		**13 194**	**14 574**
Financements	10.1 à 10.4	18 438	15 529
Instruments dérivés - passifs [c]	12.2, 12.3	19	149
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	315	38
Dettes financières non courantes		18 771	15 716
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	7.3	959	919
Impôts différés	8.2	1 090	1 644
Autres provisions et passifs non courants	14.2	885	1 003
Passifs non courants		**21 705**	19 282
Financements	10.1 à 10.4	2 119	3 221
Instruments dérivés - passifs [c]	12.2, 12.3	8	1
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	384	569
Dettes financières courantes		2 510	3 792
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	3 772	3 904
Autres passifs courants	5.4	2 741	2 716
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		26	-
Passifs courants		**9 050**	**10 411**
Total du passif et des capitaux propres		43 949	44 268

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée

(b) Options d'achat DANONE acquises par la Société.

(c) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	2017
Résultat net		**1 827**	**2 563**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	4.8	52	(54)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	5.5, 9.3	786	974
Dotations (reprises) des provisions	14.2	51	153
Variation des impôts différés	8.2	(65)	(353)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers		(74)	(284)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	7.4	24	22
Coût de l'endettement financier net	10.7	149	265
Intérêts décaissés nets		(148)	(186)
Variation nette des intérêts financiers		-	80
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		13	(15)
Marge brute d'autofinancement		**2 615**	**3 085**
Variation des stocks		(24)	(122)
Variation des créances clients		(110)	(190)
Variation des dettes fournisseurs		298	145
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		(127)	40
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	5.4	37	(127)
Trésorerie provenant de l'exploitation		**2 652**	**2 958**
Investissements industriels [a]	5.5	(925)	(969)
Cessions d'actifs industriels [a]	5.5	27	45
Acquisitions d'actifs financiers [b]	2.3	(66)	(10 949)
Cessions d'actifs financiers [b]	2.5	110	441
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		6	(4)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/ désinvestissement		**(848)**	**(11 437)**
Augmentation du capital et des primes		46	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et calls DANONE [c]	13.2	32	13
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	10.3, 10.4	-	1 245
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	10.4	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [d]	13.5	(985)	(279)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	*(295)*	*(107)*
Versement de dividende		*(94)*	*(86)*
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		6	*1*
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(383)	(193)
Flux nets d'instruments dérivés [e]		50	(52)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	10.3, 10.4	11 237	-
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	10.3, 10.4	(638)	(1 487)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	10.3	(442)	(564)
Flux nets des placements à court terme		(10 531)	9 559
Trésorerie affectée aux opérations de financement		**(1 616)**	**8 289**
Incidence des variations de taux de change et autres [f]		(151)	272
Variation globale de la trésorerie		38	**81**
Disponibilités au 1er janvier		**519**	**557**
Disponibilités au 31 décembre		**557**	**638**
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(891)	(1 116)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Acquisition / cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition / cession.

(c) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.

(d) Part payée en numéraire.

(e) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016 comprend également et pour l'essentiel les flux des couvertures du coût d'acquisition de WhiteWave échues en 2017.

(f) Effet de reclassement sans incidence sur la dette nette.

Les flux de trésorerie correspondent à des éléments présentés au bilan consolidé. Cependant, ces flux peuvent différer des variations bilantielles, notamment en raison des régles (i) de traduction des opérations en devises autres que la devise fonctionnelle, (ii) de conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro, (iii) des variations de périmétre, et (iv) d'autres éléments non monétaires.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2017	Mouvements de la période									Au 31 décembre 2017
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur calls DANONE (b)	Contrepartie des charges avant impôt relatives aux actions sous conditions de performance (c)	Dividendes versés aux actionnaires de Danone - Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone - Part en numéraire	Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne contrôlant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		164		-			3					168
Primes		4 178		48			766					4 991
Bénéfices accumulés et autres (a)	10.3	12 035	2 453		-	22	(770)	(279)	1 245	(10)	27	14 723
Écarts de conversion		(1 460)	(1 724)							1	1	(3 182)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		271	(405)								(26)	(160)
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	41	9									50
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8	(439)	5								(2)	(436)
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		(126)	(391)	-	-	-	-	-	-	-	(28)	(545)
Actions propres et calls DANONE	13.2	(1 682)			28							(1 653)
Capitaux propres - Part du Groupe		13 109	338	47	28	22	-	(279)	1 245	(8)	-	14 501
Intérêts ne conférant pas le contrôle		85	79					(86)		(6)		73
Capitaux propres consolidés		13 194	417	47	28	22	-	(365)	1 245	(14)	-	14 574

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée

(b) Options d'achat DANONE acquises par la Société.

(c) Actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2016	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2016
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur calls DANONE (a)	Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux stock-options (b)	Dividendes versés aux actionnaires de Danone - Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone - Part en numéraire	avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		164		-			-				164
Primes		4 132		46			-				4 176
Bénéfices accumulés		11 454	1 720		(5)	24	-	(986)	(118)	(56)	12 035
Écarts de conversion		(1 177)	(33)							(250)	(1 460)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		21	251								271
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	42	(1)								41
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	3.5	(323)	(116)						-		(439)
Autres résultats enregistrés en capitaux propres	3.5	(281)	134	-	-	-	-	-	-	-	(126)
Actions propres et *calls* DANONE	13	(1 707)			28				(2)		(1 682)
Capitaux propres - Part du Groupe		12 606	1 921	46	23	24	-	(986)	(120)	(306)	13 109
Intérêts ne conférant pas le contrôle	2.5	63	99					(93)	(11)	27	85
Capitaux propres consolidés		12 669	1 920	46	23	24	-	(1 079)	(131)	(279)	13 184

(a) Options d'achat DANONE acquises par la Société.

(b) Actions sous conditions de performance et *stock-options* attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

Note 1. Principes comptables

Note 1.1. Bases de préparation

Les comptes consolidés de Danone (la "Société") et de ses filiales (ensemble "le Groupe") au titre de l'exercice 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 15 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont présentés en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés dont les principales sont :

	Notes
Évaluation des actifs incorporels	9.3
Évaluation des titres mis en équivalence	4.1, 4.4, 4.7, 4.8
Évaluation des impôts différés actifs	8.3
Comptabilisation des dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	1.2, 3.1, 3.5
Détermination du montant des provisions pour risques et charges	14.1, 14.2, 14.3
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	5.1

Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction de Danone exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS ne le traitent pas de manière explicite, notamment pour la comptabilisation des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

Note 1.2. Référentiel comptable appliqué

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne, qui est disponible sur le site Internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2017

Aucun amendement ni interprétation d'application obligatoire au 1er janvier 2017 n'a d'incidence significative sur les comptes consolidés de l'exercice 2017.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2017 au sein de l'Union Européenne

- IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- IFRS 9, Instruments financiers.

Danone n'a pas appliqué par anticipation ces normes, amendements et interprétations dans les comptes consolidés de l'exercice 2017.

Concernant IFRS 15, Danone a procédé à une analyse qualitative et quantitative des principaux sujets pouvant impacter les états financiers avec la contribution des interlocuteurs clés dans les entités opérationnelles. L'impact de l'application de la norme IFRS 15 n'est pas significatif en date de transition sur la reconnaissance de son chiffre d'affaires. En effet, les impacts attendus correspondent essentiellement à des reclassements non matériels entre le chiffre d'affaires et les frais sur vente liés à des prestations réalisées par les clients dans le cadre de leur relation contractuelle. Danone applique la norme IFRS 15 depuis le 1er janvier 2018 et a choisi de retraiter les exercices comparatifs.

La norme IFRS 9 concernant les instruments financiers modifie :

- les conditions de comptabilisation des opérations de couverture et les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers : compte tenu de la nature des transactions de Danone, l'impact n'est pas significatif en date de transition.
- la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues versus pertes encourues : ceci se traduira notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues. Compte tenu des activités de Danone et de la typologie de ses clients, l'impact n'est pas significatif en date de transition.

Danone applique, depuis le 1er janvier 2018, la norme IFRS 9 dans sa globalité y compris le dispositif relatif à la comptabilité de couverture qui est optionnel et a pris l'option de ne pas retraiter les exercices comparatifs.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application obligatoire au 1er janvier 2019 au sein de l'Union européenne

- IFRS 16, *Locations*.

L'impact de cette norme sur les résultats et la situation financière de Danone est en cours d'évaluation.

Autres normes

Néant.

Autres travaux de l'IASB et de l'IFRIC

Le Groupe reste attentif aux travaux de l'IASB et de l'IFRIC qui pourraient conduire à une révision du traitement des options de vente accordées à des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

Note 2. Acquisition de The WhiteWave Foods Company

Note 2.1 Description de l'opération

Le 7 juillet 2016, Danone a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company ("WhiteWave"), leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

Il s'agit d'une acquisition en numéraire, sur la base de 56,25 dollars américains par action, représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 12,5 milliards de dollars à la date de l'accord, incluant la dette et certains autres passifs de WhiteWave.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés puis par les actionnaires de WhiteWave lors de son assemblée générale spéciale tenue en octobre 2016.

Les accords des autorités de la concurrence européenne (Commission Européenne) et américaine (*Department of Justice*) ont été obtenus sous réserve d'un désengagement de Danone dans une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (représentant moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires) et dans la filiale américaine de produits laitiers frais Stonyfield (représentant un chiffre d'affaires d'environ 370 millions de dollars en 2016).

L'opération a été finalisée le 12 avril 2017. Dans le cadre de la finalisation de l'opération les actions de WhiteWave ont été retirées de la cote du New York Stock Exchange et Danone détient 100 % des actions de la société.

Note 2.2 Organisation des activités de WhiteWave

Danone a organisé les activités de WhiteWave de la façon suivante :

- les activités respectives de Danone et de WhiteWave en Amérique du Nord sont regroupées au sein de la même entité. Cette entité regroupe ainsi les activités produits laitiers frais de Danone et les activités de WhiteWave dans cette région ;
- Alpro, activité de WhiteWave en Europe, rejoint l'activité produits laitiers frais de Danone et devient un élément central de sa nouvelle catégorie de produits d'origine végétale, avec pour ambition d'étendre leurs positions et de les développer dans le monde.

Danone a ajusté en conséquence son reporting interne et suit désormais ces activités via respectivement :

- le Pôle EDP International qui inclut les Produits Laitiers Frais de Danone en Europe, CEI et ALMA (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen Orient/Afrique) ainsi que les activités de WhiteWave en Europe, en Amérique Latine et en Chine ;
- le Pôle EDP Noram qui comprend les activités de DanoneWave.

Note 2.3 Prix d'acquisition

Le montant effectif de la transaction s'est élevé à 12,1 milliards de dollars :

- 10,4 milliards de dollars pour l'acquisition des actions WhiteWave en circulation, y compris les actions issues de l'exercice des *stock-options* ;
- 1,7 milliard de dollars au titre du remboursement anticipé de dettes financières qui étaient assorties d'une clause de changement de contrôle. La dette obligataire de WhiteWave pour 500 millions de dollars avait pour sa part été prorogée.

Pour rappel, l'ensemble du financement nécessaire à l'opération avait été levé à fin 2016 :

- émissions obligataires pour 6,2 milliards d'euros et 5,5 milliards de dollars ;
- complétées d'opérations de couverture à court terme pour gérer les risques financiers jusqu'à la réalisation de l'acquisition.

Les instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition, se traduisant par un gain de change de 0,4 milliard d'euros comptabilisé en déduction du prix d'acquisition avant effet d'impôts.

Converti en euros à date d'acquisition et après prise en compte des couvertures de change, le prix d'acquisition s'établit donc à 11,1 milliards d'euros.

Note 2.4 Comptabilisation de l'opération

Les entités de WhiteWave contrôlées sont consolidées par intégration globale depuis leur acquisition par Danone, soit le 12 avril 2017.

Goodwill provisoire

Ce regroupement d'entreprises a été comptabilisé sur des bases provisoires.

	À la date d'acquisition [b]
(en milliards d'euros)	2017
Immobilisations incorporelles	3,2
Immobilisation corporelles	1,3
Stocks	0,3
Autres actifs	1,1
Juste valeur des actifs acquis [a]	**5,9**
Dettes financières	0,7
Impôts différés Passif	1,1
Autres passifs	0,9
Juste valeur des passifs assumés [a]	**2,8**
Juste valeur des actifs nets acquis	**3,1**
Prix d'acquisition	11,1
Goodwill provisoire	8,0

(a) À la date d'acquisition.

(b) Les actifs et passifs en dollars ont été convertis en euros au cours du jour de l'acquisition soit 1 euro=1,06 dollar.

Les écarts d'évaluation concernent principalement les immobilisations incorporelles et les impôts différés relatifs.

Celles-ci concement essentiellement des marques à durée de vie indéterminée et des relations clients. Le montant provisoire des marques reconnues s'élève à 3,0 milliards d'euros, les plus significatives étant *International Delight*, *Alpro* et *Silk*. La méthode de valorisation retenue est celle des *relief-from-royalty* :

- le taux de *royalty* a été déterminé pour chaque marque, sur la base de références du secteur *food and beverages* affiné ensuite par l'analyse qualitative de la marque ;
- appliqué aux projections de chiffre d'affaires par marque issues du plan stratégique à long terme ;
- le taux d'actualisation utilisé correspond au taux de rendement interne de l'opération.

Par ailleurs, la dette obligataire de WhiteWave a également été réévaluée à la juste valeur à date d'acquisition conformément aux principes d'IFRS 3 Révisée sur la base de son marché coté, soit 552,5 millions de dollars.

Le *goodwill* représente principalement les avantages liés au secteur d'activité et à son potentiel de croissance, au positionnement de WhiteWave sur ce marché, les synergies attendues en matière de combinaison du savoir-faire et du marketing industriel et au capital humain.

Autres informations

Les frais d'acquisition comptabilisés dans les comptes consolidés de Danone se sont élevés à 51 millions d'euros avant impôts dont 48 millions d'euros comptabilisés en 2016 dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels et le solde en 2017.

La contribution de WhiteWave au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2017 s'élève à 2,7 milliards d'euros. Si l'opération avait été réalisée le 1er janvier 2017, le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2017 du Groupe se serait élevé à 25,7 milliards d'euros, le résultat opérationnel courant à 3,6 milliards d'euros.

Par ailleurs, les coûts d'intégration de la période s'élévent à 91 millions d'euros, enregistrés en Autres produits et charges opérationnels. Ils correspondent principalement à des coûts de transition et de réorganisation.

Note 2.5 Cession de la société Stonyfield (EDP Noram, États-Unis)

Danone a conclu, le 3 juillet 2017, un accord avec Lactalis pour la vente de Stonyfield. La cession a été réalisée le 1 août 2017, le prix de cession s'élévant à l'équivalent de 758 millions d'euros.

La plus-value s'élève à 628 millions d'euros comptabilisée en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Le montant net aprés impôts encaissé au titre de la transaction s'élève à 427 millions d'euros et est présenté sur la ligne Cession d'actifs financiers du tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2017.

Note 2.6 Remboursement anticipé de la dette obligataire de WhiteWave

La société WhiteWave a exercé son option de remboursement anticipé pour la totalité des 500 millions de dollars d'obligations d'échéance 2022 et portant un coupon de 5,375%. L'impact net avant impôts de ce remboursement anticipé s'élève à 76 millions de dollars correspondant principalement à la pénalité contractuelle de 122 millions de dollars nette du recyclage de l'écart de réévaluation de 52,5 millions de dollars.

Ces éléments sont reconnus intégralement en résultat de l'exercice 2017 en Autres produits et charges financiers. Le flux de trésorerie de 122 millions de dollars est classé en flux de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Note 3. Sociétés consolidées par intégration globale et détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Note 3.1. Principes comptables

Sociétés consolidées par intégration globale

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes des filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, la capacité de contrôle exclusif. Le contrôle exclusif sur une entité s'apprécie (i) par le pouvoir que le Groupe a sur cette entité, (ii) s'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison des relations avec cette entité, et (iii) s'il exerce son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient de l'entité.

L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (Part du Groupe) étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (Intérêts ne conférant pas le contrôle). Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

Regroupement d'entreprises : acquisitions avec prise de contrôle, cession partielle avec perte de contrôle

La comptabilisation des opérations de prise de contrôle ou de cession partielle avec perte de contrôle peut être synthétisée comme suit :

- lors d'une prise de contrôle, les coûts accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels et présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sur l'exercice. Par ailleurs, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur dans le prix d'acquisition et leurs variations de valeur ultérieures sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels, l'intégralité des versements relatifs à ces ajustements étant présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ;
- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat, dans la rubrique des (i) Autres produits et charges opérationnels lors d'une perte de contrôle, (ii) Résultats des sociétés mises en équivalence lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant mise en équivalence, et (iii) Autres produits et charges financiers lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant comptabilisée en titres non consolidés ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition.

Les regroupements d'entreprises peuvent être comptabilisés sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et le *goodwill* sont susceptibles d'être modifiés dans un délai maximum d'un an à compter de leur date d'acquisition.

Acquisitions ou cessions d'intérêts dans des sociétés contrôlées sans impact sur le contrôle

Les opérations d'achat ou de cession de parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées qui n'amènent pas de prise ou perte de contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres dans la rubrique Bénéfices accumulés, comme des transferts entre la Part du Groupe et la part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans les capitaux propres consolidés, sans effet en résultat et les flux de trésorerie correspondant sont présentés en flux de financement. Les coûts liés à ces transactions suivent le même traitement comptable.

Note 3.2. Principaux changements de la période

Exercice 2017

					Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2016	2017
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice						
Sociétés du groupe WhiteWave	2	EDP International et EDP Noram	Plusieurs pays dont principalement Etats-Unis, Europe	Avril	-	100,0%
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention						
Ensemble Danone-Unimilk	3.5	EDP International	Zone CEI	Octobre	92,9%	97,6%
Happy family	3.5	Nutrition Spécialisée	Etats-Unis	Juillet	91,9%	100,0%
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre						
Stonyfield	2.5	EDP Noram	Etats-Unis	Juillet	100,0%	-

(a) Mois de l'exercice 2017.

Exercice 2016

			Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre		
(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2015	2016
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Halayeb	Produits Laitiers	Égypte	Février	-	100,0%
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Sociétés du groupe Fan Milk	Produits Laitiers Frais	Afrique de l'Ouest	Février	49,0%	51,0%
Danone Espagne	Produits Laitiers	Espagne	Mars	92,4%	99,7%
Ensemble Danone-Unimilk	Produits Laitiers	Zone CEI	Janvier	70,9%	92,9%
Centrale Danone	Produits Laitiers	Maroc	Mars	95,9%	99,7%
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
Dumex Chine [b]	Nutrition Infantile	Chine	Mai	100,0%	-

(a) Mois de l'exercice 2016.

(b) Dumex Baby Foods Co. Ltd.

Note 3.3. Sociétés consolidées par intégration globale

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, du Groupe, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence au 31 décembre 2017 est disponible sur le site internet du Groupe (www.danone.com).

Note 3.4. Comptabilisation des prises de contrôle autres que WhiteWave réalisées en 2017

Les regroupements d'entreprises autres que WhiteWave réalisés en 2017 ne sont pas significatifs.

Note 3.5. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 % en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

Suite aux opérations de rachats réalisées ces dernières années, les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle des principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100% ne sont pas significatifs au 31 décembre 2017.

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principes comptables

Le Groupe a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : présentation* lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, la contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- d'une part en réduction de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- d'autre part, en diminution des capitaux propres – Part du Groupe pour le montant de la dette qui excède la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant. Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle. En l'absence de prescriptions précises des IFRS, la Société a appliqué les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009.

Variations de la période

(en millions d'euros)	2016	2017
Au 1er janvier	862	699
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39		–
Exercices d'options [a]	(285)	(111)
Variation de la valeur actuelle des options	121	19
Au 31 décembre [b]	**699**	**607**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente.

(b) Plusieurs options dont aucune n'excède individuellement 200 millions d'euros. Pour la plupart, le prix d'exercice est un multiple de résultat.

Note 4. Sociétés mises en équivalence

Note 4.1. Principes comptables

Comptabilisation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus dans une entité associée ou contrôlée conjointement le coût d'acquisition de ces titres ajusté de la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net de l'entité depuis son acquisition.

Lors de l'acquisition de titres des sociétés comptabilisées par mise en équivalence, le prix d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente le *goodwill* qui est intégré à la valeur comptable des titres.

Le Résultat des sociétés mises en équivalence comprend principalement les éléments suivants :

- quote-part de résultat du Groupe dans ces sociétés sur la base d'estimés ;
- résultat de cession de titres de ces sociétés ;
- écart de réévaluation lors d'une perte d'influence sans cession de titres ;
- dépréciation de titres de ces sociétés.

Suivi de valeur

Le Groupe procède à la revue de la valeur de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. S'agissant des titres cotés, une baisse significative ou prolongée de leur cours de bourse en deçà du cours historique constitue un indice de perte de valeur.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur nette comptable dans la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalence.

Note 4.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

				Au 31 décembre		
				2016		2017
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Notes	Pays	Place de cotation [a]	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage d'intérêt	Valeur boursière [a] [b]
Mengniu [c]	4.4	Chine	Hong Kong	9,9%	9,9%	9 742
Yashili [d]	4.4	Chine	Hong Kong	25,0%	25,0%	759
Yakult [e]	4.5	Japon	Tokyo	21,3%	21,3%	11 077

(a) Si la société fait l'objet d'une cotation en bourse.
(b) Valeur exprimée à 100 %.
(c) INNER MONGOLIA MENGNIU DAIRY (GROUP) CO LTD.
(d) YASHILI INTERNATIONAL HOLDINGS LTD.
(e) YAKULT HONSHA CO LTD.

Le Groupe a acquis sa participation dans Mengniu et Yashili d'une part et Yakult d'autre part dans le cadre d'accords plus larges, visant notamment une collaboration opérationnelle et le développement de catégories et de marchés régionaux.

En 2017, ces sociétés représentent en cumul plus de 70 % des Titres mis en équivalence (les autres titres mis en équivalence ne représentant individuellement pas plus de 10 % du total). Par ailleurs, aucune de ces sociétés ne représente plus de 5 % du résultat net et des actifs nets consolidés.

Note 4.3. Principaux changements de la période

Exercice 2017

Le groupe n'a enregistré aucun changement significatif sur la période.

Exercice 2016

			Pourcentage d'intérêts au 31 décembre	
(en pourcentage)	Pays	Date d'opération [a]	2015	2016
Principales sociétés mises en équivalence pour la première fois au cours de l'exercice				
Michel et Augustin	France	Juillet	-	40,1%
Principales sociétés mises en équivalence avec changement dans le pourcentage de détention				
-				
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre				
-				

(a) Mois de l'exercice 2016.

Note 4.4. Mengniu (EDP International, Chine) et Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine)

Contexte de ces prises de participation

Danone, COFCO et Mengniu ont annoncé en 2013 la signature d'accords pour accélérer le développement des produits laitiers frais en Chine. Selon ces accords, Danone devient un actionnaire stratégique de Mengniu et une *joint-venture* pour la production et la vente de produits laitiers frais en Chine a été créée au travers de la mise en commun des actifs respectifs des deux sociétés, détenue à 20 % par Danone et 80 % par Mengniu. En 2014, Danone, Mengniu et Yashili décident d'étendre leur alliance stratégique à la catégorie des laits infantiles en Chine. Elle permet à Danone de détenir 25 % du capital de Yashili et devenir ainsi son deuxième actionnaire après Mengniu qui détient 51% de son capital. Enfin, en 2016, l'activité de Dumex en Chine a été fusionnée avec Yashili, construisant une plateforme de marques locales de laits infantiles solide.

Mengniu (EDP International, Chine)

Comptabilisation de la participation

Cette participation stratégique pour le Groupe est comptabilisée en Titres mis en équivalence, le Groupe disposant d'une influence notable sur les politiques opérationnelles et financières du groupe Mengniu du fait (i) de son rôle d'actionnaire stratégique du groupe Mengniu prévue dans les accords avec COFCO, (ii) de sa participation à la gouvernance du groupe Mengniu, et (iii) de son engagement opérationnel dans les activités produits laitiers frais du groupe Mengniu.

Principales informations financières

		2016	2017
(en millions d'euros)	Comptes semestriels au 30 juin	Comptes annuels au 31 décembre	Comptes semestriels au 30 juin
Actifs non-courants [a]	4 015	4 000	4 121
Actifs courants [a]	2 944	2 709	3 102
Capitaux propres [a]	3 631	3 483	3 396
Passifs non-courants [a]	986	1 136	1 591
Passifs courants [a]	2 341	2 090	2 236
Chiffre d'affaires [a]	3 736	7 316	3 958
Résultat net [a]	162	(111)	150
Autres éléments du résultat global [a]	(8)	(5)	(6)

(a) Comptes publiés en IFRS. Les éléments de résultat ont été convertis en euros au taux moyen de l'exercice. Les éléments de bilan ont été convertis en euros au taux de clôture de l'exercice.

Revue de valeur au 31 décembre 2017

Le Groupe n'a pas constaté d'indice de perte de valeur. En particulier, le cours de bourse du groupe Mengniu est désormais supérieur au cours moyen d'achat des titres.

Revue de valeur au 31 décembre 2016

Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse du groupe Mengniu par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2016 en deçà des attentes et de son avertissement sur résultats émis le 15 décembre, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2018, la valeur comptable de la participation dans Mengniu (786 millions d'euros), avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels qui n'avait donné lieu à aucune perte de valeur au 31 décembre 2018.

Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine)

Cette participation acquise dans le cadre de son accord stratégique avec Mengniu est comptabilisée en Titres mis en équivalence. Au 31 décembre 2017, Danone détient 25 % de Yashili, dispose d'une influence notable sur ses politiques opérationnelles et participe à sa gouvernance, notamment en nommant deux membres à son conseil d'administration et a proposé la nomination de son Directeur Général. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

Revue de valeur au 31 décembre 2017

Le Groupe a constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili en 2017, qui reste inférieur au cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière 2017 marquée par le retard des effets attendus des changements stratégiques décidés par le management depuis 2015.

Au 31 décembre 2017, la valeur comptable de la participation dans Yashili (324 millions d'euros) a fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les prévisions utilisées reflètent les résultats attendus des changements stratégiques décidés par le management et mis en œuvre graduellement depuis la fin de l'année 2015 à savoir une croissance dynamique des ventes sur la période 2018 à 2022 et un relèvement sensible de la profitabilité. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 9,0% et 3,0%.

A l'issue du test réalisé fin 2017, la dépréciation enregistrée en 2016 a été maintenue inchangée au 31 décembre 2017.

Enfin, l'analyse de sensibilité sur les hypothèses clés intervenant dans la détermination de cette valeur d'utilité, prises individuellement, donne les résultats suivants :

Hypothèses	Indicateurs	Dépréciation complémentaire *(en millions d'euros)*
(500) pb	croissance de chiffre d'affaires (appliqués chaque année pendant 5 ans)	(42)
(500) pb	marge opérationnelle courante (appliqués chaque année pendant 5 ans)	
(100) pb	taux de croissance long terme	
+100 pb	taux d'actualisation	

Revue de valeur au 31 décembre 2016

Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse de Yashili par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2016 en deçà des attentes et de son avertissement sur résultats émis le 15 décembre, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable de la participation dans Yashili (452 millions d'euros) avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les prévisions utilisées reflétaient les résultats attendus des changements stratégiques décidés par le management de Yashili et mis en œuvre graduellement depuis 2015. Leurs effets sont attendus de façon progressive sur la période 2017 à 2021. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 9,1% et 3,0%.

La valeur d'utilité déterminée révélait une perte de valeur de 98 millions d'euros, enregistrée en Résultat des sociétés mises en équivalence en 2016. Après dépréciation, la valeur comptable de Yashili au 31 décembre 2016 s'élevait à 354 millions d'euros.

Note 4.5. Yakult (EDP International, Japon)

Principales caractéristiques de la participation

Danone détient une participation dans le groupe Yakult et dispose de représentants au conseil d'administration de la société dans le cadre de son alliance stratégique signée en 2004, qui visait à renforcer leurs positions de *leaders* mondiaux sur le marché des probiotiques et à accélérer la croissance des deux entreprises sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et dont la première phase s'achevait en mai 2012.

Le 26 avril 2013, Danone et Yakult ont signé un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique qui prévoit la poursuite des collaborations existantes et envisage leur élargissement à des domaines plus opérationnels. Il ne modifie pas la participation de Danone dans Yakult ni son influence dans cette société et n'a aucun impact sur les comptes consolidés, avec le maintien de la comptabilisation de la société par mise en équivalence.

Au 31 décembre 2017, Danone dispose de 21,3 % des droits de vote et de deux représentants au conseil d'administration de la société. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

À noter que la société Yakult clôturant ses comptes au 31 mars, les montants préparés pour les besoins de la consolidation du Groupe au 31 décembre sont estimés à partir des derniers états financiers publiés de chaque exercice (comptes semestriels au 30 septembre 2016 pour l'exercice 2016, comptes semestriels au 30 septembre 2017 pour l'exercice 2017).

Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Danone a annoncé le 14 février 2018 une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult, permettant de renforcer la collaboration stratégique de long terme dans les probiotiques, tout en optimisant son allocation de capital :

- collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques ;
- réduction de la participation de Danone dans Yakult : en ligne avec ses efforts de discipline accrus en matière d'allocation de son capital, Danone annonce en parallèle son intention de céder une partie de sa participation dans Yakult. La cession envisagée s'effectuera par :
    - une opération de marché lancée le 14 février 2018 par Yakult et dont la réalisation est prévue en mars ;
    - le programme de rachat d'actions lancé par Yakult et auquel Danone participera.

Après la réalisation de ces opérations, la participation de Danone dans le capital de Yakult devrait être de l'ordre de 7%, sous réserve des conditions de marché et Danone devrait ainsi rester le plus grand actionnaire de Yakult et continuera à siéger au Conseil d'Administration de l'entreprise.

Principales informations financières

(en millions d'euros)	2016 Comptes annuels au 31 mars	2016 Comptes semestriels au 30 septembre	2017 Comptes annuels au 31 mars	2017 Comptes semestriels au 30 septembre
Actifs non-courants [a]	2 783	2 994	2 989	2 754
Actifs courants [a]	1 733	1 935	1 916	1 857
Capitaux propres [a]	2 857	3 039	3 156	3 016
Passifs non-courants [a]	785	837	793	709
Passifs courants [a]	873	1 053	956	886
Chiffre d'affaires [a]	3 074	1 562	3 129	1 588
Résultat net [a]	227	124	249	144
Autres éléments du résultat global [a]	(121)	(260)	(103)	56

(a) Comptes publiés, données en µJapaneseµµ GAAP. Les éléments de résultat ont été convertis en euros au taux moyen de l'exercice. Les éléments de bilan ont été convertis en euros au taux de clôture de l'exercice.

Valeur nette comptable

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	2017
Valeur nette comptable	785	824

Note 4.6. Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2016 Goodwill nets	2016 Part du Groupe dans l'actif net et les résultats	2016 Total	2017 Goodwill nets	2017 Part du Groupe dans l'actif net et les résultats	2017 Total
Au 1er janvier		**1 414**	**1 468**	**2 882**	**1 290**	**1 440**	**2 730**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital	4.3	24	10	34	12	24	36
Cessions, pertes d'influence de l'exercice et baisse du taux de détention	4.3	(38)	58	21	(1)	(1)	(2)
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	4.8		104	104	-	114	114
Dividendes versés			(53)	(53)	-	(55)	(55)
Écart de conversion		(12)	18	6	(95)	(111)	(206)
Perte de valeur		(98)		(98)	-	-	-
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		-	(165)	(165)	-	81	61
Au 31 décembre		1 290	1 440	2 730	1 207	1 472	2 678

Note 4.7. Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence autres que Mengniu et Yashili

Revue de valeur au 31 décembre 2017

A l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur.

Revue de valeur au 31 décembre 2016

A l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'avait enregistré aucune perte de valeur.

Note 4.8. Résultat des sociétés mises en équivalence

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	104	114
Perte de valeur	(98)	–
Résultat de cession, de réévaluation et autres	(5)	(5)
Total	1	109

Note 5. Éléments courants de l'activité opérationnelle

Note 5.1. Principes comptables

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat au moment du transfert des risques et avantages inhérents à la propriété des produits.

Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords commerciaux, et de référencement ou liés aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords avec les clients concernés.

Coût des produits vendus

Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels (notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production) et certains coûts logistiques et de transport.

Frais sur vente

Les frais sur vente comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits.

Frais généraux

Les frais généraux comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Frais de Recherche et Développement

Les frais de développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits.

Certains frais de développement sont enregistrés à l'actif du bilan (voir Note 9 des Annexes aux comptes consolidés).

Note 5.2. Secteurs opérationnels

Principes généraux

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels (le Président-Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER, et la Directrice Générale Finances, Stratégie et Systèmes d'Information, Madame Cécile CABANIS) pour évaluer la performance des secteurs opérationnels sont :

- Chiffre d'affaires ;
- Résultat opérationnel courant ;
- Marge opérationnelle courante, qui correspond au ratio Résultat opérationnel courant sur Chiffre d'affaires.

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone avec la mise en place d'une nouvelle organisation créant les conditions optimales pour la croissance, l'efficacité et l'intégration de WhiteWave, l'Entreprise a revu l'organisation de ses Pôles ainsi que la répartition géographique de ses activités au cours du premier semestre 2017.

Informations par Pôle

Parmi les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels, seuls le Chiffre d'affaires, le Résultat opérationnel courant et la Marge opérationnelle courante font l'objet d'un suivi par Pôle, les autres indicateurs faisant l'objet d'un suivi au niveau du Groupe. Les principaux décideurs opérationnels suivent les quatre Pôles qui structurent désormais l'organisation de Danone :

- EDP International qui comprend les activités Produits Laitiers Frais de Danone en Europe, CEI et ALMA ainsi que les activités de WhiteWave en Europe, en Amérique Latine et en Chine ;
- EDP Noram qui inclut les activités Produits Laitiers Frais de Danone et celles de WhiteWave en Amérique du Nord ont été regroupées au sein de la même entité dénommée DanoneWave sous la responsabilité d'un management unique ;
- le Pôle Nutrition Spécialisée qui regroupe les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, sous la responsabilité d'un management unique. Ces divisions présentent des caractéristiques économiques similaires à long terme et cette réorganisation a pour but de favoriser les synergies et d'accélérer leur potentiel ;
- le Pôle Eaux continue d'être présenté comme dans le passé.

Informations par zone géographique

À compter du 1er semestre 2017, les informations sont publiées selon les deux zones géographiques suivantes :

- Europe et Noram regroupant en une seule zone la région Europe et la région Noram (États-Unis et Canada) telles que reportées en 2016, ces régions présentant désormais des caractéristiques similaires en raison de la prédominance des Pôles Produits laitiers et d'origine végétale et en raison des environnements économiques et géopolitiques présentant de fortes similitudes ;
- Reste du Monde regroupant les régions ALMA et CEI telles que reportées en 2016.

Les agrégats par secteur opérationnel relatifs à la période comparative ci-après sont, en conséquence, présentés de manière comparable.

Informations par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros, sauf pourcentage)	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
EDP International	8 229	8 424	731	760	8,9%	9,0%
EDP Noram	2 506	4 530	351	556	14,0%	12,3%
Nutrition spécialisée	6 634	7 102	1 419	1 685	21,4%	23,7%
Eaux	4 574	4 621	521	541	11,4%	11,7%
Total Groupe	21 944	24 677	3 022	3 543	13,8%	14,4%

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, Marge opérationnelle courante

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros, sauf pourcentage)	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Europe et Noram (b)	10 933	13 193	1 842	2 048	16,8%	15,5%
Reste du Monde	11 011	11 484	1 180	1 495	10,7%	13,0%
Total Groupe	21 944	24 677	3 022	3 543	13,8%	14,4%

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

(b) Dont un chiffre d'affaires net de 2 104 millions d'euros réalisé en France en 2017 (2 174 millions d'euros en 2016).

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	2016	2017
États-Unis	11%	18%
France	10%	9%
Chine	7%	7%
Russie	7%	7%
Indonésie	6%	5%
Royaume-Uni	5%	5%
Argentine	4%	4%
Mexique	5%	4%
Espagne	5%	4%
Allemagne	4%	4%

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Europe et Noram [a]	11 532	22 517
Reste du Monde	9 307	8 433
Total Groupe	20 839	30 950

(a) Dont 2 159 millions d'euros en France au 31 décembre 2017 (2 011 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 5.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Autres produits et charges

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Avantages au personnel [a]	7.2, 7.3	(164)	(165)
Taxes diverses [b]		(56)	(59)
Coûts de restructurations [c]		(42)	(60)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels		7	3
Autres [d]		(23)	62
Total		(278)	(219)

(a) Participation, intéressement, actions sous conditions de performance et stock-options, retraites à prestations définies et autres avantages au personnel.

(b) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.

(c) Hors restructurations des activités du Groupe en Argentine et du Pôle EDP International, notamment en Europe et en Amérique Latine.

(d) Comprend principalement des écarts de change, des dépréciations d'actifs, les effets de provisions, notamment pour créances douteuses, des dédommagements reçus d'assurances et plusieurs autres éléments.

Note 5.4. Besoins en fond de roulement

Principes comptables

Stocks

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks est mesuré selon la méthode du coût moyen pondéré.

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées à leur valeur nominale, des provisions pour dépréciation sont constatées lorsque leur recouvrement est jugé incertain. Les modalités de détermination des provisions sont principalement basées sur une analyse historique des retards de paiement.

La juste valeur des Clients et comptes rattachés est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

Traduction des opérations en devises

Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en

fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat.

Lorsque les transactions libellées en devises font l'objet d'une couverture, l'impact de la couverture est comptabilisé sur la même ligne que celle de l'élément couvert. L'ensemble ressort ainsi au cours comptant du taux couvert, les points de terme étant comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2016**	**2017**
Marchandises	66	77
Matières et fournitures	655	745
Produits semi-finis et travaux en cours	130	164
Produits finis	617	779
Emballages commerciaux non récupérables	46	38
Provisions pour dépréciation	(134)	(134)
Montant net des stocks	1 380	1 668
Clients et des autres créances d'exploitation	2 622	2 905
Provisions pour dépréciation	(99)	(111)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 524	2 794
État et collectivités	695	707
Instruments dérivés - actifs [a]	67	47
Autres	298	292
Total des autres actifs courants	1 061	1 046
Total des éléments d'actifs courants	**4 964**	**5 508**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 772)	(3 904)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 032)	(1 143)
État et collectivités	(293)	(181)
Personnel et charges sociales	(872)	(935)
Instruments dérivés - passifs [a]	(44)	(35)
Autres	(500)	(422)
Total des autres passifs courants	(2 741)	(2 718)
Total des éléments passifs courants	**(6 513)**	**(6 620)**
Besoin en fond de roulement	(1 549)	(1 112)
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	7,1%	4,5%

(a) Juste valeur des instruments dérivés en couverture du risque de change opérationnel et dont la plupart sont mis en place sur un horizon inférieur à un an.

Risque de crédit sur créances clients et comptes rattachés

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement de 30 jours et les clients principaux sont essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible.

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution et nonobstant le contexte économique actuel, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier.

Chiffre d'affaires réalisé avec les premiers clients du Groupe et créances en retard de paiement et non encore dépréciées

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**2016**	**2017**
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	4,9%	5,4%
Cinq premiers clients du Groupe	13,0%	12,6%
Dix premiers clients du Groupe	19,0%	19,1%
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non dépréciés [a]	**5,8%**	**6,4%**

(a) En retard de paiement de plus de 30 jours.

La hausse entre 2017 et 2016 provient principalement d'opérations dont le paiement est retardé pour des raisons administratives sans pour autant le remettre en cause.

Créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programmes d'affacturage sans recours

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	2017
Total des créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programme d'affacturage sans recours [a]	107	23

(a) Concernent plusieurs filiales du Groupe qui ont recours à des programmes d'affacturage sans recours (avec transfert des risques et avantages).

Programmes d'affacturage inversé

Le Groupe a recours à des programmes d'affacturage inversé dans le cadre normal de ses affaires.

Ces programmes sont mis en place dans un cadre strict, en particulier :

- utilisation et fonctionnement comme outil de paiement ;
- exclusivement pour des factures approuvées ;
- paiement par Danone en respectant les conditions de la facture, notamment délais de paiement, en conformité avec les réglementations et pratiques en vigueur ;
- sans coût pour Danone.

Les montants à régler par voie de ces outils de paiement ne sont pas requalifiés. Ils demeurent des engagements vis-à-vis des fournisseurs et sont maintenus en dettes opérationnelles dans la rubrique des Fournisseurs et dettes rattachées jusqu'au paiement par Danone, qui a pour effet de solder l'engagement.

Ces programmes ont été mis en place par plusieurs filiales du Groupe réparties dans plusieurs géographies et aucun n'est significatif individuellement.

Note 5.5. Actifs corporels et investissements industriels

Principes comptables

Les immobilisations corporelles acquises par le Groupe figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les immobilisations corporelles utilisées par le Groupe au travers de contrats de location financement sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la quasi-totalité des risques et des avantages liés à la propriété de l'actif. La valeur inscrite au bilan correspond au montant le plus faible entre la juste valeur de l'actif et la valeur actualisée des loyers futurs. L'évaluation du niveau des risques et avantages transférés s'effectue au travers de l'analyse des termes du contrat. La dette financière résultant de l'acquisition de l'actif est inscrite au passif du bilan consolidé dans la rubrique Dettes financières.

Les intérêts des capitaux empruntés pour financer la construction d'immobilisations jusqu'à leur mise en exploitation sont considérés comme partie intégrante du coût de revient des immobilisations, lorsque les critères de la norme IAS 23, *Coûts d'emprunt*, sont respectés.

Amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- constructions : 15 à 40 ans ;
- matériels, mobiliers, installations : 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations : 3 à 10 ans.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Emballages consignés

Les emballages commerciaux consignés (notamment les bonbonnes dans le Pôle Eaux) sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque entité du Groupe, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ;
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du montant de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau montant.

Valeur nette comptable et variation de la période

	2016				2017			
(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres et en cours	Total	Terrains et constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres et en cours	Total
Valeur brute								
Au 1er janvier	**2 541**	**5 994**	**1 917**	**10 452**	**2 758**	**6 547**	**2 006**	**11 312**
Investissements [a]	64	189	721	974	108	134	776	1 018
Cessions	(19)	(86)	(42)	(147)	(19)	(54)	(78)	(151)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	47	(8)	4	43	11	33	4	48
Variations de périmètre	(45)	(22)	(12)	(78)	420	727	294	1 441
Écarts de conversion	34	87	(29)	92	(172)	(455)	(136)	(763)
Perte de valeur	(14)	(72)	(52)	(138)	(22)	(201)	(39)	(262)
Autres [b]	150	466	(501)	115	268	486	(837)	(84)
Au 31 décembre	**2 758**	**6 547**	**2 006**	**11 312**	**3 352**	**7 216**	**1 990**	**12 558**
Amortissements								
Au 1er janvier	**(1 058)**	**(3 737)**	**(904)**	**(5 701)**	**(1 190)**	**(4 107)**	**(979)**	**(6 276)**
Dotations aux amortissements et dépréciations	(122)	(432)	(130)	(684)	(125)	(470)	(142)	(737)
Cessions de l'exercice	13	77	41	130	14	47	46	108
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(37)	(3)	(6)	(46)	(6)	(20)	(2)	(28)
Variations de périmètre	30	20	8	58	(27)	(214)	(28)	(269)
Écarts de conversion	(14)	(46)	26	(34)	48	236	61	346
Perte de valeur	11	60	49	120	15	182	37	234
Autres	(12)	(46)	(63)	(121)	(6)	22	52	69
Au 31 décembre	**(1 190)**	**(4 107)**	**(979)**	**(6 276)**	**(1 276)**	**(4 323)**	**(954)**	**(6 553)**
Valeur nette								
Au 31 décembre	**1 569**	**2 440**	**1 027**	**5 035**	**2 076**	**2 894**	**1 036**	**6 005**
Dont en cours			*668*	*668*			*673*	*673*

(a) Hors immobilisations acquises par voie de location financement présentées dans la ligne Autres.

(b) Comprend principalement les immobilisations acquises par voie de location financement.

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation corporelle a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;
- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation s'avère être inférieure à sa valeur nette comptable.

Investissements de l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	**2016**	**2017**
Flux de trésorerie relatifs	(925)	(969)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*4,2%*	*3,9%*

Note 5.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle

Engagements donnés en 2017

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(4 252)	(2 397)	(780)	(478)	(281)	(317)
Engagements liés à des investissements industriels	(197)	(187)	(9)	-	-	(1)
Obligations en matière de contrats de location simple	(748)	(223)	(139)	(101)	(65)	(220)
Garanties et nantissements donnés	(25)	(22)	(1)	-	-	(2)
Autres	(55)	(34)	(11)	(6)	(3)	(2)
Total	(5 278)	(2 863)	(939)	(585)	(349)	(542)

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Engagements donnés en 2016

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(2 995)	(1 960)	(541)	(261)	(95)	(139)
Engagements liés à des investissements industriels	(226)	(199)	(18)	(9)	-	-
Obligations en matière de contrats de location simple	(694)	(213)	(132)	(102)	(68)	(179)
Garanties et nantissements donnés	(23)	(23)	-	-	-	-
Autres	(46)	(26)	(11)	(8)	-	-
Total	(3 985)	(2 421)	(702)	(380)	(163)	(318)

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Autres engagements

Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues depuis 1997. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Note 5.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle

La politique de gestion des risques financiers et du Groupe et son organisation sont décrites en Note 12.1 des Annexes aux comptes consolidés.

Risque de change

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre de son activité opérationnelle.

Identification du risque

Le Groupe opère essentiellement localement et par conséquence dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production du Groupe peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devise. C'est notamment le cas pour le Pôle Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour le Pôle EDP Noram hors WhiteWave et pour le Pôle EDP International. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Pôles Eaux, EDP International et EDP Noram. Enfin, le Groupe développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert.

Au 31 décembre 2017, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le dollar australien, le yuan chinois, le peso mexicain, le réal brésilien, le rouble russe et le dollar américain (voir Note 12.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Risque sur matières premières

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les matières premières alimentaires). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par Danone. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les emballages). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone. Dans ce contexte, le Groupe gère la volatilité du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales. Le Groupe a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats autres que le lait des Pôles EDP International et EDP Noram;
- mise en place d'une politique d'achat (Market Risk Management) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprés des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux du Groupe. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprés des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau du Groupe lors de chaque clôture annuelle.

Sensibilité du résultat liée aux variations du prix de deux principales catégories de matières premières du Groupe

Impact sur le coût des matières de l'exercice considéré qu'aurait eu une hausse/baisse de leur prix appliquée uniformément à tous les pays, sur l'ensemble de l'exercice, et à taux de change constant (taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice 2017).

	Exercice clos le 31 décembre à taux de change constant	
	2016	2017
(en millions d'euros)	Produits (charges)	Produits (charges)
Hausse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(119)	(124)
Matières plastiques dont PET	(78)	(81)
Baisse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	119	124
Matières plastiques dont PET	78	81

Note 6. Éléments et événements non-courants de l'activité opérationnelle

Note 6.1. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2017

En 2017, les Autres produits et charges opérationnels de 192 millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits / (charges) relatifs
Plus-value de cession de la société Stonyfield	2.5	628
Indemnité reçue suite à la décision du tribunal arbitral de Singapour dans l'affaire Fonterra	14.3	105
Risques territoriaux principalement dans certains pays de la région ALMA		(148)
Charges liées à l'intégration de WhiteWave [a]	2.4	(118)
Dépréciations de plusieurs actifs incorporels des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée	9.3	(115)
Coûts relatifs à la restructuration du Pôle EDP International dans certains pays [b]		(78)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique		(39)

(a) Charges d'intégration pour (91) millions d'euros et effet sur le résultat de la réévaluation des stocks réalisée lors de l'allocation du prix d'acquisition pour (27) millions d'euros

(b) Conceme principalement l'adaptation du Pôle EDP International en Europe et en Amérique Latine.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2016

En 2016, les Autres produits et charges opérationnels de (99) millions d'euros correspondaient principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Produits / (charges) relatifs
Résultat de cession de l'activité Dumex en Chine [a]	91
Coûts liés à l'acquisition de WhiteWave	(57)
Plan de transformation Danone 2020	(51)
Dépréciation d'actifs incorporels	(31)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique	(12)

(a) Correspond principalement au recyclage des écarts de change latents.

Note 7. Effectifs, charges et avantages au personnel

Note 7.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs au 31 décembre et répartition par Pôle et zone géographique

	Au 31 décembre	
	2016	2017
Nombre total de salariés	99 187	104 843
Par zone géographique		
Europe & Amérique du Nord	26%	31%
Amérique du Nord	2%	7%
Europe	24%	24%
Reste du Monde	74%	69%
Asie, Pacifique & Moyen-Orient	22%	20%
Chine	9%	8%
CEI	11%	9%
Afrique	8%	9%
Amérique-Latine	24%	23%
Total	**100%**	**100%**
Par Pôle		
EDP International	37%	36%
EDP Noram	2%	6%
Nutrition spécialisée	20%	20%
Eaux	38%	35%
Autres	3%	3%
Total	**100%**	**100%**

Note 7.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	2017
Salaires et charges sociales [a]	(3 433)	(3 614)
Retraites - régimes à prestations définies [b]	(33)	(39)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options*	(25)	(24)

(a) Salaires après charges sociales. Comprend également les cotisations relatives aux régimes de retraites à cotisations définies.
(b) Coût des services rendus.

Note 7.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Principes généraux

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Principes comptables

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Régimes de retraite à prestations définies

Les engagements du Groupe au titre de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte d'un certain nombre d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant, moins la juste valeur des actifs des régimes (fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, par exemple). Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme.

Par ailleurs, le rendement attendu des actifs des régimes est évalué sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'estimation de la valeur actuarielle des engagements de retraite.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements nets des actifs (dont l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs des régimes) sont reconnus intégralement dans les Autres éléments du résultat global.

Les charges et produits enregistrés au titre des régimes à prestations définies correspondent principalement :

- au coût des services rendus sur l'année et des services passés (le cas échéant) comptabilisés en Résultat opérationnel courant ;
- à la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes comptabilisée dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Autres avantages à long terme

D'autres avantages au personnel à long terme peuvent être octroyés par certaines sociétés du Groupe à leurs salariés, comme les indemnités de prévoyance, les médailles du travail. Les engagements du Groupe relatifs à ces engagements sont déterminés en appliquant la méthode similaire à celle utilisée pour déterminer les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant. Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements sont reconnus intégralement en Résultat opérationnel courant de l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

Régimes de retraite à prestations définies

Provisions pour retraites et autres avantages à long terme

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Régimes de retraite à prestations définies	932	898
Autres avantages à long terme	**27**	**21**
Total	**959**	**919**

Régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Valeur nette comptable des obligations brutes

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2016**	**2017**
Régimes de retraite des directeurs	33%	33%
Autres	16%	17%
France	49%	50%
Allemagne	13%	12%
Indonésie	8%	8%
Belgique	5%	7%
États-Unis	7%	7%
Irlande	7%	5%
Autres [a]	11%	11%
Total	100%	100%

(a) Plusieurs pays dont aucun ne représente plus de 5 % des obligations brutes du Groupe.

Principal engagement du Groupe

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraite des directeurs en France. Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficie potentiellement aux Directeurs qui relevaient du statut "Directeurs Groupe" au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2017, ce régime bénéficiait à 115 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Ce systéme prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente :

- est versée après déduction de certaines pensions correspondant :
  - pour une première catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle ;
  - pour une seconde catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.
- et peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires.

En cas de départ de Danone avant l'âge de 55 ans ou de décés avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve que le bénéficiaire ne reprenne pas d'activité salariée.

Autres engagements

La plupart des autres régimes de retraite mis en place par le Groupe ne concerne qu'une filiale donnée dans un pays donné. Par conséquent, le Groupe est amené à gérer plusieurs régimes différents dans un même pays. Aucun n'est significatif.

Valeur nette comptable des provisions (obligations nettes des actifs des régimes)

						Au 31 décembre
			2016			**2017**
(en millions d'euros)	**Régime de retraite des directeurs**	**Autres régimes**	**Total**	**Régime de retraite des directeurs**	**Autres régimes**	**Total**
Droits accumulés avec projection de salaire	484	968	1 452	481	969	1 449
Juste valeur des actifs des régimes	(156)	(364)	(520)	(165)	(386)	(551)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**328**	**604**	**932**	**316**	**583**	**898**
Effet du plafond de l'actif			-			-
Engagements provisionnés au bilan	**328**	**604**	**932**	**316**	**583**	**898**

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2018 au titre de ces régimes est estimé à 46 millions d'euros.

Hypothèses actuarielles

Méthodologie

Le Groupe définit les hypothèses actuarielles par pays et/ou par filiale.

Concernant les taux d'actualisation retenus en 2017, ils sont obtenus par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie notées (AA) des émetteurs privés pour des durations équivalentes à celle de l'engagement des zones monétaires concernées. Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation obtenue auprès des principales agences de notation financière. Lorsque le marché n'est pas liquide, le taux d'actualisation a été déterminé à partir des obligations d'État de maturité équivalente à la duration des régimes évalués.

Régime de retraite des directeurs

Principales hypothèses actuarielles

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	2016	2017
Taux d'actualisation	1,7%	1,8%
Taux de rendement attendu des actifs	1,7%	1,8%
Taux de croissance des salaires	3,0%	3,0%
Âge de départ à la retraite	60-66	60-66

Analyse de sensibilité à l'hypothèse clé du taux d'actualisation

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
	2016	2017
(en millions d'euros)	Augmentation (diminution)	Augmentation (diminution)
Hausse de 50 pb	(47)	(44)
Baisse de 50 pb	53	51

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2016				2017			
(en millions d'euros)	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés
Au 1er janvier	1 255	(486)	-	769	1 452	(520)	-	932
Coût des services rendus	33	-	-	33	39	-		39
Effet de l'actualisation	38	-	-	38	35	-		35
Rendement estimé des actifs du régime	-	(13)	-	(13)	-	(10)		(10)
Autres éléments	(1)	-	-	(1)	(19)	-		(19)
Charge de l'exercice	69	(13)	-	57	56	(10)	-	46
Prestations versées aux bénéficiaires	(44)	27	-	(18)	(51)	25		(26)
Contributions aux actifs du régime	-	(19)	-	(19)	-	(39)		(39)
Changements d'hypothèses démographiques	(2)	-	-	(2)	1	-		1
Changements d'hypothèses économiques	134	-	-	134	(9)	-		(9)
Effets d'expérience	41	(35)	-	6	10	(8)		1
Écarts actuariels	173	(35)	-	138	2	(8)	-	(7)
Effet de la variation des taux de change	(2)	7	-	5	(35)	12		(22)
Autres mouvements	1	-	-	1	28	(11)		15
Au 31 décembre	1 452	(520)	-	932	1 449	(551)	-	898

Actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs.

Actifs du régime de retraite des directeurs

	Au 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016	2017
Juste valeur des actifs du régime	**(156)**	**(165)**
Principaux supports d'investissement des actifs du régime		
Obligations [a] [b]	91%	89%
Actions [b]	3%	4%
Immobiliers et autres actifs [b]	6%	7%

(a) Ces actifs sont diversifiés, en particulier, l'exposition à un risque de crédit souverain individuel est limitée.

(b) Ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en Résultat opérationnel courant.

Note 7.4. Actions sous conditions de performance et *stock-options*, accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux

Politique du Groupe

Le Groupe octroie une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance (Group performance shares) depuis 2010 (sous la forme de *stock-options* jusqu'en 2010), à environ 1 500 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux.

Principes généraux des Group performance shares et arrêt du programme de *stock-options*

Le rémunération long terme du Groupe correspond aux Group performance shares (actions de la Société soumises à des conditions de performance). Les Group performance shares ont été institués en 2010 par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2010 en remplacement du programme de *stock-options* qui en conséquence a été fermé.

Les Group performance shares (GPS) sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan. Pour tous les plans en cours, les conditions de performance reposent sur des éléments de performance de l'entreprise. Les GPS sont également soumis à des conditions de présence. La durée de *vesting* est de 4 ans.

Principes généraux des *stock-options*

Les *stock-options* sont des options d'achat d'actions de la Société octroyées à certains dirigeants et cadres du Groupe jusqu'à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2010. Aucune *stock-option* n'a été octroyée depuis cette date et les derniers plans sont arrivés à échéance en 2017. Aucune charge n'a été constatée en 2016, comme en 2017, au titre des *stock-options*.

Group performance shares et *stock-options* actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	2016	2017
Actions sous conditions de performance		
Au 1er janvier	**1 987 707**	**2 299 567**
Actions attribuées sur l'exercice [a]	624 828	644 420
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(90 538)	(243 884)
Actions livrées sur l'exercice	(222 430)	(385 113)
Au 31 décembre [b]	2 299 567	2 314 990
Stock-options		
Au 1er janvier	**1 345 171**	**333 016**
Options caduques ou annulées sur l'exercice	(117 116)	(39 644)
Options exercées sur l'exercice	(895 039)	(293 372)
Au 31 décembre	333 016	-

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance, le nombre d'actions attribuées sur l'exercice 2017 pourrait être de 676 741.

(b) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance, le nombre total d'actions sous conditions de performance pourrait être de 2 347 311 au 31 décembre 2017.

Comptabilisation des actions sous conditions de performance

Principes comptables

La juste valeur des actions sous conditions de performance est calculée sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires, soit 4 ans. Dans la mesure où les conditions de performance sont fonction de performances internes, les charges constatées au titre d'actions devenues caduques du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité devient probable.

Leur prise en compte dans le calcul de la dilution est décrite en Note 13.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	2016	2017
Nombre d'actions attribuées	624 828	644 420
Juste valeur des attributions [a]	58,8	57,5
Moyenne de l'action DANONE	63,4	65,7

(a) Juste valeur à la date d'attribution.

Charges liées aux actions sous conditions de performance y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Actions sous conditions de performance	(25)	(24)
Total des charges	(25)	(24)

Note 7.5. Plan d'Épargne Entreprise

Principes généraux et comptables

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80 % de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant le plan.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à sa juste valeur à la date d'annonce du plan aux salariés. La juste valeur est calculée en tenant compte de l'incessibilité des actions pendant une période de 5 ans, sur la base des paramétres de marché applicables aux salariés, notamment pour ce qui concerne le taux d'emprunt.

La charge correspondante est enregistrée dans la rubrique des Autres produits et charges de l'exercice à la date de l'augmentation de capital.

Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise

Au cours de l'exercice 2017 et dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, Danone a procédé à une augmentation de capital sur 982 913 actions nouvelles émises au prix de 47,44 euros par action.

Note 8. Impôts

Note 8.1. Impôts sur les bénéfices

Résultat avant impôts et charge d'impôts

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf taux d'impôt en pourcentage)	**2016**	**2017**
Résultat avant impôts	**2 630**	**3 296**
(Charge) produit d'impôts courants	(869)	(1 131)
(Charge) produit d'impôts différés	65	289
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(804)**	**(842)**
Taux effectif d'imposition	30,6%	25,5%
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(891)	(1 116)

Régimes fiscaux et taux d'imposition

Régime fiscal français

Danone bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %.

Le taux d'imposition applicable aux sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 3 milliards d'euros est porté à 44,43% en 2017 suite à l'instauration d'une contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés. Cette mesure n'étant applicable qu'en 2017, le taux normal d'imposition utilisé pour le calcul du taux effectif d'imposition a été maintenu à 34,43%.

Autres régimes fiscaux

Des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne.

S'agissant des États-Unis, la réforme fiscale promulguée en décembre 2017 porte le taux d'imposition de 35 % à 21 % à compter de 2018 , entraînant une diminution des impôts différés passifs à hauteur de 285 millions d'euros en contrepartie d'un produit d'impôts sur les bénéfices.

Taux effectif d'imposition

Le taux d'imposition s'établit à 25,5% en 2017, en baisse par rapport à 2018 car il intégre des éléments non récurrents liés aux impacts favorables des changements de taux d'imposition de plusieurs pays sur l'évaluation des impôts différés.

Au même titre que l'activité du Groupe (voir répartition du chiffre d'affaires par pays en Note 5.2 des Annexes aux comptes consolidés), la charge d'impôts courants et différés du Groupe est également relativement répartie dans plusieurs pays dont aucun n'est prépondérant.

Écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43 %

		Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	2016	2017
Taux courant d'impôt en France		34,4%	34,4%
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [a]		(10,8)%	(9,5)%
Impôts sur dividendes et redevances [b]		2,9%	1,0%
Différences permanentes		1,3%	1,4%
Reports déficitaires [c]	8.3	0,8%	3,7%
Changement de taux d'imposition et impôts sans base [d]		3,8%	(5,3)%
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs [e]	2.5	(1,1)%	1,3%
Autres différences		(0,7)%	(1,5)%
Taux effectif d'imposition		30,6%	25,5%

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.

(b) En 2017, comprend le remboursement de la taxe sur dividendes de 3%.

(c) En 2017, comprend les effets de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de certains pays d'Amérique Latine.

(d) En 2017, correspond principalement aux impacts favorables du changement de taux aux Etats-Unis et en France sur l'évaluation des impôts différés.

(e) En 2017, correspond principalement à l'impact défavorable du résultat de cession de la société Stonyfield. En 2016, correspond principalement à l'impact positif du recyclage des écarts de conversion suite à la cession des activités de Durnex en Chine.

Note 8.2. Impôts différés

Principes comptables

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception de cas prévus par la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat*. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporelles.

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés systématiquement pour les sociétés mises en équivalence, et selon le scénario le plus probable d'inversion des différences, c'est-à-dire distribution des réserves ou cession de l'entité concernée dans les filiales consolidées par intégration globale.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Enfin, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles fiscaux. Dès lors qu'il existe un risque probable de redressement, ces éléments sont estimés et provisionnés dans les comptes consolidés.

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 151)	(1 708)
Déficits fiscaux reportables	8.3	469	294
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		242	211
Provisions pour participation et intéressement		17	13
Provisions pour restructurations		10	11
Autres		154	258
Impôts différés nets		**(259)**	**(922)**
Impôts différés actifs		831	722
Impôts différés passifs		(1 090)	(1 644)
Impôts différés nets		(259)	(922)

Variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Au 1er janvier		**(224)**	**(259)**
Variations enregistrées en capitaux propres		(89)	10
Variations enregistrées en résultat		52	367
Variations de périmètre	3.2, 4.4	17	(1 114)
Autres		(15)	74
Au 31 décembre		(259)	(922)

Note 8.3. Déficits fiscaux reportables

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont enregistrés dans le bilan consolidé lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan. Dans certains pays où l'échéance des déficits reportables est indéfinie, le Groupe prend en considération des horizons de recouvrement long terme lorsque les prévisions de bénéfices taxables le justifient.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Déficits fiscaux - part activée		
Déficits reportables activés [a] [b]	1 623	1 275
Économie d'impôt [c]	469	303
Déficits fiscaux - part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés [a]	468	512
Économie potentielle d'impôt	118	147

(a) Montant en base.
(b) En 2017, ils proviennent essentiellement du groupe d'intégration fiscale en France.
(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Horizon de consommation

La majeure partie des déficits reportables au 31 décembre 2017 a une durée de vie indéfinie. L'horizon de consommation probable est pour la majeure partie de moins de dix ans.

Note 9. Actifs incorporels

Note 9.1. Principes comptables

Goodwill

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise, la juste valeur de la contrepartie remise au vendeur est affectée aux actifs acquis, passifs et passifs éventuels assumés, qui sont évalués á leur juste valeur. L'écart entre la contrepartie remise au vendeur et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs acquis, passifs acquis et passifs éventuels assumés représente le *goodwill*. Lorsque l'option de comptabiliser à la juste valeur les intérêts ne conférant pas le contrôle est appliquée, le *goodwill* est majoré d'autant. Le *goodwill* est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique *Goodwill*.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont reconnus dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis au cours en vigueur à la date de clôture.

Les goodwill ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an.

Pour les besoins des tests de dépréciation, ils sont affectés aux "Unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou aux groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe. Les UGT correspondent á des filiales ou á des regroupements de filiales appartenant á un même Pôle et générant des flux de trésorerie largement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les marques acquises, individualisables, de valeur significative, soutenues par des dépenses de publicité, dont la durée de vie est considérée comme indéfinie sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique Marques. Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation annuel ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur (voir ci-après).

Autres marques

Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique Marques. Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée, laquelle n'excède pas soixante ans. La dotation aux amortissements des marques á durée de vie déterminée est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des marques.

Frais de développement

Les frais de développement ne sont enregistrés á l'actif du bilan que dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38, *Immobilisations incorporelles* sont remplis avant la mise sur le marché des produits. Ils sont amortis sur leur durée de protection juridique conférée au Groupe á compter de la date de mise sur le marché des produits correspondants.

Les frais de développement sont en général constatés en charges (voir Note 5.1 des Annexes aux comptes consolidés).

Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

Les éléments suivants sont inscrits au bilan dans la rubrique Autres immobilisations incorporelles :

- technologies acquises. Elles sont généralement valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets ;
- frais de développement acquis, remplissant les critéres de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* (voir ci-avant) ;
- les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

La dotation aux amortissements de ces actifs est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Note 9.2. Valeur nette comptable et variation de la période

		2016				2017			
(en millions d'euros)	Notes	*Goodwill*	Marques [a]	Autres Immobilisations Incorporelles	Total	*Goodwill*	Marques [a]	Autres Immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute									
Au 1er janvier		11 653	3 848	856	16 357	11 620	3 898	908	16 426
Variations de périmètre	2.2, 2.5,	(63)	(79)	–	(142)	7 949	3 025	185	11 160
Investissements		–	–	58	58	–	–	66	66
Cessions		–	–	(41)	(41)	–	–	(10)	(9)
Écarts de conversion		20	(16)	8	13	(1 392)	(425)	(49)	(1 867)
Perte de valeur	9.3	(31)	–	–	(31)	(48)	(67)	(15)	(130)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession		67	79	(1)	145	–	–	1	1
Autres [b]	3.5	(25)	66	26	66	2	–	17	19
Au 31 décembre		11 620	3 898	908	16 426	18 132	6 432	1 103	25 666
Amortissements									
Au 1er janvier		–	(14)	(564)	(579)	–	(19)	(603)	(623)
Dotations		–	(2)	(68)	(70)	–	(2)	(91)	(93)
Cessions		–	(1)	31	30	–	–	23	23
Autres		–	(2)	(2)	(4)	–	1	(30)	(29)
Au 31 décembre		–	(19)	(603)	(623)	–	(20)	(701)	(722)
Valeur nette									
Au 31 décembre		11 620	3 879	304	15 803	18 132	6 412	401	24 945

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques.

(b) Au 31 décembre 2017, comprend principalement l'effet de la finalisation en 2017 de l'allocation du prix d'acquisition des opérations réalisées en 2016.

Note 9.3. Suivi de la valeur

Méthodologie

La valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Les tests de perte de valeur sont réalisés sur l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT. Lorsque la valeur nette comptable de l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT devient supérieure à leur valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée et imputée en priorité aux *goodwill*.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT auxquels se rattachent les immobilisations testées est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession, estimée généralement sur la base de multiples de résultats, et la valeur d'utilité, déterminée notamment sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour l'UGT ou le groupe d'UGT considéré.

Le test annuel de dépréciation des marques à durée de vie indéfinie se base sur une valeur recouvrable individuelle établie selon la méthode des *royalties*, à l'exception de certaines marques pour lesquelles le Groupe dispose d'évaluation de tiers. Pour les marques significatives, le Groupe réestime le taux de *royalties* des marques concernées selon une méthode appliquée chaque année et basée sur des paramètres de la marque dont, sa notoriété, sa rentabilité, ses parts de marché, etc.

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou groupes d'UGT et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et plans stratégiques des UGT, groupes d'UGT, établis par la Direction et couvrant les trois prochains exercices, et étendus, le cas échéant, en fonction des prévisions les plus récentes, à :

- cinq ans pour les UGT et groupes d'UGT du Pôle EDP International existants avant l'acquisition de WhiteWave, et pour le Pôle Eaux ;
- neuf ans pour le Pôle Nutrition Spécialisée, pour refléter au mieux l'évolution anticipée de son activité sur la détermination de la valeur d'utilité. Le Groupe utilise des projections sur neuf ans afin de mieux refléter la croissance du Pôle sur ces années, le taux de croissance réel de ces UGT et groupes d'UGT étant supérieur au taux de croissance à long terme que le Groupe applique à chacune de ces UGT.

Ils sont ensuite extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme spécifique à chaque UGT ou groupe d'UGT :

- les hypothèses opérationnelles retenues pour la détermination de la valeur terminale sont en ligne avec la dernière année des projections décrites ci-avant en termes de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle ;
- le taux de croissance à long terme est déterminé pour chaque UGT ou groupe d'UGT en tenant compte de son taux de croissance moyen des derniers exercices et de sa zone géographique (fondamentaux macro-économiques, démographiques, etc.).

Enfin, les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application de la méthode du coût moyen pondéré du capital, dans laquelle le coût de la dette et le coût des fonds propres après impôt sont pondérés en fonction du poids relatif de la dette et des fonds propres dans le secteur d'activité concerné. Il est calculé pour le Groupe et majoré, pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques impactant certains pays.

Mise en œuvre des tests de dépréciation au 31 décembre 2017

Actifs des sociétés du groupe WhiteWave

L'allocation du prix d'acquisition étant en cours, la valeur de ces actifs est provisoire. Danone n'ayant identifié aucun indice de perte de valeur, ils n'ont donc pas fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2017.

Autres actifs

Les tests des actifs des Pôles EDP International, EDP Noram hors WhiteWave, Eaux et Nutrition Spécialisée ont été effectués sur la base des UGT telles que définies au 31 décembre 2016.

Valeur nette comptable et hypothèses de taux de croissance à long terme et d'actualisation des UGT ou groupes d'UGT et des actifs

Au 31 décembre

	Valeur comptable des goodwill et marques à durée de vie indéfinie		Taux de croissance à long terme [h]		Taux d'actualisation après impôt [h]	
(en millions d'euros)	2016	2017	2016	2017	2016	2017
EDP International, EDP Noram						
Centrale Danone	921	866	3,5%	3,0%	9,1%	8,2%
Danone CIS [a]	349	323	3,0%	3,0%	9,0%	7 à 12%
Europe [b]	567	564	0%	0%	7 à 15%	6 à 12%
Autres UGT [c]	680	504	0 à 3%	0 à 3%	7 à 13%	6 à 17%
Total EDP International, EDP Noram	**2 517**	**2 257**				
• Dont *goodwill*	1 821	1 650				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [d]	696	606				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1%	1%	6,9%	6,4%
Autres UGT [e]	340	268	0 à 3%	0 à 3%	7 à 13%	6 à 11%
Total Eaux	**767**	**696**				
• Dont *goodwill*	569	502				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [d]	198	194				
Nutrition Spécialisée						
Nutrition Infantile Asie	2 755	2 509	2,5%	2,5%	7,9%	7,8%
Nutrition Infantile Reste du Monde	4 956	4 750	2,5%	2,5%	8,3%	8,3%
Nutrition Médicale	4 199	4 044	2,5%	2,5%	7,7%	7,8%
Autre UGT	193	170	2,5%	2,5%	7,4%	6,9%
Total Nutrition Spécialisée	**12 103**	**11 473**				
• Dont *goodwill*	9 230	8 765				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [f]	2 873	2 708				
Actifs des sociétés du groupe WhiteWave [g]	**–**	**10 014**				
• Dont *goodwill*	–	7 214				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	–	2 800				
Total	**15 387**	**24 440**				
• Dont *goodwill*	11 620	18 132				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	3 767	6 309				

(a) Comprend principalement la Russie et l'Ukraine.

(b) Regroupe l'intégralité de l'activité du Pôle en Europe.

(c) Plus de 10 UGT dont la principale est l'UGT EDP Noram, aucune n'excédant 300 millions d'euros au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016.

(d) Plusieurs marques dont aucune n'est significative individuellement.

(e) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie et d'autres UGT, aucune n'excédant 200 millions d'euros au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016.

(f) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *Nutricia* & *Milupa*.

(g) L'allocation du prix d'acquisition étant en cours, leur valeur est provisoire et en l'absence d'indice de perte de valeur ils n'ont pas fait l'objet d'un test de dépréciation en 2017. Comme pour les autres UGT, les actifs sont présentés dans ce tableau à la valeur au 31 décembre.

(h) Applicable aux UGT dont la valeur recouvrable est déterminée sur la base de la valeur d'utilité, soit les UGT correspondant aux sociétés intégrées avant 2016

Goodwill des groupes d'UGT du Pôle Nutrition Spécialisée

Au 31 décembre 2017, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable de 3,1 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Médicale, 3,7 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde, et 5,9 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacun des trois groupes d'UGT. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) la marge opérationnelle courante (correspondant au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires net), (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation.

Résultats des analyses de sensibilité

	Exercice clos le 31 décembre			
	Impact sur la valeur recouvrable *(en milliards d'euros)*		Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable *(en pourcentage)*	
	2016	2017	2016	2017
Chiffre d'affaires - baisse de 50 pb [(a)]				
Nutrition Infantile Asie	(0,2)	(0,3)	(9)%	(26)%
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,3)	(0,3)	(6)%	(9)%
Nutrition Médicale	(0,2)	(0,3)	(5)%	(9)%
Marge opérationnelle courante - baisse de 100 pb [(b)]				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,4)	(9)%	(17)%
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,5)	(0,4)	(7)%	(10)%
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,3)	(6)%	(11)%
Taux de croissance à long terme - baisse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,5)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	(0,4)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,4)		
Taux d'actualisation - hausse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,7)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	(0,7)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,6)		

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2017 pour les tests effectués en 2016, et (ii) 2018 pour les tests effectués en 2017.

(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2017 pour les tests effectués en 2016, et (ii) 2018 pour les tests effectués en 2017.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2017, les UGT du Pôle EDP International existant avant l'acquisition de WhiteWave et du Pôle Eaux représentent au total 20 % de la valeur nette comptable des *goodwill* du Groupe et sont réparties sur plus de 20 UGT localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays.

Au 31 décembre 2017, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe a constaté une perte de valeur sur deux UGT du Pôle Eaux pour un montant total de 47 millions d'euros, comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe avait enregistré une perte de valeur de 31 millions d'euros sur une UGT du Pôle Eaux.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe ayant fait l'objet d'un test de dépréciation sont les marques *Nutricia* et *Milupa*. Au 31 décembre 2017, elles représentent plus de 25 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe. Les autres marques sont réparties sur l'ensemble des Pôles et localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays et aucune ne représente individuellement plus de 5 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2017.

Suivi de la valeur des principales marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2017, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des marques *Nutricia* et *Milupa* selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit ci-avant et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. Cette revue n'a conduit à aucune perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacune de ces autres principales marques. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) le taux de *royalties*, (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les variations suivantes, jugées raisonnablement possibles, dans les hypothèses clés ne modifient pas les conclusions de la revue de valeur, à savoir l'absence de perte de valeur :

- baisse du chiffre d'affaires de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2018) ;
- baisse du taux de *royalties* de 50 pb ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

Autres marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2017, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe a constaté une perte de valeur sur certaines marques des Pôles EDP International et Nutrition Spécialisée pour un montant total de 68 millions d'euros comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe n'avait constaté aucune perte de valeur.

Note 10. Financements et sécurité financière, dette nette et coût de l'endettement net

Note 10.1. Principes comptables

Financements

Les instruments de dette sont enregistrés au bilan (i) selon la méthode du coût amorti, en utilisant leur taux d'intérêt effectif, ou (ii) à leur juste valeur.

Lorsque le risque de juste valeur d'une dette est couvert par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie de la rubrique des Autres produits et charges financiers et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé.

Lorsque les flux de trésorerie futurs d'une dette sont couverts par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante efficace du dérivé couvrant cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie des capitaux propres consolidés et est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert (les flux d'intérêts liés à la dette couverte) impacte le résultat consolidé.

Financements hybrides

Les termes contractuels des titres subordonnés à durée indéterminée émis par Danone ne stipulant aucune obligation de remboursement ni de paiement de coupon (paiement d'un coupon obligatoire principalement en cas de distribution d'un dividende aux actionnaires de Danone) :

- ils sont qualifiés d'instruments de capitaux propres ;
- les coupons relatifs sont comptabilisés en déduction des capitaux propres consolidés nets des produits d'impôts relatifs. Ils sont présentés en flux de financement du tableau de flux de trésorerie consolidé, les impôts relatifs étant présentés en flux d'exploitation.

Placements à court terme

Les Placements à court terme regroupent des valeurs mobilières de placement et d'autres placements à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'instruments très liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Elles sont évaluées comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et sont inscrites au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les Autres placements à court terme sont évalués à leur juste valeur comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*.

Les variations de juste valeur des placements à court terme sont enregistrées directement dans la rubrique Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie du compte de résultat consolidé.

Traduction des opérations en devises

Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des emprunts en devises ou autres instruments affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion des capitaux propres consolidés.

Note 10.2. Risque de liquidité et politique de gestion

Identification du risque

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme de la Société et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, (v) répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de *cash-flows*, et (vi) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de titres de créance à court terme et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de titres de créance à court terme et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

Note 10.3. Structure de financement et évolution sur la période

Financements qualifiés de dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Effets des Intérêts courus (d)	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash (c)	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2017
Financements gérés au niveau de la Société									
Financements obligataires - Part non-courante	18 113	–	(544)	–		(750)	(2 156)	521	15 184
Financements obligataires - Part courante	934	–	(943)	–		8	2 156	–	2 156
Titres de créance à court terme (a)	788	–	–	(65)		(4)	–	–	719
Total	19 835	–	(1 487)	(65)	–	(746)	–	521	18 058
Autres financements (b)									
Part non-courante	325	–	–	10		95	(102)	17	345
Part courante	397	–	–	(509)	80	130	102	147	347
Total	722	–	–	(499)	80	225	–	164	692
Total	20 557	–	(1 487)	(564)	80	(521)	–	685	18 750

(a) Aux 31 décembre 2016 et 2017, sont présentés en dettes financières courantes.

(b) Financements bancaires des filiales et autres financements, dettes liées aux contrats de location financement.

(c) Essentiellement variation nette des contrats de location financement.

(d) Flux nets des intérêts courus au 31 décembre 2016 (présentés en trésorerie provenant de l'exploitation), et intérêts courus au titre de la période.

Financements qualifiés de capitaux propres

Dans le cadre de son objectif permanent d'optimisation de sa structure de capital, Danone a émis un financement hybride à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros, profitant de conditions de marché exceptionnellement favorables.

Cette émission permet à Danone de diversifier ses sources de financement et renforcer la structure de son bilan, lui apportant la flexibilité financière pour la mise en œuvre de sa stratégie.

L'émission consiste en des titres à durée indéterminée, libellés en euros, portant un premier coupon de 1,75%, avec une première option de remboursement le 23 juin 2023. Intégralement comptabilisés en capitaux propres conformément aux normes IFRS, les titres sont assimilés à des fonds propres à hauteur de 50% par Moody's et Standard & Poor's.

Note 10.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société

Voir également Notes 2.1 et 2.2 des Annexes aux comptes consolidés.

Structure des principaux financements du Groupe et de sa sécurité financière

	Au 31 décembre			
	2016		2017	
(en millions d'euros)	**Montant en principal**	**Montant utilisé**	**Montant en principal**	**Montant utilisé**
Financement bancaire [a]				
Crédit syndiqué [b]	2 000	-	2 000	-
Lignes de crédit confirmées [c]	1 519	-	1 450	-
Financement sur les marchés des capitaux [a]				
Financement obligataire EMTN [d] [e]	21 000	13 020	21 000	17 340
Financement obligataire en dollars US [e]	NA	6 027	NA	5 294
Financement hybride	NA	-	NA	1 250
Titres de créance à court terme	3 000	788	3 000	719

(a) La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière sont gérées au niveau de la Société.

(b) Crédit syndiqué de type *revolving* d'échéance Décembre 2021.

(c) Portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2017 et 2021.

(d) Euro Medium Term Notes.

(e) Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet du Groupe.

Principales opérations de financement de l'exercice 2017

	Exercice clos le 31 décembre		
			2017
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Financement hybride	EUR	1 250	Durée indéterminée
Remboursements			
Emprunt obligataire WhiteWave	USD	553	2022
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2017
Placement privé yen	JPY	11 000	2017
Placement privé euro	EUR	95	2017

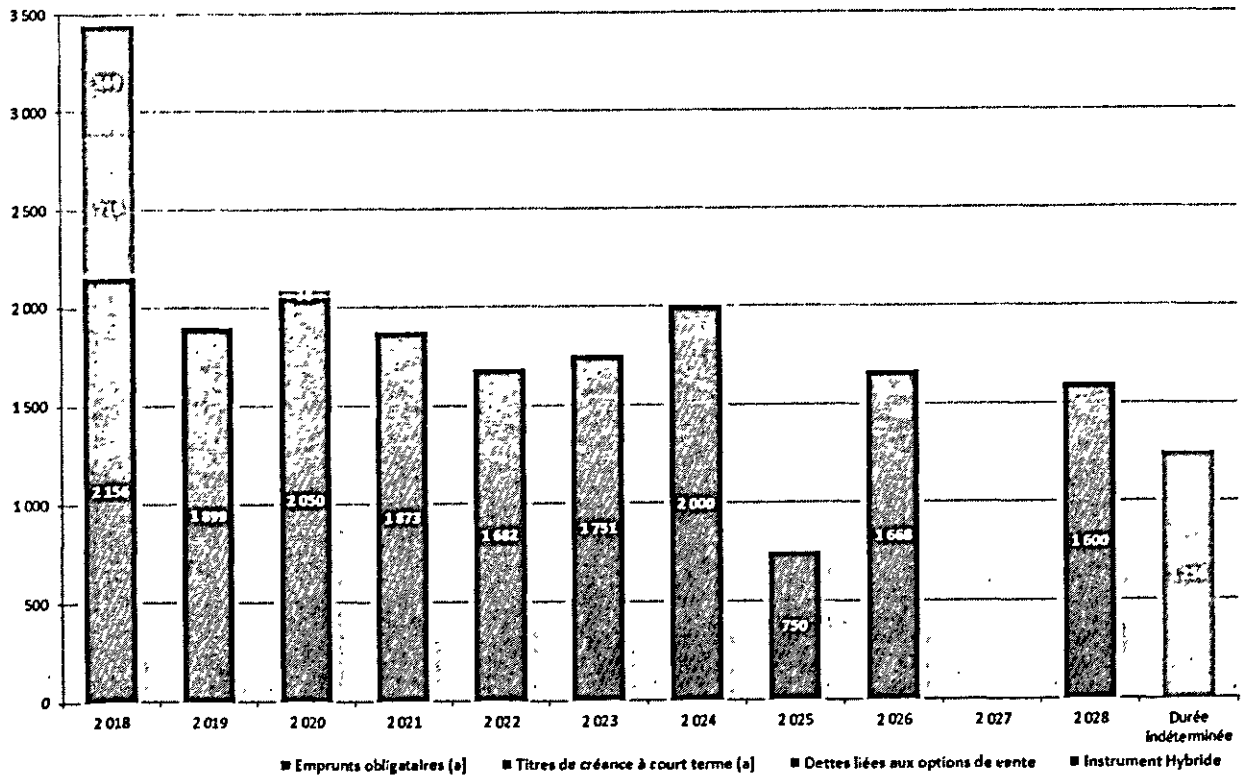
Principales opérations de financement de l'exercice 2016

		Exercice clos le 31 décembre 2016	
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
	EUR	1 350	2018
	EUR	1 000	2020
	EUR	1 000	2022
	EUR	1 250	2024
	EUR	1 600	2028
Emprunts obligataires euro		**6 200**	
	USD	1 200	2019
	USD	800	2021
	USD	1 500	2023
	USD	2 000	2026
Emprunts obligataires dollar US		***5 500***	
Remboursements			
Emprunt obligataire franc suisse	CHF	225	2016
Emprunt obligataire euro	EUR	500	2016

Échéanciers des dettes financières gérées au niveau de la Société et des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)



(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers gérés au niveau de la Société, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2018	Flux de trésorerie 2019	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021	Flux de trésorerie 2022 et après
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(280)	(269)	(248)	(223)	(575)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	59	57	42	42	153

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2017.

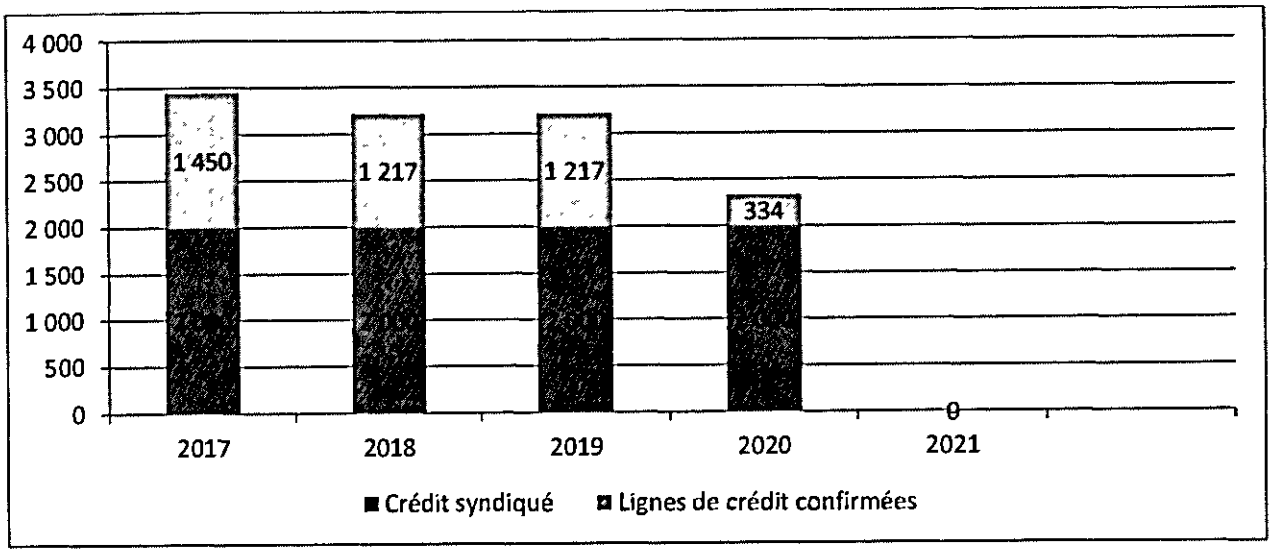
(b) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.

(c) Concernent les instruments dérivés en gestion de la dette nette, actifs et passifs.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées et un crédit syndiqué non utilisés portés par la Société.

(en millions d'euros)



Rating de la Société

	Au 31 décembre			
	2016		2017	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
Notation court terme [a]				
Notation	-	A-2	-	A-2
Notation long terme [b] [c]				
Notation	Baa1 [c]	BBB+	Baa1 [c]	BBB+
Perspective	Stable	Négative [d]	Stable	Négative [d]

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.
(c) Notation revue le 6 septembre 2016.
(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

Note 10.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2016	2017
Fonds monétaires		12 682	3 085
Dont SICAV relatives à l'acquisition de WhiteWave	2.2	*11 429*	-
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme		380	377
Total		13 063	3 462

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts d'OPC monétaires ou OPC monétaires court terme, très liquides, diversifiées et qui ne font pas l'objet de notation.

Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang.

Note 10.6. Dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Dettes financières non courantes	18 771	15 716
Dettes financières courantes	2 510	3 792
Placements à court terme	(13 063)	(3 462)
Disponibilités	(557)	(638)
Instruments dérivés - actifs - Non courants [a]	(148)	(16)
Instruments dérivés - actifs - Courants [a]	(42)	(19)
Dette nette	7 472	15 372

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, ces instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition.

Variation de la dette nette en 2017

La dette nette de Danone a augmenté de 7 900 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 et s'établit à 15 372 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette évolution reflète notamment l'acquisition de la société WhiteWave ainsi que la cession de Stonyfield. Cette dette nette inclut 607 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 92 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

Variation de la dette nette en 2016

La dette nette de Danone avait diminué de 327 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 et s'établissait à 7 472 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Note 10.7. Coût de l'endettement financier net

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier brut comprend principalement les charges d'intérêts (calculées au taux d'intérêt effectif) des financements courants et non-courants et les effets des dérivés relatifs à ces financements.

Les produits trésorerie et d'équivalents de trésorerie comprennent principalement les produits d'intérêts reçus et les effets de la valorisation à la juste valeur par résultat le cas échéant relatifs aux placements à court terme et aux disponibilités.

Les flux de trésorerie relatifs sont présentés au sein de la trésorerie d'exploitation.

Coût de l'endettement financier net de 2017

Le coût de l'endettement financier net a augmenté en valeur absolue en 2017 passant de (146) millions d'euros en 2016 à (263) millions d'euros en 2017, reflétant des charges additionnelles liées au financement de l'acquisition de WhiteWave.

Note 10.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement

Risque de taux d'intérêt

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt dans le cadre de la gestion de son endettement net, telle que décrite en Note 12.3 des Annexes aux comptes consolidés.

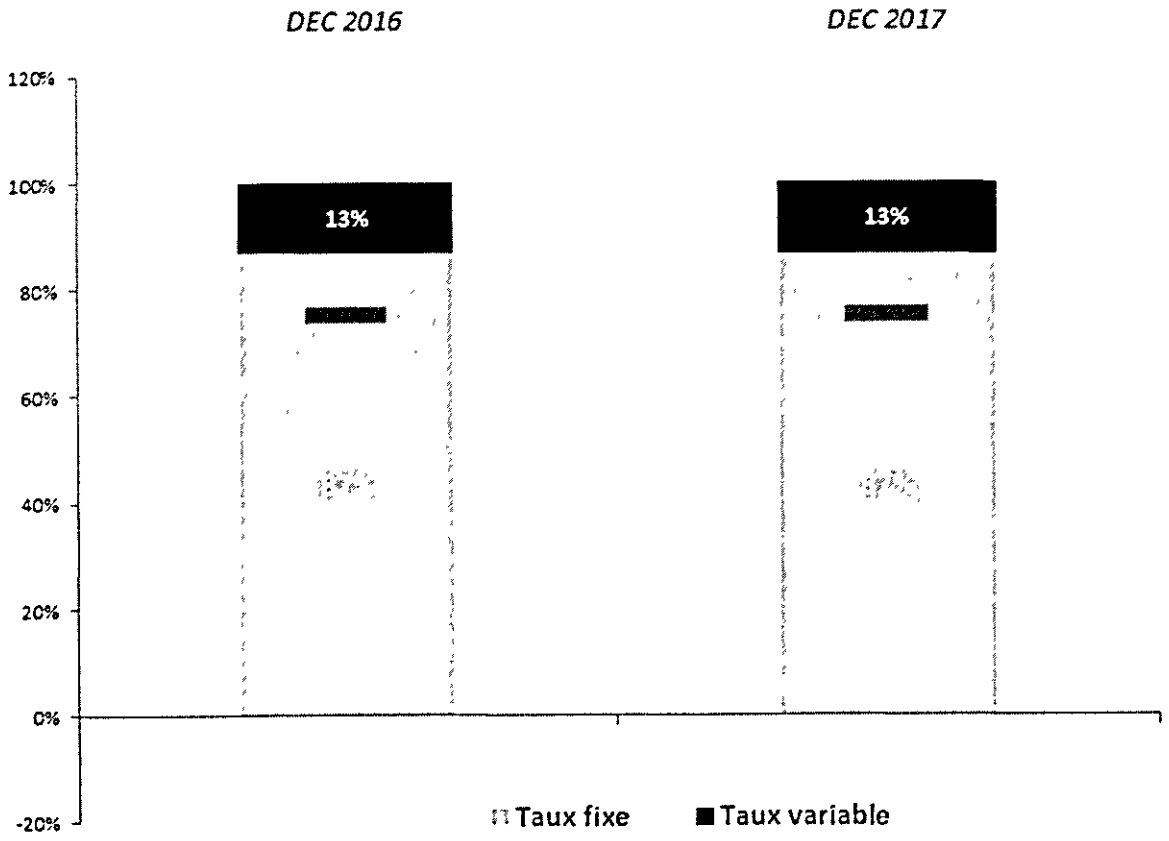
Sensibilité du résultat liée aux variations du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

La sensibilité à la variation des taux d'intérêt prend en compte les élèments suivants :

- dettes financières nettes des placements à court terme et des disponibilités hors dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt ;
- couvertures de taux d'intérêt actives au 31 décembre.

Part de la dette nette couverte et non couverte contre une hausse des taux court terme

Répartition de la dette nette entre taux fixe et taux variable



Sensibilité du coût de la dette nette d'une variation de taux d'intérêt court terme

En 2017 comme en 2016, l'impact d'une variation de taux d'intérêt court terme n'aurait pas d'impact significatif sur le coût de la dette nette du Groupe.

Risque de change financier

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises.

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative.

Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*cross-currency swaps*) décrits en Note 12.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 11. Autres actifs financiers, autres produits et charges financiers

Note 11.1. Principes comptables

Autres titres non consolidés

Les Autres titres non consolidés sont évalués comme des titres disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées significatives ou prolongées qui sont enregistrées dans le compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges financiers.

Juste valeur

Pour les sociétés cotées, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période.

Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est déterminée par référence à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations ressortant des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes.

En l'absence de tels éléments, la juste valeur des titres de participation des sociétés non cotées est supposée équivalente au coût d'acquisition des titres.

Les résultats de cession relatifs aux titres non consolidés sont enregistrés sur la ligne Autres produits et charges financiers du compte de résultat consolidé.

Autres immobilisations financières

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires et monétaires et des dépôts de garantie essentiellement requis par la réglementation fiscale de certains pays dans lesquels le Groupe est présent.

Les placements obligataires et monétaires sont qualifiés de titres disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées significatives ou prolongées qui sont enregistrées dans le compte de résultat dans la rubrique des Autres charges financières. Leur juste valeur est calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs.

Prêts à plus d'un an

Les Prêts à plus d'un an sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif, au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.*

Note 11.2. Autres actifs financiers

Principaux changements de la période

En 2017 comme en 2018, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Titres non consolidés	81	83
Placements obligataires et monétaires [a]	122	98
Fonds danone.communities	13	13
Autres [b]	52	50
Autres immobilisations financières	187	162
Prêts à plus d'un an	21	15
Autres actifs financiers	288	260

(a) Placements obligataires et monétaires en couverture des provisions constituées au titre de certains risques "dommage et prévoyance".

(b) Comprend principalement des dépôts de garanties essentiellement requis par la réglementation fiscale de certains pays dans lesquels le Groupe est présent.

Note 11.3. Autres produits financiers et autres charges financières

Principes comptables

Les autres produits financiers et autres charges financières correspondent aux produits et aux charges financiéres autres que les charges et produits relatifs à l'endettement financier net. En particulier ils comprennent les éléments suivants :

- part inefficace des couvertures, notamment de change opérationnel et de couverture d'acquisition ou cession de sociétés ou de participations en application de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation* ;
- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraite et autres avantages à long terme ;
- commissions bancaires, y compris commissions de non utilisation des lignes de crédit confirmées (reconnues en Autres charges financières) ;
- résultat de cession des Autres titres non consolidés et des Autres immobilisations financiéres.

Note 12. Organisation de la gestion des risques financiers et instruments dérivés

Note 12.1. Organisation de la gestion des risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, aux risques de contrepartie, aux risques sur titres et aux risques sur matiéres premières.

La politique du Groupe consiste á (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de maniére centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financiéres localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'á des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de trésorerie et de financement est communiqué á la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de volatilité des prix et á une éventuelle pénurie des matiéres premières qu'il est amené á acheter, principalement pour produire ses produits finis. Pour gérer cette exposition, le Groupe a mis en place une politique d'achats de matiéres premières (Market Risk Management). Cette politique ainsi que l'impact d'une variation de prix des deux principales catégories de matiéres sur le coût des achats annuels du Groupe sont décrits en Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 12.2. Principes comptables

Les instruments dérivés sont enregistrés au bilan consolidé á leur juste valeur :

- les instruments dérivés de gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets á l'étranger sont comptabilisés dans des lignes de dettes financières ou d'actifs courants et non-courants ;
- les instruments dérivés de change opérationnel sont comptabilisés dans la ligne Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou en Autres passifs courants dans la rubrique Instruments dérivés – passifs.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan consolidé, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la méme période.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture d'investissement net á l'étranger, la variation de valeur du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Écarts de conversion.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie futurs, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Autres résultats enregistrés en capitaux propres. Elle est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat et ce, au sein de la même rubrique. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat, dans la rubrique des Autres produits et charges financiers. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon la nature de la couverture.

Note 12.3. Instruments dérivés

Politique du Groupe

Gestion du risque de change opérationnel

La politique du Groupe consiste à couvrir ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite. Toutefois, lorsque les conditions de couverture de certaines devises sont dégradées (moindre disponibilité, coût élevé, etc.), le Groupe peut être amené à limiter la couverture de ses opérations commerciales hautement probables dans ses devises, en ne couvrant que partiellement l'exposition. Le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change pour réduire son exposition.

L'exécution de la politique de couverture du risque de change opérationnel consiste à effectuer les couvertures nécessaires aux filiales à travers un système centralisé de gestion ou, pour les filiales où la législation ne le permet pas, à s'assurer de l'exécution par un processus de suivi et de contrôle.

Le Groupe applique majoritairement la comptabilité de couverture de flux futurs (*cash-flow hedge*).

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2017, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2018, les devises partiellement couvertes étant principalement le rouble russe, le réal brésilien et la lire turque.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture.

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises.

Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*cross-currency swaps*).

Gestion de la dette nette

Dans le cadre de la gestion de son endettement net, le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de *swaps* de taux d'intérêt et parfois des tunnels, tous ces instruments étant *plain vanilla*. Les instruments dérivés de taux d'intérêt sont contractés à des fins de gestion du risque de taux et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IAS 39.

Couverture d'acquisition et de cession de sociétés ou de participations

La politique du Groupe consiste à ne généralement pas couvrir les montants à payer ou recevoir dans le cadre d'acquisition ou de cession de sociétés/participations. Cependant, dans certaines situations, le Groupe peut décider de couvrir certaines opérations. Ce fut en particulier le cas de l'acquisition de la société WhiteWave (voir Note 2.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

	Au 31 décembre					
	2016			2017		
(en millions d'euros)	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Change opérationnel	**(1 554)**	**20**	**42**	**(1 815)**	**10**	**31**
Cash flow hedge - options de change	(253)	2	7	(229)	(3)	-
Cash flow hedge - contrats de change à terme	(1 278)	19	36	(1 588)	13	30
Non qualifié	(23)	(1)	-	2	-	-
Gestion de la dette nette	**6 896**	**148**	**86**	**4 262**	**(126)**	**(16)**
Fair value hedge	750	26	-	2 274	8	-
Cash flow hedge	2 142	121	71	2 052	(141)	(18)
Net investment hedge	111	15	15	89	3	3
Non qualifié	3 893	(14)	-	(154)	4	-
Couverture du prix d'acquisition de WhiteWave	**7 612**	**377**	**356**	**-**	**-**	**-**
Cash flow hedge	7 612	377	356	-	-	-
Non qualifié	-	-	-	-	-	-
Total	12 954	546	485	2 447	(116)	15

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

	Au 31 décembre					
	2016			2017		
(en millions d'euros)	Contrats de change à terme nets [a]	Options de change nettes [b]	Total	Contrats de change à terme nets [a]	Options de change nettes [b]	Total
(Vente)/Achat de devises						
GBP [c]	(511)	(158)	(669)	(485)	(189)	(674)
MXN [c]	(258)	-	(258)	(153)	-	(153)
USD [c]	260	(40)	220	62	(17)	44
AUD [c]	(115)	(31)	(146)	(324)	-	(324)
RUB [c]	(96)	-	(96)	(63)	-	(63)
BRL [c]	(81)	-	(81)	(93)	-	(93)
CNY [c]	(110)	-	(110)	(190)	-	(190)
Autres [c]	(389)	(24)	(413)	(341)	(23)	(364)
Total	(1 301)	(253)	(1 554)	(1 586)	(229)	(1 815)

(a) Part comptant du notionnel, sur la base des cours de clôture.

(b) Part comptant du notionnel, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.

(c) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change opérationnel, induite par une variation des taux de change, pourrait avoir un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe : les impacts comptabilisés en résultat sont liés

- à la variation de la valeur temps et au report/déport qui sont exclus de la relation de couverture ;
- aux opérations pour lesquelles la comptabilité de couverture n'est pas appliquée.

Sensibilité à une variation de l'euro par rapport aux devises d'exposition

	Au 31 décembre			
	2016		2017	
(en millions d'euros)	Capitaux propres	Produits (charges)	Capitaux propres	Produits (charges)
Hausse de 10% de l'EUR [a]				
GBP [b]	60	(2)	57	(2)
MXN [b]	1	-	1	-
USD [b]	14	2	24	-
AUD [b]	12	-	28	-
RUB [b]	7	-	3	-
BRL [b]	2	1	1	-
Baisse de 10% de l'EUR [a]				
GBP [b]	(65)	(2)	(57)	(2)
MXN [b]	(2)	-	(1)	-
USD [b]	(20)	1	(27)	-
AUD [b]	(14)	-	(34)	-
RUB [b]	(8)	-	(4)	-
BRL [b]	(2)	(1)	(1)	-

(a) Hausse/baisse de l'EUR appliquée aux opérations en cours et à volatilité de taux d'intérêt constants.

(b) Opérations libellées contre l'EUR ou contre d'autres devises. Dans le cas des opérations libellées dans des devises autres que l'EUR, la hausse ou la baisse de l'EUR est appliquée sur la devise d'engagement et sur la devise de contrepartie.

Ces instruments et les éléments couverts ont une maturité majoritairement inférieure à 1 an. Par conséquent, les flux relatifs à ces instruments seront reconnus dans le compte de résultat consolidé majoritairement au cours de l'exercice 2018.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés aux éléments suivants :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs : en 2017, comme en 2016, les montants ne sont pas significatifs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice : en 2017 comme en 2018, le montant ainsi recyclé correspond à la part des couvertures enregistrée en capitaux propres au 31 décembre de l'exercice précédent, ces couvertures ayant essentiellement une maturité inférieure à un an.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés induite par une variation des taux de change à la date de clôture, n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe. Les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les prêts et emprunts en devises couverts ou par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger.

Gestion de la dette nette

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments de taux, induite par une variation de la courbe de taux d'intérêt prise en compte à la date de clôture, aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe :

- les impacts comptabilisés en capitaux propres sont liés à la part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- les impacts comptabilisés en résultat sont liés à la part inefficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs, ainsi qu'à l'impact de la variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture.

Sensibilité à une variation appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt

En 2017 comme en 2016, une variation de taux appliquée à la courbe des taux n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres consolidés ni le résultat consolidé.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés à :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice.

En 2017 comme en 2016, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Note 12.4. Risque de contrepartie

Risque de contrepartie induite par la gestion des risques financiers

Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière.

En effet, dans le cadre de ses activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

La politique de centralisation des risques financiers et les outils de centralisation mis en place par le Groupe ainsi que la politique de minimisation et de gestion de la trésorerie excédentaire réduisent significativement l'exposition globale du Groupe.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif d'appliquer des limites de dépôt par contrepartie et de privilégier la qualité de crédit en concentrant ses opérations auprès de contreparties de premier rang (i) dont la note de crédit est au moins dans la catégorie BBB+, (ii) disposant d'un réseau commercial international, et (iii) lui apportant des financements. Par ailleurs, afin de placer ses excédents à court terme, le Groupe souscrit majoritairement à des OPC (Organismes de placements collectifs) monétaires ou OPC monétaires court terme, qui ne font pas l'objet de notation de crédit. Ces OPC sont très liquides et diversifiées. Les autres placements à court terme suivent la politique bancaire du Groupe mentionnée ci-avant.

Enfin, dans certains pays, le Groupe peut être contraint de traiter des opérations de marché avec des banques locales pouvant disposer d'une notation de crédit inférieure.

Exposition relative aux placements à court terme

Voir Note 10.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Exposition relative aux instruments dérivés

		Au 31 décembre
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) [a]	2016	2017
Notation de la contrepartie (*rating* Standard & Poor's)		
AAA, AA et A	85%	92%
BBB, BB et B	15%	8%
Sans *rating*	-	-

(a) Somme, lorsqu'elles sont positives, des justes valeurs par contrepartie, des dérivés en cours au 31 décembre.

Juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés

La valorisation liée au risque de contrepartie des instruments dérivés est calculée à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan, auxquelles est appliqué un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, l'impact lié à l'ajustement requis par IFRS 13 n'est pas significatif.

Note 12.5. Risque sur titres actions

			Au 31 décembre
(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Risque sur les actions de la Société			
Actions propres et calls DANONE [a]	13.3	1 682	1 653
Risque sur d'autres titres actions			
Titres mis en équivalence	4	2 730	2 678
Autres titres non consolidés	11.2	81	83

(a) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.

Note 12.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables

(en millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs évalués à la juste valeur	Passifs au coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation[b]
Au 31 décembre 2017								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	-	83	-	-	-	83	83	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	162	15	-	-	177	177	1-3
Instruments dérivés - actifs	35	-	-	-	-	35	35	2
Clients et comptes rattachés [a]	-	-	2 794	-	-	2 794	2 794	-
Autres actifs courants [a]	47	-	999	-	-	1 046	1 046	-
Prêts à moins d'un an	-	-	14	-	-	14	14	-
Fonds monétaires	3 085	-	-	-	-	3 085	3 085	1
Autres placements à court	377	-	-	-	-	377	377	2
Disponibilités	638	-	-	-	-	638	638	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	4 182	245	3 822	-	-	8 249	8 249	
Passifs financiers								
Financements	-	-	-	2 329	16 422	18 750	19 279	2
Instruments dérivés - passifs	-	-	-	150	-	150	150	2
Fournisseurs et comptes rattachés [a]	-	-	-	-	3 904	3 904	3 904	-
Autres passifs courants [a]	-	-	-	35	2 681	2 716	2 716	-
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	-	-	-	2 514	23 007	25 520	26 049	
Au 31 décembre 2016								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	-	81	-	-	-	81	81	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	187	21	-	-	208	208	1-3
Instruments dérivés - actifs	567	-	-	-	-	567	567	2
Clients et comptes rattachés [a]	-	-	2 524	-	-	2 524	2 524	-
Autres actifs courants [a]	67	-	994	-	-	1 061	1 061	-
Prêts à moins d'un an	-	-	18	-	-	18	18	-
Fonds monétaires	2 003	-	-	-	-	2 003	2 003	1
Autres placements à court	512	-	-	-	-	512	512	2
Disponibilités	557	-	-	-	-	557	557	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	3 706	268	3 557	-	-	7 531	7 531	
Passifs financiers								
Financements	-	-	-	783	19 774	20 557	21 226	2
Instruments dérivés - passifs	-	-	-	27	-	27	27	2
Fournisseurs et comptes rattachés [a]	-	-	-	-	3 772	3 772	3 772	-
Autres passifs courants [a]	-	-	-	44	2 697	2 741	2 741	-
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	-	-	-	854	26 243	27 097	27 766	

(a) La valeur comptable est une bonne approximation de la juste valeur du fait du caractère court terme.

(b) Niveau d'évaluation utilisé pour l'évaluation à la juste valeur.

Niveaux d'évaluation conformément à la norme IFRS 7, *Instruments financiers - information à fournir*

Niveau 1

La juste valeur est basée sur des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2

La juste valeur est basée sur des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, directement ou indirectement.

Niveau 3

La juste valeur est basée sur des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêts, les achats et ventes à terme ou les options sur les monnaies étrangères. Le modèle incorpore des données diverses comme par exemple les cours de change *spot* et à terme ou la courbe de taux d'intérêts.

Note 13. Actions DANONE, dividende, résultat par action

Note 13.1. Principes comptables

Actions DANONE

Les actions DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et *calls* DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

Calls DANONE

Les *calls* DANONE sont des options d'achat de titres DANONE détenues par la Société en couverture de certains de ses plans de *stock-options* accordés à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux. Ils ne constituent pas des actifs financiers mais des instruments de capitaux propres, conformément à la norme IAS 32, *Instruments financiers : présentation*. Ces options sont inscrites lors de leur acquisition en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et *calls* DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient à savoir la prime payée augmentée des frais de transaction et ne sont pas revalorisées par la suite.

Note 13.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Mouvements de l'exercice 2017 sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation par type d'objectifs poursuivis par la Société

		Mouvements de la période					
(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2016	Rachats	Exercices de *calls* DANONE	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions suite à exercice des *stock-options*	Livraison d'actions sous conditions de performance	Situation au 31 décembre 2017
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**30 769 360**
Contrat de liquidité	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Couverture d'actions sous conditions de performance et de *stock-options*	**2 359 838**	**-**	**76 279**	**-**	**(293 372)**	**(385 113)**	**1 757 632**
Annulation d'actions	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Actions détenues par la Société	**33 129 198**	**-**	**76 279**	**-**	**(293 372)**	**(385 113)**	**32 526 992**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**5 780 005**
Total des actions détenues par le Groupe	**38 909 203**	**-**	**76 279**	**-**	**(293 372)**	**(385 113)**	**38 306 997**

Mouvements de l'exercice 2017 sur les *calls* DANONE, en termes d'opérations

		Mouvements de la période			
(en nombre de titres sauf pourcentage)	Situation au 31 décembre 2016	Acquisitions	Options échues	Exercices	Situation au 31 décembre 2017
Nombre de *calls*	76 279	-	-	(76 279)	-
Pourcentage du capital de la Société au 31 décembre	0,01%				0,00%

Note 13.3 Titres DANONE en circulation

		Exercice clos le 31 décembre					
		2016			2017		
(en nombre de titres)	Notes	Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		654 951 200	(39 726 175)	615 225 025	655 892 000	(38 909 203)	616 982 797
Dividende en actions	13.5	-	-	-	13 835 487	-	13 835 487
Autre augmentation de capital	7.5	940 800	-	940 800	982 913	-	982 913
Variation des actions propres	13.2	-	816 972	816 972	-	602 206	602 206
Au 31 décembre		655 892 000	(38 909 203)	616 982 797	670 710 400	(38 306 997)	632 403 403

Note 13.4. Résultat par action – Part du Groupe

Principes comptables

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions. En effet, conformément aux normes IFRS le résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts. Le Nombre d'actions correspond au nombre moyen en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le Résultat net par action après dilution (ou Résultat net dilué par action) correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions dilué. Le Nombre d'actions dilué correspond, au Nombre d'actions augmenté de l'impact net, lorsqu'il est positif des deux éléments ci-après :

- augmentation du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de l'acquisition d'actions sous conditions de performance, en ne considérant que les actions dont les conditions de performance sont atteintes à la date de clôture ;
- diminution du nombre d'actions qui pourraient être théoriquement acquises. Ceci en application de la méthode dite *treasury stock* prévue par la norme IAS 33, *Résultat par action.*

Résultat par action

(en euros par action sauf nombre d'actions)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	2017
Résultat net - Part du Groupe		1 720	2 453
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		–	2
Résultat net - Part du Groupe ajusté		1 720	2 451
Nombre d'actions en circulation			
Au 1er janvier		615 225 025	616 982 797
Effets des mouvements de l'année	13.3	1 757 772	15 420 606
Au 31 décembre		616 982 797	632 403 403
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		616 442 041	625 986 636
Effets de la dilution			
Dividende en actions		–	968 125
Actions sous conditions de performance et *stock-options*		258 577	166 505
Autre augmentation de capital		–	–
• Après dilution		616 700 618	627 121 266
Résultat net - Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		2,79	3,92
• Après dilution		2,79	3,91

Note 13.5. Dividende

Réserves distribuables de la société mère Danone

Le montant légalement distribuable par chacune des sociétés peut différer du montant de ses bénéfices accumulés en raison (i) des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, et (ii) des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité.

Dans le cas du Groupe, selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère Danone.

Paiement du dividende 2016 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale, réunie le 27 avril 2017 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2016, soit 1,70 euro par action, et a décidé que chaque actionnaire pourrait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE.

La période d'option était ouverte du 5 mai 2017 (inclus) au 19 mai 2017 inclus. À la clôture de cette période, 74,01% des droits ont été exercés en faveur du paiement du dividende 2016 en actions.

(en millions d'euros sauf nombre d'actions)	Exercice clos le 31 décembre 2017 Nombre d'actions en circulation	Capitaux propres consolidés	Flux de financement consolidés
Part payée en actions			
Actions nouvellement émises [a]	13 835 487	–	–
Rompus	–	(14)	(14)
Part payée en numéraire [b]	–	(265)	(265)
Total	13 835 487	(279)	(279)

(a) Soit 2,11% du capital de Danone sur la base du capital au 30 avril 2017.

(b) Hors part de dividende versée à Danone Espagne, soit 10 millions d'euros.

Pour mémoire, le prix d'émission des actions nouvelles qui ont été remises en paiement du dividende est de 55,64 euros. Il correspond à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant du dividende, et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ces actions portent jouissance au 1er janvier 2017 et sont entièrement assimilées aux actions déjà admises.

Note 14. Autres provisions et passifs non courants et Procédures judiciaires et d'arbitrage

Note 14.1. Principes comptables

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent principalement :

- des provisions ;
- des subventions d'investissements.

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent également la partie à moins d'un an car considérée comme non significative.

Une provision est comptabilisée :

- lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente, dont l'échéance ou le montant est incertain, ce dernier devant être estimé de manière fiable ;
- sur la base de la meilleure estimation, à la clôture de l'exercice, par le management, de la sortie de ressources jugées probables pour couvrir ces obligations.

Une provision est reprise lors des paiements correspondants ou lorsque la sortie de ressource n'est plus probable (reprise de provision non utilisée).

Note 14.2. Valeur comptable et variation de la période

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Changement de périmètre	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Écarts de conversion	Autres	Au 31 décembre 2017
Risques fiscaux, territoriaux	445	33	241	(11)	(83)	(20)	(32)	572
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	380	34	98	(43)	(43)	(15)	(46)	366
Provisions pour restructurations	60	-	41	(24)	(11)	(1)	-	64
Total [(a)]	885	67	380	(78)	(137)	(35)	(78)	1 003

(a) La part à moins d'un an s'élève à 38 millions d'euros au 31 décembre 2017 (62 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La variation des Autres provisions et passifs non courants en 2017 s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ;
- les reprises de provisions utilisées sont effectuées lors des paiements correspondants. Les reprises de provisions non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques. Elles concernent plusieurs provisions dont aucune n'est significative individuellement ;
- les autres variations correspondent principalement à des reclassements.

Au 31 décembre 2017, les provisions pour risques fiscaux et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers, fiscaux et territoriaux principalement dans certains pays de la région ALMA, ainsi que des provisions pour rémunération pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires.

A cette même date, Danone juge qu'il n'est pas soumis à des risques avérés qui pourraient avoir individuellement un effet significatif sur sa situation financière et sa rentabilité.

Note 14.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage

De manière générale, des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment des autorités de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

Procédures relatives à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie en 2013

Danone travaille sur les recours d'indemnisation et a décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi. Les procédures sont toujours en cours.

Le 30 novembre 2017, Danone a obtenu du Tribunal arbitral de Singapour 105 millions d'euros de dommages et intérêts de Fonterra (hors frais et intérêts qui feront l'objet d'une détermination ultérieure), payables immédiatement en réparation de coûts subis résultant de leurs manquements en matière de sécurité alimentaire en 2013.

Le produit de 105 millions d'euros est donc reconnu en son intégralité sur l'exercice 2017 en Autres produits et charges opérationnels et présenté en Trésorerie provenant de l'exploitation.

Autres procédures

À la connaissance de Danone, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Danone.

Note 15. Transactions avec les parties liées

Note 15.1. Principes comptables

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Note 15.2. Transactions avec les entreprises associées

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement :

- des *managements fees* et *royalties* payés au Groupe ;
- des prestations essentiellement de logistique ;
- des financements.

Comme en 2016, les montants relatifs à l'exercice 2017 ne sont pas significatifs.

Note 15.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration

Rémunérations versées

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [(a)]	17,0	14,9
Jetons de présence versés aux Administrateurs [(b)]	0,8	0,7
Total	**17,8**	**15,6**
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [(c)]	7,8	7,1

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 7,3 millions d'euros en 2017 (7,9 millions d'euros en 2016).
(b) Montant versé aux Administrateurs ayants droit, au titre du régime de retraite dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe.
(c) La valeur comptable représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes.

Engagement de Danone au titre du régime de retraite et relatif aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

Au 31 décembre 2017, la part du montant total de l'engagement de Danone au titre du régime de retraite à prestations définies pour ce qui concerne les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de Danone était de 23 millions d'euros.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux sont également éligibles au régime de retraite supplémentaire des dirigeants (régime de retraite à cotisations définies mis en place pour les cadres ayant une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à trois plafonds annuels de la sécurité sociale). Les montants des cotisations au titre de l'année 2017 pour ce régime ont été de 15 103 euros et 16 476 euros respectivement pour Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER. Le règlement du régime stipule que son bénéfice devra être entièrement déduit de l'éventuel bénéfice au régime de retraite à prestations définies.

Prêts, garanties

En 2017, comme en 2016, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

Note 15.4. Conventions réglementées

Voir paragraphe 6.6 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.*

Note 16. Événements postérieurs à la clôture

Note 16.1 Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Voir Note 4.5 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 16.2 Autres évènements postérieurs à la clôture

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes consolidés au titre de l'exercice 2017 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 15 février 2018).

Note 17. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

	PricewaterhouseCoopers Audit				Ernst & Young Audit			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Honoraires 2016		Honoraires 2017		Honoraires 2016		Honoraires 2017	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,7	89%	5,0	79%	4,6	72%	5,4	84%
Services autres que la certification des comptes	0,8	11%	1,3	21%	1,8	28%	1,0	16%
Total [a]	5,3	100%	6,3	100%	6,4	100%	6,4	100%

(a) Les honoraires facturés en devises ont été convertis en euros sur la base des taux de change annuels moyens utilisés par Danone.

En 2017, les commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises ont réalisé des services de certification des comptes individuels et consolidés et examen limité pour 2,5 millions d'euros (contre 2,1 millions d'euros en 2016) dont 1,1 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,9 million d'euros en 2016) et 1,4 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 1,2 million d'euros en 2016).

Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2017 réalisés par les commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises se sont élevés à 1,2 million d'euros (contre 2 millions d'euros en 2016) dont 0,4 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,4 million d'euros en 2016) et 0,8 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 1,6 million d'euros en 2016) et incluent principalement des due diligences effectuées dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions dont 0,2 million d'euros réalisés par PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,3 million d'euros en 2016) et 0,6 million d'euros par Ernst & Young Audit (contre 1,4 million d'euros en 2016).

Les services autres que la certification des comptes réalisés par les réseaux des commissaires aux comptes à certaines filiales étrangères de Danone s'élèvent à 1,1 million d'euros (contre 0,4 million d'euros en 2016) dont 0,9 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,2 million d'euros en 2016) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 0,2 million d'euros en 2016) comprennent notamment des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

DANONE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 167 677 600 EUROS

SIÈGE SOCIAL : 17, BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS

RCS PARIS 552 032 534

Certifié conforme
N. E. FABER
Président Directeur Général.

2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document de Référence contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel.

AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2018, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles auprès de Danone : 17, boulevard Haussmann 75009 Paris, sur le site Internet de Danone : www.danone.com et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org
Version PDF accessible aux personnes déficientes visuelles sur www.danone.com

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH



"En 2017, Danone a démontré une fois encore la force de son portefeuille, la solidité de son modèle ainsi que sa bonne capacité d'exécution. Malgré un contexte volatil dans le secteur alimentaire et une hausse du coût des matières premières, nous avons réalisé une très forte performance, avec une croissance à deux chiffres du bénéfice net par action courant, en ligne avec notre objectif annuel. Nous avons terminé l'année avec une croissance de notre chiffre d'affaires en accélération, supérieure à la moyenne du secteur, ainsi qu'une forte amélioration de la marge et un *free cash flow* supérieur à 2 milliards d'euros. En plus de l'atteinte de ces très bons résultats, 2017 a été une année de préparation et de poursuite de notre transformation, avec l'intégration de WhiteWave et le lancement de Protein, notre ambitieux programme d'un milliard d'euros d'économies. Nous avons également continué cette année à renforcer notre organisation et notre gouvernance, et avons lancé notre vision d'entreprise One Planet. One Health en faveur d'une création de valeur durable pour toutes nos parties prenantes. Ces réalisations sont le fruit d'un engagement unique de la part de toutes les équipes de Danone, que je suis fier de diriger et que je voudrais remercier pour leur travail quotidien au service de notre projet. Dans un environnement de marché qui reste volatil et fragmenté, nous commençons l'année 2018 avec des fondamentaux renforcés : je suis convaincu que nous sommes sur la bonne voie vers la réalisation de notre ambition 2020, et que, cette année encore, nous atteindrons l'objectif sur lequel nous nous sommes engagés vis-à-vis de nos actionnaires d'une croissance régulière du BNPA."

Emmanuel FABER, Président-Directeur Général

+2,5 %[a]
24,7 Mds €
CHIFFRE D'AFFAIRES

+70 pb[a]
14,36 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

+18,4 %[b]
2,1 Mds €
FREE CASH FLOW

+14,2 %[c]
BNPA COURANT 2017

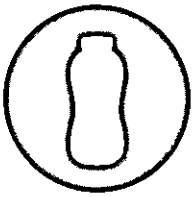
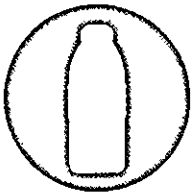
88 %[d]
DES VOLUMES VENDUS EN 2017 ADAPTÉS À UNE CONSOMMATION QUOTIDIENNE

-10,5 %[e]
RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ CARBONE FULL SCOPE

5
ENTITÉS CERTIFIÉES B CORP

(a) En données comparables New Danone.
(b) En données publiées.
(c) À taux de change constant.
(d) Ce pourcentage fait référence aux eaux, aux yaourts et autres produits laitiers du quotidien, aux laits et aux aliments infantiles, aux laits et laits en poudre, aux boissons contenant 0 % de sucre et à la nutrition médicale. Sur la base des recommandations officielles en matière de santé publique, ces catégories sont d'une façon générale adaptées à une consommation quotidienne.
(e) Comparée à 2015, à périmètre d'activité constant et à méthodologie constante. En ligne avec l'engagement de Danone de réduire de 50 % son intensité carbone full scope (scopes 1, 2 et 3) d'ici 2030.
Les notes (d) et (e) ne prennent pas en compte WhiteWave.



	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE NORAM	NUTRITION SPÉCIALISÉE	EAUX
Ventes annuelles 2017	8,4 Mds€ -1,3 %[a]	4,5 Mds€ -2,0 %[a]	7,1 Mds€ +9,3 %[a]	4,6 Mds€ +4,7 %[a]
Marge opérationnelle courante 2017	9,02 % -29 pb[a]	12,28 % +2 pb[a]	23,73 % +197 pb[a]	11,70 % +12 pb[a]

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires [f]	22 412	21 944	24 571
Croissance en données comparables New Danone [g]	-	-	+2,6 %
Résultat opérationnel courant [f] [g]	2 892	3 022	3 343
Croissance en données comparables New Danone [g]	-	-	+4,8 %
Marge opérationnelle courante [g]	12,91 %	13,77 %	14,36 %
Croissance en données comparables New Danone [g]	-	-	+70 pb
Résultat d'exploitation [f]	2 210	2 923	3 736
Marge opérationnelle [f]	9,86 %	13,32 %	15,13 %
Résultat net courant - part du Groupe [f] [g]	1 791	1 911	2 190
Résultat net – part du Groupe [f]	1 282	1 720	2 453
BNPA courant [g] [h]	2,93	3,10	3,59
BNPA [h]	2,10	2,79	3,91
Free cash flow [f] [g]	1 468	1 760	2 083
Trésorerie provenant de l'exploitation [f]	2 369	2 652	2 958

[f] En millions d'euros.
[g] Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*.
[h] En euros par action.

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR 6

Dénomination sociale et nom commercial 6

Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés 6

Date de commencement d'activité et durée de la Société 6

Siège social 6

Information sur les succursales en application de l'article L.232-1 du Code de commerce 6

Forme juridique et législation applicable 6

Objet social 6

Commissaires aux comptes 6

1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 7

Informations financières clés 7

Références et définitions 7

Incorporation par référence 8

1.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 9

Responsable du Document de Référence 9

Attestation du responsable du Document de Référence 9

1

PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

La dénomination sociale de la société est "Danone" (ci-après la "Société"), depuis sa modification votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 (anciennement "Groupe Danone").

NUMÉRO D'INSCRIPTION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 032 534.

Le code APE de la Société est le 7010Z. Il correspond à l'activité des sièges sociaux.

DATE DE COMMENCEMENT D'ACTIVITÉ ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a débuté son activité le 1er janvier 1908. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2013 a prorogé la durée de la Société jusqu'au 25 avril 2112.

SIÈGE SOCIAL

Le siège social de la Société est situé 17, boulevard Haussmann, à Paris (75009), France. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0)1 44 35 20 20.

INFORMATION SUR LES SUCCURSALES EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.232-1 DU CODE DE COMMERCE

La Société dispose d'une succursale (établissement secondaire) au 152, boulevard Victor Hugo, à Saint-Ouen (93487), France.

FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société, de forme société anonyme à Conseil d'Administration, est soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce.

OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 2 des statuts, Danone a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays :

- l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires ;
- la réalisation de toutes opérations financières et la gestion de tous droits mobiliers et titres, cotés ou non, français ou étrangers, l'acquisition et la gestion de tous biens et droits immobiliers.

La Société pourra, généralement, faire toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être utiles, à un titre quelconque, à la Société pour son objet.

Elle pourra agir directement ou indirectement et faire ces opérations sous quelque forme que ce soit, pour son compte ou pour le compte de tiers, et soit seule, soit en participation, association, groupement ou sociétés, avec toutes autres personnes ou sociétés.

Elle pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés et affaires françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet, par création de sociétés spéciales, au moyen d'apport ou souscription, par acquisition d'actions, obligations ou autres titres et de tous droits sociaux et, généralement, par toutes formes quelconques.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

Tour First, 1, place des Saisons

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Jeanne BOILLET et Pierre-Henri PAGNON

Date de début du premier mandat : 28 avril 2016 (le premier mandat avec une entité du réseau Ernst & Young avait débuté le 22 avril 2010 avec Ernst & Young et Autres)

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par Anik CHAUMARTIN et François JAUMAIN

Date de début du premier mandat : 21 mai 1992

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

Tour First, 1, place des Saisons

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Jean-Christophe GEORGHIOU

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de début du premier mandat : 28 avril 2016

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières présentées à la section *Chiffres clés* sont extraites du paragraphe 3 *Activités de Danone en 2017 et perspectives 2018* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2017 préparés conformément aux normes IFRS.

Les comptes consolidés de l'exercice 2017 et leurs Annexes sont présentés au paragraphe 4.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés.*

RÉFÉRENCES ET DÉFINITIONS

Sauf mention contraire, toutes les références mentionnées ci-après correspondent aux éléments suivants :

ALMA	Toutes les références à la zone "ALMA" concernent la zone géographique regroupant l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Afrique (Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa) ;
Amérique du Nord	Toutes les références à la zone "Amérique du Nord" concernent les États-Unis et le Canada ;
Calls DANONE	Toutes les références aux *"calls* DANONE" concernent les options d'achats DANONE détenues par la Société en couverture de certains des plans de *stock-options* décrits au paragraphe 7.2 *Actions et* calls *DANONE détenus par la Société et ses filiales* ;
CEI	Communauté des États Indépendants ;
Chiffre d'affaires	Toutes les références au "Chiffre d'affaires" correspondent au chiffre d'affaires net consolidé de Danone ;
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Toutes les références aux comptes consolidés et à leurs Annexes concernent les comptes consolidés de l'exercice 2017 ;
Danone	Toutes les références à "Danone", l'"Entreprise" ou au "Groupe" concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Document de Référence	Toutes les références au "Document de Référence" concernent le Document de Référence de Danone ;
Eaux	Toutes les références au Pôle "Eaux" concernent les eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants ;
EDP International	Toutes les références au Pôle "EDP International" concernent le Pôle Produits laitiers et d'origine végétale International ;
EDP Noram	Toutes les références au Pôle "EDP Noram" concernent le Pôle Produits laitiers et d'origine végétale Noram ;
Entreprise	Toutes les références à l'"Entreprise", au "Groupe", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Europe et Noram	Toutes les références à la zone "Europe et Noram" concernent la zone géographique regroupant l'Europe hors CEI, les États-Unis et le Canada ;
GPS (Group performance shares)	Toutes les références aux GPS (Group performance shares) concernent les actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* ;
GPU (Group performance units)	Toutes les références aux GPU (Group performance units) concernent la rémunération pluriannuelle décrite au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* ;
Groupe	Toutes les références au "Groupe", à l'"Entreprise", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;

Marchés	Toutes les références aux "marchés" de produits en particulier, ou aux parts de marché, concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement ;
Nutrition Infantile	Toutes les références au Pôle "Nutrition Infantile" tel que défini dans le Document de Référence 2016 concernent les laits infantiles (laits en poudre, laits de croissance), les desserts lactés et fruités, les céréales, les pots et les plats cuisinés pour bébés ;
Nutrition Médicale	Toutes les références au Pôle "Nutrition Médicale" tel que défini dans le Document de Référence 2016 concernent les produits de nutrition clinique adulte ou pédiatrique orale ou par sonde en cas de dénutrition associée ou non à une pathologie ;
Nutrition Spécialisée	Toutes les références au Pôle "Nutrition spécialisée" concernent la production et la distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel ainsi que pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge ;
Noram	Toutes les références à la zone "Noram" concernent la zone géographique regroupant les États-Unis et le Canada ;
Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Toutes les références aux "options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle" concernent les options de vente accordées par Danone à certains actionnaires minoritaires sur tout ou partie de leur participation dans certaines de ses filiales consolidées décrites au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière* ;
Parts de marché et positions de Danone sur le marché	Toutes les références aux parts de marché ou aux positions de Danone sur le marché sont issues d'études de marché et de bases de données externes fournies notamment par les instituts Nielsen, IRI, Euromonitor et Canadean ;
Parts de marchés et positions sur le marché	Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur ;
Pays émergents	Toutes les références aux "pays émergents" concernent les pays autres que les pays matures et dans lesquels Danone est présent ;
Pays matures	Toutes les références aux "pays matures" concernent les pays d'Europe occidentale (notamment la France et l'Europe du Sud avec l'Espagne, l'Italie et le Portugal), d'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ;
Pôle	Toutes les références à un "Pôle" ou aux "Pôles" concernent l'une ou les activités Produits laitiers et d'origine végétale International, Produits laitiers et d'origine végétale Noram, Nutrition spécialisée et Eaux de Danone ;
Produits Laitiers Frais	Toutes les références au Pôle "Produits Laitiers Frais" tel que défini dans le Document de Référence 2016 concernent les produits laitiers conditionnés et excluent la crème et le beurre ;
Produits Laitiers et d'Origine Végétale International	Toutes les références au Pôle "Produits laitiers et d'origine végétale International" ou "EDP International" concernent la production et la distribution dans le monde hors États-Unis et Canada de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières, de produits et de boissons d'origine végétale, de crèmes à café et de produits bio ;
Produits Laitiers et d'Origine Végétale Noram	Toutes les références au Pôle "Produits laitiers et d'origine végétale Noram" ou "EDP Noram" concernent la production et la distribution aux États-Unis et au Canada de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières, de produits et de boissons d'origine végétale, de crèmes à café et de produits bio ;
Reste du Monde	Toutes les références à la zone "Reste du Monde" concernent la zone géographique regroupant les zones ALMA et CEI ;
Société	Toutes les références à la "Société" concernent l'émetteur Danone ;
Stock-options	Toutes les références aux *stock-options* concernent les options d'achats DANONE attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* ;
Valeur des GPS et des *stock-options*	Toutes les références à la valeur des GPS et des *stock-options* concernent la juste valeur de ces actions et options, calculée à la date d'attribution en application de la norme IFRS 2 ;
WhiteWave	Toutes les références à "WhiteWave", concernent la société The WhiteWave Foods Company.

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 72 à 143 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 sous le numéro de dépôt D.16-0156 ;

- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 144 à 165 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 2 à 3 et 46 à 65 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant aux pages 68 à 137 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2017 sous le numéro de dépôt D.17-0183 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant aux pages 138 à 158 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2017 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant aux pages 2 à 3 et 42 à 60 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2017.

1.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Monsieur Emmanuel FABER

Président-Directeur Général

Danone

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Paris, le 12 mars 2018

"J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant en Annexes du présent Document de Référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence."

Le Président-Directeur Général,

Emmanuel FABER

2.1 HISTORIQUE 12

Racines de l'Entreprise : du verre à l'alimentaire 12
1973-1990 : conquête de l'Europe 12
1990-1996 : cap sur le monde 12
1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé 12
2007-2014 : accélération du développement international 12
Depuis 2014 : vers une croissance forte, durable et rentable 12

2.2 PRÉSENTATION DE DANONE 13

Activités 13
Principaux marchés 13

2.3 AXES STRATÉGIQUES 14

"One Planet. One Health" : une vision au service des consommateurs, au cœur des priorités stratégiques de Danone 14
Construire un portefeuille d'activités cohérent, avec un positionnement unique sur des catégories à fort potentiel de croissance 14
Bâtir un modèle de croissance équilibré 15
Créer les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité 16
Objectifs 2020 16

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES 17

EDP International 17
EDP Norom 17
Nutrition Spécialisée 18
Eaux 18

2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE 19

Distribution 19
Concurrence 20
Recherche et Innovation 21
Usines et équipements 21
Achats de matières premières 22
Responsabilité sociale et environnementale 22
Gestion des risques financiers 22

2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017 23

Société mère Danone 23
Filiales 23
Principales participations cotées 23

2.7 FACTEURS DE RISQUES 24

Politique d'identification et de contrôle des risques 24
Principaux facteurs de risques 24
Description des principaux facteurs de risques 25
Assurance et couverture des risques 38

2.8 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 39

Organisation générale du contrôle interne 39
Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone 41
Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone 43

2

APERÇU DES ACTIVITÉS. FACTEUR DE RISQUES

2.1 HISTORIQUE

RACINES DE L'ENTREPRISE : DU VERRE À L'ALIMENTAIRE

Les origines de Danone remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, donne naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). À partir de 1970, BSN engage une stratégie de diversification dans l'alimentaire en rachetant successivement trois des principaux clients de son activité de Verre d'Emballage : les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Évian. À la suite de ces acquisitions, BSN devient le *leader* français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

En 1972, Antoine RIBOUD, alors Président-Directeur Général de BSN, pose les bases du "double projet économique et social", dans lequel s'ancre depuis la stratégie de l'Entreprise. Un an plus tard, en 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

1973-1990 : CONQUÊTE DE L'EUROPE

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment des brasseries, Générale Biscuit, une société *holding* française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe, les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. mais aussi Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

1990-1996 : CAP SUR LE MONDE

Au début des années 90, le groupe BSN adopte une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes en Europe occidentale, permettant le développement de synergies. En France par exemple, BSN acquiert Volvic afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. À la même période, l'Entreprise pose les jalons de son développement international en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de *joint-ventures* hors d'Europe occidentale (en Asie-Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient).

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, l'Entreprise décide, en 1994, de renommer la société mère BSN en "Groupe Danone" (par la suite, en 2009, les actionnaires approuveront le changement de dénomination sociale de la société mère Groupe Danone en "Danone").

1996-2007 : RECENTRAGE SUR L'ALIMENTATION SANTÉ

À partir de 1997, l'Entreprise engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière, de Sauces et de Fromages et Charcuteries italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société holding de son activité de Verre d'Emballage.

Après avoir formalisé en 2006 sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone arrive en 2007 au terme d'une période de dix années de recentrage de ses activités sur le domaine de l'alimentation santé. Danone se sépare en effet en 2007 de la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers, et acquiert la même année le groupe Numico, qui lui permet d'ajouter à son portefeuille la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

2007-2014 : ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Afin de poursuivre sa stratégie de développement international autour de ses quatre métiers, Danone fait l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. En 2013, l'Entreprise noue une alliance stratégique avec Mengniu, *leader* chinois des produits laitiers, en vue d'accélérer le développement de cette catégorie en Chine ; alliance étendue en 2014 à la catégorie des laits infantiles au travers d'une prise de participation de Danone dans le capital de Yashili, filiale de Mengniu. Depuis 2013, Danone accélère par ailleurs son développement sur le continent africain, avec en particulier la prise du contrôle exclusif de Centrale Danone au Maroc et des prises de participations dans les sociétés Fan Milk en Afrique de l'Ouest et Brookside au Kenya.

DEPUIS 2014 : VERS UNE CROISSANCE FORTE, DURABLE ET RENTABLE

2014 a constitué une année charnière pour Danone, avec le changement de gouvernance et le lancement d'un plan de transformation, dont l'ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable. Afin de renforcer l'impact économique et social de l'Entreprise, Danone a également créé son Manifesto, manifeste qui exprime les convictions et engagements de Danone pour mettre sa mission en action. L'acquisition en 2017 de WhiteWave, *leader* mondial du bio et des produits d'origine végétale, a constitué une nouvelle étape importante dans la réalisation du plan de transformation de Danone.

2.2 PRÉSENTATION DE DANONE

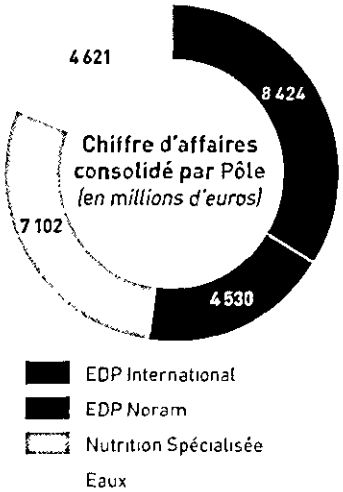
ACTIVITÉS

Avec la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone figure parmi les *leaders* mondiaux de l'alimentation et s'appuie, depuis l'acquisition de Numico en 2007 puis de WhiteWave en 2017, sur quatre Métiers principaux :

- le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale : production et distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières ; de produits et de boissons d'origine végétale (à base notamment de soja, d'amande, de noisette, de riz, d'avoine, de noix de coco) et de crèmes à café ;
- le Métier Nutrition Infantile : production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel ;
- le Métier Eaux : production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines ;
- le Métier Nutrition Médicale : production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge.

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone et de son organisation, l'Entreprise a revu l'organisation de ses Pôles :

- le Pôle EDP International (34 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;
- le Pôle EDP Noram (18 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;
- le Pôle Nutrition Spécialisée (29 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;
- le Pôle Eaux (19 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017).



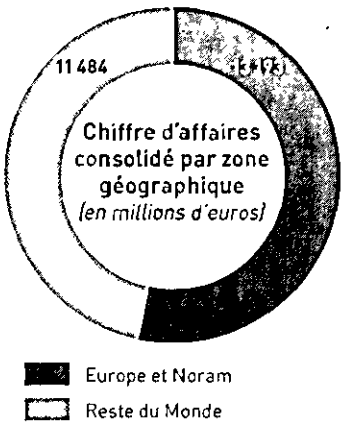
Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :

- n° 1 mondial des produits laitiers frais ;
- n° 1 mondial des produits et boissons d'origine végétale ;
- n° 3 mondial des eaux conditionnées ;
- n° 2 mondial de la nutrition infantile ;
- n° 1 européen de la nutrition médicale.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone, l'Entreprise a revu la répartition géographique de ses activités :

- la zone géographique Europe et Noram qui représente 53 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017, avec une activité couvrant l'ensemble des Métiers de Danone. Les principaux pays de la zone sont les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne ;
- la zone géographique Reste du Monde qui représente 47 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017 :
  - en Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs, avec une présence de l'ensemble des activités de l'Entreprise ;
  - en Asie Pacifique, la Chine et l'Indonésie sont les premiers pays de la zone grâce à une forte présence dans le Métier des Eaux et de la Nutrition Infantile ;
  - en Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et la Turquie sont les marchés les plus significatifs, avec une activité de Danone essentiellement concentrée sur les Produits Laitiers et d'Origine Végétale et les Eaux.



Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**2016**	**2017**
États-Unis	11 %	18 %
France	10 %	9 %
Chine	7 %	7 %
Russie	7 %	7 %
Indonésie	6 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Argentine	4 %	4 %
Mexique	5 %	4 %
Espagne	5 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %

L'évolution de ce classement d'une année sur l'autre doit être lue au regard des variations des devises notamment de leurs fortes volatilités dans les marchés émergents.

Dix principaux clients

En 2017, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 19 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

2.3 AXES STRATÉGIQUES

"ONE PLANET. ONE HEALTH" : UNE VISION AU SERVICE DES CONSOMMATEURS. AU CŒUR DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE DANONE

La nouvelle signature "Danone, One Planet. One Health", lancée en 2017, exprime la vision d'entreprise, socle des axes stratégiques de Danone, globalement et par Métier. Face aux défis auxquels le monde fait face aujourd'hui et dans la continuité de la démarche d'entreprise responsable menée par Danone depuis plusieurs décennies, cette signature reflète la vision selon laquelle la santé et la préservation de la planète sont interdépendantes. En ligne avec cette vision, Danone a l'ambition de reconnecter les consommateurs à leur alimentation en favorisant des pratiques alimentaires et des habitudes de consommation plus saines et plus durables.

Cette intention puise sa source dans la "Révolution de l'Alimentation" et les nouvelles attentes des consommateurs, qui se soucient davantage de la provenance des aliments qu'ils consomment, de la façon dont ils sont produits, de leurs circuits de distribution, et des effets qu'ils ont sur leur santé et sur l'environnement.

Les entreprises agroalimentaires et les distributeurs ont un rôle important à jouer dans cette révolution par la transformation en profondeur de leur modèle économique en évoluant de systèmes de production standardisés vers de nouveaux modèles s'inspirant des habitudes alimentaires locales et tirant parti de circuits d'approvisionnement courts.

Danone va au-delà de sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". En plus de répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs, Danone leur offre une expérience supérieure à travers des produits et services adaptés aux communautés en intégrant les dimensions culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liées aux habitudes alimentaires de chaque région du monde, tout en conservant l'ambition de construire, nourrir et protéger le capital santé.

CONSTRUIRE UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS COHÉRENT, AVEC UN POSITIONNEMENT UNIQUE SUR DES CATÉGORIES À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

Des catégories attractives, alignées avec les tendances de consommation

Au cours des vingt dernières années, Danone a façonné un portefeuille d'activités cohérent avec sa mission, aligné sur les tendances de consommation, positionné sur des catégories tournées vers la santé offrant un profil de croissance attractif et diversifié sur le plan géographique.

Ainsi, entre 1996 et l'acquisition stratégique de WhiteWave en 2017, Danone a fait évoluer son portefeuille d'activités d'un conglomérat diversifié à échelle européenne vers un portefeuille mondial, recentré sur des catégories tournées vers la santé au travers de quatre métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

La stratégie de Danone s'illustre donc par une réflexion permanente sur les contours de son portefeuille de catégories, s'assurant à chaque instant de répondre aux nouveaux besoins ainsi qu'aux nouvelles attentes et évolutions des tendances de consommation, et préparer la croissance de demain.

Leadership fort au niveau local, régional et mondial

Outre le profil attractif des catégories sur lesquelles Danone choisit de se positionner, l'Entreprise s'assure également de pouvoir y exercer un *leadership* fort au niveau local, régional et mondial.

En effet, Danone développe ses activités dans l'ensemble des régions du monde, et en particulier dans les pays émergents. Ces derniers constituent pour Danone un levier majeur pour mener à bien sa mission tout en assurant sa croissance à long terme. Les principaux marchés à fort potentiel dans lesquels Danone dispose de solides positions sont l'Indonésie, la Chine, la Russie, le Mexique et le Brésil. Dans ces pays, l'Entreprise continue de développer ses catégories de produits notamment grâce à l'innovation. Danone poursuit également son expansion dans de nouveaux pays afin de développer des relais de croissance additionnels. Depuis 2013, Danone a notamment accéléré son développement sur le continent africain, avec l'augmentation de sa participation majoritaire dans Centrale Danone (EDP International, Maroc) et une prise de participation dans le groupe Fan Milk (EDP International, Afrique de l'Ouest) ainsi que dans le groupe Brookside (EDP International, Afrique de l'Est).

Une organisation unique au service d'un portefeuille de marques globales et locales

Danone a choisi de développer un portefeuille de marques fortes alliant à la fois des marques globales et des marques locales.

Présent dans plus de 120 marchés, Danone a entrepris de développer et d'optimiser son modèle organisationnel afin de tirer le meilleur parti de son envergure mondiale tout en apportant un soutien fort à ses marques locales.

À court terme, Danone s'est fixé comme priorité de renforcer ses différentes plateformes en termes d'approvisionnement, de distribution, de tissu industriel et de contrôle qualité et de nourrir la croissance future en s'appuyant notamment sur sa capacité à innover. L'innovation joue un rôle clé dans la mise en œuvre de cette stratégie afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux. Afin de saisir efficacement toutes les opportunités de croissance, Danone s'appuie en particulier sur sa structure d'investissement et d'incubation Danone Manifesto Ventures qui a pour mission d'accompagner le développement d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance dans le secteur de l'alimentation et de la *Food Tech*, ainsi que sur des partenariats stratégiques.

BÂTIR UN MODÈLE DE CROISSANCE ÉQUILIBRÉ

Danone s'est fixé pour ambition de construire un modèle de croissance équilibré, rentable et durable.

La croissance, au cœur du modèle économique

Positionné sur les catégories les plus dynamiques du secteur, Danone bénéficie d'un *leadership* fort sur l'ensemble de ses marchés. Danone s'appuie sur son portefeuille unique de marques fortes et compte parmi ses atouts une capacité d'exécution solide en termes d'innovation, d'activation de ses marques ou de développement de nouveaux canaux de distribution.

Générer une croissance rentable

Dans un environnement toujours plus volatil et complexe, Danone vise à renforcer son modèle de croissance grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts, tout en s'assurant de financer, de manière équilibrée, ses projets à court, moyen et long terme. L'Entreprise privilégie ainsi les opportunités de croissance stratégiques, créant de la valeur à long terme, plutôt que les allocations tactiques de court terme.

Lancement d'un programme d'efficacité : générer des économies pour alimenter la croissance

Dans cette perspective, Danone a notamment lancé un programme d'efficacité portant sur ses frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux : le programme Protein. Ce programme vise à générer un milliard d'euros d'efficacités d'ici à 2020 afin de renforcer la compétitivité de l'Entreprise. Ce programme consiste à améliorer durablement ses modes opératoires, à optimiser l'allocation de ses dépenses et à la rendre plus performante dans ses achats. Danone réinvestira une grande partie des efficacités réalisées dans la croissance, pour servir la mise en œuvre de sa stratégie et de sa mission.

Agir de manière responsable : poursuite du double projet économique et social avec B Corp

La collaboration avec l'organisme international à but non lucratif B Lab, en vue d'obtenir la certification B Corp représente une nouvelle étape importante dans la réalisation du double projet économique et social de Danone, exprimé par Antoine RIBOUD en 1972 dans son discours de Marseille (voir paragraphe 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

Dans le cadre de cette démarche, source de création de valeur pour ses consommateurs et ses actionnaires, Danone transforme la manière dont sont conçus et produits les aliments et les boissons de ses marques phares en réduisant notamment le nombre d'ingrédients et en proposant de nouvelles offres sans OGM et bio. L'Entreprise s'engage également à promouvoir une agriculture durable, à encourager l'économie circulaire, à économiser l'eau, à réduire ses déchets, à réduire son empreinte carbone, à assurer le bien-être animal et à s'investir dans la collectivité.

Nouvelle approche de la gestion des ressources stratégiques

Toujours dans le cadre de sa démarche d'entreprise engagée et responsable, Danone transforme la part amont de son activité (gestion de l'environnement, approvisionnement de ses matières premières et processus industriels et logistiques), pour piloter ses

coûts mais aussi pour protéger la pérennité des cycles de matières premières clés et en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, l'un des axes stratégiques de Danone consiste en une nouvelle approche de la gestion de ses ressources stratégiques (le lait, l'eau et le plastique). Il s'agit pour l'entreprise de ressources essentielles ayant une incidence sur sa performance économique mais aussi environnementale et sociale. Les matières premières principales de Danone sont issues de la nature et doivent donc être protégées en créant de la valeur partagée, pour les écosystèmes et les communautés au centre desquels Danone opère. Celles-ci sont donc désormais gérées comme des cycles afin d'en assurer la pérennité, de limiter leur volatilité et enfin d'en tirer un véritable avantage compétitif comme décrit au paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement.*

CRÉER LES CONDITIONS OPTIMALES POUR LA CROISSANCE ET L'EFFICACITÉ

Dans le cadre de son plan de transformation, Danone a décidé de faire évoluer son organisation pour renforcer son agilité sur des marchés en forte évolution et pour favoriser des prises de décisions plus rapides, au plus près du terrain et des consommateurs. Danone a ainsi lancé plusieurs initiatives afin de renforcer son efficacité, son expertise, son agilité et sa flexibilité.

Cette organisation s'appuie notamment sur trois éléments principaux :

Beyond Budget : un processus dynamique d'allocation de ressources

L'Entreprise a revu la façon dont elle pilote sa performance, ses échéances, les cycles de ses activités, dans son initiative Beyond Budget. Il s'agit d'un changement radical dans la façon dont Danone alloue ses ressources. Danone remplace ainsi le processus budgétaire classique par un *rolling forecast* c'est-à-dire une méthode prévisionnelle dynamique fondée sur la réalisation, à chaque trimestre, de nouvelles prévisions visant à renforcer la discipline, la flexibilité, l'agilité et la précision de son organisation dans le processus d'allocation des ressources.

One Danone (30 clusters)

L'objectif de ce projet est de partager et renforcer les expertises de Danone, par une plus grande utilisation transversale de ses ressources, et ainsi construire une armature solide durable permettant de gagner en impact, en cohérence et en efficacité, pour mieux accompagner le développement de ses activités, en restant proche de ses marchés. Il s'agit donc d'une part d'optimiser les structures en mutualisant certaines fonctions supports et d'autre part d'investir dans des fonctions clés, nécessaires pour assurer la pérennité du modèle Danone.

Équipe de direction régionale renforcée

En charge du déploiement de la stratégie des Pôles et garante des résultats obtenus dans leur région, cette équipe a vu son autonomie se renforcer davantage au cours de l'année 2017, afin de favoriser des prises de décision au plus près des consommateurs. L'extension de sa responsabilité permettra au Comité Exécutif d'être concentré sur ses priorités stratégiques. Parallèlement, Danone a décidé de restreindre la composition du Comité Exécutif dont les membres se voient confier des responsabilités étendues.

OBJECTIFS 2020

Dans le cadre de son plan de transformation visant à créer les conditions d'une croissance forte, rentable et durable, Danone s'est fixé pour ambition en 2020 de générer une croissance des ventes en données comparables comprise entre 4 % et 5 %, intégrant les dynamiques par Pôles suivantes :

- une croissance forte en données comparables supérieure à 5 % pour le Pôle EDP Noram, le Pôle Nutrition Spécialisée et le Pôle Eaux et ;
- une croissance en données comparables comprise entre 3 % et 4 % pour le Pôle EDP International.

Par ailleurs, Danone vise pour 2020 une marge opérationnelle courante supérieure à 16 % dont les principaux leviers sont :

- une progression structurelle de la marge de l'ensemble des Pôles, grâce à une discipline accrue dans l'allocation des ressources pour garantir une croissance rentable ;
- le programme d'efficacité Protein qui générera plus d'1 milliard d'euros d'économies d'ici 2020, dont un minimum de 300 millions d'euros sera alloué à la marge d'ici 2020 (100 millions d'euros chaque année à partir de 2018) ;
- 300 millions de dollars de synergies générées au niveau de la marge opérationnelle courante en 2020 grâce à l'acquisition de WhiteWave.

Enfin, Danone continuera de se focaliser sur la progression de son *free cash flow*, qui permettra de se désendetter, avec l'objectif d'atteindre en 2020 un ratio d'endettement (Dette nette/Excédent brut d'exploitation) inférieur à 3x. Danone vise par ailleurs un ROIC (retour sur capitaux investis) d'environ 12 % pour 2020.

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES

Danone décline de manière spécifique sa stratégie dans chacun de ses quatre Pôles.

EDP INTERNATIONAL

Le Pôle EDP International commercialise principalement des produits laitiers frais ainsi que des produits et des boissons d'origine végétale, deux piliers distincts mais complémentaires.

Débuté en 1919 avec la création du premier yaourt dans une pharmacie à Barcelone, les produits laitiers frais (notamment le yaourt) sont le métier historique de Danone. Ils sont naturels, frais, sains et locaux. Au sein de cette gamme on retrouve également les produits dits gourmands, à consommer occasionnellement.

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, Danone s'attache à construire un consensus autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne équilibrée. En effet, les produits laitiers frais fournissent un apport nutritionnel essentiel au corps humain, en particulier, des protéines, des glucides, du calcium, du phosphore et des vitamines B2 et B12. L'extraordinaire pouvoir de transformation des ferments lactiques vivants fait du yaourt un condensé de nutriments essentiels et l'un des produits commercialisés les moins transformés.

La gamme des produits et boissons d'origine végétale, issue de l'acquisition de WhiteWave en 2017, regroupe des boissons naturelles ou aromatisées à base de soja, amandes, noix de coco, riz, avoine, etc mais aussi des alternatives végétales aux yaourts et à la crème (produits pour la cuisine). Par cette acquisition, Danone se donne pour ambition de développer et de faire prospérer la catégorie des produits végétaux à travers le monde.

Grâce à ce portefeuille élargi et plus diversifié, Danone peut répondre à une demande croissante de produits naturels, nutritifs et respectueux de l'environnement. L'Entreprise répond ainsi aux besoins croissants des "flexitariens", consommateurs qui souhaitent diversifier leurs sources de protéines et pour qui les produits d'origine végétale représentent un choix répondant à ce besoin.

Le Pôle renouvelle en permanence sa gamme de produits en termes de saveur, de texture, d'ingrédients, de contenu nutritionnel ou de *packaging*. Cette capacité d'innovation lui permet d'atteindre de nouveaux consommateurs et de développer de nouveaux moments de consommation tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes alimentaires locales de chaque marché, en veillant à couvrir toute l'échelle de prix.

La stratégie de ce Pôle repose sur le développement de la pénétration et de la consommation de ces produits dans chaque région du monde.

S'agissant des produits laitiers frais, cette stratégie vise à :

- maintenir/stabiliser l'activité dans les pays matures européens, au travers notamment de la qualité des produits, du renouvellement constant des gammes et de l'innovation ;
- renforcer les principales plateformes de croissance (telles que le Mexique et la Russie) et développer de nouvelles géographies (notamment en Afrique et en Asie) dans le reste du monde.

S'agissant du développement de produits d'origine végétale, la stratégie est de :

- consolider la croissance au sein de quatre pays clés européens (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas) ;
- accélérer l'expansion d'*Alpro* dans d'autres pays européens et au-delà de l'Europe, en s'appuyant sur la force du réseau de distribution de Danone.

Le Pôle s'appuie sur un large portefeuille de marques, à la fois internationales et locales, bénéficiant d'une forte notoriété et d'une solide réputation, parmi lesquelles :

- *Alpro*, regroupant l'ensemble de l'offre végétale proposée en Europe et également exportée dans 54 pays dans le monde ;
- *Danone*, la marque emblème de la catégorie du yaourt ;
- les marques de yaourts grecs comme *Dikos* ou *Danio* qui contiennent deux fois plus de protéines qu'un yaourt standard ;
- *Activia*, commercialisée dans plus de 70 pays depuis 20 ans ;
- *Actimel*, commercialisée depuis plus de 15 ans ;
- les marques destinées aux enfants comme *Danonino*, déclinée dans de nombreux pays, ou *Tema* en Russie ;
- les marques gourmandes comme *Danette* ou *Danissimo* ;
- la marque bio *Les 2 Vaches* ;
- la gamme Light & Free déclinée sous les noms *Light&Fit*, *Taillefine* ou *Ser*, regroupant les gammes de produits allégés.

EDP NORAM

L'activité du Pôle EDP Noram est organisée autour de cinq catégories, disposant chacune d'un portefeuille de marques :

- la catégorie des Yaourts (environ 40 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend principalement des yaourts (à consommer à la cuillère et à boire) commercialisés sous les marques clés *Activia*, *DanActiv*, *Danimals*, *Dannon*, *Danonino*, *Happy Family*, *Horizon Organic*, *Light & Fit*, *Oikos* et *YoCrunch*. La stratégie pour cette catégorie consiste à accroître la consommation de yaourt par habitant aux États-Unis et au Canada, en multipliant les occasions et en offrant des produits répondant aux différentes attentes des consommateurs ;
- la catégorie des Produits et Boissons d'Origine Végétale (environ 20 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend principalement (i) des boissons à base de protéines végétales (telles que le lait d'amande et de soja), (ii) des glaces et des desserts d'origine végétale, (iii) des produits de nutrition sous forme de protéines en poudre, étudiés à l'origine pour l'amélioration des performances et du développement des sportifs. Ces produits sont commercialisés sous les marques *Silk*, *So Delicious* et *Vega*. La stratégie sur ce segment consiste à offrir de multiples options nutritives et savoureuses aux consommateurs souhaitant diversifier leurs sources de protéines ou intolérants aux produits laitiers ;
- la catégorie *"Coffee Creamers"* (environ 20 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend les crèmes à café (frais ou UHT) et les boissons au café commercialisées sous les marques clés *International Delight*, *Magicow*, *Dunkin Donuts* (sous licence), *Land O Lakes* (sous licence) et *STOK*. L'objectif est d'offrir des produits pratiques et savoureux qui permettent aux consommateurs de retrouver, chez eux ou en déplacement, une expérience de consommation similaire à celle d'un *"coffeehouse"* ;

- la catégorie "*Premium Dairy*" (environ 10 % du chiffre d'affaires du Pôle) inclut des laits bio (frais et UHT), des laits conventionnels, du fromage et des "*snacks*" bio, ainsi que d'autres produits laitiers bio commercialisés sous la marque *Horizon*. La stratégie est d'offrir aux parents des produits laitiers, et adaptés à la famille pour une alimentation saine, facile et amusante ;
- La catégorie "*Fresh Foods*" (environ 10 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend des salades et des légumes verts conditionnés et des fruits et légumes bio frais et surgelés commercialisés sous la marque *Earthbound Farm*.

Faisant partie des 15 plus grandes entreprises du secteur de l'alimentation et des boissons aux États-Unis, Danone s'est fixé comme ambition de maintenir et renforcer sa position de *leader* tout en poursuivant le développement des catégories à forte croissance sur lesquelles l'Entreprise est présente, en créant des produits équilibrés nutritionnellement, savoureux, pratiques et respectueux de l'environnement.

NUTRITION SPÉCIALISÉE

La Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale qui font partie du Pôle Nutrition Spécialisée proposent des solutions nutritionnelles ayant pour objectif commun d'améliorer la santé et le bien-être d'individus vulnérables tout au long de leur vie, du 1er jour de la grossesse jusqu'à leur vieillesse, avec des activités présentant des similarités et des synergies sur le plan de l'innovation et de la recherche scientifique. Le Pôle Nutrition Spécialisée se concentre notamment sur les allergies, de la prévention au traitement. Nutrition Infantile et Nutrition Médicale travaillant main dans la main afin de favoriser les synergies et renforcer la position de *leader* de Danone dans ce secteur. La marque *Nutricia* est un atout clé pour les deux métiers, grâce à un héritage médical de plus de 120 ans et une reconnaissance des *leaders* de la santé du monde entier.

Le Métier de la Nutrition Infantile se concentre sur l'alimentation parfaitement adaptée aux 1 000 premiers jours de l'enfant, c'est-à-dire du premier jour de la grossesse jusqu'à l'âge de 2 ans, dans le but d'influencer positivement la santé à court et long terme. Danone offre également des produits, des services et des programmes d'éducation aux femmes enceintes ou allaitantes, aux nourrissons et aux jeunes enfants.

La catégorie des laits infantiles représente plus de 85 % de l'activité du Métier de la Nutrition Infantile. Ces produits sont disponibles dans le monde entier. L'alimentation complémentaire pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", représente quant à elle moins de 15 % de l'activité et est commercialisée dans quelques pays seulement. Le Métier déploie plusieurs marques internationales (comme *Aptamil* et *Nutrilon*) et un grand nombre de marques locales (*Cow&Gate*, *Blédina*, *Bebelac*, *Malyutka* et *Dumex*).

Danone souhaite développer le Métier de la Nutrition infantile de manière crédible et durable en fournissant des produits, des services et des programmes d'éducation qui contribueront à la santé des générations futures. Pour cela, Danone collabore avec de nombreux scientifiques, fournisseurs, consommateurs et professionnels de santé du secteur. Danone conduit aussi des enquêtes pour mieux comprendre les habitudes alimentaires et les besoins nutritionnels locaux, afin d'orienter son innovation.

Le Métier de la Nutrition Médicale se concentre principalement sur la gestion du régime alimentaire des patients, à la fois enfants et adultes, ayant reçu un diagnostic pour divers troubles médicaux. Les produits de Nutrition Médicale visent en particulier la gestion de la malnutrition résultant d'une maladie afin de répondre à des exigences nutritionnelles spécifiques dictées par la pathologie. Ces produits sont recommandés ou prescrits par les professionnels de santé (médecins, personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, pharmaciens) et une majorité d'entre eux ouvrent droit à un remboursement.

Sous sa marque ombrelle *Nutricia*, l'Entreprise dispose d'un large portefeuille de marques commercialisées dans plusieurs pays, comme par exemple :

- *Nutrison* : alimentation par sonde utilisée pour la gestion diététique des patients qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie et ne peuvent pas s'alimenter normalement ;
- *Fortimel/Fortisip* : compléments nutritionnels oraux liquides ;
- *Neocate* : produits hypoallergéniques à l'intention des bébés et des enfants présentant une allergie au lait ou une allergie à de multiples protéines alimentaires ;
- *Nutrini/Infatrini* : produits de Nutrition Médicale orale et par sonde adaptés à la gestion du régime alimentaire des bébés et des enfants, qui à cause d'une maladie, sont incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment.

Danone a pour stratégie d'accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux pays et en développant différents canaux de distribution. L'Entreprise estime que le potentiel de croissance du marché de la Nutrition Médicale est important, en raison notamment (i) du vieillissement de la population de certains pays, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé, (iii) de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies, et (iv) de l'augmentation du nombre de dépistages permettant une gestion plus en amont des patients concernés.

EAUX

Le Pôle Eaux regroupe les activités dans les eaux naturelles, ainsi que dans les *aquadrinks* (eaux aromatisées ou enrichies en extraits naturels de fruits, en jus de fruits, en vitamines).

Le Pôle dispose de marques internationales telles que *evian*, *Volvic* et *Badoit* et de marques locales très fortes : *Aqua* en Indonésie, *Mizone* en Chine, *Bonafont* au Mexique, *Villavicencio* et *Villa del Sur* en Argentine, *Fontvella* et *Lanjarón* en Espagne, *Zywiec Zdroj* en Pologne.

La stratégie du Pôle repose avant tout sur le développement de la consommation d'eaux embouteillées et d'*aquadrinks* en particulier au travers des actions suivantes :

- promotion des bénéfices santé liés à l'hydratation : Danone met en place des actions pour promouvoir une hydratation plus saine, au travers de partenariats avec les autorités de santé publique, des scientifiques, et en communiquant directement auprès des consommateurs pour inspirer des comportements d'hydratation plus sains. L'Entreprise anime notamment la plateforme scientifique *Hydration for Health* : 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent annuellement pour partager et promouvoir les avancées dans le domaine de la science de l'hydratation et de son effet positif sur la santé ;

- gestion durable et la protection environnementale des ressources en eau : Danone s'attache à préserver la qualité unique et la pérennité de son offre d'eaux naturelles en renforçant la protection des sources et en respectant le cycle de l'eau. Danone s'attache à engager ainsi l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés, au travers d'associations ou de partenariats qui favorisent le développement d'activités non polluantes et la mise en place de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement autour des zones d'infiltration ;
- développement d'une gamme de boissons naturelles et plus saines, alternatives aux sodas et autres boissons sucrées. L'enjeu est de faciliter l'adoption de pratiques d'hydratation plus saines pour les consommateurs de boissons sucrées : de nombreuses marques d'eaux de l'Entreprise se déclinent ainsi dans une version aromatisée ou aux jus de fruits, les *aquadrinks* ;
- innovation du *packaging* : afin de réduire son empreinte environnementale, le Pôle, depuis de nombreuses années, réduit significativement le poids de ses bouteilles, et utilise pour ses emballages des nouveaux matériaux, comme les matériaux d'origine végétale ou issus du recyclage.

2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE

DISTRIBUTION

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution de Danone s'articulent autour de trois grands schémas :

- les flux à destination de la grande distribution ;
- les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel ;
- les flux à destination du e-commerce.

En outre, sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés au travers des canaux plus spécialisés tels que des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies.

Danone mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

Grande distribution

L'Entreprise établit des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique, sur le développement des ventes en ligne ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui restent du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats.

Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" (*Efficient Consumer Response*). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, l'Entreprise a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone.

Danone s'associe par ailleurs avec ses clients pour développer certaines opérations commerciales spécifiques telles que des promotions communes.

Commerce traditionnel

Dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays émergents, une part significative des ventes de Danone est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente de petite taille. Une force de distribution en propre ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs intermédiaires constituent pour l'Entreprise un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires.

Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Pôle Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (*Home & Office Delivery* ou HOD).

Enfin, dans les pays émergents, Danone développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants.

E-Commerce

Danone accélère les partenariats et ses investissements avec des acteurs de la vente en ligne pour satisfaire la demande croissante des consommateurs via ce canal de distribution. On distingue trois formes de canaux e-commerce :

- les *"Bricks & Mortars"* (acteurs majeurs de la distribution créant une branche e-commerce) ;
- les *"Pure Players"* (enseignes vendant exclusivement via du e-commerce) ;
- les *"Direct to Consumer"* (site internet appartenant à Danone et permettant une vente de Danone au consommateur sans intermédiaire).

Danone se développe dans l'ensemble de ses canaux et renforce son expertise.

Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d'hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Danone entretient également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

CONCURRENCE

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Danone estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, le goût, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale.

Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, Danone vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

Pôle	Métier / Catégorie	Environnement concurrentiel
EDP International et EOP Noram	Produits Laitiers Frais (incluant Yaourts et *"Premuim Dairy"*)	Grands groupes internationaux de l'agroalimentaire (Nestlé, General Mills, Lactalis, Muller, Unilever, Chobani, Hain Celestial), de nombreuses sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Lactalis, Chobani, FrieslandCampina, Lala, Yakult, Fage, Organic Valley) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques.
	Produits et Boissons d'Origine Végétale	Quelques grands acteurs mondiaux (Campbell, Hain Celestial, Unilever), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Blue Diamond, Califia Farms, Triballat, Wessanen, Valsoia) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
	"Coffee Creamers"	Quelques grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons (Nestlé), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Hood) et des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
	"Fresh Foods"	Quelques groupes de l'agroalimentaire (Bonduelle, Campbell, Organic Girl, Taylor farms, Olivia's organic) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
Nutrition spécialisée	Nutrition Infantile	Grands groupes de la nutrition infantile (Abbott, Reckitt/Mead Johnson, Nestlé) et des sociétés plus locales et/ou spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Lactalis, Biostime).
	Nutrition Médicale	Grands groupes de la nutrition médicale (Nestlé, Abbott) et des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Fresenius)
Eaux	Eaux	Leaders historiques du marché des boissons (Coca-Cola, Pepsi, Nestlé) et sociétés plus locales (Mayora en Indonésie, Kang Shi Fu en Chine, Epura au Mexique).

RECHERCHE ET INNOVATION

Présentation de la Recherche et Innovation de Danone

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Danone, la Recherche et Innovation occupe une place centrale. Sa mission principale est de rendre vivante la conviction de Danone : l'alimentation est un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé, ainsi que d'initier une révolution de l'alimentation pour préparer Danone et ses produits aux défis du monde de demain.

Ainsi, la stratégie de la Recherche et Innovation de Danone s'organise autour de quatre champs :

- l'Innovation : conduire et stimuler les efforts de recherche scientifique sur des domaines clés de la nutrition et de la santé, intégrer ces connaissances dans des produits toujours plus sains et innovants pour s'adapter en permanence aux nouveaux usages et demandes des consommateurs ;
- la Responsabilité et L'Engagement : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits, préserver et gérer de façon durable les matières premières et les ressources naturelles essentielles à nos produits tout en minimisant notre empreinte sur l'environnement, notamment au travers de nos packagings innovants éco-conçus ;
- la Santé : au-delà du profil nutritionnel des produits Danone, poursuivre en collaboration avec le monde académique la démonstration des effets de l'alimentation sur la santé ; contribuer au travers de nos produits à construire le capital santé, à le renforcer et le maintenir tout au long de la vie ;
- les Pratiques Alimentaires : fort de notre compréhension de l'ancrage local des pratiques alimentaires, intégrer les différences culturelles et les besoins des différentes populations, pour encourager des pratiques alimentaires plus saines au cœur même des communautés puis imaginer les produits de demain qui permettront à chacun de construire son capital santé.

Organisation de la Recherche et Innovation

La Recherche et Innovation regroupe environ 1 700 personnes réparties entre deux centres internationaux de recherche (à Palaiseau, France et à Utrecht, Pays-Bas), quatre centres spécialisés (Danone Research Packaging à Évian, France ; Nutricia Research Singapore à Singapour ; Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise à Madrid, Espagne ; Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Chekhov, Russie) et des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

Collaborations scientifiques

Pour mener à bien leur mission, les équipes de la Recherche et Innovation de Danone animent des collaborations et partenariats avec le monde académique et scientifique notamment avec les grandes Universités et organismes de recherche à travers le monde, afin d'animer des comités scientifiques sur des thématiques stratégiques comme les ferments, les probiotiques, le microbiote, l'hydratation, le vieillissement et de mieux appréhender les problématiques de santé au travers de ces contacts permanents avec le monde scientifique extérieur. Ces collaborations et partenariats se traduisent notamment par des collaborations scientifiques, des mutualisations d'investissements dans des travaux de recherche, et la mise en commun des ressources et des compétences. L'appui à la recherche et le dialogue permanent avec la communauté scientifique font partie des convictions et engagements exprimés par Danone dans son Manifesto.

Danone a créé en 1991, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les Instituts Danone (organismes à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2017, 15 Instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs actions couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

USINES ET ÉQUIPEMENTS

La politique de Danone est généralement de posséder ses propres usines. Les sites de production sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour les Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale pour lesquels les sites sont plus concentrés.

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2017, Danone possédait 202 sites de production y compris les sites de la recente aquisition ex-WhiteWave (voir paragraphe 5.5 *Note méthodologique*).

Enfin, Danone loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques (voir paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*).

Des contrôles réguliers sont effectués sur les sites de production afin d'évaluer les possibilités d'amélioration de la qualité, de la protection de l'environnement, de la sécurité et de la productivité. Sur la base de tels contrôles, la direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation (ou la fermeture) de sites particuliers.

Production de l'exercice et principaux sites de production

Exercice clos le 31 décembre 2017

		Sites les plus importants par Métier [a]	
	Production [b]	Localisation	Part de la production [b] du Métier
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	7,9 millions de tonnes	Mexique, États-Unis	11 %
Eaux	28,3 milliards de litres	France, Indonésie	12 %
Nutrition Infantile	0,9 million de tonnes	Irlande	16 %
Nutrition Médicale	189,5 millions de litres	Pays-Bas	59 %

(a) Deux sites les plus importants des Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux, site le plus important des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.
(b) De l'exercice.

ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires"). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par Danone. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de l'Entreprise.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence (voir paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*). Les matières premières sont désormais gérées comme des cycles afin d'assurer leur pérennité, limiter leur volatilité et en tirer un véritable avantage compétitif :

- s'agissant du cycle du lait, l'ambition est de garantir un approvisionnement durable à long terme, continuer d'améliorer la compétitivité et réduire la dépendance à cette matière première en optimisant l'utilisation de l'ensemble des composants du lait grâce aux nouvelles technologies et à la mutualisation des besoins des différents Métiers, en particulier les Produits Laitiers Frais et la Nutrition Infantile ;
- concernant le cycle du plastique, le principal enjeu est de développer de nouveaux matériaux 100 % recyclables, permettre une seconde vie aux emballages plastiques qui seront distribués sur le marché, augmenter la part de PET recyclable de 10 % à 25 % dans certains pays et à terme de produire des bouteilles composées à 100 % de plastique Bio-sourcé de 2e génération ;
- enfin, au cœur du cycle de l'eau, le principal enjeu de Danone demeure la protection de ses sources.

L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone. Dans ce contexte, l'Entreprise gère la volatilité du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales ; l'Entreprise a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats du Métier Produits Laitiers Frais autres que le lait ;
- mise en place d'une politique d'achat (Market Risk Management) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux de l'Entreprise. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau de l'Entreprise lors de chaque clôture annuelle. Les informations relatives à ces engagements d'achats futurs sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières de Danone (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels de l'Entreprise (appliquée simultanément dans tous les pays où Danone a une activité de production) est présentée à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

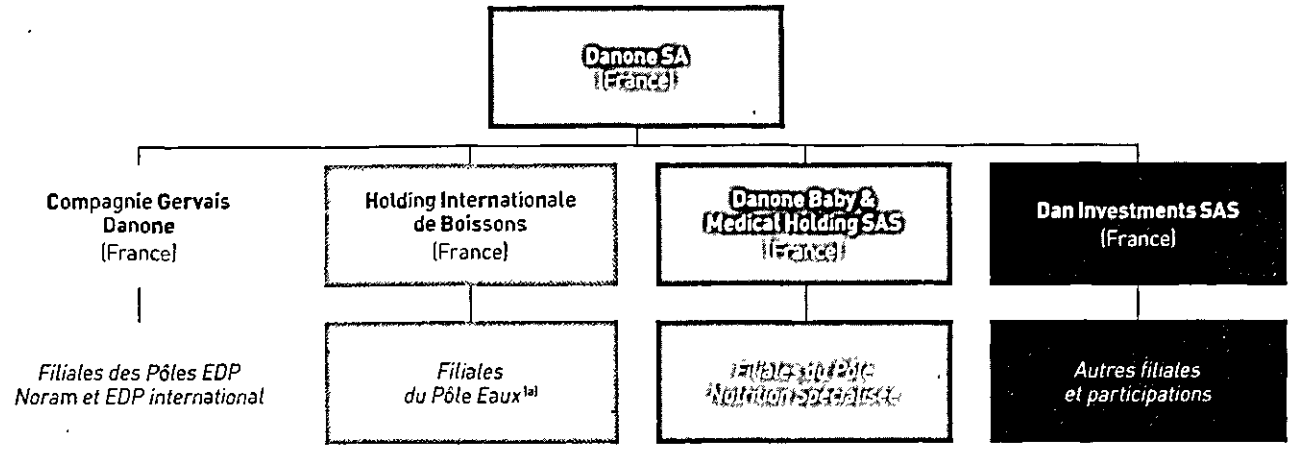
Se référer au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Se référer au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques.*

2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

L'organigramme simplifié ci-après présente la structure de l'organisation juridique générale de Danone. Certaines filiales peuvent toutefois faire l'objet d'un rattachement différent.



(a) Est rattachée au Pôle Eaux la société Evian Resort, exploitant le casino d'Évian et, à ce titre, soumise au contrôle du Ministère français de l'Intérieur et à la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

SOCIÉTÉ MÈRE DANONE

Danone SA est la société mère du groupe Danone. La société exerce essentiellement une fonction de (i) holding en détenant directement ou indirectement les sociétés composant le groupe, et (ii) coordination des principales fonctions et activités avec un effectif moyen de 869 personnes en 2017.

FILIALES

La liste des filiales de la Société figure sur le site internet de Danone.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

Au 31 décembre 2017

	Pôle	Pays	Place de cotation
Centrale Danone [a]	EDP International	Maroc	Casablanca
China Mengniu Dairy [b]	EDP International	Chine	Hong Kong
Yakult Honsha [b]	EDP International	Japon	Tokyo
Yashili [b]	Nutrition Spécialisée	Chine	Hong Kong

(a) Société consolidée par intégration globale.
(b) Société mise en équivalence.

2.7 FACTEURS DE RISQUES

POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Comme toute entreprise, Danone est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe ci-après.

Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de son patrimoine et de sa réputation, la réalisation de ses objectifs et à protéger les intérêts de ses consommateurs, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes et sans toutefois garantir l'absence totale de risques.

Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite au paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne.*

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence

Risques liés au secteur d'activité de Danone	Lois et réglementations
	Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement
	Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs
	Matières premières : volatilité des prix et disponibilité
	Concentration de la distribution
	Concurrence
	Risques naturels et de changement climatique
	Conditions climatiques et saisonnalité
Risques liés à la stratégie de Danone	Propriété intellectuelle
	Risques liés à l'image et à la réputation de Danone
	Croissance externe
	Principaux marchés
	Position de Danone sur certains marchés
Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone	Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs
	Ressources humaines
	Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme
	Systèmes d'information
	Défaillance du contrôle interne
	Risques industriels
	Défaillance de la couverture d'assurance
Risques de marché	Risques de marché
	Change opérationnel
	Change financier
	Liquidité
	Taux d'intérêt
	Contrepartie, crédit

Ces principaux facteurs de risques sont décrits ci-après.

Autres risques

Danone est également exposé aux autres risques inhérents à toute entreprise internationale cotée dont :

- risque de change lié à la conversion des comptes en euro ;
- risque lié à la fluctuation du cours d'actions de sociétés.

Tous ces risques pourraient impacter défavorablement l'activité et les résultats de Danone et porter atteinte à la réputation et à l'image de Danone.

D'autres risques dont Danone n'a pas connaissance à la date du présent Document de Référence ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir dans le futur un effet négatif sur l'Entreprise peuvent exister.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Risques liés au secteur d'activité de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Lois et réglementations

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, Danone est soumis à des lois et réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, notamment en matière environnementale (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit, les déchets et les émissions de gaz à effet de serre), de fiscalité, de lois et réglementations commerciales, de droit de la concurrence, de droit du travail, d'hygiène, de sécurité alimentaire, de qualité et d'exploitation des sources d'eau. Danone est également soumis à des codes de bonne conduite comme celui de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), relatif à la commercialisation des substituts du lait maternel, et à ses déclinaisons dans les différentes réglementations locales. Danone est, en outre, soumis à tous droits de douanes, mesures protectionnistes ou sanctions qui pourraient être mis en place.

Les lois et réglementations auxquelles Danone est soumis sont complexes, changeantes et de plus en plus contraignantes, en ce qui concerne notamment :

- la protection de la santé et la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, et notamment, la promotion de l'allaitement maternel et les allégations touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par Danone, le remboursement de certains des produits de l'activité nutrition médicale et les activités de publi-promotion de Danone. Tout changement de ces lois et réglementations, toute décision d'une autorité au titre de ces lois et réglementations ou, tout autre événement venant remettre en cause les allégations nutritionnelles ou de santé relatives à certains produits, pourraient avoir un impact significatif sur les activités de Danone, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et seraient susceptibles de donner lieu à des litiges ;
- l'accès aux ressources en eau et sa commercialisation. Une évolution des réglementations est susceptible d'affecter la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue et/ou sa commercialisation par Danone et d'avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats ;
- l'environnement. Danone ne peut pas garantir qu'il sera toujours en conformité avec les lois et réglementations. De plus, la mise en conformité de ses activités avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter sa capacité à mener ou développer ses activités ;
- la fiscalité, toute modification de la réglementation fiscale par l'alourdissement des impôts et taxes existants ou l'instauration de nouvelles taxes concernant notamment les taux d'impôt, les prix de transfert, les dividendes, les prélèvements sociaux, la déductibilité des frais financiers, les régimes fiscaux particuliers ou les règles d'exonérations fiscales pourraient affecter négativement les résultats de Danone.

Le développement international de Danone limite la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Danone a développé une organisation juridique au niveau local (filiales) et central. La Société et ses filiales, aidées par leur département juridique et/ou un cabinet d'avocats extérieur, veillent en permanence à être en conformité avec les lois et réglementations applicables.

De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques internes et procédures en matière de conformité décrites au paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*. Afin de s'assurer de la diffusion de cette pratique chez Danone, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.

Par ailleurs, afin d'assurer la conformité avec les réglementations environnementales en vigueur, Danone a mis en œuvre des organisations, procédures et outils et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2017 sont détaillés au paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement*.

À la connaissance de Danone et à la date du présent Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité autres que ceux mentionnés à la Note 14.3 des Annexes aux comptes consolidés.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Enfin, Danone est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans des litiges liés au déroulement normal de son activité qui peuvent avoir des conséquences pénales et/ou civiles. Une éventuelle issue défavorable à Danone pourrait affecter négativement sa situation financière et porter atteinte à son image ou sa réputation. L'exposition éventuelle de Danone à des litiges significatifs et ces litiges significatifs le cas échéant sont décrits à la Note 14.2 des Annexes aux comptes consolidés.

Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement

L'activité de Danone l'expose au risque avéré mais également seulement perçu, anticipé ou allégué de contamination ou de nocivité de ses produits.

Ce risque de qualité peut se matérialiser par l'existence, réelle ou présumée de (i) contaminants chimiques et microbiologiques (même à des traces infinitésimales) des matières premières et emballages, (ii) contaminations croisées par des allergènes, et (iii) non-respect des conditions d'innocuité des produits finis à la sortie de l'usine et tout le long de la chaîne de distribution. Ces risques de contamination réelle ou présumée sont également susceptibles de se réaliser (i) en amont de l'activité de Danone (chez ses fournisseurs ou lors du transport par ses fournisseurs), et (ii) en aval de son activité (chez ses clients et distributeurs ou lors du transport par ses distributeurs).

Par ailleurs, si certains produits de Danone (incluant les recettes/formulations ou certains ingrédients actifs) présentés comme ayant un bénéfice ou positionnement nutritionnel ou santé s'avéraient nocifs à court terme ou long terme ou sans effet sur la santé, alors les activités, les résultats et la réputation de Danone pourraient être d'autant plus négativement affectés que la stratégie de Danone repose en partie sur le développement de tels produits à forte composante nutrition/santé.

Enfin, plus généralement, Danone est exposé à risques de non-conformité aux normes alimentaires et à la règlementation de la composition de ses produits.

La matérialisation de tels risques pourrait avoir des conséquences multiples :

- les ventes et les résultats de Danone liés aux produits concernés pourraient être sévèrement impactés ;
- cet impact serait susceptible de s'étendre, au-delà des produits concernés, sur les autres produits de la même marque ;
- du fait notamment de la couverture médiatique et du développement des réseaux sociaux, cet impact serait susceptible de se propager également à des zones géographiques autres que celles initialement concernées ;
- le tout pourrait donc avoir un effet défavorable significatif au niveau des ventes et des résultats de Danone dans son ensemble ;
- au-delà de l'impact financier immédiat, la réputation de Danone, de ses marques et de ses produits ainsi que l'image qualité de Danone pourraient en être négativement affectés, et ce de manière durable, accentuant de ce fait le risque financier pour Danone.

La stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, Danone est vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à l'origine des ingrédients utilisés, au travers des organisations, actions et procédures qu'il met en œuvre, notamment (i) la stratégie et l'organisation de la Recherche et Innovation de Danone décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*, (ii) le développement de partenariats avec des organismes scientifiques de référence et le dialogue avec les autorités de santé publique, et (iii) la mise en place d'une procédure interne pour s'assurer de la cohérence et la validité scientifique des allégations santé et nutrition diffusées dans ses communications.

Pour éviter tout risque de contamination, Danone applique une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession, mise en œuvre au travers d'une organisation qualité à la fois centrale et locale, permettant d'atteindre le niveau de qualité et sécurité alimentaire visé. Danone a élaboré et met en œuvre des mesures et procédures visant à limiter le risque de contamination, avec notamment la réalisation de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication ainsi que tout le long de la chaîne de distribution et d'audits réguliers sur ses sites.

Par ailleurs, Danone a élaboré et mis en place dans chaque filiale une procédure organisant (i) des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées, et (ii) des vérifications et enquêtes approfondies systématiques afin de définir si la responsabilité de Danone est engagée ou non.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs

Les préférences d'achat des consommateurs, sont influencées par le goût et les habitudes alimentaires mais également de plus en plus par les questions environnementales (notamment (i) les émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles provenant des vaches produisant le lait, (ii) la préservation des ressources en eau et (iii) les emballages et leur recyclage). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits).

Si Danone ne parvenait pas à anticiper les évolutions de préférence en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales des consommateurs, ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

Danone a développé un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation. De plus, Danone s'attache à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs et plus généralement avec l'ensemble de ses parties prenantes en s'adaptant aux évolutions des modes de consommation.

Danone s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et environnemental et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits, notamment au travers de sa stratégie Nature. La stratégie Nature et Nutrition Santé de Danone, sa mise en œuvre et sa réalisation en 2017 sont décrites au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires") ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages") ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques (modification des méthodes de production, saturation des échanges, etc.) pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des (i) matières premières, et (ii) matériaux nécessaires à l'emballage de certains des produits de Danone, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats. En particulier, une augmentation éventuelle du prix de ces matières premières (notamment le lait) et matériaux pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits de Danone, notamment dans les pays dont l'environnement économique est dégradé ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités de Danone et ses résultats.

Dans le contexte de forte volatilité du prix des matières premières et afin d'en limiter, autant que possible, les impacts sur ses résultats et son activité, Danone gère l'inflation de ces coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

La politique d'approvisionnement et l'exposition de Danone aux principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Concentration de la distribution

Bien que les clients finaux des produits de Danone soient les consommateurs individuels, Danone vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré globalement et localement. La poursuite de ce mouvement de concentration et l'émergence d'acteurs clés au niveau local, se traduiraient pour les sociétés de Danone par un nombre plus restreint de clients et pourraient conduire les distributeurs à réclamer de meilleures conditions. Cela pourrait notamment affecter la marge opérationnelle de ces sociétés et donc de Danone et modifier leurs parts de marché.

La présence de marques de Danone dans des types de circuits de distribution différents permet de modérer l'éventuel effet négatif du risque lié à la concentration de la distribution.

Par ailleurs, Danone a mis en place des dispositifs contribuant à réduire ce risque, notamment des programmes d'actions dans le domaine de la politique commerciale envers les grands comptes clés (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*).

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
Concurrence Danone est présent sur des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux de tailles diverses. Cette concurrence pourrait notamment l'amener à perdre des parts de marché, à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, à baisser ses prix pour défendre ses parts de marché ou à l'empêcher d'augmenter ses prix pour faire face à des augmentations de coûts, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur la stratégie et les résultats de Danone.	Danone limite notamment les effets de la concurrence des principaux acteurs sur ses marchés, *via* sa stratégie de (i) différenciation par rapport à ses concurrents notamment en termes d'offre de produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, et (ii) développement par croissance organique et croissance externe. Ces éléments de la stratégie de Danone sont décrits aux paragraphes 2.3 *Axes stratégiques* et 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone.*
Risques naturels et de changement climatique **Risques naturels** L'expansion géographique conduit parfois Danone à être présent dans des zones exposées à des risques naturels, notamment sismiques. Des catastrophes d'origine naturelle pourraient donc causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement, et affecter directement Danone ou ses consommateurs ou les régions dans lesquelles il est présent et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone. **Risques de changement climatique** Les activités de Danone sont directement liées à la nature et à l'agriculture, et sont naturellement confrontées au changement climatique qui pourrait avoir des effets négatifs sur les cycles naturels de l'eau, les sols, la biodiversité et les écosystèmes. Ainsi, les changements climatiques pourraient affecter l'activité de Danone, de ses fournisseurs et de ses clients, ce qui pourrait avoir des impacts négatifs sur ses résultats et sa situation financière.	Pour ses projets d'implantation, Danone procède à une analyse d'exposition à ce type de risques afin de retenir si possible les sites les plus faiblement exposés. Si toutefois le site retenu (ou existant dans le cas d'une extension) présente une exposition à ces risques, la construction des bâtiments et l'implantation des équipements prendront en compte les recommandations d'experts en matière de prévention/protection pour limiter les impacts potentiels de ces risques naturels. Par ailleurs, Danone procède, chaque année, à la revue de l'implantation de ses sites afin d'appréhender leur exposition aux risques liés aux cycles de l'eau et aux changements climatiques. Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à prévenir et réduire ces risques, notamment sa politique climat qui vise en particulier à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, encourager des solutions "carbone positif", offrir des produits sains et durables, renforcer la résilience de ses cycles de l'eau et de l'alimentation, éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020. Enfin, afin de renforcer la résilience de sa chaîne alimentaire Danone développe des solutions en "co-création" impliquant toutes ses parties prenantes et ses communautés locales. Ces initiatives sont décrites au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*
Conditions climatiques et saisonnalité Les cycles de consommation saisonniers auxquels sont soumis certains produits de Danone et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter négativement les activités de Danone et ses résultats.	L'intensité de la saisonnalité diffère selon les métiers de Danone. De plus, le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de variations climatiques sur une région donnée. Enfin, Danone s'appuie sur son expérience opérationnelle (notamment *via* le développement de son offre produits et l'animation de ses marchés) pour limiter, autant que possible, l'impact des conditions climatiques.

Risques liés à la stratégie de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Propriété intellectuelle

Danone est propriétaire, dans le monde entier, de marques, dessins et modèles, droits d'auteur et noms de domaine. La propriété intellectuelle représente une part substantielle du patrimoine de Danone.

L'étendue territoriale de la protection dépend de l'importance des produits et activités concernés : la protection tend à être mondiale pour les produits à vocation internationale, régionale ou locale pour les autres.

Danone est également propriétaire de brevets, licences, recettes propres ainsi que d'un important savoir-faire lié à ses produits et emballages et à leurs procédés de fabrication. Enfin, la Société a mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ces droits de propriété intellectuelle.

Danone ne peut garantir que des tiers ne tenteront pas de détourner ses droits de propriété intellectuelle. En outre, les mesures de protection des droits de propriété intellectuelle auxquelles Danone pourrait avoir recours ne sont pas homogènes selon les pays. Le degré de protection peut être différent, de même que la mise en œuvre de sa stratégie de défense. Si Danone ne réussissait pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre de telles violations ou détournements, ses résultats et sa croissance pourraient s'en trouver négativement affectés, de même que sa réputation.

En outre, certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail. La perte ou la diffusion d'informations sensibles et/ou confidentielles pourrait porter préjudice aux intérêts de Danone et à son image, et également avoir un impact négatif sur ses résultats.

Afin de veiller sur ses actifs et assurer de manière cohérente et optimisée la protection, la gestion et la défense de ses droits, Danone a établi une charte concernant la Propriété Intellectuelle. La Société est en contact avec chacune de ses filiales de manière à mettre à jour régulièrement son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et ainsi protéger et défendre au mieux les noms, graphismes, formes, *packaging*, publicités, sites internet, etc. utilisés par Danone. Danone prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Danone s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

Risques portant atteinte à l'image et à la réputation de Danone

Au-delà des risques liés aux produits décrits ci-dessus, Danone est exposé à des critiques de toute nature et de toute origine, fondées ou non, de bonne ou de mauvaise foi, pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation.

Danone est ainsi susceptible d'être confronté à une publicité négative pouvant résulter d'une situation avérée ou seulement alléguée, concernant ses activités, ses marques ou ses pratiques commerciales, en matière de communication et de marketing – notamment auprès des enfants – ou de responsabilité sociétale vis-à-vis de ses parties prenantes. La circulation dans les médias de telles critiques, fondées ou non, est facilitée par les réseaux sociaux qui peuvent en démultiplier l'effet.

La survenance de tels événements pourrait avoir des effets négatifs sur l'image de Danone et ses répercuter sur ses ventes, ses activités, ses résultats, et ses perspectives de développement.

Afin de limiter le risque de telles critiques, la Société a développé et diffuse dans ses filiales des règles de gouvernance et des bonnes pratiques, notamment en matière de (i) conduite des affaires, (ii) responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs, (iii) relations avec les communautés locales, (iv) communication et marketing responsables, et (v) éthique. Par ailleurs, afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques au sein de Danone et de leur respect, la Société a intégré dans sa démarche Danone Way une évaluation de la performance des filiales dans le respect de ces règles et bonnes pratiques. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne* et 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

De plus, Danone s'est doté de procédures de gestion (i) de risques afin d'éviter et d'anticiper les crises potentielles, et (ii) de crise afin d'empêcher la prolifération et la portée de telles critiques et de limiter, autant que possible, leurs impacts.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Croissance externe

La stratégie de Danone consiste à occuper des positions de *leader* sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie repose en partie sur la poursuite de sa croissance externe par le biais de co-entreprises ou d'acquisitions, comme cela a été le cas, en Russie avec l'acquisition d'Unimilk, au Maroc avec l'acquisition de Centrale Danone et en Amérique du Nord avec l'acquisition de WhiteWave.

Par ailleurs, lors d'une acquisition et dans le cas de l'allocation du prix d'acquisition, un montant significatif peut être alloué aux actifs incorporels (notamment *goodwill*).

Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités, la valeur des actifs et les résultats de Danone si celui-ci ne réussit pas à intégrer rapidement et efficacement les sociétés acquises et réaliser les bénéfices attendus de ces acquisitions, notamment :

- développer l'activité et générer les *cash flows* attendus ;
- identifier les risques liés aux organisations et pratiques historiques ;
- réaliser les synergies et les économies escomptées.

Une évolution défavorable des activités, des prévisions d'activité et des hypothèses retenues pour la projection des flux de trésorerie lors des tests de dépréciation des actifs incorporels acquis pourraient se traduire par la constatation de pertes de valeur ce qui aurait un impact négatif sur les résultats de Danone. Dans le cas de co-entreprises, les relations avec les partenaires de Danone dans certaines entités sont régies par des pactes d'actionnaires qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord de Danone. Ainsi des difficultés sont susceptibles d'être rencontrées avec les partenaires de co-entreprises, notamment en cas de divergences sur la stratégie, le développement ou la gestion opérationnelles de ces co-entreprises, et pourraient ainsi avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats de Danone.

Lors d'une acquisition, Danone élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

À titre illustratif, l'acquisition des sociétés du groupe WhiteWave, en avril 2017, a fait l'objet d'un programme d'intégration et ces sociétés sont intégrées dans le dispositif de contrôle interne de Danone.

Danone porte une attention particulière à la rédaction des pactes d'actionnaires, à la mise en place et au maintien d'une gouvernance adéquate avec ses partenaires.

Principaux marchés

Environnement géopolitique

Les activités et les salariés de Danone peuvent subir directement ou indirectement les effets d'une période d'instabilité économique, politique, sociale ou militaire dans des pays susceptibles de connaître, ou ayant récemment connu, une telle période.

En outre, certains pays dans lesquels Danone est présent disposent d'une réglementation peu développée et/ou peu protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), souvent instable au gré d'intérêts particuliers locaux puissants. Certains d'entre eux maintiennent des contrôles des changes et/ou des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Dans certains pays, les autorités nationales et/ou locales peuvent également recourir à des lois et règlements, ou à toute autre mesure ayant un effet similaire, visant notamment des intérêts étrangers, qui restreignent le droit de propriété et/ou l'accès aux liquidités et avoirs disponibles et/ou la liberté d'exercer son activité et/ou qui équivalent à des confiscations, nationalisations ou expropriations d'actifs.

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque lié à la conjoncture économique sur un pays donné. Par ailleurs, Danone s'appuie notamment sur (i) son système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact éventuel de la conjoncture économique dans les pays dans lesquels il est présent, et (ii) son organisation pour prendre les mesures nécessaires (adaptation de son activité, de son organisation, restructurations le cas échéant). Selon les cas, la Direction de la Sûreté de Danone peut être associée à leur préparation et à leur mise en œuvre. Elle crée ou consolide dans certaines régions des relations avec des partenaires d'État ou privés qui peuvent être sollicités si besoin. Elle intervient également lorsque la sûreté de l'État et/ou des crises internationales peuvent affecter les activités des filiales de Danone.

Cependant, Danone ne peut assurer que ses résultats ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans certains des pays dans lesquels il est présent.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Enfin, Danone exerce ses activités dans certains pays, en particulier l'Iran et la Russie, qui sont visés par des sanctions économiques et financières imposées notamment par des réglementations américaines et européennes. Ces réglementations interdisent notamment de réaliser des transactions avec certains établissements financiers et certaines personnes et prévoient l'obligation d'obtenir, auprès des autorités compétentes, une autorisation préalable avant certaines transactions. Si la Société et/ou ses filiales ne respectaient pas ces réglementations, cela pourrait entraîner des sanctions pénales ou/et des sanctions financières significatives pour Danone. Toute période d'instabilité politique ou économique dans un pays où Danone est implanté ou toute mesure économique, réglementaire ou politique du type de celles décrites ci-avant qui pourrait être mise en œuvre dans certains pays, pourrait avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats et sa réputation.

Conjoncture économique

Dans les périodes de ralentissement économique et/ou de réduction des déficits et de la dette publics qui peuvent toucher certains de ses principaux marchés, Danone peut être confronté aux phénomènes suivants :

- contraction des achats des consommateurs dont le pouvoir d'achat aurait diminué et/ou une évolution des modes de consommation due à la conjoncture économique ;
- alourdissement des taxes existantes et instauration de nouvelles taxes appliquées aux consommateurs et/ou entreprises notamment dans les pays fortement endettés ;
- concernant plus spécifiquement le métier Nutrition Médicale, réduction du niveau de remboursement des produits médicaux et/ou pression sur leur prix, contraction des dépenses de santé.

Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

Par ailleurs, comme décrit au paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*, afin d'assurer sa croissance à long terme, la stratégie de croissance de Danone s'appuie en premier lieu sur un nombre limité de pays, dans lesquels Danone dispose de solides positions sur des marchés en forte croissance. Une évolution défavorable de son activité dans l'un ou plusieurs de ces pays est susceptible d'avoir des effets négatifs sur sa croissance.

Enfin, compte tenu de leur situation économique et/ou monétaire, certains pays, comme l'Argentine, connaissent des niveaux d'inflation extrêmement élevés et potentiellement très volatiles ce qui est susceptible d'avoir un impact sur les activités de Danone et ses résultats.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, ainsi que les dix principaux pays de Danone en termes de chiffre d affaires sont présentés au paragraphe 2.2 *Présentation de Danone*.

Enfin, Danone a élaboré et mis en œuvre une politique Sanctions économiques internationales visant à assurer le respect par les entités de Danone et leurs salariés des règles applicables en matière de sanctions économiques et financières.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Position de Danone sur certains marchés

Danone occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés. Il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante et/ou un acte anticoncurrentiel. De manière plus générale, des dispositions de droit de la concurrence s'appliquent à Danone dans la grande majorité des pays dans lesquels il exerce ses activités. Des violations du droit de la concurrence, réelles ou alléguées pourraient affecter la notoriété de Danone, et déboucher sur des enquêtes d'autorités de la concurrence des pays dans lesquels Danone est présent, des procédures judiciaires, et donc éventuellement sur des sanctions pénales et/ou des sanctions financières significatives. Ceci serait susceptible d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

Danone a mis en place, au sein de sa Direction Conformité, une équipe spécialisée en droit de la concurrence chargée d'élaborer et de déployer une politique en matière de respect du droit de la concurrence par ses entités. Danone a également développé, au sein de sa fonction juridique, un réseau international spécialisé en droit de la concurrence qui suit ce risque.

Par ailleurs, Danone porte une attention particulière sur ce sujet et cherche à en limiter le risque, notamment par la diffusion et l'animation des Principes de Conduite des Affaires et du Code de Conduite dédié aux fonctions commerciales et afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques chez Danone et de leur respect, Danone les a intégrées dans sa démarche Danone Way. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne* et 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs

Danone dépend d'un nombre restreint de fournisseurs externes pour (i) la livraison de certains biens, notamment des matières premières (comme par exemple les ferments utilisés par le métier Produits laitiers et d'origine végétale ou le lait en poudre pour le métier Nutrition Médicale dans certains pays d'Asie), et (ii) la fourniture de certains services (en particulier des services de sous-traitance ou de prestations informatiques) auprès d'un nombre restreint de fournisseurs.

Si certains n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition de Danone les quantités et qualités spécifiées de produits ou biens dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de services dans les conditions et les délais requis, les activités de Danone et ses résultats pourraient être significativement affectés.

Afin de limiter ce risque, Danone sélectionne et procède au suivi et à la supervision de ses fournisseurs clés. Par ailleurs, il élabore et met en œuvre des procédures visant à sécuriser ses approvisionnements et prestations ainsi que des plans de continuité d'activité désignant notamment des fournisseurs alternatifs.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Ressources humaines

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs de Danone jouent un rôle essentiel dans la réussite de Danone. Si l'attractivité de Danone pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires, notamment dans les pays émergents, dans les principaux marchés de Danone, dans les sociétés nouvellement acquises et/ou pendant les périodes de transformation de l'Entreprise, devait diminuer ou bien ne pas être suffisante, en particulier dans un contexte de maîtrise des coûts salariaux et/ou d'impact de la crise économique sur les différents programmes de rémunérations variables annuelles et pluriannuelles de Danone, l'atteinte des objectifs de Danone pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

Par ailleurs, la mobilisation du management et des équipes de Danone pour mener à bien ses projets de restructuration et plus généralement de transformation de l'Entreprise pourrait affecter leur disponibilité et leur focalisation sur son activité et ses projets opérationnels, ce qui pourrait avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats. C'est en particulier le cas du projet de transformation vers Danone 2020 mis en œuvre depuis 2015.

Comme décrit au paragraphe 5.3 *Construire avec les salariés et fournisseurs* relatif aux Rémunérations et évolutions, Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable et, dans cet objectif, a construit des systèmes d'évaluations et des procédures également décrits dans ce paragraphe.

Par ailleurs, Danone a développé une démarche en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qu'il a déployée dans ses filiales, y compris dans les pays émergents. Danone estime que sa démarche et les actions mises en œuvre contribuent à l'attractivité de Danone. Cette démarche et actions mises en œuvre sont décrites au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme

Un certain nombre de produits de Danone appartiennent à des catégories d'aliments pour lesquels le respect des valeurs éthiques et d'intégrité est un sujet particulièrement sensible.

Par ailleurs, les chaines d'approvisionnement du secteur agricole peuvent comporter des risques en matière de droits de l'homme liés notamment aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des travailleurs agricoles, jusqu'à des situations constitutives de travail forcé ou de travail des enfants.

Les comportements contraires aux principes éthiques ou aux lois et réglements applicables, les situations de non-conformité, notamment en matière de lutte contre la fraude ou la corruption et de respect des droits de l'homme, de la part de Danone, ses fournisseurs, ses collaborateurs ou tout autre acteur agissant pour son compte, sont susceptibles d'entrainer la défiance des consommateurs envers les produits de Danone, d'exposer Danone à des sanctions pénales et civiles et, plus généralement, pourraient avoir des effets négatifs sur ses résultats mais également sur sa notoriété.

Dès 2001, l'Entreprise a formulé ses Principes sociaux fondamentaux qui excluent toute forme de violation des droits de l'homme dans ses chaines d'approvisionnement comme dans ses propres opérations.

En 2017, Danone a élaboré son plan de vigilance pour le respect des droits de l homme, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses activités et celles de ses fournisseurs.

Par ailleurs, Danone a établi son code éthique (Principes de Conduites des Affaires) ainsi que sa Politique d'Intégrité. Applicables à l'ensemble des collaborateurs de Danone, ils formalisent son engagement à l'égard de l'intégrité et la conformité aux exigences légales applicables et définissent des règles déontologiques exigeantes et les principes d'actions et de comportement applicables aux collaborateurs pour les activités de Danone qui s'appliquent dans l'ensemble des pays où Danone exerce ses activités.

Enfin, la démarche RESPECT vise à étendre cet engagement à ses fournisseurs. En 2017, Danone a entrepris de la faire évoluer vers une démarche de diligence raisonnable, avec une attention particulière portée aux droits de l'homme selon une approche d'amélioration continue. Ces éléments sont décrits au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Systèmes d'information

Danone dépend de plus en plus d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques et à l'intégrité et la confidentialité des données. Qu'il s'agisse de défaillances techniques involontaires ou d'attaques délibérées, toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des *data-centers* (centres de gestion de données) ou des réseaux, de même que toute perte de données et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la production ou les ventes, retarder ou biaiser certaines prises de décision et, plus généralement, avoir des conséquences défavorables financières, opérationnelles, ou d'image pour Danone. Par ailleurs, des sociétés qui appartenaient au groupe Numico, de même que les sociétés plus récemment acquises, s'appuient sur des systèmes d'information différents, ce qui pourrait rendre la surveillance et la gestion de ces risques plus complexes pour Danone.

Danone a une politique de consolidation de *data-centers*. En particulier, les applications centrales sont hébergées dans un *data-center* hautement sécurisé, infogéré par IBM.

Danone développe et déploie des systèmes d'information spécifiques (SAP/Themis, etc.) dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Les ex-filiales de Numico ainsi que les filiales dernièrement acquises bénéficient progressivement de la mise en place du système d'information intégré SAP/Themis de Danone. Des informations complémentaires sont données au paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*.

De plus, Danone intègre dans sa stratégie globale des plans d'actions pour remédier aux faiblesses identifiées et améliorer de façon continue le niveau de son dispositif de sécurité notamment concernant la détection des intrusions. En particulier, afin de renforcer la protection des systèmes d'information et des données, Danone s'assure dès la phase de conception des projets informatiques de la prise en compte de la sûreté numérique.

Défaillance du contrôle interne

Le risque de défaillance du contrôle interne est principalement relatif à (i) la fiabilité des informations financières, (ii) la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, et (iii) l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Si les systèmes de contrôle interne de Danone devaient connaître des défaillances ou se montrer insuffisants, notamment face à des fraudes, la qualité de son information financière, la capacité de ses dirigeants à prendre les bonnes décisions et plus généralement ses résultats pourraient être négativement affectés.

Danone a mis en place un dispositif de contrôle interne décrit au paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*. Ce système, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Danone ne peut certes pas exclure le risque d'une défaillance de contrôle interne, cependant le niveau de performance et le large déploiement de ses cinq composantes (Environnement de contrôle, Identification et évaluation des risques, Activités de contrôle, Diffusion de l'information et Surveillance permanente) réduit l'exposition de Danone à ce risque.

De même, Danone ne peut exclure tout risque lié à une fraude. Cependant, le profil de risque de ses métiers et l'existence d'un programme anti-fraude largement diffusé couvrant tous les aspects de la réduction du risque de fraude et de ses impacts le cas échéant (sensibilisation, prévention, détection, investigation, sanction, *reporting* et amélioration continue du système de contrôle interne) (voir paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*) réduisent l'exposition de Danone à ce risque.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
Risques industriels Les risques industriels concernent principalement la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques environnementaux liés (i) aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes), (ii) au stockage de matières premières ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées, et (iii) au traitement des eaux usées. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale de Danone, du fait d'accident ou de pollution importante, ses résultats et sa réputation pourraient être négativement affectés. Par ailleurs, comme toute activité industrielle, les sites de Danone sont également exposés à des risques divers : incendie, explosion, défaillance des équipements, défaillance des systèmes de sécurité, voire défaillance humaine dans l'exploitation des équipements ou la gestion des travaux. De tels événements pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone.	Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à (i) prévenir et réduire ces risques, (ii) mesurer et contrôler l'impact de Danone et mettre en place des plans d'actions et des politiques lorsque nécessaire pour faire face aux risques liés à ces problématiques. S'agissant des risques industriels, afin de réduire, sinon d'éliminer, ces risques et leurs conséquences potentielles, Danone a décidé d'ériger la sécurité des Hommes, la protection des installations industrielles et de l'environnement en valeurs incontournables de sa politique, "mesurées" à travers différents programmes, avec des objectifs élevés et des plans d'actions suivis par les directions de Danone, notamment les directions industrielles des Pôles.
Défaillance de la couverture d'assurance La couverture d'assurance de Danone pourrait ne pas être suffisante et/ou Danone pourrait ne pas être en mesure de renouveler les programmes d'assurance dans des conditions acceptables, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière et ses résultats.	Voir paragraphe ci-après *Assurance et couverture des risques.*

Risques de marché

Des informations complémentaires sur la structure de financement et la sécurité financière sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière.*

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
Risques de marché Dans le cadre de son activité, Danone est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, aux risques de contrepartie, ainsi qu'aux risques sur titres et aux risques sur matières premières.	La politique de l'Entreprise consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financières localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique. Danone, au travers de la Direction Financement et Trésorerie rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de front et de back-office) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de financement et de trésorerie est communiqué à la Direction Générale Finances de Danone qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées. Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition de Danone à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées aux Notes 5.4, 5.7, 10.3 à 10.8, 11.2 et 12.3 à 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.
Change opérationnel Danone opère essentiellement localement et par conséquence dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production de Danone peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devise. C'est notamment le cas pour le Pôle Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour le Pôle EDP International et EDP Noram. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Pôles Eaux, EDP International et EDP Noram. Enfin, Danone développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.	En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert (voir Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés).
Change financier En application de sa politique de centralisation des risques, Danone est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat et le bilan consolidés de Danone.	En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative (voir Note 10.8 des Annexes aux comptes consolidés).

IDENTIFICATION DU RISQUE

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Liquidité

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme de la Société et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, (v) répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de *cash flows*, et (vi) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

IDENTIFICATION DU RISQUE	SUIVI ET GESTION DU RISQUE
Taux d'intérêt Danone est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement net portant intérêt, Danone est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières. Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 10.8 des Annexes aux comptes consolidés).	Danone a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.
Contrepartie, crédit Danone est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion des risques financiers. En effet, dans le cadre de ses activités, Danone a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière de Danone.	La politique bancaire de Danone a pour objectif de réduire ses risques en privilégiant la qualité de crédit de ses contreparties et en appliquant des limites par contrepartie. L'exposition de Danone à ces risques est décrite aux Notes 5.4 et 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.

ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Concernant les risques autres que ceux de marché (décrits au paragraphe ci-avant), Danone a une politique de couverture globale qui repose sur des évaluations techniques rigoureuses et fait appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. Ainsi, cette politique de couverture est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont Danone a le contrôle opérationnel.

Les programmes d'assurance pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et responsabilité civile sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en "tous risques" sauf sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base de scénarios catastrophes et sur la base des capacités offertes par le marché des assurances. Ces programmes ont été renouvelés au 1er janvier 2016 pour une durée de trois ans, le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 33,6 millions d'euros en 2017.

Les programmes d'assurance pour les risques "traditionnels" qui nécessitent une gestion locale, tels que la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée) et les assurances spécifiques à certains pays sont négociés et gérés conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget de primes s'est élevé à environ 24 millions d'euros en 2017.

Enfin, les programmes d'assurance pour les risques spéciaux, potentiellement significatifs, qui exigent un traitement centralisé, tels que la responsabilité des mandataires sociaux, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement), sont négociés en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à environ 3,2 millions d'euros en 2017.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré (filiale à 100 % consolidée dans les comptes de Danone). Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts. Elle concerne donc essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés du Groupe (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 7,5 millions d'euros par sinistre), les risques de transport pour partie et (ii) les rentes décès, invalidité, éducation, concernant les filiales françaises. En outre, une couverture dite stop-loss permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence de la sinistralité. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels sous la supervision de Danone et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.

2.8 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

ORGANISATION GÉNÉRALE DU CONTRÔLE INTERNE

Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et les équipes opérationnelles de Danone. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable, qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- efficacité et efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Référentiel de contrôle interne de Danone : DANgo

Le dispositif de contrôle interne de Danone est adapté à ses orientations stratégiques et en phase avec son développement à l'international. Le référentiel de contrôle interne élaboré et utilisé par Danone, DANgo (Danone Governing and Operating Processes), s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application, et actualisé en 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Il a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003, et a été fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, coté aux États-Unis à l'époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley.

Il intègre à la fois la cartographie des processus, les processus opérationnels clés (Standard Operating Model), les principaux modes opératoires (Danone Operating Models) et les points de contrôle interne (Danone Internal Control Evaluations). Il fait l'objet d'une revue annuelle systématique (voir paragraphe ci-après *Environnement de contrôle*).

Par ailleurs, ce référentiel DANgo est supporté par un outil informatique du même nom, accessible à tous, dans le monde entier.

Périmètre du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne de Danone s'applique systématiquement aux filiales consolidées par intégration globale et à certaines filiales mises en équivalence. Dans le cas particulier des filiales de très petites tailles ou nouvellement acquises, un référentiel allégé, focalisé sur les "fondamentaux" de DANgo a été spécifiquement établi afin de faciliter leur intégration et leur développement, et garantir un contrôle adéquat de leurs processus financiers et comptables.

Au cours de l'exercice 2017, les entités de Danone représentant plus de 89 % du chiffre d'affaires total consolidé et situées dans environ 60 pays différents, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne. Les entités WhiteWave et Alpro seront intégrées au dispositif de contrôle interne Danone en 2018.

Acteurs du contrôle interne

Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone, le Comité d'Audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*). Pour ce faire, la Direction Générale s'appuie sur la Direction Générale Finances et les hiérarchies opérationnelles (pôles d'activité, zones géographiques, métiers, filiales).

Direction Générale Finances

La Direction Générale Finances a la responsabilité de la ligne-métier Finance dans l'ensemble de la Société, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle Financier, Corporate Finance, Consolidation, Reporting et Normes, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication Financière, Développement Externe, Juridique Corporate) et, au travers de liens fonctionnels, avec les directeurs financiers des différents pôles d'activité.

La Direction Générale Finances a également la responsabilité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ce qui permet de fédérer les énergies autour de sujets de gouvernance et de *compliance*.

Le Directeur Général Finances reporte au Directeur Général, et est membre du Comité Exécutif. Les principaux responsables des fonctions Finance et pôles d'activité sont rassemblés au sein d'un Comité Exécutif Finance qui se réunit mensuellement.

Gestion des risques

Danone organise son système d'identification et de gestion de ses risques selon deux processus complémentaires :

- identification et gestion des risques opérationnels, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Contrôle Interne ;
- identification et gestion des risques stratégiques, sous la responsabilité et le suivi de la Direction du Planning Stratégique.

Le processus d'identification et de gestion des risques de Danone est décrit ci-après au paragraphe *Identification et évaluation des risques*.

Direction du Planning Stratégique

Rattachée à la Direction Générale Finances, la Direction du Planning Stratégique a, entre autre, la responsabilité de l'identification et du suivi des risques stratégiques de Danone. Elle s'appuie notamment sur les directeurs financiers de pôles d'activités (voir paragraphe ci-après *Organisation de la fonction financière*).

Direction Contrôle Interne

Rattachée à la Direction Corporate Finance, Contrôle et Services (voir paragraphe ci-après *Organisation de la fonction financière*), la Direction Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de cinq personnes, relayée par un important réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des Clusters Business Services. Ces contrôleurs internes s'assurent que les procédures définies par la Société sont correctement appliquées dans leurs entités et leurs organisations.

Les principales missions de la Direction Contrôle Interne sont les suivantes :

- élaboration et déploiement du référentiel de contrôle interne de Danone DANgo ;
- définition (i) des priorités en matière de contrôle interne, et (ii) de la méthodologie à suivre pour l'auto-évaluation, son *testing* et sa documentation ;
- pilotage et analyse (i) des indicateurs de contrôle interne, et (ii) des résultats des évaluations et des plans d'actions mis en place par la communauté des contrôleurs internes ;
- mise en place et suivi de la cartographie des risques opérationnels aux différents niveaux de l'organisation, et animation du réseau de contrôleurs internes sur les priorités d'action à définir en face de ces cartographies ;
- support et animation du réseau international de contrôleurs internes grâce à des actions de coordination, communication et formation.

Direction Audit Interne

En 2017, la Direction Audit Interne a mené 43 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits visent à vérifier la qualité de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait du renforcement des équipes d'Audit Interne et des exigences accrues de compliance, identifient périodiquement certains écarts d'appréciation dans l'auto-évaluation de certaines filiales. Nous avons renforcé la communication avec le management des Métiers sur ces écarts.

À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2017, de 25 missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Fiscalité, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique/Conformité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Organisation, Ressources Humaines, et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuels dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

Direction Conformité

Rattachée au Secrétariat Général, la Direction Conformité, via le Chief Compliance Officer, reporte au Directeur Juridique de Danone & VP Conformité Produits et au Comité d'audit. Elle s'appuie sur des équipes ainsi que sur les Comités de Conformité locaux, déployés au niveau de 30 Clusters (un cluster couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays), chaque Responsable Conformité d'un Cluster reportant au Chief Compliance Officer. La Direction Conformité a élaboré et anime le Programme de Conformité de Danone qui est partie intégrante de l'environnement de contrôle de Danone. Il est décrit au paragraphe ci-après Environnement de contrôle. Enfin, le Chief Compliance Officer anime le Corporate Compliance & Ethics Board.

Autres acteurs du contrôle interne

Dans les filiales les plus importantes et les plus complexes notamment dans les pays émergents, le responsable du contrôle interne local est supporté par une équipe de contrôleurs internes opérationnels, chargés de s'assurer de la bonne réalisation opérationnelle sur le terrain (dépôts, usines, etc.) des pratiques de contrôle interne.

Par ailleurs, les responsables hiérarchiques opérationnels des filiales et du siège sont des acteurs majeurs du contrôle interne et de sa mise en œuvre dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui des fonctions centrales concernées (en premier lieu, Finance, mais aussi Ressources Humaines, Développement Durable, Environnement, Sûreté, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique, etc., voir paragraphe ci-après *Identification et évaluation des risques*).

Enfin, les Comités (i) de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, (ii) de pilotage du Contrôle Interne, et (iii) de Conformité décrits ci-après participent également au pilotage du contrôle interne et à la surveillance permanente, notamment pour s'assurer de la cohésion avec l'activité opérationnelle à tous les niveaux.

PROCESSUS GLOBAL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DE DANONE

Le contrôle interne comporte les cinq composantes étroitement liées suivantes :

- environnement de contrôle ;
- identification et évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- diffusion de l'information ;
- surveillance permanente.

Elles sont mises en œuvre comme décrit ci-après.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle a pour objectif de sensibiliser le personnel à l'utilité et à la nécessité du contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment une éthique, une discipline et une organisation.

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- les valeurs de Danone, largement diffusées dans toutes les filiales et le double projet économique et social de Danone ;
- les Principes de Conduite des Affaires, définis par la Société ;
- la politique humaine et sociale, notamment en matière de développement et de formation des équipes ;
- l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration et la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale ;
- la démarche Danone Way, déployée dans une large majorité des filiales de Danone ;
- le Programme de Conformité vise à la protection de Danone et de ses filiales consolidées des risques liés notamment à la corruption, aux pratiques anti-concurrentielles, à la non-conformité avec les lois sur la confidentialité des données personnelles et les lois internationales en matière de sanctions commerciales. Il décrit les principes clés, définit les responsabilités, l'organisation et la gouvernance à tous les niveaux du groupe. Il assure également l'évaluation des risques, l'intégration de procédures de conformité et de contrôle dans l'activité, des formations, du conseil, des audits de prévention, d'investigation et de *reporting* ;
- l'harmonisation des processus opérationnels de Danone au travers de la mise en œuvre du référentiel DANgo, et l'utilisation fréquente d'un même système d'information intégré (système Themis, voir paragraphe ci-après *Système d'information intégré SAP/Themis*) qui contribuent à la robustesse de l'environnement de contrôle ;
- le référentiel DANgo (voir paragraphe ci-avant *Référentiel de contrôle interne de Danone : DANgo*) : accessible à tous les salariés de Danone dans une version électronique, il fait l'objet d'une revue systématique annuelle. Cette mise à jour de DANgo est effectuée par des experts (i) du réseau des contrôleurs internes et (ii) opérationnels de différents métiers, ce qui contribue à l'appropriation de DANgo par les acteurs des différentes fonctions et permet d'enrichir le référentiel par de bonnes pratiques opérationnelles ;
- en complément de DANgo, un site intranet dédié aux contrôleurs internes de Danone et le réseau social de Danone présentent tous les documents utiles au contrôle interne et contribuent au partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Ils sont également accessibles à tous les salariés de Danone et sont mis à jour régulièrement ;
- la rédaction et diffusion des instructions du contrôle interne, qui sont mises à jour tous les ans.

Identification et évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Danone a mis en place un système d'identification et de gestion des risques reposant sur deux processus systématiques d'identification des risques distincts :

Risques opérationnels

Le premier processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques opérationnels liés à l'activité courante de l'entreprise et aux déficiences identifiées par la revue de contrôle interne (*via* l'auto-évaluation et le *testing* des indicateurs de contrôle, voir paragraphe ci-avant *Direction Contrôle Interne*). Une cartographie locale standardisée de ces déficiences (Internal Control Deficiencies Impact Mapping) au niveau de chaque unité opérationnelle permet de les classer selon deux axes qualifiant (i) leur impact financier potentiel pour l'entreprise et (ii) la difficulté pressentie de résolution de la déficience considérée. Cette cartographie peut ensuite être utilisée à différents niveaux de l'organisation (comité de direction de l'unité opérationnelle, zone, division, fonction, etc.) comme outil de priorisation des plans d'actions à mettre en œuvre pour réduire le risque identifié.

Risques stratégiques

Le second processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques stratégiques et se présente sous la forme d'une cartographie des risques hiérarchisés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé sur l'Entreprise.

Méthodologie

Cette cartographie des risques est établie et mise à jour semestriellement par la Direction Générale Finances. La méthodologie retenue est la suivante :

- identification des risques considérés comme matériels par pôle d'activité avec l'appui des grandes fonctions transversales, intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des filiales ;
- consolidation des risques majeurs des pôles d'activité au niveau de l'Entreprise et intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des pôles d'activité ;
- hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, à l'échelon d'un pôle d'activité ou de l'Entreprise ;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être transverses ou spécifiques aux pôles d'activité selon les cas.

Ce processus s'inscrit pleinement dans le processus annuel de planning stratégique : le plan stratégique de chaque pôle d'activité part de la cartographie des risques stratégiques de l'année précédente et aboutit à la construction de la nouvelle, avec les actions préventives associées.

Suivi des risques
Pour chaque pôle d'activité, les risques les plus significatifs sont revus deux fois par an entre les directions des pôles d'activité et le Directeur du Planning Stratégique de Danone, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque pôle d'activité et le Directeur du Planning Stratégique.

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Planning Stratégique au Directeur Général de Danone, ainsi qu'au Directeur Général Finances. Une cartographie des risques majeurs de Danone et les plans de mitigation y sont revus et évalués. Ces travaux servent de base aux présentations faites au Comité Exécutif de Danone ainsi qu'au Comité d'Audit.

Autres éléments de l'organisation de Danone contribuant à l'identification et l'analyse des risques
L'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité des aliments, contribuent à l'identification et l'analyse des risques.

De plus, la Direction de la Sûreté permet d'identifier les menaces sur les salariés ou les actifs de Danone.

Par ailleurs, la Direction de la Gestion de Crise utilise les informations mises à disposition par les cartographies établies au niveau de chaque pôle d'activité pour identifier les crises potentielles et y préparer les entités concernées, sachant qu'elle s'assure qu'une réponse adéquate soit apportée à toute crise, même sans identification préalable du risque associé.

L'identification et le *reporting* des risques est aussi facilité par le nombre relativement faible de niveaux de *reporting* à l'intérieur de la Société, de canaux courts de prises de décision, et la contribution des unités opérationnelles dans les discussions stratégiques. Par ailleurs, le Corporate Compliance & Ethics Board, comité transverse semestriel animé par le Chief Compliance Officer a été créé pour superviser le Programme de Conformité de Danone, notamment en examinant les risques liés à la conformité. Il est relayé localement par les 31 Comités de Conformité.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Toutes les filiales intégrées dans le périmètre de DANgo suivent un processus d'auto-évaluation annuel. Les plus importantes suivent une méthodologie de revue de contrôle interne plus élaborée avec une documentation détaillée comprenant les flux d'information, les points de contrôle et les tests effectués par le management.

- l'outil informatique supportant le système DANgo permet aux filiales de s'autoévaluer et d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne de Danone. Il permet également de suivre les plans d'actions nécessaires le cas échéant ;
- les résultats de la campagne DANgo de l'auto-évaluation des filiales sont reportés périodiquement à la Direction Contrôle Interne qui les analyse et diffuse des synthèses pertinentes aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités sous la supervision de la Direction Contrôle Interne dans un objectif d'amélioration permanente et leur correcte mise en œuvre est par la suite validée dans le cadre des audits internes.

Par ailleurs, les performances et résultats du contrôle interne de chaque unité opérationnelle font l'objet d'un suivi régulier et systématique par les Comités de Direction des entités.

Diffusion de l'information

Une information pertinente doit être identifiée, recueillie, chiffrée et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

Pour cela, Danone s'appuie sur :

- son organisation et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision ;
- les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein de Danone. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. Depuis 2012, Danone a déployé son réseau social, accessible à tous, pour transmettre l'information et développer les échanges et le partage d'expérience ;
- la diffusion du référentiel DANgo, opérée par la Direction Contrôle Interne qui anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes :
  - elle organise des sessions de travail et de formation annuelle du réseau des contrôleurs internes avec notamment des ateliers de travail et de partage. La session organisée en 2017 a réuni plus de 130 participants couvrant 173 entités ;
  - elle assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, y compris dans les sociétés nouvellement acquises ;
  - elle assure également des formations au contrôle interne ouvertes à tous les managers des fonctions financières ;
  - elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (Comités Centraux, réunions au niveau des Métiers avec les directeurs financiers ou des opérationnels, présentations annuelles systématiques aux directeurs généraux et directeurs financiers de zones, et participation à des Comités de Direction fonctionnels).

Surveillance permanente

Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de Danone et de ses filiales.

La qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée par deux Comités animés par la Direction Contrôle Interne qui se réunissent régulièrement :

- le Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo. Il rassemble des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés de Danone : Recherche et Développement, Achats, Opérations, Marketing, Ventes, Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'information, etc. ;
- le Comité de pilotage du contrôle interne. Il est constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance de Danone et des Métiers et se réunit trimestriellement.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale de Danone, est informé, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'audit interne. Les objectifs de l'année suivante sont également présentés ainsi que les priorités retenues par les fonctions Contrôle Interne et Audit Interne.

Suivi des indicateurs de contrôle interne

La Direction Contrôle Interne a mis en place et suit des indicateurs de performance du contrôle interne (taux de couverture, taux d'exigence de la méthodologie, et taux de déficiences des points de contrôle) afin d'analyser et de communiquer les résultats du contrôle interne des filiales et de Danone avec un suivi par zones géographiques et par pôles d'activité.

Les objectifs sur ces indicateurs sont discutés en Comité de pilotage du contrôle interne et en Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, puis présentés au Comité d'Audit de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), avant d'être communiqués aux filiales, ce qui contribue à un alignement et une vision commune des priorités du contrôle interne.

En 2017, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone ont évolué comme suit : le taux d'exigence de la méthodologie reste stable, le taux de couverture ainsi que le taux de déficience sont en léger retrait par rapport à 2016.

Danone Ethics Line

Danone dispose d'un système d'alerte central où salariés, fournisseurs et autres tiers peuvent transmettre de manière confidentielle, des suspicions de fraude, corruption ou d'autres cas de non-conformité. En 2016, Danone a mise en place le nouveau système Danone Ethics Line en remplacement de Dialert et offrant des fonctionnalités nouvelles comme un système de suivi des enquêtes. Par ailleurs le Danone Ethics Line Committee a été mis en place et est chargé de suivre les cas de non-conformité avec le Programme de Conformité et de la mise en œuvre et de Danone Ethics Line. Il réunit le Directeur Conformité, le Directeur Conformité Anti-Corruption, le Directeur Audit Interne et des Directeurs de la Direction Générale Ressources Humaines. En 2017, Danone a reçu 188 alertes en lien avec diverses thématiques dont les ressources humaines, la corruption, la fraude etc. Aucun de ces cas n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de Danone.

Missions d'audit interne

En 2017, la Direction Audit Interne a mené 43 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits visent à vérifier la qualité de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait du renforcement des équipes d'Audit Interne et des exigences accrues de *compliance*, identifient périodiquement certains écarts d'appréciation dans l'auto-évaluation de certaines filiales. Danone a renforcé la communication avec le management des Pôles sur ces écarts.

À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2017, de 25 missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique/Conformité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Organisation, Ressources Humaines et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuels dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE DANONE

Organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière repose sur :

- des directions fonctionnelles : Corporate Finance, Contrôle et Services (dont dépendent notamment les Directions (i) Trésorerie et Financement (ii) Fiscalité, (iii) Assurance, (iv) Consolidation, Reporting et Normes, (v) Contrôle Interne, et (vi) Audit Interne) ; Contrôle de Gestion et Performance ; Stratégie et Développement externe ; Communication financière ; les fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise sont ensuite organisées par zones géographiques (Region Business Services) regroupant plusieurs unités couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays (Cluster Business Services) ;
- des directions financières opérationnelles pour les Métiers et activités opérationnelles clés en charge de l'animation et du pilotage du *business* ; ainsi chaque Métier a sa direction financière opérationnelle, elle-même organisée par zones géographiques (Region Business units) regroupant une unité par pays (Category Business Unit).

Production de l'information financière et comptable

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière. Ce processus intègre notamment :

- un plan stratégique à trois ans précisant les objectifs financiers clés annuels ;
- des prévisions à 1 an glissant dite *rolling forecast* réalisées trimestriellement sur tous les indicateurs financiers et des mises à jour mensuelles pour certains indicateurs ;
- des arrêtés mensuels ;
- des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers ;
- des réunions trimestrielles de suivi de l'exécution de la stratégie comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers.

La pertinence et le choix des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances sont revus régulièrement.

Dans ce cadre, pour chaque unité opérationnelle sont préparés mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés de Danone.

Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui procède également aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à l'analyse et la validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (actifs incorporels, impôts, capitaux propres, provisions, dettes, etc.).

Par ailleurs, la production de l'information financière intègre en amont les étapes de contrôle suivantes, menées par la Direction Consolidation, Reporting et Normes :

- validation par l'équipe centrale, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation ;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales (procédure dite de *hard close*) en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels ;
- maintien et animation d'un outil central, nommé WeFi, qui recense les principaux principes organisationnels et processus de la fonction finance ainsi que les principes comptables validés pour Danone ;
- réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers notamment de Cluster Business Services et de certaines fonctions centrales et sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques régulièrement organisées ;
- (i) réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales de Danone et les Cluster Business Services les couvrant en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés et (ii) présentation au Comité d'Audit des transactions spécifiques de la période, les principales options comptables de clôture et les éventuels changements significatifs introduits par l'évolution du référentiel comptable IFRS) (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

Par ailleurs, l'information financière et comptable de Danone est produite *via* les outils décrits ci-après.

Système d'information intégré SAP/Themis

La gestion et l'optimisation des flux d'information des fonctions financières mais également des fonctions achats, industrielles, qualité, *supply chain*, et commerciales, aussi bien au sein qu'entre les filiales, se fait principalement au travers du système d'information intégré SAP/Themis. Son déploiement dans les filiales de Danone progresse régulièrement et s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Au 31 décembre 2017, les activités supportées par Themis représentent 71 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux. Le déploiement de Themis se poursuit en 2018, notamment pour WhiteWave et Alpro.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Métiers Nutrition Spécialisée (couvrant 82 % du chiffre d'affaires cumulé au 31 décembre 2017).

Progiciel de consolidation et de reporting

Le *reporting* financier mensuel et plus généralement les informations financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles sont produits par un système d'information unifié (SAP/Business Objects Financial Consolidation).

Ce même système est également utilisé pour la production des comptes consolidés annuels et semestriels. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- l'organisation de la fonction financière qui repose sur des directions fonctionnelles centrales et la direction financière de chacun des Métiers (*voir* paragraphe ci-avant *Organisation de la fonction financière*). Dans tous les cas, ce sont les unités opérationnelles qui ont la responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne ;
- les pratiques et procédures de contrôle de DANgo qui contribuent à assurer la fiabilité des processus d'élaboration des états financiers. En effet, le référentiel DANgo comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable ;
- les contrôles menés par la Direction Consolidation, Reporting et Normes (voir paragraphe ci-avant *Production de l'information financière et comptable*) ;
- la définition pour l'Entreprise des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de l'organisation financière et l'élaboration, en conséquence, de programmes de formation interne ;
- la production et diffusion de l'information financière et comptable de l'Entreprise *via* des outils unifiés décrits ci-avant ;
- le référentiel unique des procédures et principes comptables de l'Entreprise, qui sont en cohérence avec ses principes de contrôle interne. Diffusé sur le site Intranet WeFi, ce référentiel est accessible à tous les salariés de la fonction Finance.

Identification et évaluation des risques

Le suivi et la gestion des principaux risques identifiés relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'organisent comme suit :

- les risques mis en évidence à l'issue des résultats de l'évaluation annuelle du contrôle interne (DANgo) et des audits internes sont suivis ;
- les processus budgétaire et de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où les fonctions financières sont largement parties prenantes (Contrôle de Gestion, Trésorerie et Financement, Consolidation Reporting et Normes, Développement) ainsi que les réunions du Comité Exécutif des Risques et du Comité Exécutif permettent de suivre et de gérer les principaux risques ainsi identifiés ;
- le dispositif de contrôle interne est également adapté en fonction des risques identifiés.

Activités de contrôle

Chaque Métier dispose d'une direction financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels, notamment *via* le processus rigoureux de planification financière et de *reporting*. Les directions financières des Métiers s'appuient sur les directions financières existantes au niveau des zones géographiques et dans les unités opérationnelles, le processus global de planification financière étant animé par la Direction Contrôle de Gestion.

Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancement des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables). Les documents adéquats sont remis suffisamment à l'avance pour revue par les instances dirigeantes de Danone.

Deux fois par an, le Directeur Général, le Directeur Financier de chaque filiale et le Directeur Financier du Cluster Business Service la couvrant, ainsi que ceux des zones et des Métiers, confirment par écrit le respect des procédures de Danone et la conformité aux normes applicables des informations financières transmises aux équipes centrales, par le biais d'une lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne et de droit des sociétés.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de Danone et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions. Les missions diligentées et menées par la Direction Audit Interne de manière indépendante permettent de s'en assurer.

Diffusion de l'information

L'information financière et comptable de Danone est produite et diffusée *via* les outils décrits ci-avant.

Par ailleurs, en termes de diffusion de l'information financière au sein de Danone, tous les trimestres, l'ensemble de la fonction financière peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre, les résultats financiers à date et les principaux enjeux de l'Entreprise.

Enfin, les référentiels de Danone en matière d'information financière et comptable (WeFi, DANgo, etc.) sont accessibles à tous les salariés de la fonction Finance et certains le sont à tous les salariés de Danone.

Surveillance permanente

L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque directeur financier d'un Métier et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières des Métiers s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des travaux décrits ci-avant et des missions d'audit interne et externe sont correctement mis en œuvre.

Appréciation

Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2017 48
Faits marquants de l'exercice 2017 48
Autres éléments de l'activité en 2017 49

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ 51
Chiffre d'affaires 51
Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 54
Résultat financier 56
Taux d'imposition 56
Résultat net courant - Part du Groupe et BNPA courant 56
Autres informations sur le compte de résultat : passage des données historiques aux données comparables 58
Dividende au titre de l'exercice 2017 58

3.3 *FREE CASH FLOW* 59
Free cash flow 59
Tableau de flux de trésorerie consolidés 60

3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE 61
Bilan consolidé simplifié 61
Structure de financement et sécurité financière 61
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 63
Dette nette et dette financière nette 63
Capitaux propres 65
Engagements hors-bilan 65

3.5 PERSPECTIVES 2018 66
Changement significatif de la situation financière ou commerciale 66
Événements postérieurs à la clôture 66
Perspectives financières pour l'exercice 2018 66

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS 67

3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 70

3

ACTIVITÉS DE DANONE EN 2017 ET PERSPECTIVES 2018

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2017 sont présentés au paragraphe 4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés. *La politique d'identification et de contrôle des risques, ainsi que les principaux risques opérationnels liés aux secteurs d'activité de Danone ou ceux propres à l'activité et à son organisation sont décrits au paragraphe 2.7* Facteurs de risques.

Les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Danone utilise des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS, en interne (parmi les indicateurs utilisés par ses principaux décideurs opérationnels) et dans sa communication externe. La définition de ces indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone figure au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS *:*

- *variations en données comparables New Danone (ou variations "en données comparables, incluant WhiteWave à partir d'avril 2017") du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante ;*
- *résultat opérationnel courant ;*
- *marge opérationnelle courante ;*
- *taux d'imposition courant ;*
- *résultat net courant ;*
- *BNPA courant ;*
- *croissance du BNPA courant hors Effet de la Transaction Yakult ;*
- *free cash flow ;*
- *dette financière nette.*

Par ailleurs, Danone utilise des références et des définitions définies au paragraphe 1.2 Informations sur le Document de Référence, *relatif aux* Références et définitions.

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2017

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2017.

- le 15 février, Danone annonce le lancement de Protein, un programme d'efficacité visant à générer un milliard d'euros d'économies durables à l'horizon 2020 ;
- le 12 avril, Danone annonce la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. Danone et WhiteWave regroupent désormais leurs activités en Amérique du Nord en une seule entité qui opère sous le nom de DanoneWave ;
- le 18 mai, à l'occasion de son Séminaire Investisseurs à Évian, Danone a précisé ses objectifs financiers pour 2020 (voir paragraphe 2.3. *Axes stratégiques*) ;
- le 22 juin, Danone lance une nouvelle signature d'entreprise, One Planet. One Health reflétant sa vision selon laquelle notre santé et celle de la planète sont totalement interdépendantes ;
- le 3 juillet, Danone annonce la cession de Stonyfield à Lactalis pour un montant de 875 millions de dollars ;
- le 18 octobre, Danone annonce qu'Emmanuel FABER est nommé Président-Directeur Général de Danone à compter du 1er décembre. Frank RIBOUD devient Président d'Honneur de Danone et reste Administrateur de l'entreprise. Danone annonce également un nouveau Comité Exécutif plus restreint ;
- le 23 octobre, Danone lance une émission obligataire hybride de 1,25 milliard d'euros et exerce son option de remboursement anticipé de la dette obligataire de WhiteWave de 500 millions de dollars, portant coupon de 5,375 % ;
- Le 30 novembre, Danone obtient 105 millions d'euros de dommages et intérêts que Fonterra doit lui verser immédiatement en réparation de coûts subis résultant des manquements de Fonterra en matière de sécurité alimentaire en 2013 ;
- Le 14 décembre, le Conseil d'Administration de Danone propose la nomination de Michel LANDEL comme Administrateur Référent.

AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2017

Acquisitions, cessions de sociétés

Principaux changements dans les sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2016	2017
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Sociétés du groupe WhiteWave	EDP International et EDP Noram	Plusieurs pays dont principalement États-Unis, Europe	Avril	-	100,0 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Ensemble Danone-Unimilk	EDP International	Zone CEI	Octobre	92,9 %	97,6 %
Happy Family	Nutrition Spécialisée	États-Unis	Juillet	91,9 %	100,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
Stonyfield	EDP Noram	États-Unis	Juillet	100,0 %	-

(a) Mois de l'exercice 2017.

Principaux changements dans les sociétés mises en équivalence

Le groupe n'a enregistré aucun changement significatif sur la période.

Réduction de l'empreinte carbone

Voir paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement.*

Activités en matière de responsabilité sociale et sociétale

Ces activités sont décrites au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

Nouvelle phase dans la transformation de Danone

Nouvelle organisation créant les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité

Danone a décidé de faire évoluer son organisation pour renforcer son agilité sur des marchés en forte évolution et pour favoriser des prises de décisions plus rapides, au plus près du terrain et des consommateurs.

Cette organisation s'appuie sur trois éléments principaux :

- 30 clusters One Danone ;
- une équipe de 15 Vice-Presidents Régionaux opérationnels (RVP) en charge du déploiement de la stratégie des Pôles et garants des résultats obtenus dans leur région. Leur autonomie renforcée favorise des prises de décision au plus près des consommateurs. L'extension des responsabilités qui leur ont été déléguées permet au nouveau Comité Exécutif d'être totalement concentré sur ses priorités stratégiques ;
- un Comité Exécutif plus restreint, pour gagner en efficacité et favoriser des prises de décisions plus agiles dans un contexte de changements rapides des tendances du secteur alimentaire. Le nouveau Comité Exécutif mis en place en 2018 est composé de trois dirigeants ayant des responsabilités opérationnelles et de trois dirigeants ayant des responsabilités fonctionnelles, sous la direction d'Emmanuel FABER (voir Paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

Protein : lancement d'un programme d'efficacité d'1 milliard d'euros

Au début de l'année 2017, Danone a annoncé le lancement de Protein, un ambitieux programme d'efficacité visant à générer un milliard d'euros d'économies durables d'ici à 2020, en dépensant mieux. Fin 2017, le programme a été activé dans 10 clusters sur les 30 existants, soit plus de 50 % de la base des coûts ciblée par Protein. L'année 2017 a été consacrée à la mise en place des processus, de la gouvernance, des bonnes pratiques et des outils indispensables pour commencer à générer des économies en 2018.

Gouvernance

Se référer aux paragraphes 6.1 *Organes de gouvernance* et 6.2, *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration.*

Recherche et Innovation

Produits Laitiers et d'Origine Végétale

En 2017, Danone a poursuivi ses activités de recherche sur l'impact de la consommation de yaourt sur l'alimentation et la santé, impact confirmé par des études menées par des équipes académiques et portant notamment sur :

- les liens entre la consommation de yaourt et une meilleure diète ;
- les mécanismes d'action potentiels qui pourraient expliquer les bénéfices du yaourt sur le risque cardio-métabolique et le diabète de type 2 ;
- l'association entre la consommation de yaourts et un meilleur style de vie chez les enfants en Europe.

De plus, en collaboration avec des institutions scientifiques telles que l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) à Paris, et l'université Harvard T.H. Chan School of Public Health à Boston aux États-Unis, Danone a également poursuivi ses travaux sur la compréhension de la flore intestinale : son évolution et l'impact de la diète ou de probiotiques sur la richesse de la flore.

Enfin, Danone a maintenu son plan de réduction généralisée de la teneur en sucre de ses produits et de refonte de ses marques, avec notamment le lancement de la gourde refermable *Danonino*. Facile à transporter et qui se conserve huit heures hors du réfrigérateur, elle contient seulement 4,9 g de sucre ajouté par portion.

Côté innovation, le développement des fortes positions sur le yogourt grec aux États-Unis a été poursuivi, avec le déploiement d'extensions de gamme sur *Oikos Triple Zero* et *Light & Fit*. Danone accélère aussi le développement de ses gammes dans le domaine de l'indulgence avec notamment une extension de la gamme *Danissimo* en Russie, proposant des produits à boire à la paille dans des emballages innovants.

Enfin, la marque *Danone* a été relancée en France et en Espagne au dernier trimestre 2017, avec des recettes simplifiées, des ingrédients 100 % naturels, et une nouvelle identité visuelle. La gamme "1919" a été créée, inspirée de la recette d'origine, à base de lait entier et déclinée en 4 variétés : Nature, Fleur d'Oranger, Vanille, Sucre de Canne.

Eaux

En 2017, la Recherche et Innovation du Métier Eaux, dans l'optique de convertir les consommateurs à une hydratation plus saine, a poursuivi ses efforts sur les *aquadrinks* et le *packaging* de ses produits :

- les offres d'*aquadrinks* ont été enrichies avec de nouvelles variétés afin de s'adapter au mieux aux besoins des consommateurs. Danone a poursuivi ses efforts sur la réduction de la teneur en sucre de ses produits, par exemple avec des produits *Bonafont* sans sucre ajouté ni édulcorant artificiel destinés aux enfants. De nouvelles gammes ont par ailleurs été créées : *evian*, en collaboration avec KUSMI TEA, a lancé une infusion à base de thé blanc et d'eau minérale naturelle sans conservateur, sans arôme artificiel, et sans édulcorant ; une gamme de boisson orangeade est née en Argentine ; la gamme "Mizone Mi Pro" et la marque *Lemonade*, à destination des *millenials*, ont été lancées en Chine ;
- en matière de *packaging*, Danone poursuit le développement de la bouteille plastique 100 % végétale et 100 % recyclable en s'associant avec Nestlé Waters et la société californienne Origin Materials, spécialiste des plastiques bio-sourcés (voir paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement*. De plus, Danone continue à innover pour améliorer la praticité du *packaging* comme avec la nouvelle offre des bouteilles *Volvic* (500 ml).

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses recherches scientifiques sur l'hydratation et les bénéfices de la consommation d'eau sur la santé.

Nutrition Infantile

Danone a poursuivi ses recherches sur l'alimentation des 1 000 premiers jours, de la conception jusqu'aux 2 ans de l'enfant, et notamment dans les domaines suivants :

- développement d'habitudes alimentaires saines et impact de la nutrition sur le développement du système immunitaire ;
- développement de la fonction intestinale et du microbiote ;
- métabolisme des nourrissons et des jeunes enfants (afin de mieux comprendre l'impact de la nutrition sur la croissance) ;
- bénéfices du lait maternel et de l'allaitement ;
- développement de produits et technologies.

Pour ce faire, Danone Nutricia Research travaille en étroite collaboration avec un réseau mondial de *leaders* d'opinion dans des domaines spécifique de la santé, des scientifiques, et des décideurs, afin de créer des produits adaptés et nutritionnellement optimaux pour chaque étape des 1 000 premiers jours.

Nutrition Médicale

La Recherche et l'Innovation du Métier Nutrition Médicale a pour objectif de développer des produits dont les apports nutritionnels permettent d'aider les populations à vivre plus longtemps et en meilleure santé.

Les équipes de Danone se concentrent sur le développement de produits de nutrition médicale adaptés à des maladies ou des situations cliniques spécifiques : allergie, maladie d'Alzheimer, soins critiques, épilepsie, faible croissance et trouble neuro et psychomoteur, erreurs innées du métabolisme, oncologie, fragilité physique, AVC et dysphagie.

Dans ces domaines, Danone conduit des études avec de nombreux partenaires de la communauté scientifique. En 2017, les résultats d'une étude sur les allergies au lait de vache (Assign) ont été publiés dans la revue scientifique, Pediatric Research.

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment des autorités de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

Procédures relatives à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie en 2013

Danone travaille sur les recours d'indemnisation et a décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi. Les procédures sont toujours en cours.

Le 30 novembre 2017, Danone a obtenu du Tribunal arbitral de Singapour 105 millions d'euros de dommages et intérêts de Fonterra (hors frais et intérêts qui feront l'objet d'une détermination ultérieure), payables immédiatement en réparation de coûts subis résultant de leurs manquements en matière de sécurité alimentaire en 2013.

Le produit de 105 millions d'euros est donc reconnu en son intégralité sur l'exercice 2017 en Autres produits et charges opérationnels et présenté en Trésorerie provenant de l'exploitation.

Contrats importants, opérations avec des apparentés

Danone s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées par Danone, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Au 31 décembre 2017, le montant de ces engagements s'élève à 607 millions d'euros ; ils sont reflétés au bilan dans les dettes financières.

Autres procédures

À la connaissance de Danone, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Danone.

Les opérations avec les parties liées sont décrites à la Note 15 des Annexes aux comptes consolidés.

Voir également paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2016	2017	Variation en données publiées	Variation en données comparables New Danone[a]
Chiffre d'affaires	21 944	24 677	12,5 %	2,5 %
Résultat opérationnel courant [a]	3 022	3 543	17,2 %	7,8 %
Marge opérationnelle courante [a]	13,77 %	14,36 %	+58pb	+70pb
Résultat d'exploitation	2 923	3 734	27,7 %	
Marge opérationnelle	13,32 %	15,13 %	+180pb	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	1 911	2 190	14,6 %	
Résultat net – Part du Groupe	1 720	2 453	42,6 %	
BNPA courant *(en euros)* [a]	3,10	3,49	12,6 %	
BNPA *(en euros)*	2,79	3,91	40,1 %	
Free cash flow [a]	1 760	2 083	18,4 %	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 652	2 958	11,5 %	

(a) Voir définition au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.*

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires consolidé

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 24 677 millions d'euros, en hausse de +2,5 % en données comparables New Danone. Cette croissance reflète une progression de +3,9 % en valeur, qui traduit la poursuite de l'amélioration du mix et de la valorisation du portefeuille pour l'ensemble des Pôles, ce qui a permis de compenser la baisse de -1,4 % des volumes, principalement liée à EDP International.

En données publiées, le chiffre d'affaires annuel est en hausse de +12,5 % par rapport à 2016, incluant :

- l'effet de base correspondant à la consolidation de WhiteWave à partir du 12 avril 2017 (+12,7 %) ;
- l'impact des autres variations du périmètre de consolidation (-1,1 %), principalement lié à la cession de Stonyfield (août 2017) ;
- un effet négatif de la variation des taux de change (-1,6 %) reflétant l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain, la lire turque, et la livre sterling.

Chiffre d'affaires par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016	2017	Croissance du chiffre d'affaires[a]	Croissance des volumes[a]
EDP International	8 229	8 424	(1,3)%	(6,1)%
EDP Noram	2 506	4 530	(2,0)%	(1,8)%
Nutrition Spécialisée	6 634	7 102	9,3 %	3,0 %
Eaux	4 574	4 621	4,7 %	1,4 %
Total	**21 944**	**24 677**	**2,5 %**	**(1,4)%**

(a) En données comparables New Danone.

EDP International

Chiffre d'affaires

EDP International a réalisé un chiffre d'affaires de 8 424 millions d'euros en 2017, en baisse de -1,3 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette variation résulte d'une baisse des volumes de -6,1 %, partiellement compensée par une croissance en valeur de +4,8 %. La performance du Pôle s'est améliorée en Europe au deuxième semestre, mais celle du Brésil est restée fragile. Hors Brésil, EDP International a enregistré une croissance positive de son chiffre d'affaires en 2017.

Principaux marchés

La croissance du chiffre d'affaires en Europe (hors *Alpro*) a été négative sur l'année 2017, malgré une amélioration progressive observée depuis le deuxième trimestre, avec un rythme de redressement différent d'un pays à l'autre. *Activia* a commencé à afficher de nets signes de progrès dans plusieurs grands pays (France, Espagne, Royaume-Uni, Italie) à partir du quatrième trimestre. Le relancement au troisième trimestre de la marque phare *Danone*, avec une image renouvelée et renforcée, a également contribué à l'amélioration progressive observée, notamment en France. Danone a poursuivi avec succès le développement en Europe de son portefeuille de marques jeunes et locales, parmi lesquelles *Light & Free* au Royaume-Uni ou *Les Deux Vaches* en France.

Le chiffre d'affaires d'*Alpro*, qui est désormais la deuxième marque d'EDP International en Europe, a progressé de près de +10 % sur l'année, sous l'effet d'une forte demande pour les boissons à base de fruits à coque et pour les alternatives végétales au yaourt. *Alpro* est *leader* dans ses quatre premiers marchés – le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas.

En Amérique Latine, la croissance des ventes a été solide en 2017, soutenue par une bonne performance au Mexique. Au Brésil, l'activité est restée fragile avec des ventes en baisse de plus de -10 %. La restructuration en cours du portefeuille et du réseau de distribution se poursuit mais prendra du temps.

Dans la zone CEI, Danone a enregistré une croissance solide, résultant de la bonne performance des marques premium comme *Actimel* et *Danissimo* et du segment à valeur ajoutée de *Prostokvashino*, soutenue par un programme d'innovations majeures.

EDP Noram

Chiffre d'affaires

EDP Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 4 530 millions d'euros en 2017, en baisse de -2,0 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette performance intègre une baisse des volumes de -1,8 % et un effet valeur de -0,2 %. La performance du Pôle s'est améliorée graduellement depuis la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. EDP Noram a enregistré une croissance positive au quatrième trimestre hors Fresh Foods.

Principaux marchés

Sur le segment Yaourts, Danone a continué à surperformer le marché dans la grande distribution aux États-Unis et a enregistré des gains de parts de marché. De nouveaux progrès ont été réalisés sur les priorités stratégiques, notamment dans la mise en œuvre du Pledge non-DGM aux États-Unis, avec environ 90 % des ventes des marques *Danimals* et *Dannon* déjà converties à fin 2017, une meilleure distribution des yaourts d'origine végétale *Silk* et *So Delicious*, et l'introduction réussie de nombreuses innovations. Danone a notamment lancé au cours du quatrième trimestre les premiers yaourts bio au lait entier pour enfants et bébés sous la marque *Happy Family*, un nouveau design d'emballage *Light & Fit*, ainsi que le premier dessert commercialisé sous la marque *International Delight*.

Le segment des Coffee Creamers a bénéficié d'une bonne dynamique de croissance tout au long de l'année, alimentée par des gains de parts de marché dans l'ensemble du portefeuille de produits. L'efficacité des plans de marketing et des innovations a été le principal moteur de la performance.

La croissance de la catégorie des Produits et Boissons d'Origine Végétale a été positive en 2017, avec une amélioration significative sur la deuxième partie de l'année, grâce à la très forte hausse des ventes de boissons à base de fruits à coque de la marque *Silk*, la croissance forte et continue des produits nutritionnels de la marque *Vega*, ainsi que celle des spécialités et desserts glacés de *So Delicious*.

Les ventes du segment Premium Dairy ont fortement reculé en 2017, durement touchées par les excédents de production de lait bio. L'ensemble du secteur a connu des difficultés en raison de l'écart de prix en rayon anormalement élevé entre le lait bio et le lait conventionnel, et la reprise prendra du temps. Danone a commencé à réduire son approvisionnement en lait bio, à réaffecter les excédents dans d'autres produits de son portefeuille et à dynamiser la demande par des innovations autour des laits différenciés, comme la ligne de produits Grassfed lancée sous la marque *Horizon*.

Enfin, la catégorie Fresh Foods a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires. Un plan de redressement a été mis en œuvre avec de nouvelles initiatives de réduction des coûts.

Nutrition Spécialisée

Chiffre d'affaires

Le Pôle Nutrition Spécialisée a réalisé un chiffre d'affaires de 7 102 millions d'euros en 2017, en hausse de +9,3 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette progression provient d'une croissance des volumes de +3,0 % et d'une croissance en valeur de +6,3 %. L'année 2017 a été marquée par une très forte performance du Métier de la Nutrition Infantile dont le chiffre d'affaires est en croissance d'environ +10 %. Le Métier de la Nutrition Médicale, quant à lui, a enregistré une croissance supérieure à +5 % par rapport à l'année précédente.

Principaux marchés

Le chiffre d'affaires du Métier de la Nutrition Infantile a progressé d'environ +10 % par rapport à l'année dernière, avec des ventes très fortes en Chine. Cette performance reflète le rebond de la demande chinoise ainsi que les gains de parts de marché sur l'ensemble des canaux de distribution directe, résultant de plans d'innovation et d'activation réussis autour des plateformes des marques *Aptamil* et *Nutrilon*. Danone a continué à progresser sur la construction d'un modèle durable de ventes directes en Chine. En dehors de la Chine, les ventes sont restées stables en Europe, tandis que l'Amérique Latine et l'Amérique du Nord ont poursuivi leur forte dynamique. Danone a continué le développement de ses produits de nutrition adaptée (Tailored Nutrition), dont les ventes annuelles ont progressé d'environ +10 %, portées par l'Indonésie, la Russie et le Royaume-Uni.

Le Métier de la Nutrition Médicale a enregistré quant à lui une croissance des ventes comprise entre 5 % et 10 %, soutenue par toutes les régions et tous les segments de produits (adulte et pédiatrique), avec des gains visibles notamment pour les marques *Neocate*, *Nutrison* et *Nutrini*, et portée par une très forte croissance en Chine.

Eaux

Chiffre d'affaires

Le Pôle Eaux a réalisé une performance solide en 2017, affichant un chiffre d'affaires en hausse de +4,7 % en données comparables New Danone par rapport à 2016 pour s'établir à 4 621 millions d'euros. Cette croissance se décompose en une croissance des volumes de +1,4 % et une croissance en valeur de +3,3 %.

Principaux marchés

Les ventes de la catégorie des Eaux Nature ont été fortes en 2017, avec de bons résultats sur tous les marchés et dans toutes les marques grâce à des campagnes d'activation de marques et des innovations réussies. En ligne avec la vision One Planet, One Health de Danone, et en cohérence avec l'objectif de construire des marques ayant une mission en phase avec les valeurs des consommateurs, les marques de la catégorie des Eaux Nature sont de plus en plus engagées dans le recyclage du plastique et l'économie circulaire, notamment *evian*, *Villavicencio* et *Lanjaron*. En particulier, *evian* s'est engagée à devenir une marque 100 % circulaire à horizon 2025 utilisant 100 % de plastique recyclé dans ses bouteilles.

La catégorie des *aquadrinks* a bénéficié en 2017 de tendances de consommation positives en faveur d'une hydratation plus saine ainsi que du lancement d'innovations majeures, surtout en Turquie, en Argentine et au Mexique. En Chine, *Mizone* a confirmé la fin de sa transition au cours de la deuxième partie de l'année, dans le contexte d'un rebond progressif de la catégorie, de plans d'activation réussis et de résultats positifs de *Mi-Pro* lancé au deuxième trimestre.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016	2017	Croissance du chiffre d'affaires[a]	Croissance des volumes[a]	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2016	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2017
Europe & Noram	10 933	13 193	(1,2) %	(1,1) %	50 %	53 %
Reste du Monde	11 011	11 484	7,1 %	(1,3) %	50 %	47 %
Total	**21 944**	**24 677**	**2,5 %**	**(1,4)%**	**100 %**	**100 %**

(a) En données comparables New Danone.

Europe & Noram

La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 193 millions d'euros en 2017, soit une baisse de -1,2 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, intégrant une baisse des volumes de -1,1 %.

Ce résultat reflète d'une part la baisse du chiffre d'affaires du Pôle EDP Noram et d'autre part la performance négative du Pôle EDP International en Europe malgré son amélioration progressive.

Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 11 484 millions d'euros en 2017, soit une hausse de +7,1 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, portée notamment par les Pôles Nutrition Spécialisée en Chine et Eaux en Amérique Latine.

Répartition du chiffre d'affaires par trimestre

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Total	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
Par Pôle										
EDP International	2 025	2 082	2 075	2 209	2 055	2 048	2 075	2 084	8 229	8 424
EDP Noram	651	658	626	1 333	627	1 290	602	1 250	2 506	4 530
Nutrition Spécialisée	1 610	1 699	1 672	1 762	1 618	1 844	1 734	1 797	6 634	7 102
Eaux	1 020	1 024	1 373	1 360	1 237	1 272	944	964	4 574	4 621
Par zone géographique										
Europe & Noram	2 737	2 656	2 822	3 619	2 735	3 532	2 639	3 386	10 933	13 193
Reste du Monde	2 569	2 809	2 924	3 045	2 802	2 921	2 716	2 709	11 011	11 484
Total	**5 306**	**5 464**	**5 746**	**6 664**	**5 537**	**6 454**	**5 355**	**6 095**	**21 944**	**24 677**

Variation du chiffre d'affaires par trimestre

	Premier trimestre 2017		Deuxième trimestre 2017		Troisième trimestre 2017		Quatrième trimestre 2017		Total 2017	
(en pourcentage)	**Données publiées**	**Données comparables New Danone**	**Données publiées**	**Données comparables New Danone**	**Données publiées**	**Données comparables New Danone**	**Données publiées**	**Données comparables New Danone**	**Données publiées**	**Données comparables New Danone**
Par Pôle										
EDP International	2,8 %	(1,7)%	6,5 %	(0,8)%	(0,3)%	(2,3)%	0,4 %	(0,3)%	2,4 %	(1,3)%
EDP Noram	1,1 %	(2,8)%	112,9 %	(2,9)%	105,7 %	(2,2)%	107,4 %	(0,4)%	80,8 %	(2,0)%
Nutrition Spécialisée	5,6 %	5,2 %	5,4 %	5,6 %	13,9 %	17,8 %	3,7 %	8,4 %	7,1 %	9,3 %
Eaux	0,4 %	1,8 %	(0,9)%	0,3 %	2,8 %	7,6 %	2,2 %	10,3 %	1,0 %	4,7 %
Par zone géographique										
Europe & Noram	(3,0)%	(3,0)%	28,3 %	(1,5)%	29,2 %	(0,2)%	28,3 %	(0,6)%	20,7 %	(1,2)%
Reste du Monde	9,3 %	4,9 %	4,1 %	3,1 %	4,3 %	11,1 %	(0,3)%	9,4 %	4,3 %	7,1 %
Total	**3,0 %**	**0,9 %**	**16,0 %**	**0,6 %**	**16,6 %**	**4,7 %**	**13,8 %**	**3,7 %**	**12,5 %**	**2,5 %**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Le résultat opérationnel courant s'élève à 3 543 millions d'euros en 2017 (3 022 millions d'euros en 2016).

La marge opérationnelle courante de Danone s'est établie à 14,36 %, en progression de +58 pb en données historiques. Cette évolution reflète :

- une progression de +70 pb en données comparables New Danone ;
- un effet défavorable de -33 pb lié à l'effet de base de la consolidation de WhiteWave ;
- un effet favorable de +21 pb lié à l'évolution du périmètre de consolidation, résultant de la cession en 2016 de Dumex en Chine et de l'activité Produits Laitiers Frais en Colombie, ainsi que de la cession en 2017 de Stonyfield aux États-Unis et de l'activité des Produits Laitiers Frais au Chili, traduisant la gestion active de Danone de son portefeuille d'actifs ;
- un impact marginal de +1 pb lié à l'évolution du taux de change.

Conformément à son plan de transformation 2020, Danone a continué de se focaliser en 2017 sur la construction d'un modèle de croissance plus résilient et plus équilibré, grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts. En données comparables New Danone, la marge opérationnelle courante s'est améliorée de +70pb. Cette très forte progression a notamment traduit :

- une croissance des ventes reflétant une stratégie de valorisation et de différenciation ;
- des gains de productivité significatifs, compensant en partie l'impact fortement négatif de l'inflation du coût des matières premières sur l'année (principalement le lait, le plastique et le sucre) ;
- une allocation des ressources dans les investissements de marques plus disciplinée et plus efficace ;

- la réalisation de plus de 50 millions de dollars de synergies de coûts en marge opérationnelle courante provenant de l'intégration de WhiteWave, en avance sur le plan initial, et résultant en particulier du regroupement des sièges, de la fusion des équipes de force de ventes ainsi que de la mutualisation des fonctions de back office.

Le coût des produits vendus s'élève à 12 459 millions d'euros en 2017 (10 744 millions d'euros en 2016), soit 50,5 % du chiffre d'affaires consolidé (49,0 % en 2016). Cette évolution défavorable reflète notamment une tendance inflationniste du coût du lait et du plastique.

Les frais sur ventes s'élèvent à 5 890 millions d'euros en 2017 (5 562 millions d'euros en 2016), soit 23,9 % du chiffre d'affaires consolidé (25,3 % en 2016). Cette baisse s'explique par (i) des synergies liées à l'acquisition de WhiteWave et notamment à la fusion des deux forces de vente en Amérique du Nord ; (ii) une allocation des ressources dans les investissements de marques plus disciplinée et efficace.

Les frais généraux s'élèvent à 2 225 millions d'euros en 2017 (2 004 millions d'euros en 2016), soit 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé (9,1 % en 2016).

Les frais de Recherche et Développement s'élèvent à 342 millions d'euros en 2017 (333 millions d'euros en 2016), soit 1,4 % du chiffre d'affaires consolidé (1,5 % en 2016) (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2017*).

Le solde des autres produits et charges s'est établi à -219 millions d'euros en 2017 (-278 millions d'euros en 2016). L'amélioration est notamment liée aux dédommagements d'assurance perçus dans le cadre de l'incendie de l'usine de Cujik au Pays-Bas en 2015.

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables New Danone
	2016	2017	2016	2017	
EDP International	731	760	8,88 %	9,02 %	-29pb
EDP Noram	351	556	14,02 %	12,28 %	+2pb
Nutrition Spécialisée	1 419	1 685	21,39 %	23,73 %	+197pb
Eaux	521	541	11,40 %	11,70 %	+12pb
Total	**3 022**	**3 543**	**13,77 %**	**14,36 %**	**+70pb**

La marge opérationnelle courante du Pôle EDP International s'établit à 9,02 % en 2017, en baisse de -29 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette évolution reflète la baisse des volumes et la forte augmentation des prix des matières premières ainsi que des coûts logistiques. Les initiatives de valorisation du portefeuille, de gains de productivité accélérée, et de discipline et d'efficacité dans les investissements de marque, ont compensé la quasi-totalité de ces effets négatifs.

Malgré l'impact des volumes décroissants de la catégorie *Premium Dairy*, la marge opérationnelle courante du Pôle EDP Noram s'établit à 12,28 % en 2017, en hausse de +2 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette hausse a surtout été générée par plus de 50 millions de dollars de synergies liées à l'intégration de WhiteWave.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Spécialisée s'établit à 23,73 % en 2017, en hausse de +197 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette amélioration s'explique par la forte croissance des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, par un mix géographique favorable et par les dédommagements d'assurance perçus dans le cadre de l'incendie de l'usine de Cujik au Pays-Bas en 2015.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'établit à 11,70 % en 2017, en hausse de +12 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Malgré la forte inflation du prix du plastique et l'impact du Brexit, le Pôle a bénéficié d'initiatives d'efficacité qui ont permis de protéger la marge.

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables New Danone
	2016	2017	2016	2017	
Europe & Noram	1 842	2 048	16,84 %	15,52 %	-14pb
Reste du Monde	1 180	1 495	10,72 %	13,02 %	+183pb
Total	**3 022**	**3 543**	**13,77 %**	**14,36 %**	**+70pb**

La marge opérationnelle courante de la zone Europe et Noram s'établit à 15,52 % en 2017, en baisse de -14 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. La rentabilité de la zone a été fortement impactée par l'inflation des matières premières.

La marge opérationnelle courante de la zone Reste du Monde s'établit à 13,02 % en 2017, en hausse de +183 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016, illustrant en particulier la bonne performance des pôles Nutrition Spécialisée en Asie et Eaux en Amérique Latine.

RÉSULTAT FINANCIER

Exposition aux risques financiers et gestion des risques financiers

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques.*

Résultat financier

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	130	151
Charges financières sur dette financière	(276)	(414)
Coût de l'endettement financier net	**(146)**	**(263)**
Autres produits financiers	67	137
Autres charges financières	(214)	(312)
Autres produits et charges financiers	**(146)**	**(175)**
Résultat financier	**(293)**	**(438)**

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a augmenté en valeur absolue en 2017 passant de -146 millions d'euros en 2016 à -263 millions d'euros en 2017, reflétant des charges additionnelles liées au financement de l'acquisition de WhiteWave.

Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers se sont établis à -175 millions d'euros, une augmentation due au montant non courant versé dans le cadre du remboursement anticipé en octobre dernier des 500 millions de dollars d'obligations de WhiteWave portant un coupon à 5,375 %.

TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition sur les bénéfices courant a été de 30,3 % en 2017, soit une baisse de 0,75 point par rapport à 2016, principalement due à la suppression de la taxe de 3 % sur les dividendes en France, partiellement compensée par la nouvelle surtaxe exceptionnelle sur les bénéfices des entreprises décidée par le Gouvernement français.

La réforme fiscale adoptée aux États-Unis en décembre 2017 a permis de réaliser un bénéfice exceptionnel en impôt sur les bénéfices non-courant sans effet sur la trésorerie de +285 millions d'euros, dû à la réévaluation des passifs d'impôts différés. Ce bénéfice a été partiellement compensé par d'autres charges fiscales et notamment celle liée à la plus-value de cession de Stonyfield.

RÉSULTAT NET COURANT - PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net s'élève à 2 563 millions d'euros en 2017 (1 827 millions d'euros en 2016). Le résultat net – Part du Groupe s'élève à 2 453 millions d'euros en 2017 (1 720 millions d'euros en 2016).

Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat net des sociétés mises en équivalence a augmenté, passant d'un million d'euros en 2016 à 109 millions d'euros en 2017, bénéficiant d'une base de comparaison favorable (dépréciation de la participation de 25 % dans Yashili en 2016). Le résultat net - Part des intérêts minoritaires est resté stable à 110 millions d'euros.

Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 190 millions d'euros en 2017, en hausse de +14,6 % par rapport à 2016.

Le BNPA courant a été de 3,49 euros, en croissance de +14,2 % à taux de change constant, en ligne avec l'objectif annuel. Le BNPA courant a augmenté de +12,6 % en données publiées, incluant un impact de change négatif (-1,6 %), principalement dû à la dépréciation de la livre sterling.

Passage du Résultat net – Part du Groupe au Résultat net courant – Part du Groupe

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016			2017		
	Courant	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Résultat opérationnel courant	**3 022**		**3 022**	**3 543**		**3 543**
Autres produits et charges opérationnels		(99)	(99)		192	192
Résultat opérationnel	**3 022**	**(99)**	**2 923**	**3 543**	**192**	**3 734**
Coût de l'endettement financier net	(146)		(146)	(263)		(263)
Autres produits et charges financiers	(134)	(13)	(146)	(137)	(38)	(175)
Résultat avant impôts	**2 742**	**(112)**	**2 630**	**3 143**	**153**	**3 296**
Impôts sur les bénéfices	(852)	48	(804)	(953)	111	(842)
Taux effectif d'impôt	31,1 %		30,6 %	30,3 %		25,5 %
Résultat net des sociétés intégrées	**1 890**	**(64)**	**1 826**	**2 190**	**264**	**2 454**
Résultat net des sociétés mises en équivalence	129	(128)	1	111	(2)	109
Résultat net	**2 019**	**(191)**	**1 827**	**2 301**	**262**	**2 563**
• Part du Groupe	1 911	(191)	1 720	2 190	263	2 453
• Part des intérêts minoritaires	108	–	107	111	(1)	110

Passage du BNPA au BNPA courant

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Courant	**Total**	**Courant**	**Total**
Résultat net - Part du Groupe *(en millions d'euros)*	1 911	1 720	2 190	2 453
Coupon relatif au financement hybride net d'impôt *(en millions d'euros)*	–	–	(2)	(2)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	616 442 041	616 442 041	625 986 636	625 986 636
• Après dilution	616 700 618	616 700 618	627 121 266	627 121 266
BNPA *(en euros)*				
• Avant dilution	3,10	2,79	3,50	3,92
• Après dilution	3,10	2,79	3,49	3,91

AUTRES INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT : PASSAGE DES DONNÉES HISTORIQUES AUX DONNÉES COMPARABLES

	Période précédente	Période considérée	Variation en données publiées	*Dont effet de base WhiteWave*	*Dont effet des autres variations du périmètre de consolidation*	*Dont effet des variations des taux de change*	Croissance en données comparables New Danone
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf pourcentage)*							
Exercice clos le 31 décembre 2016	22 412	21 944	(2,1) %	–	*0,5 %*	*(5,5) %*	2,9 %
Exercice clos le 31 décembre 2017	21 944	24 677	12,5 %	*12,7 %*	*(1,1) %*	*(1,6) %*	2,5 %
Marge opérationnelle courante							
Exercice clos le 31 décembre 2016	12,91 %	13,77 %	+87 pb	–	*+10 pb*	*+6 pb*	+70 pb
Exercice clos le 31 décembre 2017	13,77 %	14,36 %	+59 pb	*-33pb*	*+21pb*	*+1pb*	+70pb

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 26 avril 2018, la distribution d'un dividende de 1,90 euro par action, en hausse de +11,8 % par rapport à 2016. Ce dividende traduit la confiance du Conseil et de la Direction dans l'agenda de l'entreprise vers une croissance forte, rentable et durable.

Il sera demandé aux actionnaires d'opter pour un paiement intégral de leur dividende en numéraire ou en actions DANONE. Les nouvelles actions seront émises à un prix fixé à 90 % de la moyenne des vingt séances de bourse précédent l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 diminué du montant du dividende.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 4 mai 2018. La période durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 4 mai et s'achèvera le 18 mai. La mise en paiement du dividende en numéraire ou la livraison des actions interviendra le 31 mai 2018.

3.3 FREE CASH FLOW

À la date du présent Document de Référence, Danone estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles *via* des lignes de crédit confirmées gérées au niveau de la Société seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (incluant le financement de l'exercice de toutes options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle) et la distribution de dividendes.

Le *free cash flow* s'est établi à 2 083 millions d'euros, en croissance de +18,4 % par rapport à 2016, soutenu par la progression du résultat opérationnel courant, une discipline stricte dans les investissements industriels et un contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement. Ce montant inclut par ailleurs les dommages et intérêts perçus dans l'affaire Fonterra à hauteur de 105 millions d'euros.

Cette trésorerie contribuera principalement au désendettement de l'entreprise et financera l'agenda de croissance de Danone. Les investissements industriels pour 2017 s'élèvent à 969 millions d'euros, soit 3,9 % du chiffre d'affaires.

FREE CASH FLOW

Passage de la trésorerie provenant de l'exploitation au *free cash flow*

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 652**	**2 958**
Investissements industriels	(925)	(969)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	27	45
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle [a]	6	50
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle [b]	–	–
Free cash flow	**1 760**	**2 083**
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe [c]	26	2
Free cash flow hors éléments exceptionnels [d]	**1 786**	**2 085**

(a) Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice.
(b) Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice.
(c) Montant net d'impôts.
(d) Le *free cash flow* hors éléments exceptionnels correspond au *free cash flow* avant prise en compte des flux de trésorerie relatifs aux initiatives que Danone a mises en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Résultat net	**1 827**	**2 563**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	52	(54)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	786	974
Dotations (reprises) des provisions	51	153
Variation des impôts différés	(65)	(353)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers	(74)	(284)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	24	22
Coût de l'endettement financier net	149	265
Intérêts décaissés nets	(148)	(186)
Variation nette des intérêts financiers	–	80
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	13	(15)
Marge brute d'autofinancement	**2 615**	**3 085**
Variation des stocks	(24)	(122)
Variation des créances clients	(110)	(190)
Variation des dettes fournisseurs	298	145
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	(127)	40
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	37	(127)
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 652**	**2 958**
Investissements industriels [a]	(925)	(969)
Cessions d'actifs industriels [a]	27	45
Acquisitions d'actifs financiers [b]	(66)	(10 949)
Cessions d'actifs financiers [b]	110	441
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	6	(4)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement	**(848)**	**(11 437)**
Augmentation du capital et des primes	46	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et *calls* DANONE [c]	32	13
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	–	1 245
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	–	–
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [d]	(985)	(279)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(295)	(107)
Versement de dividende	(94)	(86)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	6	1
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(383)	(193)
Flux nets d'instruments dérivés [e]	50	(52)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11 237	–
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(638)	(1 487)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(442)	(564)
Flux nets des placements à court terme	(10 531)	9 559
Trésorerie affectée aux opérations de financement	**(1 616)**	**8 289**
Incidence des variations de taux de change et autres [f]	(151)	272
Variation globale de la trésorerie	**38**	**81**
Disponibilités au 1er janvier	**519**	**557**
Disponibilités au 31 décembre	**557**	**638**
Informations complémentaires		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(891)	(1 116)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.
(b) Acquisition / cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition /cession.
(c) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.
(d) Part payée en numéraire.
(e) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016 comprend également et pour l'essentiel les flux des couvertures du coût d'acquisition de WhiteWave échues en 2017.
(f) Effet de reclassement sans incidence sur la dette nette.

3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2016**	**2017**
Actifs non courants	24 836	34 627
Actifs courants	19 113	9 641
Total de l'actif	**43 949**	**44 268**
Capitaux propres – Part du Groupe	**13 109**	**14 501**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	85	73
Passifs non courants	21 705	19 282
Passifs courants	9 050	10 411
Total du passif et des capitaux propres	**43 949**	**44 268**
Dette nette	7 472	15 372
Dette financière nette	6 773	14 765

STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Risque de liquidité et politique de gestion

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques* relatif aux *Risques de marchés*.

En particulier, Danone centralise la gestion du risque de liquidité et de ses financements au niveau de la Société.

Situation des financements et du risque de liquidité

Principales opérations de financement de l'exercice 2017

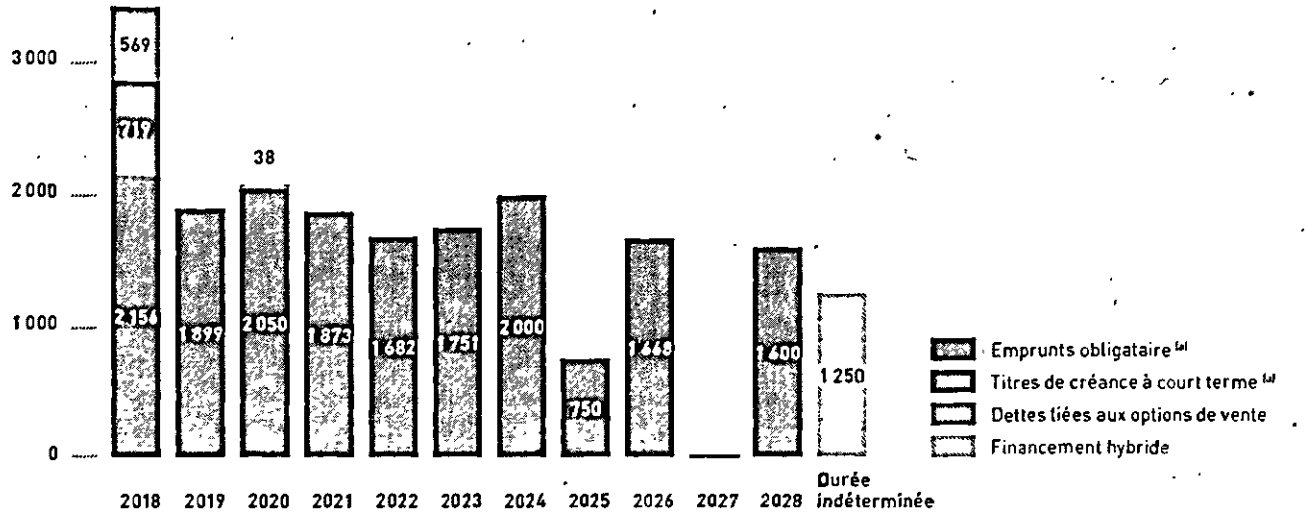
	Exercice clos le 31 décembre		
			2017
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Financement hybride	EUR	1 250	Durée indéterminée
Remboursements			
Emprunt obligataire WhiteWave	USD	553	2022
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2017
Placement privé yen	JPY	11 000	2017
Placement privé euro	EUR	95	2017

Échéanciers des principales dettes financières

Il s'agit des financements gérés au niveau de la Société.

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)

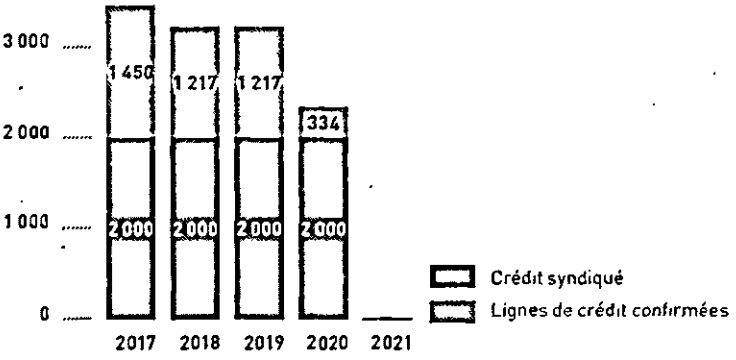


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées et un crédit syndiqué non utilisés portés par la Société.

(en millions d'euros)



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2016		2017	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
Notation court terme [a]				
Notation	–	A-2	–	A-2
Notation long terme [b] [c]				
Notation	Baa1 [c]	BBB+	Baa1 [c]	BBB+
Perspective	Stable	Négative [d]	Stable	Négative [d]

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.
(c) Notation revue le 8 septembre 2016.
(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

Standard & Poor's a relevé sa perspective sur la note de crédit de Danone de "négative" à "stable" le 20 février 2018.

DETTES LIÉES AUX OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Principes généraux

Danone a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

Variation de la période

(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Au 1er janvier	862	699
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39	–	–
Exercices d'options [a]	(285)	(111)
Variation de la valeur actuelle des options	121	19
Au 31 décembre [b]	**699**	**607**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente.
(b) Plusieurs options dont aucune n'excède individuellement 200 millions d'euros. Pour la plupart, le prix d'exercice est un multiple de résultat.

Voir également Note 3.5 des Annexes aux comptes consolidés.

DETTE NETTE ET DETTE FINANCIÈRE NETTE

Dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Dettes financières non courantes	18 771	15 716
Dettes financières courantes	2 510	3 792
Placements à court terme	(13 063)	(3 462)
Disponibilités	(557)	(638)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [a]	(148)	(16)
Instruments dérivés – actifs – Courants [a]	(42)	(19)
Dette nette	**7 472**	**15 372**

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, ces instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition.

Variation de la dette nette en 2017

La dette nette de Danone a augmenté de 7 900 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 et s'établit à 15 372 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette évolution reflète notamment l'acquisition de la société WhiteWave ainsi que la cession de Stonyfield. Cette dette nette inclut 607 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 92 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Dette nette	**7 472**	**15 372**
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - non courantes	(315)	(38)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(384)	(569)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	**(699)**	**(607)**
Dette financière nette	**6 773**	**14 765**

Ratios dette nette / EBITDA et retour sur capitaux investis (ROIC)

Danone suit ces ratios sur une base annuelle.

Dette nette / EBITDA

Le ratio dette nette / EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels. Le ratio de l'exercice 2017 s'établit à 3,3 x :

(en millions d'euros sauf ratio)	2016	2017
Dette nette au 31 décembre	**7 472**	**15 372**
Résultat opérationnel	2 923	3 734
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	786	974
EBITDA de l'exercice	**3 709**	**4 708**
Dette nette / EBITDA de l'exercice	**2,0 x**	**3,3 x**

ROIC

Le ROIC correspond au ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent, ceux-ci correspondant à :

Goodwill et autres actifs corporels et incorporels

+ investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers ;

+ actifs destinés à être cédés nets des passifs ;

+ besoin en fonds de roulement ;

- provisions et autres passifs nets ;

Il s'établit à 10,3 % en 2017 :

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2015	2016	2017
Résultat opérationnel courant		3 022	3 543
Taux effectif d'impôt courant		31,1 %	30,3 %
Impôts sur résultat opérationnel courant		(940)	(1 074)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence		129	111
Résultat d'exploitation		**2 211**	**2 580**
Immobilisations incorporelles	15 779	15 803	24 945
Immobilisations corporelles	4 752	5 036	6 005
***Goodwill* et autres actifs incorporels et corporels**	**20 531**	**20 839**	**30 950**
Titres mis en équivalence	2 882	2 730	2 678
Autres actifs financiers	274	288	260
Prêts à moins d'un an	40	18	14
Investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers	**3 196**	**3 036**	**2 952**
Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs	**153**	**66**	**–**
Impôts différés nets des impôts différés actifs	(224)	(259)	(922)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(793)	(959)	(919)
Autres provisions et passifs non-courants	(834)	(885)	(1003)
Provisions et autres passifs nets	**(1 851)**	**(2 103)**	**(2 844)**
Besoin en fonds de roulement	**(1 561)**	**(1 549)**	**(1 112)**
Capitaux investis de l'exercice	20 468	20 289	29 947
Capitaux investis moyens		**20 379**	**25 119**
ROIC		**10,9 %**	**10,3 %**

CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres - Part du Groupe

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Au 1er janvier	12 606	13 108
Résultat net de la période	1 720	2 453
Autres éléments du résultat global	134	(391)
Dividendes versés [a]	(986)	(279)
Écarts de conversion	(283)	(1 722)
Autres	(83)	1 332
Au 31 décembre	**13 108**	**14 501**

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (365) millions d'euros en 2017 ((1 079) millions d'euros en 2016).

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Engagements donnés au 31 décembre 2017 dans le cadre de l'activité opérationnelle

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(4 252)	(2 397)	(780)	(478)	(281)	(317)
Engagements liés à des investissements industriels	(197)	(187)	(9)	-	-	(1)
Obligations en matière de contrats de location simple	(748)	(223)	(139)	(101)	(65)	(220)
Garanties et nantissements donnés	(25)	(22)	(1)	-	-	(2)
Autres	(55)	(34)	(11)	(6)	(3)	(2)
Total	**(5 278)**	**(2 863)**	**(939)**	**(585)**	**(349)**	**(542)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

3.5 PERSPECTIVES 2018

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2017.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Danone a annoncé le 14 février 2018 une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult, permettant de renforcer la collaboration stratégique de long terme dans les probiotiques, tout en optimisant son allocation de capital :

- collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques ;
- réduction de la participation de Danone dans Yakult : en ligne avec ses efforts de discipline accrus en matière d'allocation de son capital, Danone annonce en parallèle son intention de céder une partie de sa participation dans Yakult. La cession envisagée s'effectuera par :
  - une opération de marché lancée le 14 février 2018 par Yakult et dont la réalisation est prévue en mars ;
  - le programme de rachat d'actions lancé par Yakult et auquel Danone participera.

Après la réalisation de ces opérations, la participation de Danone dans le capital de Yakult devrait être de l'ordre de 7 %, sous réserve des conditions de marché. Danone devrait ainsi rester le plus grand actionnaire de Yakult et continuera à siéger au conseil d'administration de l'entreprise.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR L'EXERCICE 2018

Cette année, Danone continuera de progresser vers l'atteinte de son ambition à horizon 2020 en travaillant de manière distincte sur ses deux agendas de croissance à moyen terme et d'efficacité à court terme. L'Entreprise commencera également le déploiement du programme d'efficacité Protein et elle continuera de dégager les synergies attendues de l'acquisition de WhiteWave. Ces leviers viendront renforcer la capacité de Danone à assurer une croissance durable de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

Perspectives macro-économiques

Danone anticipe que la volatilité des marchés se poursuivra.

En 2018, Danone s'attend à la poursuite de l'inflation des coûts avec une hausse d'environ +5 % du coût des matières premières et du coût des matériaux d'emballage, notamment :

- une inflation du prix du lait comprise entre 1 % et 5 % dans l'ensemble ;
- une progression à deux chiffres du prix du PET portée par le rebond du prix du pétrole brut ;
- et un contexte inflationniste pour les autres matières premières, notamment le sucre et les fruits.

Danone prévoit également la poursuite des effets de la volatilité des devises, en particulier de la livre sterling.

Objectifs 2018

Danone continuera à porter son attention sur l'accélération de la croissance et la maximisation des efficacités, en intégrant les économies que le programme Protein générera pour la première année. En 2018, l'entreprise progressera vers la réalisation de son ambition 2020 en poursuivant la croissance de son chiffre d'affaires et l'amélioration de sa marge opérationnelle courante.

Par conséquent, Danone vise une croissance à deux chiffres du BNPA courant à taux de change constant pour 2018, hors Effet de la Transaction Yakult.

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Indicateur supplémentaire : Croissance en données comparables New Danone

Depuis la réalisation de l'acquisition de WhiteWave, les activités de WhiteWave et de Danone sont combinées et dégagent ensemble des synergies. Dans ce contexte, le *reporting* séparé des périmètres respectifs de WhiteWave et de Danone pré-acquisition ne reflète plus leur performance réelle. En conséquence, Danone a décidé de gérer et donc de suivre sa performance en intégrant la contribution de WhiteWave dans son ensemble à sa croissance organique dès son acquisition, *via* un indicateur supplémentaire : variations en données comparables New Danone.

Cet indicateur est une déclinaison de l'indicateur variations en données comparables utilisé par Danone qui intègre, dès la date de son acquisition, la performance de WhiteWave :

- sur les périodes antérieures comparées ; et
- sur la base des données historiques de WhiteWave après retraitement afin d'assurer leur comparabilité avec celles de Danone.

Cet indicateur est utilisé à partir du deuxième trimestre 2017 et jusqu'à la fin de l'exercice 2018. Danone ne publie pas les variations en données comparables New Danone pour les périodes précédentes, l'information n'étant pas pertinente compte-tenu de la définition de cet indicateur.

Enfin, Danone ne suit pas en interne et ne publie pas l'indicateur de variations en données comparables et ce, jusqu'à la fin de l'exercice 2018. En effet, Danone rappelle qu'il n'est pas représentatif de sa performance réelle qui est reflétée par les variations en données comparables New Danone et que, corolairement, l'écart avec les variations en données comparables New Danone n'est pas représentatif de la contribution de l'ensemble WhiteWave à cette performance réelle.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone sont calculés de la façon suivante :

Les variations en données comparables du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

- des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent ;
- des changements dans les principes comptables applicables ;
- des variations de taux de change (i) en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), et (ii) en corrigeant des écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes, source de distorsion dans la lecture de la performance organique de Danone.

En 2014, dans un contexte où l'inflation en Argentine, déjà structurellement élevée, a connu une accélération, à la suite notamment de la dévaluation forte et soudaine de sa devise en janvier de cette même année, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélée insuffisante pour refléter la performance organique de Danone dans ce pays. Par conséquent, Danone a précisé la définition des variations en données comparables, afin d'inclure dans les effets de change les écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes. Ce traitement est appliqué à partir de la publication des résultats annuels de l'exercice 2014, où il ne concerne que l'Argentine. Danone continue de suivre avec attention la situation économique et monétaire en Argentine et la volatilité de son inflation. Ce retraitement conduit à (i) limiter l'inflation des prix et des coûts des produits vendus au kilo à leur niveau moyen sur trois ans, et (ii) plafonner la marge opérationnelle courante à son niveau de l'exercice précédent, et ce pour chacun des Pôles présents dans le pays. Concernant l'exercice 2014, ce retraitement avait été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice. Pour rappel, ce traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine et son arrêt n'ont aucune incidence sur les données IFRS publiées.

Arrêt du traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine

Compte tenu de la normalisation de la situation économique et monétaire en Argentine observée depuis le début de l'année 2017 et confirmée au T3 2017, il n'est plus requis de limiter l'inflation des prix et de plafonner la marge opérationnelle courante dans ce pays, comme décrit ci-dessus. En conséquence, lors de la publication de son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017, Danone a mis fin au traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine à compter du 1er janvier 2017.

Au 1er semestre 2017, les effets de ce traitement avaient été les suivants :

- un effet négatif de -0,3 % sur la variation du chiffre d'affaires en données comparables New Danone (-0,2 % et -0,4 % respectivement au T1 2017 et T2 2017) ;
- un effet positif de +0,3 % sur la variation des taux de change ;
- un effet nul sur la variation de la marge opérationnelle courante en données comparables New Danone.

Le tableau suivant présente les variations du chiffre d'affaires en données comparables New Danone pour le T1, le T2 et le S1 2017 et rappelle les données correspondantes, prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine, telles que publiées précédemment :

Variation du chiffre d'affaires	En données comparables New Danone, telles que publiées et prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine			En données comparables New Danone		
	T1 2017	T2 2017	S1 2017	T1 2017	T2 2017	S1 2017
Par Pôle						
EDP International	-2,2 %	-1,8 %	-2,0 %	-1,7 %	-0,8 %	-1,2 %
EDP Noram	-2,8 %	-2,9 %	-2,9 %	-2,8 %	-2,9 %	-2,9 %
Nutrition Spécialisée	5,2 %	5,5 %	5,4 %	5,2 %	5,6 %	5,4 %
Eaux	1,7 %	0,3 %	0,8 %	1,8 %	0,3 %	0,9 %
Par zone géographique						
Europe & Noram	-3,0 %	-1,5 %	-2,1 %	-3,0 %	-1,5 %	-2,1 %
Reste du Monde	4,4 %	2,3 %	3,3 %	4,9 %	3,1 %	4,0 %
Total	**0,7 %**	**0,2 %**	**0,4 %**	**0,9 %**	**0,6 %**	**0,7 %**

Variation de la marge opérationnelle courante	En données comparables New Danone, telles que publiées et prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine	En données comparables New Danone
	S1 2017	S1 2017
Par Pôle		
EDP International	-33 pb	-13 pb
EDP Noram	-67 pb	-67 pb
Nutrition Spécialisée	+320 pb	+316 pb
Eaux	+37 pb	+15 pb
Par zone géographique		
Europe & Noram	+24 pb	+25 pb
Reste du Monde	+175 pb	+175 pb
Total	**+91 pb**	**+91 pb**

Les variations en données comparables New Danone (ou variations en données comparables, incluant WhiteWave à partir d'avril 2017) du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone et de WhiteWave combinés. Cet indicateur correspond à la variation en données comparables de Danone et WhiteWave combinés en considérant WhiteWave dans son ensemble, en intégrant ses sociétés sur les exercices précédant et suivant leur acquisition en avril 2017 :

- entre le 1er avril et le 31 décembre pour les périodes comparées jusqu'en 2017 inclus ;
- entre le 1er janvier et le 31 décembre pour les périodes comparées en 2018.

Passage des données publiées aux données comparables New Danone

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016 [a]	Effets de base de WhiteWave [b]	Effets des autres variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change	Croissance en données comparables New Danone [c]	2017 [d]
Chiffre d'affaires	21 944	12,70 %	-1,10 %	-1,60 %	2,50 %	24 677
Marge opérationnelle courante	13,77 %	-33 pb	+21 pb	+1 pb	+70 pb	14,36 %

(a) Données consolidées publiées de Danone.

(b) Effet de base WhiteWave : correspond essentiellement à la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 1er avril au 31 décembre 2016 et à la correction de l'effet de l'utilisation de périodes de référence différentes entre données publiées FY 2017 et variations en données comparables New Danone FY 2017. En effet, il convient de déduire la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 1er au 12 avril 2017 qui est effectivement incluse dans la variation en données comparables New Danone et est exclue des données publiées.

(c) Croissance en données comparables de Danone et de WhiteWave combinés, intégrant la contribution de l'ensemble WhiteWave sur les périodes du 1er avril au 31 décembre 2016 et du 1er avril au 31 décembre 2017.

(d) Données consolidées historiques de Danone et de WhiteWave combinés, intégrant la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 12 avril au 31 décembre 2017.

Les données financières utilisées pour calculer les variations en données comparables New Danone sont les suivantes :

- les données postérieures à l'acquisition sont issues des comptes publiés de Danone et WhiteWave combinés, libellés en euros et établis selon le référentiel IFRS (et donc après l'allocation du prix d'acquisition de WhiteWave provisoire effectuée pour les comptes consolidés de l'exercice 2017) ;
- les données antérieures à l'acquisition sont issues des comptes historiques respectivement de Danone libellés en euros et établis selon le référentiel IFRS et de WhiteWave libellées en dollars et établis selon le référentiel US GAAP.

Par ailleurs, afin d'assurer la comparabilité des résultats de Danone et WhiteWave combinés, les retraitements suivants ont été réalisés :

- le compte de résultat de WhiteWave des périodes antérieures à l'acquisition a été retraité afin de le rendre conforme aux principes comptables de Danone ;
- les effets sur le résultat de WhiteWave de l'allocation de son prix d'acquisition ont également été reflétés sur les périodes antérieures à l'acquisition.

Ainsi les données antérieures à l'acquisition relatives à WhiteWave ont été retraitées de la façon suivante :

Exercice clos le 31 décembre 2017

(en millions de dollars sauf pourcentage)	Données publiées [a]	Indicateurs non définis par les normes US GAAP [b]	Application des principes comptables Danone [c]	Allocation du prix d'acquisition [d]	Données retraitées
Chiffre d'affaires	**4 198**	**4 198**	**-1**	**-**	**4 197**
Résultat opérationnel	**402**	**402**	**1**	**-18**	**385**
Marge opérationnelle	9,60 %				9,20 %
Résultat opérationnel non-courant		-21	0	-29 [e]	-50
Résultat opérationnel courant		**423**	**1**	**+11 [f]**	**435**
Marge opérationnelle courante		**10,10 %**			**10,40 %**

(a) Comptes historiques de WhiteWave libellés en dollars et établis selon le référentiel US GAAP par son management.

(b) Indicateurs non définis par les normes US GAAP utilisés par le management de WhiteWave : Adjusted Net Sales correspond au Chiffre d'affaires et Adjusted Operating Income au Résultat opérationnel courant.

(c) Reclassements non matériels.

(d) Sur la base de l'allocation provisoire réalisée pour les comptes consolidés de l'exercice 2017.

(e) Effet sur le résultat de la comptabilisation à la juste valeur des stocks en cours à date d'acquisition.

(f) Effet sur le résultat de l'amortissement des écarts d'évaluation des actifs amortissables (actifs corporels et relations clients).

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

La marge opérationnelle courante correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Les Autres produits et charges financiers non-courants correspondent aux plus ou moins-values de cession et aux dépréciations de participations non consolidées ainsi qu'Aux produits et charges financiers significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone.

Les impôts sur bénéfices non-courants correspondent aux impôts relatifs aux éléments non-courants ainsi qu'aux produits et charges d'impôts significatives qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone.

Le taux d'imposition courant mesure le taux d'imposition relatif à la performance récurrente de Danone et correspond au ratio produits et charges d'impôts relatifs aux éléments courants sur le résultat courant avant impôts.

Le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant comprend des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité de ces sociétés et altèrent la lecture de leur performance. Ils incluent principalement (i) les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence, les dépréciations d'écarts d'acquisition et, (ii) lorsqu'ils sont matériels les éléments non-courants tels que définis par Danone issus de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net courant correspond à la part du Groupe dans le Résultat net courant consolidé. Le Résultat net courant mesure la performance récurrente de l'Entreprise et exclut les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone. Les éléments non-courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, les Autres charges et produits financiers non-courants, les impôts non-courants ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant. Ces éléments exclus du Résultat net courant représentent le Résultat net non-courant.

Le BNPA courant correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur nombre d'actions dilué. En effet, conformément aux normes IFRS le résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts.

Effet de la Transaction Yakult correspond à la réduction du résultat net courant 2017 de Danone pour refléter une participation de Danone dans Yakult pour 2017 identique à celle de 2018 après mise en œuvre de la cession partielle envisagée. Il se calcule en considérant l'écart entre le taux de détention de Danone dans Yakult post transaction et 21,29 % et en l'appliquant *prorata temporis* au résultat de Yakult pour 2017 tel qu'estimé par Danone pour la préparation de ses comptes consolidés 2017.

Le free cash flow représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession et, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée, avant prise en compte (i) des frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle.

La dette financière nette représente la part de dette nette portant intérêt. Elle est calculée sur la base des dettes financières courantes et non courantes, après exclusion des Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, et nette des Disponibilités, des Placements à court terme et des Instruments dérivés – actifs en gestion de la dette nette.

3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société. En outre, les informations financières historiques et certaines informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet de Danone dans la rubrique relative aux informations réglementées.

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 74
Comptes consolidés 74
Annexes aux comptes consolidés 81

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 137
Comptes individuels de la société mère Danone SA 137
Notes aux comptes individuels de la société mère Danone SA 139

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 157

4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 157

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	Notes	**2016**	**2017**
Chiffre d'affaires	2.4, 5.2	**21 944**	**24 677**
Coût des produits vendus		(10 744)	(12 459)
Frais sur vente		(5 562)	(5 890)
Frais généraux		(2 004)	(2 225)
Frais de recherche et de développement		(333)	(342)
Autres produits et charges	5.3	(278)	(219)
Résultat opérationnel courant		**3 022**	**3 543**
Autres produits et charges opérationnels	6.1	(99)	192
Résultat opérationnel		**2 923**	**3 734**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		130	151
Coût de l'endettement financier brut		(276)	(414)
Coût de l'endettement financier net	10.7	(146)	(263)
Autres produits financiers	11.3	67	137
Autres charges financières	11.3	(214)	(312)
Résultat avant impôts		**2 630**	**3 296**
Impôts sur les bénéfices	8.1	(804)	(842)
Résultat des sociétés intégrées		**1 826**	**2 454**
Résultat des sociétés mises en équivalence	4.8	1	109
Résultat net		**1 827**	**2 563**
Résultat net – Part du Groupe		**1 720**	**2 453**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		107	110
Résultat net – Part du Groupe par action	13.4	**2,79**	**3,92**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	13.4	**2,79**	**3,91**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Résultat net – Part du Groupe	**1 720**	**2 453**
Écarts de conversion	(33)	(1 724)
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts[a]	385	(422)
Effets d'impôts	(134)	18
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains et pertes latents bruts	–	7
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	–	–
Effets d'impôts	(1)	2
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	–
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**217**	**(2 120)**
Écarts actuariels sur engagements de retraites		
Gains et pertes bruts	(134)	11
Effets d'impôts	19	(5)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	**(116)**	**5**
Résultat global – Part du Groupe	**1 821**	**339**
Résultat global – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	99	79
Résultat global	**1 920**	**418**

(a) En 2017, concerne principalement le reclassement du gain de change issu du débouclage des couvertures du prix d'acquisition de WhiteWave de 368 millions d'euros en déduction du prix d'acquisition. En 2016, concernait principalement l'effet de la part efficace de ces couvertures.

Bilan consolidé

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2016**	**2017**
Actif			
Goodwill		11 620	18 132
Marques		3 879	6 412
Autres immobilisations incorporelles		304	401
Immobilisations incorporelles	2.4, 9.1 à 9.3	15 803	24 945
Immobilisations corporelles	5.5	5 036	6 005
Titres mis en équivalence	4.1 à 4.8	2 730	2 678
Autres titres non consolidés		81	83
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		208	177
Autres actifs financiers	11.1, 11.2	288	260
Instruments dérivés - actifs [a]	12.2, 12.3	148	16
Impôts différés	8.2	831	722
Actifs non courants		**24 836**	**34 627**
Stocks	5.4	1 380	1 668
Clients et comptes rattachés	5.4	2 524	2 794
Autres actifs courants	5.4	1 061	1 046
Prêts à moins d'un an		18	14
Instruments dérivés - actifs [b]	12.2, 12.3	419	19
Placements à court terme	10.1, 10.5	13 063	3 462
Disponibilités		557	638
Actifs détenus en vue de leur cession		92	-
Actifs courants		**19 113**	**9 641**
Total de l'actif		**43 949**	**44 268**

[a] Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
[b] Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016, comprenait également les instruments de couverture du prix d'acquisition de WhiteWave dont la juste valeur s'élevait à 377 millions d'euros.

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2016**	**2017**
Passif et capitaux propres			
Capital		164	168
Primes		4 178	4 991
Bénéfices accumulés et autres [a]	10.3	12 035	14 723
Écarts de conversion		(1 460)	(3 182)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(126)	(545)
Actions propres et *calls* DANONE [b]	13.2	(1 682)	(1 653)
Capitaux propres – Part du Groupe		**13 109**	**14 501**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	85	73
Capitaux propres		**13 194**	**14 574**
Financements	10.1 à 10.4	18 438	15 529
Instruments dérivés – passifs [c]	12.2, 12.3	19	149
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	315	38
Dettes financières non courantes		18 771	15 716
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	7.3	959	919
Impôts différés	8.2	1 090	1 644
Autres provisions et passifs non courants	14.2	885	1 003
Passifs non courants		**21 705**	**19 282**
Financements	10.1 à 10.4	2 119	3 221
Instruments dérivés – passifs [c]	12.2, 12.3	8	1
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	384	569
Dettes financières courantes		2 510	3 792
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	3 772	3 904
Autres passifs courants	5.4	2 741	2 716
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		26	–
Passifs courants		**9 050**	**10 411**
Total du passif et des capitaux propres		**43 949**	**44 268**

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.
(b) Options d'achat DANONE acquises par la Société.
(c) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2016	2017
Résultat net		**1 827**	**2 563**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	4.8	52	(54)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	5.5, 9.3	786	974
Dotations (reprises) des provisions	14.2	51	153
Variation des impôts différés	8.2	(65)	(353)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers		(74)	(284)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	7.4	24	22
Coût de l'endettement financier net	10.7	149	265
Intérêts décaissés nets		(148)	(186)
Variation nette des intérêts financiers		–	80
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		13	(15)
Marge brute d'autofinancement		**2 615**	**3 085**
Variation des stocks		(24)	(122)
Variation des créances clients		(110)	(190)
Variation des dettes fournisseurs		298	145
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		(127)	40
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	5.4	37	(127)
Trésorerie provenant de l'exploitation		**2 652**	**2 958**
Investissements industriels [a]	5.5	(925)	(969)
Cessions d'actifs industriels [a]	5.5	27	45
Acquisitions d'actifs financiers [b]	2.3	(66)	(10 949)
Cessions d'actifs financiers [b]	2.5	110	441
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		6	(4)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement		**(848)**	**(11 437)**
Augmentation du capital et des primes		46	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et calls DANONE [c]	13.2	32	13
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	10.3, 10.4	–	1 245
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	10.4	–	–
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [d]	13.5	(985)	(279)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.5	(295)	(107)
Versement de dividende		(94)	(86)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		6	1
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(383)	(193)
Flux nets d'instruments dérivés [e]		50	(52)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	10.3, 10.4	11 237	–
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	10.3, 10.4	(638)	(1 487)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	10.3	(442)	(564)
Flux nets des placements à court terme		(10 531)	9 559
Trésorerie affectée aux opérations de financement		**(1 616)**	**8 289**
Incidence des variations de taux de change et autres [f]		(151)	272
Variation globale de la trésorerie		**38**	**81**
Disponibilités au 1er janvier		**519**	**557**
Disponibilités au 31 décembre		**557**	**638**
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(891)	(1 116)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.
(b) Acquisition / cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition / cession.
(c) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.
(d) Part payée en numéraire.
(e) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016 comprend également et pour l'essentiel les flux des couvertures du coût d'acquisition de WhiteWave échues en 2017.
(f) Effet de reclassement sans incidence sur la dette nette.

Les flux de trésorerie correspondent à des éléments présentés au bilan consolidé. Cependant, ces flux peuvent différer des variations bilantielles, notamment en raison des règles (i) de traduction des opérations en devises autres que la devise fonctionnelle, (ii) de conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro, (iii) des variations de périmètre, et (iv) d'autres éléments non monétaires.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2017	Mouvements de la période									Au 31 décembre 2017
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur *calls* DANONE [b]	Contrepartie des charges avant impôt relatives aux actions sous conditions de performance [c]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en numéraire	Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		**164**					3					**168**
Primes		**4 178**		46			766					**4 991**
Bénéfices accumulés et autres [a]	10.3	**12 035**	2 453			22	(770)	(279)	1 245	(10)	27	**14 723**
Écarts de conversion		**(1 460)**	(1 724)							1	1	**(3 182)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**271**	(405)								(26)	**(160)**
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	**41**	9									**50**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8	**(439)**	5								(2)	**(436)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		**(126)**	(391)	–	–	–	–	–	–	–	(28)	**(545)**
Actions propres et *calls* DANONE	13.2	**(1 682)**			28							**(1 653)**
Capitaux propres – Part du Groupe		**13 109**	**338**	**47**	**28**	**22**	**–**	**(279)**	**1 245**	**(8)**	**–**	**14 501**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**85**	79					(86)		(6)		**73**
Capitaux propres consolidés		**13 194**	**417**	**47**	**28**	**22**	**–**	**(365)**	**1 245**	**(14)**	**–**	**14 574**

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.
(b) Options d'achat DANONE acquises par la Société.
(c) Actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

			Mouvements de la période								
(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2016	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur *calls* DANONE [a]	Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options* [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en numéraire	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	Au 31 décembre 2016
Capital		**164**									**164**
Primes		**4 132**		46							**4 178**
Bénéfices accumulés		**11 454**	1 720		(5)	24		(986)	(118)	(56)	**12 035**
Écarts de conversion		**(1 177)**	(33)							(250)	**(1 460)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**21**	251								**271**
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	**42**	(1)								**41**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	3.5	**(323)**	(116)								**(439)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres	3.5	**(261)**	**134**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(126)**
Actions propres et *calls* DANONE	13	**(1 707)**			28				(2)		**(1 682)**
Capitaux propres – Part du Groupe		**12 606**	**1 821**	**46**	**23**	**24**	**–**	**(986)**	**(120)**	**(306)**	**13 109**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	2.5	**63**	99					(93)	(11)	27	**85**
Capitaux propres consolidés		**12 669**	**1 920**	**46**	**23**	**24**	**–**	**(1 079)**	**(131)**	**(279)**	**13 194**

(a) Options d'achat DANONE acquises par la Société.
(b) Actions sous conditions de performance et *stock-options* attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES 82
Note 1.1. Bases de préparation 82
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué 82

NOTE 2. ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY 83
Note 2.1. Description de l'opération 83
Note 2.2. Organisation des activités de WhiteWave 83
Note 2.3. Prix d'acquisition 83
Note 2.4. Comptabilisation de l'opération 84
Note 2.5. Cession de la société Stonyfield (EDP Noram, États-Unis) 85
Note 2.6. Remboursement anticipé de la dette obligataire de WhiteWave 85

NOTE 3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE 85
Note 3.1. Principes comptables 85
Note 3.2. Principaux changements de la période 86
Note 3.3. Sociétés consolidées par intégration globale 87
Note 3.4. Comptabilisation des prises de contrôle autres que WhiteWave réalisées en 2017 87
Note 3.5. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 87

NOTE 4. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 88
Note 4.1. Principes comptables 88
Note 4.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés 88
Note 4.3. Principaux changements de la période 89
Note 4.4. Mengniu (EDP International, Chine) et Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine) 89
Note 4.5. Yakult (EDP International, Japon) 90
Note 4.6. Valeur nette comptable et variation de la période 91
Note 4.7. Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence autres que Mengniu et Yashili 92
Note 4.8. Résultat des sociétés mises en équivalence 92

NOTE 5. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 92
Note 5.1. Principes comptables 92
Note 5.2. Secteurs opérationnels 92
Note 5.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel 94
Note 5.4. Besoins en fond de roulement 94
Note 5.5. Actifs corporels et investissements industriels 96
Note 5.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle 98
Note 5.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle 99

NOTE 6. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 100
Note 6.1. Autres produits et charges opérationnels 100

NOTE 7. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 101
Note 7.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 101
Note 7.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale 101
Note 7.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance 102
Note 7.4. Actions sous conditions de performance et *stock-options*, accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux 106
Note 7.5. Plan d'Épargne Entreprise 107

NOTE 8. IMPÔTS 107
Note 8.1. Impôts sur les bénéfices 107
Note 8.2. Impôts différés 108
Note 8.3. Déficits fiscaux reportables 109

NOTE 9. ACTIFS INCORPORELS 109
Note 9.1. Principes comptables 109
Note 9.2. Valeur nette comptable et variation de la période 110
Note 9.3. Suivi de la valeur 111

NOTE 10. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE. DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET 114
Note 10.1. Principes comptables 114
Note 10.2. Risque de liquidité et politique de gestion 114
Note 10.3. Structure de financement et évolution sur la période 115
Note 10.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société 116
Note 10.5. Placements à court terme 119
Note 10.6. Dette nette 119
Note 10.7. Coût de l'endettement financier net 119
Note 10.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement 120

NOTE 11. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 120
Note 11.1. Principes comptables 120
Note 11.2. Autres actifs financiers 121
Note 11.3. Autres produits financiers et autres charges financières 121

NOTE 12. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS 121
Note 12.1. Organisation de la gestion des risques financiers 121
Note 12.2. Principes comptables 122
Note 12.3. Instruments dérivés 122
Note 12.4. Risque de contrepartie 125
Note 12.5. Risque sur titres actions 125
Note 12.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables 126

NOTE 13. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION 127
Note 13.1. Principes comptables 127
Note 13.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE 127
Note 13.3 Titres DANONE en circulation 128
Note 13.4. Résultat par action – Part du Groupe 128
Note 13.5. Dividende 129

NOTE 14. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 129
Note 14.1. Principes comptables 129
Note 14.2. Valeur comptable et variation de la période 129
Note 14.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage 130

NOTE 15. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 130
Note 15.1. Principes comptables 130
Note 15.2. Transactions avec les entreprises associées 130
Note 15.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration 130
Note 15.4. Conventions réglementées 131

NOTE 16. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 131
Note 16.1 Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult 131
Note 16.2 Autres évènements postérieurs à la clôture 131

NOTE 17. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 131

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 132

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Bases de préparation

Les comptes consolidés de Danone (la "Société") et de ses filiales (ensemble "le Groupe") au titre de l'exercice 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 15 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont présentés en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés dont les principales sont :

	Notes
Évaluation des actifs incorporels	9.3
Évaluation des titres mis en équivalence	4.1, 4.4, 4.7, 4.8
Évaluation des impôts différés actifs	8.3
Comptabilisation des dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	1.2, 3.1, 3.5
Détermination du montant des provisions pour risques et charges	14.1, 14.2, 14.3
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	5.1

Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction de Danone exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS ne le traitent pas de manière explicite, notamment pour la comptabilisation des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

Note 1.2. Référentiel comptable appliqué

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne, qui est disponible sur le site Internet de la Commission Européenne (http ://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2017

Aucun amendement ni interprétation d'application obligatoire au 1er janvier 2017 n'a d'incidence significative sur les comptes consolidés de l'exercice 2017.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2017 au sein de l'Union Européenne

- IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- IFRS 9, Instruments financiers.

Danone n'a pas appliqué par anticipation ces normes, amendements et interprétations dans les comptes consolidés de l'exercice 2017.

Concernant IFRS 15, Danone a procédé à une analyse qualitative et quantitative des principaux sujets pouvant impacter les états financiers avec la contribution des interlocuteurs clés dans les entités opérationnelles. L'impact de l'application de la norme IFRS 15 n'est pas significatif en date de transition sur la reconnaissance de son chiffre d'affaires. En effet, les impacts attendus correspondent essentiellement à des reclassements non matériels entre le chiffre d'affaires et les frais sur vente liés à des prestations réalisées par les clients dans le cadre de leur relation contractuelle. Danone applique la norme IFRS 15 depuis le 1er janvier 2018 et a choisi de retraiter les exercices comparatifs.

La norme IFRS 9 concernant les instruments financiers modifie :

- les conditions de comptabilisation des opérations de couverture et les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers : compte tenu de la nature des transactions de Danone, l'impact n'est pas significatif en date de transition ;
- la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues versus pertes encourues : ceci se traduira notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues. Compte tenu des activités de Danone et de la typologie de ses clients, l'impact n'est pas significatif en date de transition.

Danone applique, depuis le 1er janvier 2018, la norme IFRS 9 dans sa globalité y compris le dispositif relatif à la comptabilité de couverture qui est optionnel et a pris l'option de ne pas retraiter les exercices comparatifs.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application obligatoire au 1er janvier 2019 au sein de l'Union européenne

- IFRS 16, *Locations*.

L'impact de cette norme sur les résultats et la situation financière de Danone est en cours d'évaluation.

Autres normes

Néant.

Autres travaux de l'IASB et de l'IFRIC

Le Groupe reste attentif aux travaux de l'IASB et de l'IFRIC qui pourraient conduire à une révision du traitement des options de vente accordées à des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

NOTE 2. ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY

Note 2.1. Description de l'opération

Le 7 juillet 2016, Danone a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company ("WhiteWave"), leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

Il s'agit d'une acquisition en numéraire, sur la base de 56,25 dollars américains par action, représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 12,5 milliards de dollars à la date de l'accord, incluant la dette et certains autres passifs de WhiteWave.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés puis par les actionnaires de WhiteWave lors de son assemblée générale spéciale tenue en octobre 2016.

Les accords des autorités de la concurrence européenne (Commission Européenne) et américaine (*Department of Justice*) ont été obtenus sous réserve d'un désengagement de Danone dans une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (représentant moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires) et dans la filiale américaine de produits laitiers frais Stonyfield (représentant un chiffre d'affaires d'environ 370 millions de dollars en 2016).

L'opération a été finalisée le 12 avril 2017. Dans le cadre de la finalisation de l'opération les actions de WhiteWave ont été retirées de la cote du New York Stock Exchange et Danone détient 100 % des actions de la société.

Note 2.2. Organisation des activités de WhiteWave

Danone a organisé les activités de WhiteWave de la façon suivante :

- les activités respectives de Danone et de WhiteWave en Amérique du Nord sont regroupées au sein de la même entité. Cette entité regroupe ainsi les activités produits laitiers frais de Danone et les activités de WhiteWave dans cette région ;
- Alpro, activité de WhiteWave en Europe, rejoint l'activité produits laitiers frais de Danone et devient un élément central de sa nouvelle catégorie de produits d'origine végétale, avec pour ambition d'étendre leurs positions et de les développer dans le monde.

Danone a ajusté en conséquence son reporting interne et suit désormais ces activités via respectivement :

- le Pôle EDP International qui inclut les Produits Laitiers Frais de Danone en Europe, CEI et ALMA (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique) ainsi que les activités de WhiteWave en Europe, en Amérique Latine et en Chine ;
- le Pôle EDP Noram qui comprend les activités de DanoneWave.

Note 2.3. Prix d'acquisition

Le montant effectif de la transaction s'est élevé à 12,1 milliards de dollars :

- 10,4 milliards de dollars pour l'acquisition des actions WhiteWave en circulation, y compris les actions issues de l'exercice des *stock-options* ;
- 1,7 milliard de dollars au titre du remboursement anticipé de dettes financières qui étaient assorties d'une clause de changement de contrôle. La dette obligataire de WhiteWave pour 500 millions de dollars avait pour sa part été prorogée.

Pour rappel, l'ensemble du financement nécessaire à l'opération avait été levé à fin 2016 :

- émissions obligataires pour 6,2 milliards d'euros et 5,5 milliards de dollars ;
- complétées d'opérations de couverture à court terme pour gérer les risques financiers jusqu'à la réalisation de l'acquisition.

Les instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition, se traduisant par un gain de change de 0,4 milliard d'euros comptabilisé en déduction du prix d'acquisition avant effet d'impôts.

Converti en euros à date d'acquisition et après prise en compte des couvertures de change, le prix d'acquisition s'établit donc à 11,1 milliards d'euros.

Note 3.2. Principaux changements de la période

Exercice 2017

					Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2016	2017
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice						
Sociétés du groupe WhiteWave	2	EDP International et EDP Noram	Plusieurs pays dont principalement États-Unis, Europe	Avril	-	100,0 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention						
Ensemble Danone-Unimilk	3.5	EDP International	Zone CEI	Octobre	92,9 %	97,6 %
Happy Family	3.5	Nutrition Spécialisée	États-Unis	Juillet	91,9 %	100,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre						
Stonyfield	2.5	EDP Noram	États-Unis	Juillet	100,0 %	-

(a) Mois de l'exercice 2017.

Exercice 2016

			Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre		
(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2015	2016
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Halayeb	Produits Laitiers Frais	Égypte	Février	-	100,0 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Sociétés du groupe Fan Milk	Produits Laitiers Frais	Afrique de l'Ouest	Février	49,0 %	51,0 %
Danone Espagne	Produits Laitiers Frais	Espagne	Mars	92,4 %	99,7 %
Ensemble Danone-Unimilk	Produits Laitiers Frais	Zone CEI	Janvier	70,9 %	92,9 %
Centrale Danone	Produits Laitiers Frais	Maroc	Mars	95,9 %	99,7 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
Dumex Chine [b]	Nutrition Infantile	Chine	Mai	100,0 %	-

(a) Mois de l'exercice 2016.
(b) Dumex Baby Foods Co. Ltd.

Note 3.3. Sociétés consolidées par intégration globale

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence au 31 décembre 2017, est disponible sur le site internet du Groupe (www.danone.com).

Note 3.4. Comptabilisation des prises de contrôle autres que WhiteWave réalisées en 2017

Les regroupements d'entreprises autres que WhiteWave réalisés en 2017 ne sont pas significatifs.

Note 3.5. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 % en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

Suite aux opérations de rachats réalisées ces dernières années, les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle des principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 % ne sont pas significatifs au 31 décembre 2017.

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principes comptables

Le Groupe a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : présentation* lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, la contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- d'une part en réduction de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- d'autre part, en diminution des capitaux propres – Part du Groupe pour le montant de la dette qui excède la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant. Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle. En l'absence de prescriptions précises des IFRS, la Société a appliqué les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009.

Variations de la période

(en millions d'euros)	2016	2017
Au 1er janvier	862	699
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39	–	–
Exercices d'options [a]	(285)	(111)
Variation de la valeur actuelle des options	121	19
Au 31 décembre [b]	**699**	**607**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente.
(b) Plusieurs options dont aucune n'excède individuellement 200 millions d'euros. Pour la plupart, le prix d'exercice est un multiple de résultat.

Revue de valeur au 31 décembre 2017
Le Groupe n'a pas constaté d'indice de perte de valeur. En particulier, le cours de bourse du groupe Mengniu est désormais supérieur au cours moyen d'achat des titres.

Revue de valeur au 31 décembre 2016
Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse du groupe Mengniu par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2016 en deçà des attentes et de son avertissement sur résultats émis le 15 décembre, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable de la participation dans Mengniu (786 millions d'euros), avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels qui n'avait donné lieu à aucune perte de valeur au 31 décembre 2016.

Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine)

Cette participation acquise dans le cadre de son accord stratégique avec Mengniu est comptabilisée en Titres mis en équivalence. Au 31 décembre 2017, Danone détient 25 % de Yashili, dispose d'une influence notable sur ses politiques opérationnelles et participe à sa gouvernance, notamment en nommant deux membres à son conseil d'administration et a proposé la nomination de son Directeur Général. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

Revue de valeur au 31 décembre 2017
Le Groupe a constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili en 2017, qui reste inférieur au cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière 2017 marquée par le retard des effets attendus des changements stratégiques décidés par le management depuis 2015.

Au 31 décembre 2017, la valeur comptable de la participation dans Yashili (324 millions d'euros) a fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les prévisions utilisées reflètent les résultats attendus des changements stratégiques décidés par le management et mis en œuvre graduellement depuis la fin de l'année 2015 à savoir une croissance dynamique des ventes sur la période 2018 à 2022 et un relèvement sensible de la profitabilité. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 9,0 % et 3,0 %.

À l'issue du test réalisé fin 2017, la dépréciation enregistrée en 2016 a été maintenue inchangée au 31 décembre 2017.

Enfin, l'analyse de sensibilité sur les hypothèses clés intervenant dans la détermination de cette valeur d'utilité, prises individuellement, donne les résultats suivants :

Hypothèses	Indicateurs	Dépréciation complémentaire *(en millions d'euros)*
(500) pb	croissance de chiffre d'affaires (appliqués chaque année pendant 5 ans)	–
(500) pb	marge opérationnelle courante (appliqués chaque année pendant 5 ans)	(42)
(100) pb	taux de croissance long terme	–
+100 pb	taux d'actualisation	–

Revue de valeur au 31 décembre 2016
Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse de Yashili par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2016 en deçà des attentes et de son avertissement sur résultats émis le 15 décembre, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable de la participation dans Yashili (452 millions d'euros) avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les prévisions utilisées reflétaient les résultats attendus des changements stratégiques décidés par le management de Yashili et mis en œuvre graduellement depuis 2015. Leurs effets sont attendus de façon progressive sur la période 2017 à 2021. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 9,1 % et 3,0 %.

La valeur d'utilité déterminée révélait une perte de valeur de 98 millions d'euros, enregistrée en Résultat des sociétés mises en équivalence en 2016. Après dépréciation, la valeur comptable de Yashili au 31 décembre 2016 s'élevait à 354 millions d'euros.

Note 4.5. Yakult (EDP International, Japon)

Principales caractéristiques de la participation

Danone détient une participation dans le groupe Yakult et dispose de représentants au conseil d'administration de la société dans le cadre de son alliance stratégique signée en 2004, qui visait à renforcer leurs positions de *leaders* mondiaux sur le marché des probiotiques et à accélérer la croissance des deux entreprises sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et dont la première phase s'achevait en mai 2012.

Le 26 avril 2013, Danone et Yakult ont signé un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique qui prévoit la poursuite des collaborations existantes et envisage leur élargissement à des domaines plus opérationnels. Il ne modifie pas la participation de Danone dans Yakult ni son influence dans cette société et n'a aucun impact sur les comptes consolidés, avec le maintien de la comptabilisation de la société par mise en équivalence.

Au 31 décembre 2017, Danone dispose de 21,3 % des droits de vote et de deux représentants au conseil d'administration de la société. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

À noter que la société Yakult clôturant ses comptes au 31 mars, les montants préparés pour les besoins de la consolidation du Groupe au 31 décembre sont estimés à partir des derniers états financiers publiés de chaque exercice (comptes semestriels au 30 septembre 2016 pour l'exercice 2016, comptes semestriels au 30 septembre 2017 pour l'exercice 2017).

La quote-part de Danone dans le résultat net de Yakult au titre de l'exercice 2017 a été estimée à 55,4 millions d'euros.

Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Danone a annoncé le 14 février 2018 une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult, permettant de renforcer la collaboration stratégique de long terme dans les probiotiques, tout en optimisant son allocation de capital :

- collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques ;

- réduction de la participation de Danone dans Yakult : en ligne avec ses efforts de discipline accrus en matière d'allocation de son capital, Danone annonce en parallèle son intention de céder une partie de sa participation dans Yakult. La cession envisagée s'effectuera par :
  - une opération de marché lancée le 14 février 2018 par Yakult et dont la réalisation est prévue en mars ;
  - le programme de rachat d'actions lancé par Yakult et auquel Danone participera.

Après la réalisation de ces opérations, la participation de Danone dans le capital de Yakult devrait être de l'ordre de 7 %, sous réserve des conditions de marché et Danone devrait ainsi rester le plus grand actionnaire de Yakult et continuera à siéger au Conseil d'Administration de l'entreprise.

Principales informations financières

	2016		2017	
(en millions d'euros)	**Comptes annuels au 31 mars**	**Comptes semestriels au 30 septembre**	**Comptes annuels au 31 mars**	**Comptes semestriels au 30 septembre**
Actifs non-courants [a]	2 783	2 994	2 989	2 754
Actifs courants [a]	1 733	1 935	1 916	1 857
Capitaux propres [a]	2 857	3 039	3 156	3 016
Passifs non-courants [a]	785	837	793	709
Passifs courants [a]	873	1 053	956	886
Chiffre d'affaires [a]	3 074	1 562	3 129	1 588
Résultat net [a]	227	124	249	144
Autres éléments du résultat global [a]	(121)	(260)	(103)	56

(a) Comptes publiés, données en *Japanese* GAAP. Les éléments de résultat ont été convertis en euros au taux moyen de l'exercice. Les éléments de bilan ont été convertis en euros au taux de clôture de l'exercice.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Valeur nette comptable	785	824

Note 4.6. Valeur nette comptable et variation de la période

		2016			2017		
(en millions d'euros)	Notes	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**
Au 1er janvier		**1 414**	**1 468**	**2 882**	**1 290**	**1 440**	**2 730**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital	4.3	24	10	34	12	24	36
Cessions, pertes d'influence de l'exercice et baisse du taux de détention	4.3	(38)	58	21	(1)	(1)	(2)
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	4.8	–	104	104	–	114	114
Dividendes versés		–	(53)	(53)	–	(55)	(55)
Écart de conversion		(12)	18	6	(95)	(111)	(206)
Perte de valeur		(98)	–	(98)	–	–	–
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	(165)	(165)	–	61	61
Au 31 décembre		**1 290**	**1 440**	**2 730**	**1 207**	**1 472**	**2 678**

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Europe et Noram [a]	11 532	22 517
Reste du Monde	9 307	8 433
Total Groupe	**20 839**	**30 950**

(a) Dont 2 159 millions d'euros en France au 31 décembre 2017 (2 011 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Note 5.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Autres produits et charges

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2016**	**2017**
Avantages au personnel [a]	7.2, 7.3	(164)	(165)
Taxes diverses [b]		(56)	(59)
Coûts de restructurations [c]		(42)	(60)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels		7	3
Autres [d]		(23)	62
Total		**(278)**	**(219)**

(a) Participation, intéressement, actions sous conditions de performance et *stock-options*, retraites à prestations définies et autres avantages au personnel.
(b) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(c) Hors restructurations des activités du Groupe en Argentine et du Pôle EDP International, notamment en Europe et en Amérique Latine.
(d) Comprend principalement des écarts de change, des dépréciations d'actifs, les effets de provisions, notamment pour créances douteuses, des dédommagements reçus d'assurances, et plusieurs autres éléments.

Note 5.4. Besoins en fond de roulement

Principes comptables

Stocks
Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks est mesuré selon la méthode du coût moyen pondéré.

Créances clients
Les créances clients sont comptabilisées à leur valeur nominale, des provisions pour dépréciation sont constatées lorsque leur recouvrement est jugé incertain. Les modalités de détermination des provisions sont principalement basées sur une analyse historique des retards de paiement.

La juste valeur des Clients et comptes rattachés est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

Traduction des opérations en devises
Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat.

Lorsque les transactions libellées en devises font l'objet d'une couverture, l'impact de la couverture est comptabilisé sur la même ligne que celle de l'élément couvert. L'ensemble ressort ainsi au cours comptant du taux couvert, les points de terme étant comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2016**	**2017**
Marchandises	66	77
Matières et fournitures	655	745
Produits semi-finis et travaux en cours	130	164
Produits finis	617	779
Emballages commerciaux non récupérables	46	38
Provisions pour dépréciation	(134)	(134)
Montant net des stocks	1 380	1 668
Clients et des autres créances d'exploitation	2 622	2 905
Provisions pour dépréciation	(99)	(111)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 524	2 794
État et collectivités	695	707
Instruments dérivés – actifs [a]	67	47
Autres	298	292
Total des autres actifs courants	1 061	1 046
Total des éléments d'actifs courants	**4 964**	**5 508**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 772)	(3 904)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 032)	(1 143)
État et collectivités	(293)	(181)
Personnel et charges sociales	(872)	(935)
Instruments dérivés - passifs [a]	(44)	(35)
Autres	(500)	(422)
Total des autres passifs courants	(2 741)	(2 716)
Total des éléments passifs courants	**(6 513)**	**(6 620)**
Besoin en fond de roulement	**(1 549)**	**(1 112)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	7,1 %	4,5 %

(a) Juste valeur des instruments dérivés en couverture du risque de change opérationnel et dont la plupart sont mis en place sur un horizon inférieur à un an.

Risque de crédit sur créances clients et comptes rattachés

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement de 30 jours et les clients principaux sont essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible.

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution et nonobstant le contexte économique actuel, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier.

Chiffre d'affaires réalisé avec les premiers clients du Groupe et créances en retard de paiement et non encore dépréciées

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**2016**	**2017**
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	4,9 %	5,4 %
Cinq premiers clients du Groupe	13,0 %	12,6 %
Dix premiers clients du Groupe	19,0 %	19,1 %
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non dépréciés [a]	**5,8 %**	**6,4 %**

(a) En retard de paiement de plus de 30 jours.

La hausse entre 2017 et 2016 provient principalement d'opérations dont le paiement est retardé pour des raisons administratives sans pour autant le remettre en cause.

Créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programmes d'affacturage sans recours

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Total des créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programme d'affacturage sans recours [a]	107	23

(a) Concernent plusieurs filiales du Groupe qui ont recours à des programmes d'affacturage sans recours (avec transfert des risques et avantages).

Programmes d'affacturage inversé

Le Groupe a recours à des programmes d'affacturage inversé dans le cadre normal de ses affaires.

Ces programmes sont mis en place dans un cadre strict, en particulier :

- utilisation et fonctionnement comme outil de paiement ;
- exclusivement pour des factures approuvées ;
- paiement par Danone en respectant les conditions de la facture, notamment délais de paiement, en conformité avec les réglementations et pratiques en vigueur ;
- sans coût pour Danone.

Les montants à régler par voie de ces outils de paiement ne sont pas requalifiés. Ils demeurent des engagements vis-à-vis des fournisseurs et sont maintenus en dettes opérationnelles dans la rubrique des Fournisseurs et dettes rattachées jusqu'au paiement par Danone, qui a pour effet de solder l'engagement.

Ces programmes ont été mis en place par plusieurs filiales du Groupe réparties dans plusieurs géographies et aucun n'est significatif individuellement.

Note 5.5. Actifs corporels et investissements industriels

Principes comptables

Les immobilisations corporelles acquises par le Groupe figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les immobilisations corporelles utilisées par le Groupe au travers de contrats de location financement sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la quasi-totalité des risques et des avantages liés à la propriété de l'actif. La valeur inscrite au bilan correspond au montant le plus faible entre la juste valeur de l'actif et la valeur actualisée des loyers futurs. L'évaluation du niveau des risques et avantages transférés s'effectue au travers de l'analyse des termes du contrat. La dette financière résultant de l'acquisition de l'actif est inscrite au passif du bilan consolidé dans la rubrique Dettes financières.

Les intérêts des capitaux empruntés pour financer la construction d'immobilisations jusqu'à leur mise en exploitation sont considérés comme partie intégrante du coût de revient des immobilisations, lorsque les critères de la norme IAS 23, *Coûts d'emprunt* sont respectés.

Amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- constructions : 15 à 40 ans ;
- matériels, mobiliers, installations : 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations : 3 à 10 ans.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Emballages consignés

Les emballages commerciaux consignés (notamment les bonbonnes dans le Pôle Eaux) sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque entité du Groupe, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ;
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du montant de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau montant.

Valeur nette comptable et variation de la période

	2016				2017			
(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres et en cours	Total	Terrains et constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres et en cours	Total
Valeur brute								
Au 1er janvier	**2 541**	**5 994**	**1 917**	**10 452**	**2 758**	**6 547**	**2 006**	**11 312**
Investissements[a]	64	189	721	974	108	134	776	1 018
Cessions	(19)	(86)	(42)	(147)	(19)	(54)	(78)	(151)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	47	(8)	4	43	11	33	4	48
Variations de périmètre	(45)	(22)	(12)	(78)	420	727	294	1 441
Écarts de conversion	34	87	(29)	92	(172)	(455)	(136)	(763)
Perte de valeur	(14)	(72)	(52)	(138)	(22)	(201)	(39)	(262)
Autres[b]	150	466	(501)	115	268	486	(837)	(84)
Au 31 décembre	**2 758**	**6 547**	**2 006**	**11 312**	**3 352**	**7 216**	**1 990**	**12 558**
Amortissements								
Au 1er janvier	**(1 058)**	**(3 737)**	**(904)**	**(5 701)**	**(1 190)**	**(4 107)**	**(979)**	**(6 276)**
Dotations aux amortissements et dépréciations	(122)	(432)	(130)	(684)	(125)	(470)	(142)	(737)
Cessions de l'exercice	13	77	41	130	14	47	46	108
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(37)	(3)	(6)	(46)	(6)	(20)	(2)	(28)
Variations de périmètre	30	20	8	58	(27)	(214)	(28)	(269)
Écarts de conversion	(14)	(46)	26	(34)	48	236	61	346
Perte de valeur	11	60	49	120	15	182	37	234
Autres	(12)	(46)	(63)	(121)	(6)	22	52	69
Au 31 décembre	**(1 190)**	**(4 107)**	**(979)**	**(6 276)**	**(1 276)**	**(4 323)**	**(954)**	**(6 553)**
Valeur nette								
Au 31 décembre	**1 569**	**2 440**	**1 027**	**5 035**	**2 076**	**2 894**	**1 036**	**6 005**
Dont en cours			*668*	*668*			*673*	*673*

(a) Hors immobilisations acquises par voie de location financement présentées dans la ligne Autres.
(b) Comprend principalement les immobilisations acquises par voie de location financement.

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles
Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation corporelle a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;
- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation s'avère être inférieure à sa valeur nette comptable.

Investissements de l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	**2016**	**2017**
Flux de trésorerie relatifs	(925)	(969)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*4,2 %*	*3,9 %*

Note 5.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle

Engagements donnés en 2017

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(4 252)	(2 397)	(780)	(478)	(281)	(317)
Engagements liés à des investissements industriels	(197)	(187)	(9)	–	–	(1)
Obligations en matière de contrats de location simple	(748)	(223)	(139)	(101)	(65)	(220)
Garanties et nantissements donnés	(25)	(22)	(1)	–	–	(2)
Autres	(55)	(34)	(11)	(6)	(3)	(2)
Total	**(5 278)**	**(2 863)**	**(939)**	**(585)**	**(349)**	**(542)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Engagements donnés en 2016

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(2 995)	(1 960)	(541)	(261)	(95)	(139)
Engagements liés à des investissements industriels	(226)	(199)	(18)	(9)	–	–
Obligations en matière de contrats de location simple	(694)	(213)	(132)	(102)	(68)	(179)
Garanties et nantissements donnés	(23)	(23)	–	–	–	–
Autres	(46)	(26)	(11)	(8)	–	–
Total	**(3 984)**	**(2 421)**	**(702)**	**(380)**	**(163)**	**(318)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Autres engagements
Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues depuis 1997. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Note 5.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle

La politique de gestion des risques financiers du Groupe et son organisation sont décrites en Note 12.1 des Annexes aux comptes consolidés.

Risque de change

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre de son activité opérationnelle.

Identification du risque

Le Groupe opère essentiellement localement et par conséquence dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production du Groupe peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devise. C'est notamment le cas pour le Pôle Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour le Pôle EDP Noram hors WhiteWave et pour le Pôle EDP International. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Pôles Eaux, EDP International et EDP Noram. Enfin, le Groupe développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert.

Au 31 décembre 2017, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le dollar australien, le yuan chinois, le peso mexicain, le réal brésilien, le rouble russe et le dollar américain (voir Note 12.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Risque sur matières premières

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les matières premières alimentaires). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par Danone. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les emballages). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone. Dans ce contexte, le Groupe gère la volatilité du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales. Le Groupe a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats autres que le lait des Pôles EDP International et EDP Noram ;
- mise en place d'une politique d'achat (Market Risk Management) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux du Groupe. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau du Groupe lors de chaque clôture annuelle.

Sensibilité du résultat liée aux variations du prix de deux principales catégories de matières premières du Groupe

Impact sur le coût des matières de l'exercice considéré qu'aurait eu une hausse/baisse de leur prix appliquée uniformément à tous les pays, sur l'ensemble de l'exercice, et à taux de change constant (taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice 2017).

	Exercice clos le 31 décembre à taux de change constant	
	2016	2017
(en millions d'euros)	Produits (charges)	Produits (charges)
Hausse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(119)	(124)
Matières plastiques dont PET	(78)	(81)
Baisse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	119	124
Matières plastiques dont PET	78	81

NOTE 6. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Note 6.1. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2017

En 2017, les Autres produits et charges opérationnels de 192 millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	**Produits / (charges) relatifs**
Plus-value de cession de la société Stonyfield	2.5	628
Indemnité reçue suite à la décision du tribunal arbitral de Singapour dans l'affaire Fonterra	14.3	105
Risques territoriaux principalement dans certains pays de la région ALMA		(148)
Charges liées à l'intégration de WhiteWave [a]	2.4	(118)
Dépréciations de plusieurs actifs incorporels des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée	9.3	(115)
Coûts relatifs à la restructuration du Pôle EDP International dans certains pays [b]		(78)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique		(39)

(a) Charges d'intégration pour (91) millions d'euros et effet sur le résultat de la réévaluation des stocks réalisée lors de l'allocation du prix d'acquisition pour (27) millions d'euros.
(b) Concerne principalement l'adaptation du Pôle EDP International en Europe et en Amérique Latine.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2016

En 2016, les Autres produits et charges opérationnels de (99) millions d'euros correspondaient principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	**Produits / (charges) relatifs**
Résultat de cession de l'activité Dumex en Chine [a]	91
Coûts liés à l'acquisition de WhiteWave	(57)
Plan de transformation Danone 2020	(51)
Dépréciation d'actifs incorporels	(31)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique	(12)

(a) Correspond principalement au recyclage des écarts de change latents.

NOTE 7. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 7.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs au 31 décembre et répartition par Pôle et zone géographique

Au 31 décembre

	2016	2017
Nombre total de salariés	**99 187**	**104 843**
Par zone géographique		
Europe & Amérique du Nord	26 %	31 %
Amérique du Nord	2 %	7 %
Europe	24 %	24 %
Reste du Monde	74 %	69 %
Asie, Pacifique & Moyen-Orient	22 %	20 %
Chine	9 %	8 %
CEI	11 %	9 %
Afrique	8 %	9 %
Amérique-Latine	24 %	23 %
Total	**100 %**	**100 %**
Par Pôle		
EDP International	37 %	36 %
EDP Noram	2 %	6 %
Nutrition spécialisée	20 %	20 %
Eaux	38 %	35 %
Fonctions centrales	3 %	3 %
Total	**100 %**	**100 %**

Note 7.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	2016	2017
Salaires et charges sociales [a]	(3 433)	(3 614)
Retraites – régimes à prestations définies [b]	(33)	(39)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options*	(25)	(24)

(a) Salaires après charges sociales. Comprend également les cotisations relatives aux régimes de retraites à cotisations définies.
(b) Coût des services rendus.

Note 7.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Principes généraux

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Principes comptables

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Régimes de retraite à prestations définies

Les engagements du Groupe au titre de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte d'un certain nombre d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant, moins la juste valeur des actifs des régimes (fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, par exemple). Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme.

Par ailleurs, le rendement attendu des actifs des régimes est évalué sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'estimation de la valeur actuarielle des engagements de retraite.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements nets des actifs (dont l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs des régimes) sont reconnus intégralement dans les Autres éléments du résultat global.

Les charges et produits enregistrés au titre des régimes à prestations définies correspondent principalement :

- au coût des services rendus sur l'année et des services passés (le cas échéant) comptabilisés en Résultat opérationnel courant ;
- à la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes comptabilisée dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Autres avantages à long terme

D'autres avantages au personnel à long terme peuvent être octroyés par certaines sociétés du Groupe à leurs salariés, comme les indemnités de prévoyance, les médailles du travail. Les engagements du Groupe relatifs à ces engagements sont déterminés en appliquant la méthode similaire à celle utilisée pour déterminer les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant. Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements sont reconnus intégralement en Résultat opérationnel courant de l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

Régimes de retraite à prestations définies

Provisions pour retraites et autres avantages à long terme

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Régimes de retraite à prestations définies	932	898
Autres avantages à long terme	27	21
Total	**959**	**919**

Régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Valeur nette comptable des obligations brutes

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2016**	**2017**
Régimes de retraite des directeurs	33 %	33 %
Autres	16 %	17 %
France	49 %	50 %
Allemagne	13 %	12 %
Indonésie	8 %	8 %
Belgique	5 %	7 %
États-Unis	7 %	7 %
Irlande	7 %	5 %
Autres [a]	11 %	11 %
Total	**100 %**	**100 %**

(a) Plusieurs pays dont aucun ne représente plus de 5 % des obligations brutes du Groupe.

Principal engagement du Groupe

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraite des directeurs en France. Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficie potentiellement aux Directeurs qui relevaient du statut "Directeurs Groupe" au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2017, ce régime bénéficiait à 115 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente :

- est versée après déduction de certaines pensions correspondant :
  - pour une première catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle ;
  - pour une seconde catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.
- et peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires.

En cas de départ de Danone avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve que le bénéficiaire ne reprenne pas d'activité salariée.

Autres engagements

La plupart des autres régimes de retraite mis en place par le Groupe ne concerne qu'une filiale donnée dans un pays donné. Par conséquent, le Groupe est amené à gérer plusieurs régimes différents dans un même pays. Aucun n'est significatif.

Valeur nette comptable des provisions (obligations nettes des actifs des régimes)

	Au 31 décembre					
			2016			**2017**
(en millions d'euros)	**Régime de retraite des directeurs**	**Autres régimes**	**Total**	**Régime de retraite des directeurs**	**Autres régimes**	**Total**
Droits accumulés avec projection de salaire	484	968	1 452	481	969	1 449
Juste valeur des actifs des régimes	(156)	(364)	(520)	(165)	(386)	(551)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**328**	**604**	**932**	**316**	**583**	**898**
Effet du plafond de l'actif	–	–	–	–	–	–
Engagements provisionnés au bilan	**328**	**604**	**932**	**316**	**583**	**898**

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2018 au titre de ces régimes est estimé à 46 millions d'euros.

Note 7.4. Actions sous conditions de performance et *stock-options*, accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux

Politique du Groupe

Le Groupe octroie une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance (Group performance shares) depuis 2010 (sous la forme de *stock-options* jusqu'en 2010), à environ 1 500 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux.

Principes généraux des Group performance shares et arrêt du programme de *stock-options*

La rémunération long terme du Groupe correspond aux Group performance shares (actions de la Société soumises à des conditions de performance). Les Group performance shares ont été institués en 2010 par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2010 en remplacement du programme de *stock-options* qui en conséquence a été fermé.

Les Group performance shares (GPS) sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan. Pour tous les plans en cours, les conditions de performance reposent sur des éléments de performance de l'entreprise. Les GPS sont également soumis à des conditions de présence. La durée de *vesting* est de 4 ans.

Principes généraux des *stock-options*

Les *stock-options* sont des options d'achat d'actions de la Société octroyées à certains dirigeants et cadres du Groupe jusqu'à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2010. Aucune *stock-option* n'a été octroyée depuis cette date et les derniers plans sont arrivés à échéance en 2017. Aucune charge n'a été constatée en 2016, comme en 2017, au titre des *stock-options*.

Group performance shares et *stock-options* actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2016**	**2017**
Actions sous conditions de performance		
Au 1er janvier	**1 987 707**	**2 299 567**
Actions attribuées sur l'exercice [a]	624 828	644 420
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(90 538)	(243 884)
Actions livrées sur l'exercice	(222 430)	(385 113)
Au 31 décembre [b]	**2 299 567**	**2 314 990**
Stock-options		
Au 1er janvier	**1 345 171**	**333 016**
Options caduques ou annulées sur l'exercice	(117 116)	(39 644)
Options exercées sur l'exercice	(895 039)	(293 372)
Au 31 décembre	**333 016**	**–**

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance, le nombre d'actions attribuées sur l'exercice 2017 pourrait être de 676 741.
(b) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance, le nombre total d'actions sous conditions de performance pourrait être de 2 347 311 au 31 décembre 2017.

Comptabilisation des actions sous conditions de performance

Principes comptables

La juste valeur des actions sous conditions de performance est calculée sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires, soit 4 ans. Dans la mesure où les conditions de performance sont fonction de performances internes, les charges constatées au titre d'actions devenues caduques du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité devient probable.

Leur prise en compte dans le calcul de la dilution est décrite en Note 13.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2016**	**2017**
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	624 828	644 420
Juste valeur des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [a]	58,8	57,5
Moyenne de l'action DANONE sur l'exercice	63,4	65,7

(a) Juste valeur à la date d'attribution.

Charges liées aux actions sous conditions de performance y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Actions sous conditions de performance	(25)	(24)
Total des charges	**(25)**	**(24)**

Note 7.5. Plan d'Épargne Entreprise

Principes généraux et comptables

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80 % de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant le plan.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à sa juste valeur à la date d'annonce du plan aux salariés. La juste valeur est calculée en tenant compte de l'incessibilité des actions pendant une période de 5 ans, sur la base des paramètres de marché applicables aux salariés, notamment pour ce qui concerne le taux d'emprunt.

La charge correspondante est enregistrée dans la rubrique des Autres produits et charges de l'exercice à la date de l'augmentation de capital.

Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise

Au cours de l'exercice 2017 et dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, Danone a procédé à une augmentation de capital sur 982 913 actions nouvelles émises au prix de 47,44 euros par action.

NOTE 8. IMPÔTS

Note 8.1. Impôts sur les bénéfices

Résultat avant impôts et charge d'impôts

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf taux d'impôt en pourcentage)	**2016**	**2017**
Résultat avant impôts	**2 630**	**3 296**
(Charge) produit d'impôts courants	(869)	(1 131)
(Charge) produit d'impôts différés	65	289
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(804)**	**(842)**
Taux effectif d'imposition	30,6 %	25,5 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(891)	(1 116)

Régimes fiscaux et taux d'imposition

Régime fiscal français

Danone bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %.

Le taux d'imposition applicable aux sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 3 milliards d'euros est porté à 44,43 % en 2017 suite à l'instauration d'une contribution exceptionnelle d'impôt sur les sociétés. Cette mesure n'étant applicable qu'en 2017, le taux normal d'imposition utilisé pour le calcul du taux effectif d'imposition a été maintenu à 34,43 %.

Autres régimes fiscaux

Des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne.

S'agissant des États-Unis, la réforme fiscale promulguée en décembre 2017 porte le taux d'imposition de 35 % à 21 % à compter de 2018, entraînant une diminution des impôts différés passifs à hauteur de 285 millions d'euros en contrepartie d'un produit d'Impôts sur les bénéfices.

Taux effectif d'imposition

Le taux d'imposition s'établit à 25,5 % en 2017, en baisse par rapport à 2016 car il intègre des éléments non récurrents liés aux impacts favorables des changements de taux d'imposition de plusieurs pays sur l'évaluation des impôts différés.

Au même titre que l'activité du Groupe (voir répartition du chiffre d'affaires par pays en Note 5.2 des Annexes aux comptes consolidés), la charge d'impôts courants et différés du Groupe est également relativement répartie dans plusieurs pays dont aucun n'est prépondérant.

Écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43 %

		Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	**2016**	**2017**
Taux courant d'impôt en France		34,4 %	34,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [a]		(10,8)%	(9,5)%
Impôts sur dividendes et redevances [b]		2,9 %	1,0 %
Différences permanentes		1,3 %	1,4 %
Reports déficitaires [c]	8.3	0,8 %	3,7 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base [d]		3,8 %	(5,3)%
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs [e]	2.5	(1,1)%	1,3 %
Autres différences		(0,7)%	(1,5)%
Taux effectif d'imposition		**30,6 %**	**25,5 %**

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.
(b) En 2017, comprend le remboursement de la taxe sur dividendes de 3 %.
(c) En 2017, comprend les effets de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de certains pays d'Amérique Latine.
(d) En 2017, correspond principalement aux impacts favorables du changement de taux aux États-Unis et en France sur l'évaluation des impôts différés.
(e) En 2017, correspond principalement à l'impact défavorable du résultat de cession de la société Stonyfield. En 2016, correspond principalement à l'impact positif du recyclage des écarts de conversion suite à la cession des activités de Dumex en Chine.

Note 8.2. Impôts différés

Principes comptables

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception de cas prévus par la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat*. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporelles.

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés systématiquement pour les sociétés mises en équivalence, et selon le scénario le plus probable d'inversion des différences, c'est-à-dire distribution des réserves ou cession de l'entité concernée dans les filiales consolidées par intégration globale.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Enfin, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles fiscaux. Dès lors qu'il existe un risque probable de redressement, ces éléments sont estimés et provisionnés dans les comptes consolidés.

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes.	**2016**	**2017**
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 151)	(1 708)
Déficits fiscaux reportables	8.3	469	294
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		242	211
Provisions pour participation et intéressement		17	13
Provisions pour restructurations		10	11
Autres		154	258
Impôts différés nets		**(259)**	**(922)**
Impôts différés actifs		831	722
Impôts différés passifs		(1 090)	(1 644)
Impôts différés nets		**(259)**	**(922)**

Variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Au 1er janvier		**(224)**	**(259)**
Variations enregistrées en capitaux propres		(89)	10
Variations enregistrées en résultat		52	367
Variations de périmètre	3.2, 4.4	17	(1 114)
Autres		(15)	74
Au 31 décembre		**(259)**	**(922)**

Note 8.3. Déficits fiscaux reportables

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont enregistrés dans le bilan consolidé lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan. Dans certains pays où l'échéance des déficits reportables est indéfinie, le Groupe prend en considération des horizons de recouvrement long terme lorsque les prévisions de bénéfices taxables le justifient.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
Déficits fiscaux – part activée		
Déficits reportables activés [a] [b]	1 623	1 275
Économie d'impôt [c]	469	303
Déficits fiscaux – part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés [a]	468	512
Économie potentielle d'impôt	118	147

(a) Montant en base.
(b) En 2017, ils proviennent essentiellement du groupe d'intégration fiscale en France.
(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Horizon de consommation

La majeure partie des déficits reportables au 31 décembre 2017 a une durée de vie indéfinie. L'horizon de consommation probable est pour la majeure partie de moins de dix ans.

NOTE 9. ACTIFS INCORPORELS

Note 9.1. Principes comptables

Goodwill

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise, la juste valeur de la contrepartie remise au vendeur est affectée aux actifs acquis, passifs et passifs éventuels assumés, qui sont évalués à leur juste valeur. L'écart entre la contrepartie remise au vendeur et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs acquis, passifs acquis et passifs éventuels assumés représente le *goodwill*. Lorsque l'option de comptabiliser à la juste valeur les intérêts ne conférant pas le contrôle est appliquée, le *goodwill* est majoré d'autant. Le *goodwill* est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique *Goodwill*.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont reconnus dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis au cours en vigueur à la date de clôture.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an.

Pour les besoins des tests de dépréciation, ils sont affectés aux "Unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou aux groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe. Les UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales appartenant à un même Pôle et générant des flux de trésorerie largement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les marques acquises, individualisables, de valeur significative, soutenues par des dépenses de publicité, dont la durée de vie est considérée comme indéfinie sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique Marques. Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet

d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation annuel ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur (voir ci-après).

Autres marques

Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique Marques. Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée, laquelle n'excède pas soixante ans. La dotation aux amortissements des marques à durée de vie déterminée est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des marques.

Frais de développement

Les frais de développement ne sont enregistrés à l'actif du bilan que dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38, *Immobilisations incorporelles* sont remplis avant la mise sur le marché des produits. Ils sont amortis sur leur durée de protection juridique conférée au Groupe à compter de la date de mise sur le marché des produits correspondants.

Les frais de développement sont en général constatés en charges (voir Note 5.1 des Annexes aux comptes consolidés).

Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

Les éléments suivants sont inscrits au bilan dans la rubrique Autres immobilisations incorporelles :

- technologies acquises. Elles sont généralement valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets ;
- frais de développement acquis, remplissant les critères de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* (voir ci-avant) ;
- les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

La dotation aux amortissements de ces actifs est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Note 9.2. Valeur nette comptable et variation de la période

		2016				2017			
(en millions d'euros)	Notes	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute									
Au 1er janvier		**11 653**	**3 848**	**856**	**16 357**	**11 620**	**3 898**	**908**	**16 426**
Variations de périmètre	2.2, 2.5, 3.2	(63)	(79)	–	(142)	7 949	3 025	185	11 160
Investissements		–	–	58	58	–	–	66	66
Cessions		–	–	(41)	(41)	–	–	(10)	(10)
Écarts de conversion		20	(16)	8	13	(1 392)	(425)	(49)	(1 867)
Perte de valeur	9.3	(31)	–	–	(31)	(48)	(67)	(15)	(130)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession		67	79	(1)	145	–	–	1	1
Autres [b]	3.5	(25)	66	26	66	2	–	17	19
Au 31 décembre		**11 620**	**3 898**	**908**	**16 426**	**18 132**	**6 432**	**1 103**	**25 666**
Amortissements									
Au 1er janvier		**–**	**(14)**	**(564)**	**(579)**	**–**	**(19)**	**(603)**	**(623)**
Dotations		–	(2)	(68)	(70)	–	(2)	(91)	(93)
Cessions		–	(1)	31	30	–	–	23	23
Autres		–	(2)	(2)	(4)	–	1	(30)	(29)
Au 31 décembre		**–**	**(19)**	**(603)**	**(623)**	**–**	**(20)**	**(701)**	**(722)**
Valeur nette									
Au 31 décembre		**11 620**	**3 879**	**304**	**15 803**	**18 132**	**6 412**	**401**	**24 945**

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques.
(b) Au 31 décembre 2017, comprend principalement l'effet de la finalisation en 2017 de l'allocation du prix d'acquisition des opérations réalisées en 2016.

Note 9.3. Suivi de la valeur

Méthodologie

La valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Les tests de perte de valeur sont réalisés sur l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT. Lorsque la valeur nette comptable de l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT devient supérieure à leur valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée et imputée en priorité aux *goodwill*

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT auxquels se rattachent les immobilisations testées est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession, estimée généralement sur la base de multiples de résultats, et la valeur d'utilité, déterminée notamment sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour l'UGT ou le groupe d'UGT considéré.

Le test annuel de dépréciation des marques à durée de vie indéfinie se base sur une valeur recouvrable individuelle établie selon la méthode des *royalties*, à l'exception de certaines marques pour lesquelles le Groupe dispose d'évaluation de tiers. Pour les marques significatives, le Groupe réestime le taux de *royalties* des marques concernées selon une méthode appliquée chaque année et basée sur des paramètres de la marque dont, sa notoriété, sa rentabilité, ses parts de marché, etc.

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou groupes d'UGT et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et plans stratégiques des UGT, groupes d'UGT, établis par la Direction et couvrant les trois prochains exercices, et étendus, le cas échéant, en fonction des prévisions les plus récentes, à :

- cinq ans pour les UGT et groupes d'UGT du Pôle EDP International existants avant l'acquisition de WhiteWave, et pour le Pôle Eaux ;
- neuf ans pour le Pôle Nutrition Spécialisée, pour refléter au mieux l'évolution anticipée de son activité sur la détermination de la valeur d'utilité. Le Groupe utilise des projections sur neuf ans afin de mieux refléter la croissance du Pôle sur ces années, le taux de croissance réel de ces UGT et groupes d'UGT étant supérieur au taux de croissance à long terme que le Groupe applique à chacune de ces UGT.

Ils sont ensuite extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme spécifique à chaque UGT ou groupe d'UGT :

- les hypothèses opérationnelles retenues pour la détermination de la valeur terminale sont en ligne avec la dernière année des projections décrites ci-avant en termes de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle ;
- le taux de croissance à long terme est déterminé pour chaque UGT ou groupe d'UGT en tenant compte de son taux de croissance moyen des derniers exercices et de sa zone géographique (fondamentaux macro-économiques, démographiques, etc.).

Enfin, les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application de la méthode du coût moyen pondéré du capital, dans laquelle le coût de la dette et le coût des fonds propres après impôt sont pondérés en fonction du poids relatif de la dette et des fonds propres dans le secteur d'activité concerné. Il est calculé pour le Groupe et majoré, pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques impactant certains pays.

Mise en œuvre des tests de dépréciation au 31 décembre 2017

Actifs des sociétés du groupe WhiteWave

L'allocation du prix d'acquisition étant en cours, la valeur de ces actifs est provisoire. Danone n'ayant identifié aucun indice de perte de valeur, ils n'ont donc pas fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2017.

Autres actifs

Les tests des actifs des Pôles EDP International, EDP Noram hors WhiteWave, Eaux et Nutrition Spécialisée ont été effectués sur la base des UGT telles que définies au 31 décembre 2016.

Valeur nette comptable et hypothèses de taux de croissance à long terme et d'actualisation des UGT ou groupes d'UGT et des actifs

Au 31 décembre

	Valeur comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie		Taux de croissance à long terme [h]		Taux d'actualisation après impôt [h]	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
EDP International, EDP Noram						
Centrale Danone	921	866	3,5 %	3,0 %	9,1 %	8,2 %
Danone CIS [a]	349	323	3,0 %	3,0 %	9,0 %	7 à 12 %
Europe [b]	567	564	0 %	0 %	7 à 15 %	6 à 12 %
Autres UGT [c]	680	504	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 13 %	6 à 17 %
Total EDP International, EDP Noram	**2 517**	**2 257**				
• Dont *goodwill*	1 821	1 650				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [d]	696	606				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1 %	1 %	6,9 %	6,4 %
Autres UGT [e]	340	268	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 13 %	6 à 11 %
Total Eaux	**767**	**696**				
• Dont *goodwill*	569	502				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [d]	198	194				
Nutrition Spécialisée						
Nutrition Infantile Asie	2 755	2 509	2,5 %	2,5 %	7,9 %	7,8 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	4 956	4 750	2,5 %	2,5 %	8,3 %	8,3 %
Nutrition Médicale	4 199	4 044	2,5 %	2,5 %	7,7 %	7,8 %
Autre UGT	193	170	2,5 %	2,5 %	7,4 %	6,9 %
Total Nutrition Spécialisée	**12 103**	**11 473**				
• Dont *goodwill*	9 230	8 765				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [f]	2 873	2 708				
Actifs des sociétés du groupe WhiteWave [g]	**–**	**10 014**				
• Dont *goodwill*	–	7 214				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	–	2 800				
Total	**15 387**	**24 440**				
• Dont *goodwill*	11 620	18 132				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	3 767	6 309				

(a) Comprend principalement la Russie et l'Ukraine.
(b) Regroupe l'intégralité de l'activité du Pôle en Europe.
(c) Plus de 10 UGT dont la principale est l'UGT EDP Noram, aucune n'excédant 300 millions d'euros au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016.
(d) Plusieurs marques dont aucune n'est significative individuellement.
(e) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie et d'autres UGT, aucune n'excédant 200 millions d'euros au 31 décembre 2017 comme au 31 décembre 2016.
(f) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *Nutricia* & *Milupa*.
(g) L'allocation du prix d'acquisition étant en cours, leur valeur est provisoire et en l'absence d'indice de perte de valeur ils n'ont pas fait l'objet d'un test de dépréciation en 2017. Comme pour les autres UGT, les actifs sont présentés dans ce tableau à la valeur au 31 décembre.
(h) Applicable aux UGT dont la valeur recouvrable est déterminée sur la base de la valeur d'utilité, soit les UGT correspondant aux sociétés intégrées avant 2016.

Goodwill des groupes d'UGT du Pôle Nutrition Spécialisée

Au 31 décembre 2017, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable de 3,1 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Médicale, 3,7 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde, et 5,9 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacun des trois groupes d'UGT. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) la marge opérationnelle courante (correspondant au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires net), (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation.

Résultats des analyses de sensibilité

Exercice clos le 31 décembre

	Impact sur la valeur recouvrable *(en milliards d'euros)*		Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable *(en pourcentage)*	
	2016	2017	2016	2017
Chiffre d'affaires – baisse de 50 pb [a]				
Nutrition Infantile Asie	(0,2)	(0,3)	(9)	(26)
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,3)	(0,3)	(6)	(9)
Nutrition Médicale	(0,2)	(0,3)	(5)	(9)
Marge opérationnelle courante – baisse de 100 pb [b]				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,4)	(9)	(17)
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,5)	(0,4)	(7)	(10)
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,3)	(6)	(11)
Taux de croissance à long terme – baisse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,5)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	(0,4)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,4)		
Taux d'actualisation – hausse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,7)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	(0,7)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,6)		

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2017 pour les tests effectués en 2016, et (ii) 2018 pour les tests effectués en 2017.

(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2017 pour les tests effectués en 2016, et (ii) 2018 pour les tests effectués en 2017.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2017, les UGT du Pôle EDP International existant avant l'acquisition de WhiteWave et du Pôle Eaux représentent au total 20 % de la valeur nette comptable des *goodwill* du Groupe et sont réparties sur plus de 20 UGT localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays.

Au 31 décembre 2017, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe a constaté une perte de valeur sur deux UGT du Pôle Eaux pour un montant total de 47 millions d'euros, comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe avait enregistré une perte de valeur de 31 millions d'euros sur une UGT du Pôle Eaux.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe ayant fait l'objet d'un test de dépréciation sont les marques *Nutricia* et *Milupa*. Au 31 décembre 2017, elles représentent plus de 25 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe. Les autres marques sont réparties sur l'ensemble des Pôles et localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays et aucune ne représente individuellement plus de 5 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2017.

Suivi de la valeur des principales marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2017, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des marques *Nutricia* et *Milupa* selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit ci-avant et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. Cette revue n'a conduit à aucune perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacune de ces autres principales marques. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) le taux de *royalties*, (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les variations suivantes, jugées raisonnablement possibles, dans

les hypothèses clés ne modifient pas les conclusions de la revue de valeur, à savoir l'absence de perte de valeur :

- baisse du chiffre d'affaires de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2018) ;
- baisse du taux de *royalties* de 50 pb ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

Autres marques à durée de vie indéfinie
Au 31 décembre 2017, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe a constaté une perte de valeur sur certaines marques des Pôles EDP International et Nutrition Spécialisée pour un montant total de 68 millions d'euros comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe n'avait constaté aucune perte de valeur.

NOTE 10. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

Note 10.1. Principes comptables

Financements
Les instruments de dette sont enregistrés au bilan (i) selon la méthode du coût amorti, en utilisant leur taux d'intérêt effectif, ou (ii) à leur juste valeur.

Lorsque le risque de juste valeur d'une dette est couvert par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie de la rubrique des Autres produits et charges financiers et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé.

Lorsque les flux de trésorerie futurs d'une dette sont couverts par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante efficace du dérivé couvrant cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie des capitaux propres consolidés et est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert (les flux d'intérêts liés à la dette couverte) impacte le résultat consolidé.

Financements hybrides
Les termes contractuels des titres subordonnés à durée indéterminée émis par Danone ne stipulant aucune obligation de remboursement ni de paiement de coupon (paiement d'un coupon obligatoire principalement en cas de distribution d'un dividende aux actionnaires de Danone) :

- ils sont qualifiés d'instruments de capitaux propres ;
- les coupons relatifs sont comptabilisés en déduction des capitaux propres consolidés nets des produits d'impôts relatifs. Ils sont présentés en flux de financement du tableau de flux de trésorerie consolidé, les impôts relatifs étant présentés en flux d'exploitation.

Placements à court terme
Les Placements à court terme regroupent des valeurs mobilières de placement et d'autres placements à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'instruments très liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Elles sont évaluées comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et sont inscrites au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les Autres placements à court terme sont évalués à leur juste valeur comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.*

Les variations de juste valeur des placements à court terme sont enregistrées directement dans la rubrique Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie du compte de résultat consolidé.

Traduction des opérations en devises
Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des emprunts en devises ou autres instruments affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion des capitaux propres consolidés.

Note 10.2. Risque de liquidité et politique de gestion

Identification du risque
Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme de la Société et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, (v) répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de *cash flows*, et (vi) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de titres de créance à court terme et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de titres de créance à court terme et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

Note 10.3. Structure de financement et évolution sur la période

Financements qualifiés de dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Effets des intérêts courus [a]	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash [c]	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2017
Financements gérés au niveau de la Société									
Financements obligataires – Part non-courante	18 113	–	(544)	–		(750)	(2 156)	521	15 184
Financements obligataires – Part courante	934	–	(943)	–		8	2 156	–	2 156
Titres de créance à court terme [a]	788	–	–	(65)		(4)	–	–	719
Total	19 835	–	(1 487)	(65)	–	(746)	–	521	18 058
Autres financements [b]									
Part non-courante	325	–	–	10		95	(102)	17	345
Part courante	397	–	–	(509)	80	130	102	147	347
Total	722	–	–	(499)	80	225	–	164	692
Total	**20 557**	**–**	**(1 487)**	**(564)**	**80**	**(521)**	**–**	**685**	**18 750**

(a) Aux 31 décembre 2016 et 2017, sont présentés en dettes financières courantes.
(b) Financements bancaires des filiales et autres financements, dettes liées aux contrats de location financement.
(c) Essentiellement variation nette des contrats de location financement.
(d) Flux nets des intérêts courus au 31 décembre 2016 (présentés en trésorerie provenant de l'exploitation), et intérêts courus au titre de la période.

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers gérés au niveau de la Société, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés selon l'hypothèse de non-renouvellement

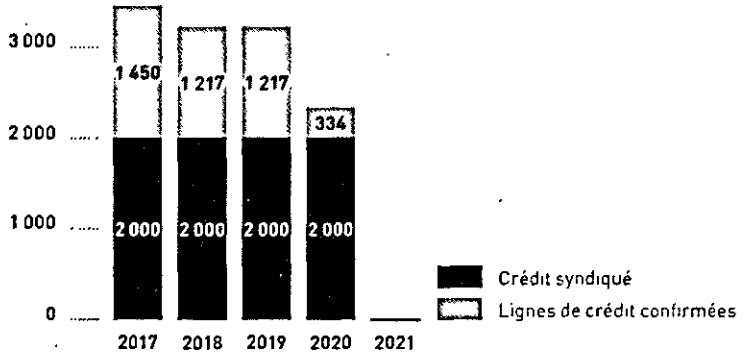
(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2018	Flux de trésorerie 2019	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021	Flux de trésorerie 2022 et après
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(280)	(269)	(248)	(223)	(575)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	59	57	42	42	153

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2017.
(b) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.
(c) Concernent les instruments dérivés en gestion de la dette nette, actifs et passifs.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées et un crédit syndiqué non utilisés portés par la Société.

(en millions d'euros)



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2016		2017	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
Notation court terme [a]				
Notation	–	A-2	–	A-2
Notation long terme [b] [c]				
Notation	Baa1 [c]	BBB+	Baa1 [c]	BBB+
Perspective	Stable	Négative [d]	Stable	Négative [d]

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.
(c) Notation revue le 8 septembre 2016.
(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

Note 10.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	**2016**	**2017**
Fonds monétaires		12 682	3 085
Dont SICAV relatives à l'acquisition de WhiteWave	2.2	*11 429*	-
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme		380	377
Total		**13 063**	**3 462**

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts d'OPC monétaires ou OPC monétaires court terme, très liquides, diversifiées et qui ne font pas l'objet de notation.

Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang.

Note 10.6. Dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Dettes financières non courantes	18 771	15 716
Dettes financières courantes	2 510	3 792
Placements à court terme	(13 063)	(3 462)
Disponibilités	(557)	(638)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [a]	(148)	(16)
Instruments dérivés – actifs – Courants [a]	(42)	(19)
Dette nette	**7 472**	**15 372**

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des Instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, ces instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition.

Variation de la dette nette en 2017

La dette nette de Danone a augmenté de 7 900 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 et s'établit à 15 372 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette évolution reflète notamment l'acquisition de la société WhiteWave ainsi que la cession de Stonyfield. Cette dette nette inclut 607 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 92 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

Variation de la dette nette en 2016

La dette nette de Danone avait diminué de 327 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 et s'établissait à 7 472 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Note 10.7. Coût de l'endettement financier net

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier brut comprend principalement les charges d'intérêts (calculées au taux d'intérêt effectif) des financements courants et non-courants et les effets des dérivés relatifs à ces financements.

Les produits trésorerie et d'équivalents de trésorerie comprennent principalement les produits d'intérêts reçus et les effets de la valorisation à la juste valeur par résultat le cas échéant relatifs aux placements à court terme et aux disponibilités.

Les flux de trésorerie relatifs sont présentés au sein de la trésorerie d'exploitation.

Coût de l'endettement financier net de 2017

Le coût de l'endettement financier net a augmenté en valeur absolue en 2017 passant de (146) millions d'euros en 2016 à (263) millions d'euros en 2017, reflétant des charges additionnelles liées au financement de l'acquisition de WhiteWave.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de volatilité des prix et à une éventuelle pénurie des matières premières qu'il est amené à acheter, principalement pour produire ses produits finis. Pour gérer cette exposition, le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (Market Risk Management). Cette politique ainsi que l'impact d'une variation de prix des deux principales catégories de matières sur le coût des achats annuels du Groupe sont décrits en Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 12.2. Principes comptables

Les instruments dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur :

- les instruments dérivés de gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés dans des lignes de dettes financières ou d'actifs courants et non-courants ;
- les instruments dérivés de change opérationnel sont comptabilisés dans la ligne Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou en Autres passifs courants dans la rubrique Instruments dérivés – passifs.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan consolidé, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture d'investissement net à l'étranger, la variation de valeur du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Écarts de conversion.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie futurs, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Autres résultats enregistrés en capitaux propres. Elle est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat et ce, au sein de la même rubrique. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat, dans la rubrique des Autres produits et charges financiers. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon la nature de la couverture.

Note 12.3. Instruments dérivés

Politique du Groupe

Gestion du risque de change opérationnel

La politique du Groupe consiste à couvrir ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite. Toutefois, lorsque les conditions de couverture de certaines devises sont dégradées (moindre disponibilité, coût élevé, etc.), le Groupe peut être amené à limiter la couverture de ses opérations commerciales hautement probables dans ses devises, en ne couvrant que partiellement l'exposition. Le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change pour réduire son exposition.

L'exécution de la politique de couverture du risque de change opérationnel consiste à effectuer les couvertures nécessaires aux filiales à travers un système centralisé de gestion ou, pour les filiales où la législation ne le permet pas, à s'assurer de l'exécution par un processus de suivi et de contrôle.

Le Groupe applique majoritairement la comptabilité de couverture de flux futurs (*cash-flow hedge*).

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2017, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2018, les devises partiellement couvertes étant principalement le rouble russe, le réal brésilien et la lire turque.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture.

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises.

Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*cross-currency swaps*).

Gestion de la dette nette

Dans le cadre de la gestion de son endettement net, le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de *swaps* de taux d'intérêt et parfois des tunnels, tous ces instruments étant *plain vanilla*. Les instruments dérivés de taux d'intérêt sont contractés à des fins de gestion du risque de taux et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IAS 39.

Couverture d'acquisition et de cession de sociétés ou de participations

La politique du Groupe consiste à ne généralement pas couvrir les montants à payer ou recevoir dans le cadre d'acquisition ou de cession de sociétés/participations. Cependant, dans certaines situations, le Groupe peut décider de couvrir certaines opérations. Ce fut en particulier le cas de l'acquisition de la société WhiteWave (voir Note 2.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

Au 31 décembre

	2016			2017		
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**
Change opérationnel	**(1 554)**	**20**	**42**	**(1 815)**	**10**	**31**
Cash flow hedge – options de change	(253)	2	7	(229)	(3)	–
Cash flow hedge – contrats de change à terme	(1 278)	19	36	(1 588)	13	30
Non qualifié	(23)	(1)	–	2	–	–
Gestion de la dette nette	**6 896**	**148**	**86**	**4 262**	**(126)**	**(16)**
Fair value hedge	750	26	–	2 274	8	–
Cash flow hedge	2 142	121	71	2 052	(141)	(18)
Net investment hedge	111	15	15	89	3	3
Non qualifié	3 893	(14)	–	(154)	4	–
Couverture du prix d'acquisition de WhiteWave	**7 612**	**377**	**356**	**–**	**–**	**–**
Cash flow hedge	7 612	377	356	–	–	–
Non qualifié	–	–	–	–	–	–
Total	**12 954**	**546**	**485**	**2 447**	**(116)**	**15**

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

Au 31 décembre

	2016			2017		
(en millions d'euros)	**Contrats de change à terme nets [a]**	**Options de change nettes [b]**	**Total**	**Contrats de change à terme nets [a]**	**Options de change nettes [b]**	**Total**
(Vente)/Achat de devises						
GBP [c]	(511)	(158)	(669)	(485)	(189)	(674)
MXN [c]	(258)	–	(258)	(153)	–	(153)
USD [c]	260	(40)	220	62	(17)	44
AUD [c]	(115)	(31)	(146)	(324)	–	(324)
RUB [c]	(96)	–	(96)	(63)	–	(63)
BRL [c]	(81)	–	(81)	(93)	–	(93)
CNY [c]	(110)	–	(110)	(190)	–	(190)
Autres [c]	(389)	(24)	(413)	(341)	(23)	(364)
Total	**(1 301)**	**(253)**	**(1 554)**	**(1 586)**	**(229)**	**(1 815)**

(a) Part comptant du notionnel, sur la base des cours de clôture.
(b) Part comptant du notionnel, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.
(c) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Note 12.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables

(en millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs évalués à la juste valeur	Passifs au coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation[b]
Au 31 décembre 2017								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	–	83	–	–	–	83	83	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	–	162	15	–	–	177	177	1-3
Instruments dérivés - actifs	35	–	–	–	–	35	35	2
Clients et comptes rattachés[a]	–	–	2 794	–	–	2 794	2 794	–
Autres actifs courants[a]	47	–	999	–	–	1 046	1 046	–
Prêts à moins d'un an	–	–	14	–	–	14	14	–
Fonds monétaires	3 085	–	–	–	–	3 085	3 085	1
Autres placements à court terme	377	–	–	–	–	377	377	2
Disponibilités	638	–	–	–	–	638	638	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	**4 182**	**245**	**3 822**	**–**	**–**	**8 249**	**8 249**	
Passifs financiers								
Financements	–	–	–	2 329	16 422	18 750	19 279	2
Instruments dérivés - passifs	–	–	–	150	–	150	150	2
Fournisseurs et comptes rattachés[a]	–	–	–	–	3 904	3 904	3 904	–
Autres passifs courants[a]	–	–	–	35	2 681	2 716	2 716	–
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	**–**	**–**	**–**	**2 514**	**23 007**	**25 520**	**26 049**	
Au 31 décembre 2016								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	–	81	–	–	–	81	81	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	–	187	21	–	–	208	208	1-3
Instruments dérivés - actifs	567	–	–	–	–	567	567	2
Clients et comptes rattachés[a]	–	–	2 524	–	–	2 524	2 524	–
Autres actifs courants[a]	67	–	994	–	–	1 061	1 061	–
Prêts à moins d'un an	–	–	18	–	–	18	18	–
Fonds monétaires	12 682	–	–	–	–	12 682	12 682	1
Autres placements à court terme	380	–	–	–	–	380	380	2
Disponibilités	557	–	–	–	–	557	557	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	**14 254**	**268**	**3 557**	**–**	**–**	**18 079**	**18 079**	
Passifs financiers								
Financements	–	–	–	783	19 774	20 557	21 226	2
Instruments dérivés - passifs	–	–	–	27	–	27	27	2
Fournisseurs et comptes rattachés[a]	–	–	–	–	3 772	3 772	3 772	–
Autres passifs courants[a]	–	–	–	44	2 697	2 741	2 741	–
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	**–**	**–**	**–**	**854**	**26 243**	**27 097**	**27 766**	

(a) La valeur comptable est une bonne approximation de la juste valeur du fait du caractère court terme.
(b) Niveau d'évaluation utilisé pour l'évaluation à la juste valeur.

Niveaux d'évaluation conformément à la norme IFRS 7, *Instruments financiers - information à fournir*

Niveau 1
La juste valeur est basée sur des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2
La juste valeur est basée sur des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, directement ou indirectement.

Niveau 3
La juste valeur est basée sur des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêts, les achats et ventes à terme ou les options sur les monnaies étrangères. Le modèle incorpore des données diverses comme par exemple les cours de change *spot* et à terme ou la courbe de taux d'intérêts.

NOTE 13. ACTIONS DANONE. DIVIDENDE. RÉSULTAT PAR ACTION

Note 13.1. Principes comptables

Actions DANONE

Les actions DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et *calls* DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

Calls DANONE

Les *calls* DANONE sont des options d'achat de titres DANONE détenues par la Société en couverture de certains de ses plans de *stock-options* accordés à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux. Ils ne constituent pas des actifs financiers mais des instruments de capitaux propres, conformément à la norme IAS 32, *Instruments financiers : présentation*. Ces options sont inscrites lors de leur acquisition en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et *calls* DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient à savoir la prime payée augmentée des frais de transaction et ne sont pas revalorisées par la suite.

Note 13.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Mouvements de l'exercice 2017 sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation par type d'objectifs poursuivis par la Société

		Mouvements de la période					
(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2016	Rachats	Exercices de *calls* DANONE	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions suite à exercice des *stock-options*	Livraison d'actions sous conditions de performance	Situation au 31 décembre 2017
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	–	–	**30 769 360**
Contrat de liquidité	–	–	–	–	–	–	–
Couverture d'actions sous conditions de performance et de *stock-options*	**2 359 838**	–	76 279	–	(293 372)	(385 113)	**1 757 632**
Annulation d'actions	–	–	–	–	–	–	–
Actions détenues par la Société	**33 129 198**	–	**76 279**	–	**(293 372)**	**(385 113)**	**32 526 992**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	–	–	**5 780 005**
Total des actions détenues par le Groupe	**38 909 203**	–	**76 279**	–	**(293 372)**	**(385 113)**	**38 306 997**

Mouvements de l'exercice 2017 sur les *calls* DANONE, en termes d'opérations

		Mouvements de la période			
(en nombre de titres sauf pourcentage)	Situation au 31 décembre 2016	Acquisitions	Options échues	Exercices	Situation au 31 décembre 2017
Nombre de *calls*	**76 279**	–	–	(76 279)	–
Pourcentage du capital de la Société au 31 décembre	**0,01 %**				–

Note 13.3 Titres DANONE en circulation

Exercice clos le 31 décembre

		2016			2017		
(en nombre de titres)	Notes	Composant le capital	Auto-détention	En circulation	Composant le capital	Auto-détention	En circulation
Au 1er janvier		654 951 200	(39 726 175)	615 225 025	655 892 000	(38 909 203)	616 982 797
Dividende en actions	13.5	–	–	–	13 835 487	–	13 835 487
Autre augmentation de capital	7.5	940 800	–	940 800	982 913	–	982 913
Variation des actions propres	13.2	–	816 972	816 972	–	602 206	602 206
Au 31 décembre		**655 892 000**	**(38 909 203)**	**616 982 797**	**670 710 400**	**(38 306 997)**	**632 403 403**

Note 13.4. Résultat par action – Part du Groupe

Principes comptables

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions. En effet, conformément aux normes IFRS le résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts. Le Nombre d'actions correspond au nombre moyen en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le Résultat net par action après dilution (ou Résultat net dilué par action) correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions dilué. Le Nombre d'actions dilué correspond, au Nombre d'actions augmenté de l'impact net, lorsqu'il est positif des deux éléments ci-après :

- augmentation du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de l'acquisition d'actions sous conditions de performance, en ne considérant que les actions dont les conditions de performance sont atteintes à la date de clôture ;
- diminution du nombre d'actions qui pourraient être théoriquement acquises. Ceci en application de la méthode dite *treasury stock* prévue par la norme IAS 33, *Résultat par action*.

Résultat par action

Exercice clos le 31 décembre

(en euros par action sauf nombre d'actions)	Notes	2016	2017
Résultat net – Part du Groupe		1 720	2 453
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		–	2
Résultat net – Part du Groupe ajusté		1 720	2 451
Nombre d'actions en circulation			
Au 1er janvier		615 225 025	616 982 797
Effets des mouvements de l'année	13.3	1 757 772	15 420 606
Au 31 décembre		616 982 797	632 403 403
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		616 442 041	625 986 636
Effets de la dilution			
Dividende en actions		–	968 125
Actions sous conditions de performance et *stock-options*		258 577	166 505
Autre augmentation de capital		–	–
• Après dilution		616 700 618	627 121 266
Résultat net – Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		2,79	3,92
• Après dilution		2,79	3,91

Note 13.5. Dividende

Réserves distribuables de la société mère Danone

Le montant légalement distribuable par chacune des sociétés peut différer du montant de ses bénéfices accumulés en raison (i) des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, et (ii) des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité.

Dans le cas du Groupe, selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère Danone.

Paiement du dividende 2016 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale, réunie le 27 avril 2017 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2016, soit 1,70 euro par action, et a décidé que chaque actionnaire pourrait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE.

La période d'option était ouverte du 5 mai 2017 (inclus) au 19 mai 2017 inclus. À la clôture de cette période, 74,01 % des droits ont été exercés en faveur du paiement du dividende 2016 en actions.

	Exercice clos le 31 décembre 2017		
(en millions d'euros sauf nombre d'actions)	**Nombre d'actions en circulation**	**Capitaux propres consolidés**	**Flux de financement consolidés**
Part payée en actions			
Actions nouvellement émises [a]	13 835 487	–	–
Rompus	–	(14)	(14)
Part payée en *numéraire* [b]	–	(265)	(265)
Total	**13 835 487**	**(279)**	**(279)**

(a) Soit 2,11 % du capital de Danone sur la base du capital au 30 avril 2017.
(b) Hors part de dividende versée à Danone Espagne, soit 10 millions d'euros.

Pour mémoire, le prix d'émission des actions nouvelles qui ont été remises en paiement du dividende est de 55,64 euros. Il correspond à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant du dividende, et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ces actions portent jouissance au 1er janvier 2017 et sont entièrement assimilées aux actions déjà admises.

NOTE 14. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Note 14.1. Principes comptables

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent principalement :

- des provisions ;
- des subventions d'investissements.

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent également la partie à moins d'un an car considérée comme non significative.

Une provision est comptabilisée :

- lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente, dont l'échéance ou le montant est incertain, ce dernier devant être estimé de manière fiable ;
- sur la base de la meilleure estimation, à la clôture de l'exercice, par le management, de la sortie de ressources jugées probables pour couvrir ces obligations.

Une provision est reprise lors des paiements correspondants ou lorsque la sortie de ressource n'est plus probable (reprise de provision non utilisée).

Note 14.2. Valeur comptable et variation de la période

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	**Au 31 décembre 2016**	**Changement de périmètre**	**Dotation**	**Reprise de provisions utilisées**	**Reprise de provisions non utilisées**	**Écarts de conversion**	**Autres**	**Au 31 décembre 2017**
Risques fiscaux, territoriaux	445	33	241	(11)	(83)	(20)	(32)	572
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	380	34	98	(43)	(43)	(15)	(46)	366
Provisions pour restructurations	60	–	41	(24)	(11)	(1)	–	64
Total [a]	**885**	**67**	**380**	**(78)**	**(137)**	**(35)**	**(78)**	**1 003**

(a) La part à moins d'un an s'élève à 38 millions d'euros au 31 décembre 2017 (62 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La variation des Autres provisions et passifs non courants en 2017 s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ;
- les reprises de provisions utilisées sont effectuées lors des paiements correspondants. Les reprises de provisions non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques. Elles concernent plusieurs provisions dont aucune n'est significative individuellement ;
- les autres variations correspondent principalement à des reclassements.

Note 14.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage

De manière générale, des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment des autorités de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

Procédures relatives à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie en 2013

Danone travaille sur les recours d'indemnisation et a décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi. Les procédures sont toujours en cours.

Au 31 décembre 2017, les provisions pour risques fiscaux et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers, fiscaux et territoriaux principalement dans certains pays de la région ALMA, ainsi que des provisions pour rémunération pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires.

À cette même date, Danone juge qu'il n'est pas soumis à des risques avérés qui pourraient avoir individuellement un effet significatif sur sa situation financière et sa rentabilité.

Le 30 novembre 2017, Danone a obtenu du Tribunal arbitral de Singapour 105 millions d'euros de dommages et intérêts de Fonterra (hors frais et intérêts qui feront l'objet d'une détermination ultérieure), payables immédiatement en réparation de coûts subis résultant de leurs manquements en matière de sécurité alimentaire en 2013.

Le produit de 105 millions d'euros est donc reconnu en son intégralité sur l'exercice 2017 en Autres produits et charges opérationnels et présenté en Trésorerie provenant de l'exploitation.

Autres procédures

À la connaissance de Danone, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Danone.

NOTE 15. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Note 15.1. Principes comptables

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Note 15.2. Transactions avec les entreprises associées

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement :

- des *managements fees* et *royalties* payés au Groupe ;
- des prestations essentiellement de logistique ;
- des financements.

Comme en 2016, les montants relatifs à l'exercice 2017 ne sont pas significatifs.

Note 15.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration

Rémunérations versées

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [a]	17,0	14,9
Jetons de présence versés aux Administrateurs [b]	0,8	0,7
Total	**17,8**	**15,6**
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [c]	7,8	7,1

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 7,3 millions d'euros en 2017 (7,9 millions d'euros en 2016).

(b) Montant versé aux Administrateurs ayants droit, au titre du régime de retraite dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe.

(c) La valeur comptable représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes.

Engagement de Danone au titre du régime de retraite et relatif aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

Au 31 décembre 2017, la part du montant total de l'engagement de Danone au titre du régime de retraite à prestations définies pour ce qui concerne les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de Danone était de 23 millions d'euros.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux sont également éligibles au régime de retraite supplémentaire des dirigeants (régime de retraite à cotisations définies mis en place pour les cadres ayant une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à trois plafonds annuels de la sécurité sociale). Les montants des cotisations au titre de l'année 2017 pour ce régime ont été de 15 103 euros et 16 476 euros respectivement pour Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER. Le règlement du régime stipule que son bénéfice devra être entièrement déduit de l'éventuel bénéfice au régime de retraite à prestations définies.

Prêts, garanties

En 2017, comme en 2016, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

Note 15.4. Conventions réglementées

Voir paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés.*

NOTE 16. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Note 16.1 Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Voir Note 4.5 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 16.2 Autres évènements postérieurs à la clôture

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes consolidés au titre de l'exercice 2017 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 15 février 2018).

NOTE 17. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(en millions d'euros sauf pourcentage)	PricewaterhouseCoopers Audit				Ernst & Young Audit			
	Honoraires 2016		Honoraires 2017		Honoraires 2016		Honoraires 2017	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,7	89 %	5,0	79 %	4,6	72 %	5,4	84 %
Services autres que la certification des comptes	0,6	11 %	1,3	21 %	1,8	28 %	1,0	16 %
Total [a]	**5,3**	**100 %**	**6,3**	**100 %**	**6,4**	**100 %**	**6,4**	**100 %**

(a) Les honoraires facturés en devises ont été convertis en euros sur la base des taux de change annuels moyens utilisés par Danone.

En 2017, les commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises ont réalisé des services de certification des comptes individuels et consolidés et examen limité pour 2,5 millions d'euros (contre 2,1 millions d'euros en 2016) dont 1,1 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,9 million d'euros en 2016) et 1,4 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 1,2 million d'euros en 2016).

Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2017 réalisés par les commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises se sont élevés à 1,2 million d'euros (contre 2 millions d'euros en 2016) dont 0,4 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,4 million d'euros en 2016) et 0,8 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 1,6 million d'euros en 2016) et incluent principalement des due diligences effectuées dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions dont 0,2 million d'euros réalisés par PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,3 million d'euros en 2016) et 0,6 million d'euros par Ernst & Young Audit (contre 1,4 million d'euros en 2016).

Les services autres que la certification des comptes réalisés par les réseaux des commissaires aux comptes à certaines filiales étrangères de Danone s'élèvent à 1,1 million d'euros (contre 0,4 million d'euros en 2016) dont 0,9 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,2 million d'euros en 2016) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 0,2 million d'euros en 2016) comprennent notamment des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Comme indiqué dans la note 5.1 de l'annexe des comptes consolidés, le chiffre d'affaires du groupe Danone est présenté net des rabais, remises et ristournes octroyés aux clients (y compris les coûts liés aux accords commerciaux et de référencement ou aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs). L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi des estimations liées à la prise en compte de ces accords ou ces actions commerciales. En raison : • de la multiplicité de clients dans différents pays avec des relations contractuelles variables (fonction des volumes de ventes, des accords promotionnels ou des pratiques commerciales), • du caractère significatif des rabais, remises et ristournes accordés et, • de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation des rabais, remises et ristournes comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du Groupe Danone sous-tendant la reconnaissance du revenu. Compte tenu notamment de la volumétrie des transactions de ventes au sein des différentes entités du Groupe, nous avons examiné les procédures de contrôle interne relatives à l'estimation des remises, rabais et ristournes lors de la reconnaissance du chiffre d'affaires et nous avons réalisé des tests sur les contrôles clés dans les principales entités opérationnelles. Des tests de substance ont également été réalisés visant à apprécier : • la correcte évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder aux clients en date de clôture (i) en rapprochant ces évaluations des données contractuelles figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ou dans les contrats avec les clients concernés, (ii) en examinant les hypothèses retenues le cas échéant au regard des actions engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles, • la reconnaissance du chiffre d'affaires au titre de la période appropriée : (i) en testant des transactions comptabilisées après la date de clôture pour identifier d'éventuelles remises non couvertes par des provisions et (ii) en analysant la variation des provisions pour rabais, remises et ristournes et leur répartition par ancienneté.

***Goodwill*, marques et titres mis en équivalence**

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Au 31 décembre 2017, le montant des *goodwill* s'élève à 18 132 millions d'euros, les marques à durée de vie indéfinie à 6 309 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 2 678 millions d'euros. Ces actifs sont soumis à des tests de perte de valeur au moins une fois par an pour les *goodwill* et les marques à durée de vie indéfinie et en cas d'indice de pertes de valeur pour les titres mis en équivalence. Les valeurs recouvrables de ces actifs ou groupes d'actifs sont généralement estimées sur la base de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou de valeurs de marchés, pour les *goodwill* et les titres mis en équivalence et selon la méthode des *royalties* pour les marques, comme explicité dans les notes 4 et 9 de l'annexe des comptes consolidés. Les tests de perte de valeur reposent sur des estimations et sur l'exercice du jugement de la direction, s'agissant de (i) l'allocation de ces actifs aux unités génératrices de trésorerie (« UGT »), s'agissant des *goodwill* (ii) l'estimation de la performance future des actifs ou des UGT et (iii) la détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Nous avons donc considéré que l'évaluation des *goodwill*, des marques et des titres mis en équivalence, et plus particulièrement des titres Yashili en raison du faible écart entre la valeur recouvrable estimée et la valeur nette comptable, était un point clé de l'audit.	*Goodwill et marques* Nous avons examiné les processus mis en place pour affecter les *goodwill* aux UGT ou groupes d'UGT, pour identifier d'éventuels indices de perte de valeur et pour réaliser les projections de flux de trésorerie sous-tendant les tests de dépréciation. Pour un échantillon d'UGT et de marques, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons examiné les principales méthodes et les hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, parmi lesquelles : • les prévisions de flux de trésorerie : les hypothèses de croissance de l'activité et des parts de marchés ont été corroborées par les analyses de marché disponibles. Nous avons également comparé les principales hypothèses aux performances passées et apprécié les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives. • les taux de croissance à long terme, les taux d'actualisation et les taux de redevances, avec l'appui de nos experts en évaluation financière. Nous avons également réalisé des analyses de sensibilité des résultats des tests aux principales hypothèses retenues par la direction et examiné les informations figurant en annexes. *Titres mis en équivalence* Nous avons apprécié l'approche retenue et les données utilisées par la Société (valorisation boursière, performances récentes et prévisions de résultat) pour identifier les éventuels indices de perte de valeur. S'agissant des titres Yashili, nous avons examiné les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de même que les informations figurant en annexe, en mettant en œuvre les procédures décrites précédemment pour les *goodwill* et les marques.

Actifs et passifs d'impôts – provisions pour risques fiscaux

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Danone opère dans de nombreuses juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles ou à des questions d'autorités fiscales locales. Les situations pour lesquelles des sorties de ressources sont considérées comme probables donnent lieu à des provisions évaluées sur la base des faits connus dans la juridiction concernée et de l'appréciation des probabilités de redressement telles qu'appréciées par la direction. Comme indiqué dans la note 14 de l'annexe des comptes consolidés, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux, s'élèvent à 572 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont 241 millions d'euros dotés au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2017, un montant de 294 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables comme présenté dans la note 8 de l'annexe des comptes consolidés. Le caractère recouvrable de ces pertes fiscales activées repose notamment sur la capacité des entités concernées à atteindre leurs objectifs tels que définis dans les business plans établis par la direction. Par ailleurs, comme cela est précisé dans la note 8.1 de l'annexe des comptes consolidés, les récentes évolutions de la réglementation fiscale française en matière d'impôt sur les sociétés et la réforme fiscale américaine ont impacté le calcul des impôts courants et différés. La comptabilisation des actifs et passifs d'impôts et des provisions pour risques fiscaux constitue un point clé de l'audit compte tenu (i) du jugement nécessaire à l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés et des sorties de ressources probables au titre des litiges fiscaux, et (ii) et de l'importance des impacts induits par les évolutions des législations fiscales intervenues au cours de l'exercice.	Nous avons examiné les procédures en vigueur au sein du Groupe pour identifier les principaux risques en matière fiscale ainsi que les appréciations de la direction concernant ces risques. Nous nous sommes également fondés sur les opinions de parties tierces, les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées et l'expertise de nos spécialistes fiscaux, pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de la détermination des provisions pour risques fiscaux. Nous avons examiné les calculs d'impôts différés pour les entités les plus significatives. A ce titre, nos travaux ont notamment consisté à : (i) comparer la cohérence des hypothèses d'utilisation des déficits reportables sur des bénéfices taxables futurs avec celles issues des projections d'activité réalisées par la direction et utilisés notamment dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwill*, et (ii) examiner les incidences comptables des évolutions des législations fiscales.

Traitement comptable de l'acquisition de WhiteWave Foods Company

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le 12 avril 2017, Danone a acquis The WhiteWave Foods Company (« WhiteWave ») pour un montant de 12,1 milliards de dollars américains après prise en compte des instruments en couverture. A ce titre, le Groupe a procédé à la première consolidation des entités acquises à la date de leur prise de contrôle qui s'est notamment traduite par l'enregistrement d'actifs incorporels et corporels pour 4,5 milliards d'euros et d'un *goodwill* provisoire de 8 milliards d'euros tel que cela est décrit en note 2 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons considéré que la comptabilisation et la présentation de cette opération était un point clé de l'audit compte-tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à l'identification et à l'évaluation de ces actifs et passifs conformément aux dispositions de la norme IFRS 3, en particulier l'estimation de la juste valeur des actifs corporels et incorporels et l'évaluation des passifs éventuels.	Nous avons examiné le calcul du prix d'acquisition après prise en compte de l'effet des couvertures de change. Le bilan d'ouverture consolidé de WhiteWave au 12 avril 2017 a par ailleurs, fait l'objet de procédures d'audit spécifiques couvrant les principales entités aux Etats-Unis et en Belgique et visant notamment à apprécier (i) le rattachement des éléments de résultat aux périodes pré et post-acquisition, et (ii) les incidences du passage des normes US GAAP au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. S'agissant de la comptabilisation à la juste valeur des actifs incorporels et corporels acquis, nous avons examiné, avec l'aide de nos experts en évaluation financière, les méthodologies utilisées et les principales hypothèses retenues par la direction et notamment les business plans, taux d'actualisation, taux de croissance à long terme et taux de *royalties* retenus. Nous avons apprécié la correcte évaluation des passifs, y compris les passifs découlant d'éventuels risques fiscaux, en faisant appel à nos experts fiscalistes. Nous avons enfin examiné les informations figurant au titre de cette acquisition dans l'annexe des comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Danone par votre assemblée générale en date du 28 avril 2016 pour le cabinet Ernst & Young Audit et du 21 mai 1992 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Ernst & Young Audit était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-sixième année. Précédemment, le cabinet Ernst & Young et Autres a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Danone de 2010 à 2015.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 5 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BDILLET	Pierre-Henri PAGNON

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2016**	**2017**
Chiffre d'affaires net		648	609
Autres produits		31	59
Total des produits d'exploitation	3	**679**	**668**
Frais de personnel	4	(244)	(317)
Autres charges d'exploitation	5	(632)	(524)
Total des charges d'exploitation		**(876)**	**(841)**
Résultat d'exploitation		**(197)**	**(173)**
Produits de participation		1 596	223
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		61	229
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(171)	(279)
Autres charges et produits financiers		(1)	88
Résultat financier	6	**1 485**	**261**
Résultat courant avant impôt		**1 288**	**88**
Résultat exceptionnel	7	**1**	**(12)**
Impôts sur les bénéfices	8	59	100
Résultat de l'exercice		**1 347**	**176**

Bilan

Actif

Au 31 décembre

		2016			2017
(en millions d'euros)	Notes	**Montants nets**	**Montants bruts**	**Amortissements et provisions**	**Montants nets**
Immobilisations incorporelles		34	116	(68)	48
Immobilisations corporelles		16	34	(17)	17
Titres de participation		21 855	28 203	(82)	28 121
Autres immobilisations financières		6 686	5 973	–	5 973
Immobilisations financières	9	28 541	34 176	(82)	34 094
Actif immobilisé		**28 591**	**34 326**	**(167)**	**34 159**
Prêts et créances court terme	10	293	372	(1)	371
Valeurs mobilières de placement	11	11 535	81	–	81
Disponibilités		63	–	–	–
Actif circulant		**11 891**	**453**	**(1)**	**452**
Comptes de régularisation		476	813	–	813
Total de l'actif		**40 957**	**35 592**	**(168)**	**35 424**

Passif

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2016	2017
Capital		164	168
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 975	4 787
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 781	3 781
Report à nouveau		3 974	4 263
Résultat de l'exercice		1 347	176
Provisions réglementées		2	2
Capitaux propres	**12**	**13 247**	**13 181**
Autres Fonds Propres	14		1 250
Provisions pour risques et charges	13	59	66
Emprunts obligataires	14	18 961	17 395
Autres dettes financières	14	6 065	719
Autres dettes	15	2 424	2 061
Comptes de régularisation		201	752
Total du passif		**40 957**	**35 424**

NOTES AUX COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Les comptes individuels de la société mère Danone ("la Société") au titre de l'exercice 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 15 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Danone et ses filiales consolidées constituent "le Groupe".

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes individuels de la société mère Danone et Annexes aux comptes individuels de la société mère Danone 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Sommaire

GÉNÉRALITÉS : PRINCIPES ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE
Note 1. Principes comptables 139
Note 2. Faits marquants de l'exercice 141

ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT
Note 3. Produits d'exploitation 141
Note 4. Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration 141
Note 5. Autres charges d'exploitation 142
Note 6. Résultat financier 142
Note 7. Résultat exceptionnel 142
Note 8. Impôt sur les bénéfices 143

ÉLÉMENTS DE L'ACTIF
Note 9. Immobilisations financières 144
Note 10. Prêts et créances court terme 146
Note 11. Valeurs mobilières de placement 146

ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES
Note 12. Capitaux propres 146
Note 13. Provisions pour risques et charges 147
Note 14. Emprunts obligataires, Autres fonds propres et Autres dettes financières 147
Note 15. Autres dettes 149

AUTRES INFORMATIONS
Note 16. Dette nette 150
Note 17. Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration 150
Note 18. Engagements hors-bilan 151
Note 19. Effectifs 152
Note 20. Transactions et soldes avec les entreprises liées 152
Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille 153
Note 22. Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices 153
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 154

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

Les principales méthodes comptables utilisées sont présentées ci-après.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les Immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation estimées :

Constructions	15 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions	8 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
Progiciels	1 à 7 ans

Immobilisations financières

Les Immobilisations financières sont composées de Titres de participation et d'Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont des titres dans des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de la Société, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle. Les titres ne répondant pas à cette définition sont classés en Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition y compris les frais accessoires qui sont amortis sur 5 ans à compter de la date d'acquisition. La déduction fiscale de ces coûts est assurée par la comptabilisation d'amortissements dérogatoires. Les Titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont :

- la valeur de marché ;
- la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés ;
- les capitaux propres réévalués.

Les hypothèses, estimations ou appréciations utilisées pour déterminer la valeur d'inventaire sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière. Les dépréciations sont comptabilisées en Autres charges et produits

financiers, à l'exception des reprises de dépréciation dans le cadre de cessions de participations, qui sont enregistrées en Produits exceptionnels. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en Résultat exceptionnel.

Actions propres DANONE

Les actions DANONE achetées par la Société sont comptabilisées dans la rubrique :

- Autres immobilisations financières, lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe ou destinées à être annulées ;
- Valeurs mobilières de placement, lorsqu'elles sont affectées à la couverture de plans d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés de Danone et aux dirigeants mandataires sociaux (Group performance shares).

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. Lors de la cession, le prix de revient des actions DANONE cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode du coût moyen pondéré, ce coût est établi plan par plan pour les actions en couverture des plans d'actions sous conditions de performance.

Actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières

Pour les actions DANONE comptabilisées en Immobilisations financières et n'ayant pas vocation à être annulées, une provision pour dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement une partie des actions DANONE auto-détenues dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale (voir ci-après) et des prêts et créances à long terme accordés par la Société.

Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement

Couverture de plans d'actions sous conditions de performance hors de la monnaie

Dans le cas des actions propres affectées à la couverture de plans non exerçables (probabilité de non atteinte des conditions de performance), une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des actions (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

Couverture d'actions sous conditions de performance dans la monnaie

Les actions propres affectées à la couverture de plans exerçables (probabilité d'atteinte des conditions de performance), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est, le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et correspond à la valeur comptable des actions affectées à ces plans.

La provision est constituée au *prorata* de la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée en contrepartie des Frais de personnel au compte de résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Comptabilisation des opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion en devises à ce dernier cours est portée au bilan dans la rubrique Comptes de régularisation pour les dettes et créances. Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

Valeurs mobilières de placement

Les Valeurs mobilières de placement comprennent une partie des actions propres et d'autres placements effectués par la Société.

La valeur brute des Valeurs mobilières de placement est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires d'acquisition. Lorsque leur valeur de marché, pour chaque catégorie de titres de même nature, est inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en provision pour dépréciation du montant de cette différence. Dans le cas particulier des actions propres reclassés en Valeurs mobilières de placement voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

Emprunts obligataires

Les Emprunts obligataires sont les emprunts réalisés par Danone, notamment sous son programme EMTN (Euro Medium Term Note), auprès des marchés des capitaux, par émissions publiques ou placements privés, libellés en euros ou en devises autres que l'euro.

Les emprunts libellés en devises peuvent être maintenus en devises ou *swapés* en euros, les emprunts sont comptabilisés à la valeur nominale, convertie au taux de clôture.

Instruments dérivés

Danone couvre une partie de ses emprunts obligataires libellés en devises étrangères par des *cross-currency swaps*. La société applique depuis le 1er janvier 2017 le règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers sur l'ensemble des opérations de couvertures significatives. La mise en œuvre de ce changement de méthode comptable est sans incidence significative sur la présentation des comptes et leur comparabilité avec l'exercice 2016.

Par ailleurs la société Danone Corporate Finance Services, filiale détenue à 100 %, réalise également des opérations de couverture de taux d'intérêt pour le compte de la Société pour certains emprunts et billets de trésorerie émis par la Société.

Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant est incertain, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Dans le cas particulier des provisions sur plans d'actions sous conditions de performances voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de départ en retraite portés par la Société sont présentés dans les Engagements hors bilan (voir Note 17 et Note 18 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

- Dans la cadre de son objectif permanent d'optimisation de sa structure de capitale, Danone a émis un financement hybride à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros, profitant de conditions de marché exceptionnellement favorables. L'émission consiste en des titres à durée indéterminée, libellés en euros, portant un premier coupon de 1,75 %, avec une première option de remboursement le 23 juin 2023. Ce financement hybride est intégralement comptabilisé en autres fonds propres ;
- Danone, via ses filiales directes et indirectes, a procédé à l'acquisition de la société WhiteWave le 12 avril 2017. Les instruments de couvertures comptabilisés pour cette opération au 31 décembre 2016 ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition, se traduisant par un gain de change de 74 millions d'euros comptabilisé en résultat financier ;
- Danone a procédé à la recapitalisation de certaines de ses filiales pour un montant cumulé de 6 267 millions d'euros, pour refinancer l'acquisition de titres ;
- L'Assemblée Générale, réunie le 27 avril 2017 à Paris a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2016, soit 1,70 euro par action, et a décidé que chaque actionnaire pourrait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE. 74,1 % des droits ont été exercés en faveur du paiement du dividende en actions. Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option pour le paiement en actions s'élève à 275 millions d'euros.

NOTE 3. PRODUITS D'EXPLOITATION

Les Produits d'exploitation sont principalement constitués de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Ils s'élèvent à 609 millions d'euros en 2017 (648 millions d'euros en 2016).

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 58 millions d'euros (31 millions d'euros en 2016) et comprennent principalement un remboursement de produits d'assurance ainsi qu'une reprise de provision pour risques et charges concernant les couvertures de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance détenues par la Société.

NOTE 4. FRAIS DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Frais de personnel

Les Frais de personnel comprennent les rémunérations brutes des salariés et dirigeants de la Société et les charges sociales afférentes ainsi que les charges relatives aux plans de *stock-options* et d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux de Danone.

Part de la Société dans les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	10	11
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	**11**	**12**

(a) Comptabilisées en Frais de personnel.
(b) Comptabilisés en Autres charges d'exploitation.

Voir également Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les Autres charges d'exploitation comprennent principalement des charges d'honoraires de prestataires externes, de prestations de services et de loyers. Elles s'élèvent à 524 millions d'euros en 2017 (632 millions d'euros en 2016). La baisse par rapport à 2016 provient notamment de frais non récurrents liés au projet d'acquisition de WhiteWave.

NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 261 millions d'euros en 2017 (1 485 millions d'euros en 2016).

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations de la Société. En 2017, ces dividendes s'élèvent à 223 millions d'euros (1 596 millions d'euros en 2016). En 2016 la Société avait réceptionné un acompte sur dividendes d'un montant de 650 millions d'euros.

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

Les Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent les intérêts reçus des prêts et créances accordés à la société DanoneWave pour 194 millions d'euros, aux sociétés Zjwiec Zdroj et Danone Pologne pour 9 millions d'euros, à la société PLF Est Europe pour 2 millions d'euros et les intérêts sur *cross currency swap* pour 24 millions d'euros.

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Emprunts obligataires [a]	155	263
Emprunt à moyen terme et compte-courant auprès de Danone Finance International [a]	14	7
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes [a]	4	13
Titres de créance à court terme [a]	2	(4)
Total	**175**	**279**

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice.

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent un produit de 88 millions d'euros en 2017, la hausse par rapport à 2016 provient principalement du gain de change de 74 millions d'euros dégagé par le débouclage des instruments de couverture de l'acquisition de WhiteWave.

NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2017, représente une charge de 12 millions d'euros. Il comprend principalement des charges liées à l'organisation de Danone et de ses filiales directes et indirectes.

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2016, qui représentait un produit de 1 million d'euros, comprenait principalement des reprises de provisions.

NOTE 8. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Régime intégré

La Société forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement.

Sociétés membres de l'intégration fiscale en 2017

Au 31 décembre 2017	
ALPRO FRANCE	DANONE RESEARCH
BLEDINA	FERMINVEST
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 11
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 9
DANOBUREAU	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE [a]	LES PRES RIENT BIO
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE DAIRY ASIA	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	SOCIETE ANONYME DES EAUX MINERALES D'EVIAN
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	SOCIETE DES EAUX DE VOLVIC
DANONE PRODUITS FRAIS France	

(a) La Société.

Les filiales membres du groupe fiscal intégré comptabilisent et payent leur impôt à la Société comme si elles étaient imposées séparément, conformément aux règles fixées par l'administration fiscale française.

L'économie (ou la charge complémentaire) d'impôt calculée par différence entre la somme des impôts comptabilisés par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est comptabilisée dans le compte de résultat dans la rubrique Impôt sur les bénéfices. Le montant inscrit au compte de résultat dans cette rubrique au titre de l'exercice 2017 provient principalement de cette économie et du remboursement de la taxe sur dividendes de 3 %.

À la clôture de l'exercice 2017, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal bénéficiaire. Au 31 décembre 2017, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 995 millions d'euros (1 277 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 0,5 million d'euros dans le résultat imposable de l'exercice 2017 au titre des amortissements et loyers des véhicules de tourisme.

L'application de l'article 39.5 du Code général des impôts n'a entraîné aucune réintégration dans les bénéfices imposables en 2017.

Enfin, au 31 décembre 2017, les éléments susceptibles d'être à l'origine d'un allégement net de la dette future d'impôt sont constitués principalement de charges à payer et s'élèvent à 750 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 258 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

NOTE 9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2017
		Augmentation[a]	Diminution	Reclassement, conversion	
Montants bruts					
Titres de participation	21 936	6 267			28 203
Prêts et créances à long terme	5 095		(209)	(498)	4 387
Actions propres DANONE[b]	1 578				1 578
Autres	14		(7)		7
Autres immobilisations financières	6 686	-	(216)	(498)	5 973
Total	**28 622**	**6 267**	**(216)**	**(498)**	**34 176**
Provisions [c]	(81)	(3)	2		(82)
Montants nets	**28 541**	**6 263**	**(214)**	**(498)**	**34 094**

(a) Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.
(b) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Immobilisations financières (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).
(c) Comprennent principalement des dépréciations de Titres de participation.

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2017

(en millions d'euros sauf pourcentage)	Capital [a]	Autres capitaux propres [a][c]	Quote-part de capital détenue	Nombre de titres détenus	Valeur comptable des titres détenus - Brute	Valeur comptable des titres détenus - Nette	Montant maximum autorisé des garanties, cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice [a]	Bénéfices (pertes) du dernier exercice [a]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)										
Participations françaises										
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	125	100 %	8 875 000	179	179	–	–	13	–
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	9 685	900	100 %	384 330 458	9 315	9 315	–	–	63	–
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	13 619	217	100 %	13 618 704 074	13 615	13 615	–	–	54	–
DAN INVESTMENTS	82	(2)	100 %	4 100 000	82	76	–	–	(3)	–
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	902	100 %	161 768 722	1 116	1 116	–	–	(27)	–
Participations étrangères										
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	158	(4)	61 %	173 987 816	118	118	–	–	25	15
FPS DANONE COMMUNITIES		11	64 %	14 392	7	7	–	–	–	–
DANONE ASIA PTE LTD	1 385	310	88 %	2 288 111 264	1 263	1 263	–	–	186	170
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	1	100 %	800 000	94	26	–	–	–	–
Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)										
NV DANONE SA	983	883	23 %	21 988	400	400	–	326	37	–
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33 %	4 034 154	2 012	2 004	2 000	–	58	38
Total					**28 202**	**28 120**				

(a) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture.
(b) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'exercice.
(c) Hors résultats de l'exercice.

Prêts en devises

Les prêts en devises en cours sont convertis au taux de clôture par le biais de comptes d'écart de conversion, présentés au bilan dans la ligne Comptes de régularisation.

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
Yen	32 000	283	237	237

NOTE 10. PRÊTS ET CRÉANCES COURT TERME

Cette rubrique comprend principalement des créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 345 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont des créances d'impôts pour 116 millions d'euros (98 millions d'euros au 31 décembre 2016) ainsi que des créances clients pour 125 millions d'euros (82 millions d'euros au 31 décembre 2016).

NOTE 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Valeur nette comptable et variation de la période

		Mouvements de la période				
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Augmentation	Diminution (levée)[c]	Réaffectation	Reclassement	Au 31 décembre 2017
Actions DANONE						
Actions DANONE en couverture des plans de *stock-options*[a]	34		(7)		(27)	–
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance[a]	57		(16)		27	68
Total	**91**	**–**	**(23)**	**–**	**–**	**68**
Calls DANONE	3		(3)			–
Placement court terme	11 429	475	(11 904)			–
SICAV danone.communities [b]	13					13
Total	**11 536**	**475**	**(11 930)**	**–**	**–**	**81**

(a) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Valeurs mobilières de placement (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).
(b) danone.communities est une SICAV dont l'objectif est de financer certains projets à vocation sociétale à travers un support de placement dont la rentabilité est très proche du marché monétaire.
(c) Diminution liée à l'acquisition de WhiteWave (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

Valeur nette comptable et variation de la période

	Au 31 décembre 2016		Mouvements de la période			Au 31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Avant répartition	Après répartition [b]	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de Capital [c]	Avant répartition
Capital social	164	164	–	–	4	168
En nombre d'actions [a]	*655 892 000*	*655 892 000*	–	–	*14 818 400*	*670 710 400*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 975	3 975	–	–	812	4 787
Réserve légale	16	16	–	–	–	16
Autres réserves	3 769	3 769	–	–	–	3 769
Report à nouveau	3 974	4 263	–	–	–	4 263
Résultat de l'exercice	1 347	–	176	–	–	176
Provisions réglementées	2	2	1	–	–	3
Total	**13 247**	**12 189**	**177**	**–**	**816**	**13 182**

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.
(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 a été affecté au dividende pour 1 115 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.
(c) Émission réalisée le 1 juin 2017 dans le cadre du paiement du dividende en actions pour 3,5 millions d'euros et le 8 juin 2017 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise pour 0,3 million d'euros.

NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2017
		Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
Provisions au titre de plans de *stock-options* et d'actions sous conditions de performance [a]	47	23	(26)	–	44
Autres provisions	12	13	(3)	–	22
Total	**59**	**36**	**(29)**	**–**	**66**

(a) Provisions au titre des plans de *stock-options* couverts par des *calls* DANONE et des plans d'actions sous conditions de performance

NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES, AUTRES FONDS PROPRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires et Autres fonds propres

Valeur nette comptable des emprunts obligataires

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Nominal	18 896	17 331
Intérêts courus	65	64
Total	**18 961**	**17 395**

Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone.

La plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Opérations de l'exercice 2017

	Exercice clos le 31 décembre		
			2017
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Financement Hybride (Autres Fonds Propres)	EUR	1 250	Durée indéterminée
Remboursements			
Emprunt obligataire yen	JPY	98	2017
Emprunt obligataire euro	EUR	845	2017

Répartition taux fixe/taux variable (après couverture le cas échéant) et variation de la période

		Mouvements de la période				
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 décembre 2017
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	16 846	–	(943)	–	(622)	15 281
Intérêts courus obligataires	65	–	–	(1)	–	64
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	2 050	–	–	–	–	2 050
Intérêts courus obligataires	–	–	–	–	–	–
Total	**18 961**	**–**	**(943)**	**(1)**	**(622)**	**17 395**

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
Emprunts libellés ou *swapés* en euros				
Euro	11 845	11 845	11 845	11 845
Dollar US	6 350	5 719	5 313	5 313
Emprunts maintenus en devises				
Yen	32 000	283	237	237
Total		**17 847**	**17 395**	**17 395**

Portefeuille des *cross-currency swaps* et de *swaps* de change à court terme couvrant certains emprunts obligataires en devises

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro – Dollar US	2 346	2 052
Total		**2 052**

Par ailleurs, comme précisé à la Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone, la société Danone Corporate Finance Services, filiale détenue à 100 %, réalise également des opérations de couverture de taux d'intérêt pour certains emprunts obligataires émis par la Société.

Autres dettes financières

Répartition taux fixe/taux variable et variation de la période

		Mouvements de la période				
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 décembre 2017
Part à taux fixe						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International	–	–	–	–	–	–
Part à taux variable						
Titres de créance à court terme [a]	782	–	(63)	–	–	719
Emprunt à court terme souscrit auprès de filiales	5 283	–	(5 283)	–	–	–
Autres	–	–	–	–	–	–
Total	**6 065**	**–**	**(5 346)**	**–**	**–**	**719**

(a) Mouvements nets

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Échéance à moins d'un an	7 064	2 939
Échéance entre 1 et 5 ans	8 108	9 132
Échéance au-delà de 5 ans	9 854	6 017
Total	**25 026**	**18 088**

NOTE 15. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	1 842	1 602
Dettes fournisseurs	61	17
Écart de conversion passif	205	–
Charges à payer	316	442
Total	**2 424**	**2 061**

Composition des Charges à payer

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Prestations de services	192	196
Personnel	89	2
Charges sociales	30	128
Dettes fiscales	3	5
Dettes financières	2	111
Total	**316**	**442**

NOTE 16. DETTE NETTE

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Emprunts obligataires	18 961	17 395
Autres dettes financières	6 065	719
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations[a]	1 842	1 602
Total Dette	**26 868**	**19 716**
Créances de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [b]	-	-
Valeurs mobilières de placement	11 535	81
Disponibilités	63	-
Total Trésorerie	**11 598**	**81**
Total Dette Nette	**15 270**	**19 635**

(a) Part des dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Autres dettes.
(b) Part des créances de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Prêts et créances court terme.

Variation de la période

Les autres dettes financières et les valeurs mobilières de placement diminuent cette année avec le débouclement des différentes opérations de financement menées dans le cadre de l'acquisition de WhiteWave.

NOTE 17. ENGAGEMENTS POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Engagements postérieurs à l'emploi

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Compléments de retraites garanties[a]		
Engagements bruts	579	581
Engagements nets des actifs de couverture	390	382

(a) Engagements évalués selon la méthode actuarielle.

Ces engagements nets sont présentés hors-bilan (voir Note 18 des Comptes individuels de la société mère Danone). Le principal engagement concerne le régime de retraite accordé à certains directeurs de Danone.

Régime des retraites accordé à certains directeurs de Danone

Engagements évalués selon la méthode actuarielle

	Au 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Engagements bruts	484	481
Engagements nets des actifs de couverture	328	316

La baisse des engagements nets des actifs de couverture de 3 millions d'euros provient notamment de la hausse des taux d'actualisation.

Principales hypothèses actuarielles

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	**2016**	**2017**
Taux d'actualisation	1,7 %	1,8 %
Taux de rendement attendu des actifs	1,7 %	1,8 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	60-66	60-66

Engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration

Engagements postérieurs à l'emploi relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	58	23

(a) Engagements évalués selon la méthode actuarielle.

Indemnisation des membres du Comité Exécutif

Les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions ont été fixées à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de fonctions et, s'agissant des deux mandataires sociaux de la Société, leur versement est subordonné à la réalisation de conditions de performance à la suite de la décision du Conseil d'Administration du 15 février 2018.

NOTE 18. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires [a]	699	607
Avantages postérieurs à l'emploi [b]	390	382
Loyers	78	65
Prestations de services	6	157
Instruments dérivés [c]	7 143	2 079
Cautions [d]	2 000	2 000
Garanties [e]	750	14
Total	**11 066**	**5 304**

(a) Engagements donnés directement ou indirectement par la Société (voir détails ci-après paragraphe *Options de vente des participations directes et indirectes de la Société*).
(b) Engagements nets au titre des retraites garanties (voir Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone).
(c) 2 052 millions d'euros correspondant au montant nominal des *Cross currency swaps* et 27 millions d'euros de change à terme.
(d) La Société s'est portée caution solidaire de Danone Finance International.
(e) La Société peut garantir ou se porter caution des différentes opérations de gestion des risques financiers qui seraient réalisées par sa filiale Danone Corporate.

Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société

La Société ou certaines de ses filiales directes ou indirectes se sont engagées à acquérir la part détenue par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de la Société, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option de vente.

Engagements reçus

Les engagements reçus par la Société portent sur les lignes de crédit confirmées et non utilisées pour un montant de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

Autres Engagements

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou certaines de ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

NOTE 19. EFFECTIFS

Effectif moyen de la Société sur l'exercice

				Exercice clos le 31 décembre
(en nombre, sauf pourcentage)		**2016**		**2017**
Cadres	683	81 %	715	82 %
Agents de maîtrise et techniciens	121	14 %	117	13 %
Employés	40	5 %	37	4 %
Total	**844**	**100 %**	**869**	**100 %**

NOTE 20. TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

Transactions avec les entreprises liées

	Exercice clos le 31 décembre
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Produits d'exploitation	581	631
Produits de participation	1 596	223
Intérêts sur prêts et créances et produits financiers assimilés	61	229
Total produits	**2 238**	**1 083**
Charges d'exploitation	(59)	(74)
Intérêts sur emprunts et charges financières assimilées	(16)	(279)
Total charges	**(75)**	**(353)**

Soldes avec les entreprises liées

	Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Prêts et créances à long terme	4 746	4 150
Prêts et créances à court terme	293	345
Total actif	**5 039**	**4 495**
Autres dettes financières	–	–
Autres dettes	57	65
Total passif	**57**	**65**

NOTE 21. RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

Titres des filiales et participations

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**
Montants bruts	21 936	28 203
Provisions pour dépréciations	(81)	(82)
Valeur nette comptable	**21 855**	**28 121**

Actions propres DANONE

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	**2016**		**2017**	
	Nombre d'actions	**Valeur nette comptable**	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**
Actions propres classées en Immobilisations financières [a]	30 769 360	1 578	30 769 360	1 578
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements [a]	2 359 838	91	1 757 632	68
Total	**33 129 198**	**1 669**	**32 526 992**	**1 646**

(a) Voir classement à la Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 22. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	157 757 000	160 948 000	163 737 800	163 973 000	167 677 600
Nombre d'actions émises	631 028 000	643 792 000	654 951 200	655 892 000	670 710 400
Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	520	474	492	648	609
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	686	482	2 070	1 318	105
Impôt sur les bénéfices [a]	77	76	111	59	100
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	762	541	2 217	1 347	176
Montant des bénéfices distribués [b]	860	915	995	1 115	1 140
Résultats par action *(en euros par action)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,19	0,85	3,33	2,10	0,32
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,16	0,84	3,38	2,05	0,26
Dividende par action	1,45	1,50	1,60	1,70	1,90
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	740	725	798	844	869
Montant de la masse salariale *(en millions d'euros)*	149	159	180	160	207
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux [c] (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	66	71	77	90	115

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2017 estimé au 31 décembre 2017 sur la base du nombre d'actions propres détenues à cette date par la Société. Le dividende 2016 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2017.

(c) Comprend les frais de personnel hors charges sociales (voir Note 4 des Comptes individuels de la société mère Danone) ainsi que les provisions relatives aux *stock-options* et actions sous conditions de performance (voir Note 13 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 23. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes individuels de la société mère Danone au titre de l'exercice 2017 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 15 février 2018).

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe des comptes annuels concernant la première application, à compter du 1er janvier 2017, du règlement relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (règlement 2015-05 de l'Autorité des Normes Comptables).

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Au 31 décembre 2017, les titres de participation s'élèvent à 28 121 millions d'euros en valeur nette pour un total bilan de 35 424 millions d'euros. Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, ils font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée par la direction sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et les capitaux propres réévalués. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, ainsi que pour la détermination de la valeur d'utilité, l'estimation de la performance future des entités concernées et des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au regard du bilan de la société et du jugement nécessaire à l'estimation de leur valeur d'inventaire, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté principalement, pour un échantillon de titres de participation déterminé selon des critères qualitatifs et quantitatifs à : • Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques : • examiner la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités correspondantes ainsi que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres. • Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels : • obtenir les prévisions de flux de trésorerie d'exploitation des activités des entités concernées et les rapprocher des données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ; • examiner les hypothèses retenues au regard de l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ; • comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ; Nous avons également examiné les informations fournies dans la note 9 de l'annexe.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société DANONE par votre assemblée générale du 21 mai 1992 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 28 avril 2016 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la deuxième année. Précédemment, le cabinet Ernst & Young et Autres a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Danone de 2010 à 2015.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BOILLET	Pierre-Henri PAGNON

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Au 31 décembre 2017

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions d'euros)	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance entre 91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	56					**282**
Montant total des factures concernées TTC	0,6	0,6	0,9	0,1	1,0	**2,6**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,1 %	0,1 %	0,2 %	0,0 %	0,2 %	**0,6 %**
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues			75			
Montant total des factures exclues			4,5			
C. Délais de paiement de référence utilisés contractuel						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais contractuel de 60 jours date de factures, sauf si délais légaux			

Au 31 décembre 2017

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions d'euros)	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance entre 91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	838					**1 396**
Montant total des factures concernées TTC	60,3	21,5	0,1	8,2	45,7	**75,4**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	9,9 %	3,5 %	0,0 %	1,3 %	7,5 %	**12,4 %**
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues			0			
Montant total des factures exclues			0			
C. Délais de paiement de référence utilisés contractuel						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais contractuel de 30 jours fin de mois date de facture			

4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Néant.

5.1 DANONE. UNE VISION INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE. SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 161

La responsabilité de l'entreprise au cœur de l'histoire de Danone 162

Approche de Danone en matière de responsabilité sociale. sociétale et environnementale 163

Stratégie et actions de Danone en lien avec les parties prenantes 164

Gouvernance sur les enjeux de responsabilité d'entreprise 168

Partenariats construits avec les fonds sponsorisés par Danone 168

Loyauté des pratiques de Danone 170

5.2 ASSURER LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS ET FAVORISER DES PRATIQUES ALIMENTAIRES ET DE CONSOMMATION PLUS SAINES 171

Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs 171

Mesures prises en faveur de la santé des consommateurs 173

5.3 CONSTRUIRE AVEC LES SALARIÉS ET FOURNISSEURS 176

Politique de Danone en matière de Ressources Humaines 176

Relations entretenues avec les fournisseurs 181

5.4 CONTRIBUER À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT 185

Stratégie en matière de protection de l'environnement 185

Politique climat 186

Utilisation durable de l'eau 191

Réponse aux enjeux de l'économie circulaire en matière d'emballages et de déchets 193

Agriculture durable 195

5.5 NOTE MÉTHODOLOGIQUE 198

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture 198

Définition des Métiers 199

Collecte des données 199

Précisions méthodologiques 199

5.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES. DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT. SUR LES INFORMATIONS SOCIALES. ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 203

5

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Ce paragraphe présente les engagements et les réalisations de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Il s'articule de la façon suivante :

- *description de la démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale ;*
- *informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément aux dispositions des articles :*
  - *225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi "Grenelle II" et de son décret d'application ;*
  - *173 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte ;*
  - *de la loi n° 2017-399 dite loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.*

Il présente les performances développement durable de l'exercice 2017, soit les indicateurs sociaux, les indicateurs sécurité et les indicateurs environnementaux de Danone hors WhiteWave, son acquisition ayant a été réalisée en avril 2017. Toutefois, ce paragraphe présente des informations qualitatives avec les projets et initiatives, en matière de développement durable de DanoneWave (entité issue du rapprochement entre WhiteWave et les activités Produits Laitiers et d'Origine Végétale de Danone en Amérique du Nord).

De plus amples informations sur la stratégie et la performance de Danone en matière de développement durable sont disponibles dans le Rapport Annuel Intégré de Danone sur danone.com. Les pratiques et résultats chiffrés y sont détaillés, notamment, sur la base des indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI G4), du Pacte Mondial et des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

5.1 DANONE, UNE VISION INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Sommaire

La responsabilité de l'entreprise au cœur de l'histoire de Danone 162

Approche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale 163

Danone Way et B Corp, deux démarches clés pour porter les ambitions de Danone 163

Contribution de Danone aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU 163

Stratégie et actions de Danone en lien avec les parties prenantes 164

Dialogue avec les parties prenantes 164

Prise en compte des enjeux matériels et risques identifiés par les parties prenantes 165

Plan de vigilance 165

Gouvernance sur les enjeux de responsabilité d'entreprise 168

Comité de Responsabilité Sociale 168

Comité Sustainability Integration 168

Direction Sustainability Integration 168

Partenariats construits avec les fonds sponsorisés par Danone 168

Danone Communities 168

Fonds Danone pour l'Écosystème 168

Fonds Livelihoods 169

Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale 169

Loyauté des pratiques de Danone 170

Programme de conformité et éthique des affaires 170

Politique fiscale 170

Transparence des activités d'influence 170

Gestion de crise 171

LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE AU CŒUR DE L'HISTOIRE DE DANONE

En 1972, Antoine RIBOUD affirmait que "la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux". Cette vision s'est traduite dans le double projet économique et social qui est la base du modèle de développement et d'organisation de Danone (voir paragraphes 2.2 *Présentation de Danone* et 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*). Depuis, l'entreprise a connu de nombreuses étapes contribuant à intégrer davantage cette vision au cœur de l'Entreprise et de ses activités :

1972
Discours d'Antoine RIBOUD à Marseille : naissance du double projet économique et social

1988
Signature du premier accord sur la vision commune entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation

1989
Conventions Danone – UITA relatives à l'information économique et sociale des sociétés de Danone et à l'égalité professionnelle hommes-femmes

1991 - 1994
Conventions Danone – UITA sur :
- La formation qualifiante
- L'exercice du droit syndical
- La modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail

1996
Charte de l'Environnement

2001
Naissance de la démarche Danone Way pour l'évaluation de la performance développement durable des filiales

2004
Politique de protection des ressources en eaux souterraines

2005
Convention Danone – UITA sur la mise en place des indicateurs sociaux dans les filiales de l'Entreprise

2006
Formalisation de la mission "Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" par Franck RIBOUD

2007
- Convention Danone – UITA sur la diversité
- Création du fonds danone.communities

2008
Création du fonds Livelihoods

2009
- Création du Fonds Danone pour l'Écosystème
- Charte Nutrition Santé

2010
Déploiement du programme Dan'Cares afin d'offrir une couverture santé à tous les salariés

2011
Convention Danone – UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress

2012
Politique Empreinte Forêt

2013
Engagements Nature 2020

2014
- Plan de transformation Danone 2020
- Création du fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale (L3F)

2015
- Publication du Manifesto
- Partenariat avec B Corp
- Politique Climat
- Engagement auprès du Consumer Goods Forum contre la déforestation
- Politique sur l'huile de palme
- Publication de l'Arbre de l'alimentation

2016
- Convention Danone – UITA sur l'emploi durable et l'accès aux droits
- Politique sur les Emballages
- Engagements et Cibles Nutritionnels
- Position sur les 1000 premiers jours

2017
- Discours d'Emmanuel FABER au Consumer Goods Forum
- Lancement de la vision d'Entreprise One Planet. One Health
- Politique parentale internationale
- Reconnaissance officielle de l'ambition Climat de Danone par l'initiative Science-Based Targets
- Participation à l'initiative "4/1000 : les sols pour la sécurité alimentaire et le climat"
- Engagement dans l'initiative RE100

APPROCHE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

À travers sa signature Danone, One Planet. One Health, l'Entreprise exprime une vision de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale que Danone porte depuis de nombreuses années.

Dès 2006, la définition de la mission de Danone "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" a construit sa stratégie selon trois catégories d'enjeux :

- assurer la sécurité des consommateurs et favoriser des pratiques d'alimentation et de consommation plus saines : couvre les enjeux liés à la sécurité et la qualité des produits, la promotion d'un mode de vie sain et l'éducation nutritionnelle ;
- dialoguer et construire avec les parties prenantes : qui regroupe les enjeux liés au développement et à l'engagement des salariés, aux relations avec les fournisseurs et au développement des communautés ;
- contribuer à la protection de l'environnement : couvre les enjeux environnementaux.

Danone Way et B Corp, deux démarches clés pour porter les ambitions de Danone

Depuis 2001, Danone déploie la démarche Danone Way afin d'évaluer les performances des filiales sur les engagements de l'Entreprise. Danone a développé cette démarche d'amélioration continue volontaire pour suivre la progression des filiales dans l'intégration de la mission, des ambitions et des engagements de l'Entreprise au cœur de leur activité.

En 2015, constatant des ambitions et valeurs communes Danone s'est rapproché de B Lab afin de faire évoluer sa démarche Danone Way vers la certification B Corp.

Comme annoncé en 2017, lors de l'Assemblée Générale, Danone a décidé de renforcer sa collaboration avec B Lab pour élaborer une feuille de route afin d'obtenir la certification B Corp au niveau global.

Dans le prolongement de cet exercice, DanoneWave (Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Noram) est aujourd'hui la plus grande Public Benefit Corporation au monde. Ce statut légal aux États-Unis conduit les dirigeants de la filiale à prendre en compte dans leur processus de décision l'impact social, sociétal et environnemental de l'Entreprise au même titre que des intérêts des actionnaires. La filiale vise également la certification B Corp.

Danone Way, démarche d'amélioration continue

La démarche Danone Way permet de mesurer, par une auto-évaluation annuelle, la performance de chaque filiale quant au respect de ces pratiques et leur niveau de maturité en termes de développement durable.

Elle repose sur un référentiel définissant des pratiques en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale à mettre en place par les filiales et qui couvrent toutes les activités de l'achat de matières premières au recyclage des emballages des produits finis. Ce référentiel est structuré autour de 4 axes :

- gouvernance : politique de conduite des affaires, responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs et intégration d'une stratégie de développement durable co-construite localement ;
- sécurité et santé des consommateurs : management de la qualité et des standards sur les produits et la communication ;
- enjeux sociaux : dialogue social, sécurité et santé au travail, temps de travail, formation, diversité ;
- enjeux environnementaux : gestion de l'empreinte environnementale, contrôle des risques environnementaux, gestion des matières premières et réduction de l'empreinte environnementale.

Certification B Corp

B Lab est un organisme international à but non lucratif qui vise à promouvoir un modèle entrepreneurial engagé et responsable. B Lab incite les entreprises à être une force de changement au sein de leur environnement, en intégrant au cœur de leur stratégie des enjeux sociaux et environnementaux, dépassant le cadre des objectifs de rentabilité. Pour cela, l'organisme a développé un questionnaire d'évaluation permettant aux entreprises ayant obtenu un scope supérieur à 80 points d'être certifiées B Corp.

Partenariat avec B Lab

Depuis 2015, Danone travaille avec B Lab pour permettre l'accès au processus de certification B Corp des entreprises multinationales cotées en bourse. Dans le cadre de ce partenariat, Danone a rejoint le MPMAC (Multinationals and Public Markets Advisory Council) afin d'y partager les enseignements tirés de sa démarche Danone Way. Danone s'est également engagé à tester le nouveau système d'évaluation développé spécifiquement pour les multinationales par le MPMAC. Depuis octobre 2017, Lorna DAVIS, ancienne membre du Comité Exécutif de Danone, est détachée à la direction de B Lab.

Filiales certifiées B Corp

Danone a l'objectif de certifier 10 filiales à horizon 2020. Au 31 décembre 2017, 5 filiales sont certifiées B Corp.

Contribution de Danone aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Les 17 Objectifs de Développement Durable ont été définis par les États membres des Nations Unies pour répondre au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Danone s'engage à respecter ces objectifs, en structurant la mise en œuvre de son engagement en fonction de son activité et selon trois niveaux d'implication.

	Social	One Planet. One Health	Modèle économique
Axes stratégiques	2	3, 6, 13	8, 12, 17
Engagements	1, 5	7, 14, 15	16
Contributions	4, 10	11	9

Le détail de la contribution de Danone à chaque Objectif de Développement Durable est disponible sur www.iar2017.danone.com.

STRATÉGIE ET ACTIONS DE DANONE EN LIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes fait partie intégrante de la stratégie de Danone qui collabore avec elles en vue de co-construire ses engagements et de contribuer au débat public.

Exemples d'initiatives menées avec les parties prenantes

Parties prenantes	Exemples d'initiatives menées en 2017
Autorités publiques (autorités nationales et locales, Commission européenne, organisations internationales, agences de réglementation)	• Obtention du Statut Inaugural Thematic Champion par l'ONU Femme dans le cadre du mouvement HeForShe • Partenariat avec la Banque Interaméricaine de Développement • Participation à l'initiative FReSH (the Food Reform for Sustainability and Health program) sous la direction du WBCSD (Conseil mondial des affaires pour le développement durable) et de la fondation EAT Food
Communauté financière (actionnaires, investisseurs, agences de notations financières et extra-financière, banques)	• Séminaire investisseurs 2017 à Évian • Participation à des roadshow ISR (Investissements Socialement Responsable)
Communauté scientifique (instituts de recherche, chercheurs et universitaires)	• Participation au Congrès International de Nutrition porté par l'Union Internationale des Sciences de la Nutrition (IUNS) à Buenos Aires • Organisation du congrès Hydration for Health (H4H) à Evian, initiative visant à sensibiliser le grand public à l'importance d'une bonne hydratation
Consommateurs et grand public	• Participation à l'initiative "Healthier Lives" du Consumer Goods Forum visant à informer davantage les consommateurs dans les points de vente • Initiatives de certaines marques comme *Villavicencio* en Argentine pour mobiliser les consommateurs pour la protection de l'environnement
Salariés et leurs représentants	• *Danone People Survey* : étude qui interroge les salariés pour évaluer l'organisation et la charge de travail, l'équilibre entre travail et vie personnelle et le stress • Danone Day 2017 avec l'ensemble des salariés et présentation de la nouvelle vision d'entreprise Danone One Planet, One Health
Organisations professionnelles (industries, associations de commerce et organisations privées)	• Emmanuel FABER rejoint le conseil d'administration du Consumer Goods Forum • Entrée dans l'association professionnelle IFBA (International Food and Beverage Alliance)
Partenaire business (compte-clés et clients, fournisseurs, partenaires industriels, partenaires R&D)	• Investissement dans Yooji, Farmer's Fridge et Kona Deep par Danone Manifesto Ventures • Initiative NaturALL Bottle Alliance avec Nestlé et Origin Materials pour la production de PET fabriqué à partir de matériaux biosourcés
Société civile (ONG, syndicats, associations, écoles et universités, communautés locales)	• Partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur pour l'économie circulaire • Danone a rejoint l'initiative Global Deal • Soutien de la chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté au sein d'HEC Paris et de l'action tank Entreprise et Pauvreté

Évaluations externes

En 2017, Danone a obtenu les principaux scores suivants :

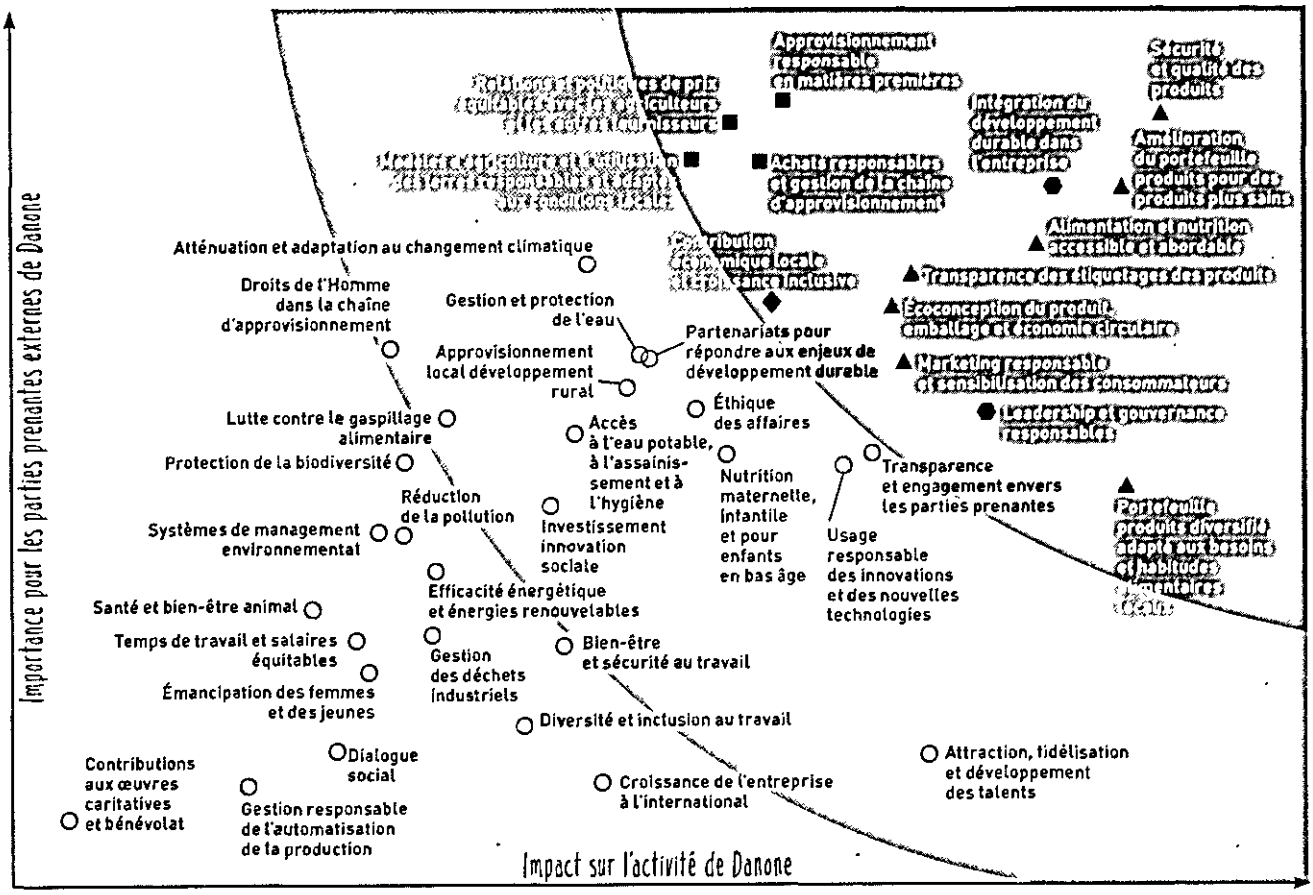
	2016	2017
DJSI	77/100	**70/100**
Vigeo Eiris	64/100	**65/100**
MSCI	AAA	**AAA**
CDP Climate Change	98B	**A-**
CDP Water	A-	**A List**
CDP Forests	B	**B**
Forest 500	5/5	**5/5**

Danone fait également partie des indexes FTSE4Good et ATNI. Danone était classé dans le top 3 lors de la publication des résultats de la seconde édition de l'ATNI en 2016.

Prise en compte des enjeux matériels et risques identifiés par les parties prenantes

Analyse de matérialité

En 2017, Danone a révisé sa matrice de matérialité afin de déterminer ses priorités en matière de développement durable à partir d'une consultation interne et d'une enquête quantitative externe. Ainsi, les 41 enjeux recensés ont été positionnés dans la matrice suivante :



Premier volet
Il contient les 14 priorités matérielles absolues pour les parties prenantes externes et la réussite économique de Danone. Ces enjeux sont étroitement liés à l'évolution du modèle économique de l'entreprise. Ils sont au cœur de l'activation et de l'exécution de la signature "One Planet. One Health" de Danone.

Deuxième volet
Il regroupe les enjeux majeurs qui généreront de la valeur à moyen et long terme. Danone aborde déjà bon nombre de ces enjeux dans ses politiques de développement, ses objectifs fixés, sa gestion de projets à l'échelle locale, etc.

Troisième volet
Il comprend les enjeux liés aux questions de conformité et les enjeux émergents. Ces enjeux devront être traités par le biais de la mise en conformité, la supervision et la gestion continue.

- ▲ Participation des consommateurs et produits responsables
- ■ Chaîne d'approvisionnement
- ● Gouvernance et stratégie
- ◆ Économie locale et croissance inclusive

Les enjeux sont reliés les uns aux autres et leur positionnement sur la matrice doit être interprété en prenant en compte cette interdépendance. De plus, certains enjeux peuvent être matériels seulement d'un point de vue externe (pour les parties prenantes) ou interne (pour le succès de l'entreprise). Par conséquent, Danone considère que ces enjeux doivent aussi être pris en compte dans la stratégie ; bien qu'ils ne soient pas nécessairement localisés dans le premier tiers de la matrice.

L'explication détaillée de l'analyse de matérialité est disponible sur www.iar2017.danone.com.

Plan de vigilance

Le tableau ci-après synthétise le plan de vigilance de Danone pour le respect des droits de l'homme, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses activités et celles de ses fournisseurs. Il s'articule selon trois axes :

- les 5 étapes de la loi pour l'implémentation d'un plan de vigilance ;
- 3 catégories d'enjeux : droits de l'Homme, environnement, et santé et sécurité des personnes ;
- et 2 périmètres d'activités : les activités de Danone et celles de ses fournisseurs.

Pour l'élaboration de son plan, Danone a pris en compte ses échanges menés dans le cadre du dialogue avec ses parties prenantes (voir paragraphe *Dialogue avec les parties prenantes* ci-dessus).

La démarche globale de vigilance de Danone est détaillée dans l'ensemble de ce chapitre.

	Droits humains et libertés fondamentales	Environnement
	Cartographie des risques	
Activités de l'Entreprise	• Analyse de matérialité et de risques réalisée en 2017 • Priorité sur les problématiques de travail forcé suite à l'engagement au sein du Consumer Goods Forum	• Analyse de matérialité et de risques réalisée en 2017 • Programme GREEN • Analyse de risques liés à la gestion de l'eau via l'outil Aqueduct Water Risk Assessment du WRI
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Cartographie des risques réalisée en 2017 sur les 20 catégories d'achats les plus exposées • Enjeux de l'approvisionnement en lait pris en compte historiquement	• Analyse des risques de déforestation dans le cadre de la Politique Forêt • Cartographie des risques réalisée en 2017 sur les 20 catégories d'achats les plus exposées • Priorité sur l'agriculture durable pour l'approvisionnement en lait : climat, eau, biodiversité, bien-être animal et utilisation des sols
	Procédures d'évaluation régulière au regard de la cartographie des risques	
Activités de l'Entreprise	• Auto-évaluation Danone Way - volet Ressources Humaines, enjeux sociaux	• Audits GREEN des sites de production • Évaluation approfondie des bassins hydrographiques avec l'outil Water Risk Filter du WWF
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Programme RESPECT pour les fournisseurs de rang 1 hors lait cru • Méthodologie RESPECT jusqu'en 2017	• Analyse proactive des fournisseurs selon trois niveaux de priorités et audit SMETA pour priorité élevée, à partir de 2018
	Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Activités de l'Entreprise	• Code de Conduite des Affaires • Accords signés entre Danone et l'UITA – volet dialogue social • Respect des droits fondamentaux via le lien contractuel avec Danone	• Code de Conduite des Affaires • Actions en application de la stratégie de Danone en matière de protection de l'environnement • Plans d'actions suite aux audits GREEN • Plan d'actions pour les sites présentant des risques hydriques majeurs
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Code de conduite pour les partenaires commerciaux • Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les principes fondamentaux sociaux • Plan d'actions suite aux audits SMETA et aux évaluations FaRMs • Dialogue avec les fournisseurs • Projets en partenariat avec les fonds sponsorisés par Danone • Certifications : UTZ, FSC et RSPO	• Code de conduite pour les partenaires commerciaux • Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les principes fondamentaux environnementaux • Plan d'actions suite aux audits SMETA et aux évaluations FaRMs • Dialogue avec les fournisseurs • Projets en partenariat avec les fonds sponsorisés par Danone • Certifications : RSPO, RTRS, FSC et Non-GMO project verified
	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	
Activités de l'Entreprise	• Danone Ethics Line	
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Danone Ethics Line s'applique également aux fournisseurs	
	Dispositif de suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité	
Activités de l'Entreprise	• Suivi des résultats Danone Way	• Suivi des indicateurs de performance environnementale • Augmentation de la fréquence des audits GREEN en fonction des risques • Suivi des plans d'actions des audits GREEN • Suivi des plans d'actions pour les risques hydriques au niveau des Métiers
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT • Indicateurs d'enregistrement des fournisseurs sur Sedex et suivi des plans d'actions des audits en cas de non-conformité • Développement d'autres outils de mesure et d'évaluation à partir de 2018	• Suivi des indicateurs de performance du programme FaRMS

Sécurité et santé des personnes	*Information complémentaire disponible aux paragraphes*
Cartographie des risques	
• Analyse de matérialité et de risques réalisée en 2017 • Identification des risques propres aux activités de Danone ; 13 standards de sécurité prioritaires dans WISE²	• *2.7 Facteurs de risques* • *Stratégie et actions de Danone en lien avec les parties prenantes* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Relations entretenues avec les fournisseurs* • *Stratégie en matière de protection de l'environnement*
• Cartographie des risques réalisée en 2017 sur les 20 catégories d'achats les plus exposées • Enjeux de l'approvisionnement en lait pris en compte historiquement	• *2.7 Facteurs de risques* • *Relations entretenues avec les fournisseurs* • *Politique climat* • *Utilisation durable de l'eau* • *Agriculture durable*
Procédures d'évaluation régulière au regard de la cartographie des risques	
• Évaluation des risques au niveau des sites • Document Unique d'Évaluation des risques applicable dans l'Union Européenne • Audits WISE² menés au niveau des sites • Suivi de l'accidentologie	• *Approche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Stratégie en matière de protection de l'environnement*
• Démarche de traçabilité sur 4 catégories agricoles prioritaires : huile de palme, fruits, cacao et sucre de canne • Programme FaRMs pour les fournisseurs directs de lait cru	• *Relations entretenues avec les fournisseurs*
Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
• Code de Conduite des Affaires • Programme WISE² • Plan d'actions suite aux audits WISE²	• *Loyauté des pratiques de Danone* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Stratégie en matière de protection de l'environnement*
• Code de conduite pour les partenaires commerciaux • Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les principes fondamentaux sociaux • Couverture des travailleurs externes présents sur les sites de Danone par le programme WISE² • Plan d'actions des audits SMETA et évaluation FaRMs • Dialogue avec les fournisseurs • Projets en partenariat avec les fonds sponsorisés par Danone • Certifications : UTZ, FSC et RSPO	• *Loyauté des pratiques de Danone* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Relations entretenues avec les fournisseurs*
Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	
• Danone Ethics Line • Procédures spécifiques de remontée des risques ou accidents graves	• *Loyauté des pratiques de Danone* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines*
	• *Loyauté des pratiques de Danone* • *Relations entretenues avec les fournisseurs*
Dispositif de suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité	
• Mesure et suivi de l'accidentologie • Mesure de l'efficacité du programme WISE² avec les audits WISE²	• *Approche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* • *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Stratégie en matière de protection de l'environnement*
• Suivi de l'accidentologie pour les travailleurs externes présents sur les sites de Danone • Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT • Suivi des indicateurs de performance du programme FaRMS	• *Politique de Danone en matière de Ressources Humaines* • *Relations entretenues avec les fournisseurs*

GOUVERNANCE SUR LES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

La gouvernance de Danone sur les enjeux de responsabilité d'entreprise repose principalement sur les éléments de l'organisation suivante :

Comité de Responsabilité Sociale

Issu du Conseil d'Administration, ses missions et ses travaux en 2017 sont décrits au paragraphe *Comité de Responsabilité Sociale* du 6.1 *Organes de gouvernance.*

Comité Sustainability Integration

Le Comité Sustainability Integration a pour mission de veiller à l'intégration des sujets développement durable dans la stratégie de Danone et d'en assurer leur mise en œuvre opérationnelle. Il regroupe les représentants des enjeux environnementaux, sociaux, nutrition-santé et de chaque Métier. Il reporte au Comité de Responsabilité Sociale.

Direction Sustainability Integration

Rattachée à la fonction Secrétariat Général, la Direction Sustainability Integration a pour mission la coordination des sujets développement durable de l'Entreprise en lien avec les équipes responsables des sujets environnementaux, sociaux, nutrition-santé et de chaque Métier. Elle s'appuie sur un réseau de correspondants locaux en charge de la gestion de ces sujets au niveau des zones géographiques et des filiales.

PARTENARIATS CONSTRUITS AVEC LES FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE

Danone Communities

Danone a créé en 2007 danone.communities, Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV). La SICAV affecte (i) au minimum 90 % de son actif dans une sélection de parts ou d'actions d'OPCVM ou de fonds d'investissement investies dans des placements monétaires, obligations d'État et obligations d'entreprise de la zone euro privilégiant une approche Investissement Socialement Responsable (ISR), et (ii) au maximum 10 % dans le FPS danone.communities.

Le Fonds Professionnel Spécialisé (FPS) danone.communities investit, avec des partenaires, dans des entreprises à fort impact social localisées principalement dans des pays émergents, en cohérence avec la mission de Danone.

Danone Communities accompagne des entrepreneurs sociaux mobilisés sur la lutte contre la malnutrition et le développement de l'accès à l'eau potable, deux leviers de réduction de la pauvreté.

Au 31 décembre 2017, l'encours total de la SICAV danone.communities s'élève à 72 millions d'euros, stable par rapport à 2016. 10 entreprises sociales, réparties dans 12 pays, sont soutenues par le FPS danone.communities.

Investissement de Danone et de ses salariés dans le fonds

Au 31 décembre 2017, Danone détient, comme en 2016, environ 14 % de l'encours de la SICAV et 63,6 % du capital du FPS.

Depuis 2007, Danone apporte chaque année une contribution financière au projet Danone Communities. En 2017, cette contribution s'est élevée à 3,6 millions d'euros.

Par ailleurs, les salariés de l'Entreprise et de ses filiales françaises participent au projet Danone Communities en investissant dans la SICAV, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'entreprise (FCPE) danone.communities dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise. Au 31 décembre 2017, environ 55 % des salariés de Danone en France avaient souscrit au FCPE danone.communities(contre 43 % en 2016) pour un montant total cumulé de 19,8 millions d'euros (16,7 millions d'euros en 2016).

Projets soutenus par le FPS danone.communities

Conformément à la Charte de Gouvernance de Danone Communities, le Comité de Responsabilité Sociale est consulté et émet, avant chaque investissement du FPS danone.communities, un avis quant à sa conformité avec cette charte. À ce titre, huit investissements ont été réalisés par le FPS danone.communities depuis sa création.

Aux termes de la Charte de Gouvernance de Danone Communities, Danone peut investir, directement ou indirectement, dans des entreprises dans lesquelles le FPS danone.communities investit, mais seulement si ces co-investissements : (i) sont conformes à l'intérêt social de Danone, (ii) renforcent la mission, la gouvernance et la pérennité des entreprises concernées, et (iii) sont réalisés en accord avec les actionnaires de celles-ci. Chaque co-investissement fait l'objet d'un examen préalable par le Comité de Responsabilité Sociale, qui émet un avis sur sa conformité à ces exigences. À ce jour, Danone a investi directement au capital des projets Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine.

Au 31 décembre 2017, le montant total des investissements du FPS et de Danone dans ces projets représente respectivement 11,3 millions d'euros et 6,6 millions d'euros (contre 8,3 millions d'euros et 4,5 millions d'euros à la même date en 2016).

Fonds Danone pour l'Écosystème

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a été créé en 2009 par Danone, avec une dotation initiale de 100 millions d'euros. Il a pour mission de renforcer et de développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de Danone. Le fonds, en partenariat avec des organisations à but non lucratif, soutient des initiatives économiques de certaines parties prenantes de Danone en vue de renforcer son écosystème, d'encourager la création d'emplois, et de développer le micro-entrepreneuriat. Il s'agit d'un fonds de dotation dirigé par un conseil d'administration. Un Conseil d'orientation, réunissant des représentants de Danone ainsi que des personnalités extérieures, détermine les principales orientations stratégiques du fonds, notamment les priorités et principes d'allocation des moyens. Enfin, un Comité d'investissement est chargé de faire des propositions de politique d'investissement au Conseil d'administration et d'en assurer le suivi.

Gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique

Le fonds n'emploie pas de salariés et la gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique, est assurée par des salariés de Danone affectés à l'activité du fonds conformément aux termes d'une convention de prestations de services conclue entre Danone et le fonds. Les salaires et frais de déplacement de ces salariés, qui représentent pour 2017 un montant total de 1,2 million d'euros (contre 1,5 million d'euros en 2016), sont intégralement refacturés par Danone au fonds.

Projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Écosystème

Depuis sa création, 71 projets ont été approuvés par le Conseil d'administration du fonds dont 4 nouveaux projets en 2017. Par ailleurs, 6 extensions de projets existants ont été approuvées en 2017.

Fonds Livelihoods

Le fonds Livelihoods a été créé en 2011 sous le sponsoring de Danone. Il réunit une dizaine d'investisseurs dont les groupes Crédit Agricole, Groupe Caisse des Dépôts, Schneider Electric Industries, La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin.

Le fonds Livelihoods (Livelihoods Fund) est un fonds d'investissement en restauration d'écosystèmes et d'actifs carbone. Il s'agit d'une SICAV-SIF (société d'investissement à capital variable – fonds d'investissement spécialisé) de droit luxembourgeois, constituée le 15 décembre 2011. Le fonds Livelihoods a pour vocation d'investir dans trois types de projets en Afrique, Asie et Amérique Latine : (i) la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, (ii) l'agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables, et (iii) l'accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation. Le fonds Livelihoods vise par conséquent à lutter contre le changement climatique tout en améliorant les conditions de vie de communautés locales. Sa constitution s'inscrit dans le cadre de la réduction par Danone de son empreinte carbone par le développement d'actions de compensation permettant d'obtenir des crédits grâce à des projets à fort impact environnemental et social.

Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale (Livelihoods Fund for Family Farming, L3F) a été créé en 2015 à l'initiative de Danone et Mars Inc., rejoint en 2016 par Veolia et Firmenich. Il s'inscrit dans le prolongement du premier Fonds Livelihoods, et en complément des autres fonds et initiatives de Danone en matière sociétale, pour investir dans des projets qui contribuent à rendre l'approvisionnement des entreprises en matières premières agricoles stratégiques plus durable. Il s'agit d'une société par actions simplifiée de droit français à capital variable.

Investissements de Danone et des co-investisseurs dans le fonds

Au 31 décembre 2017, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le fonds L3F un montant total de 36 millions d'euros, dont 6,7 millions d'euros ont déjà été versés au fonds. Sur ces montants, Danone s'est engagé à apporter 15 millions d'euros, dont 2,8 millions d'euros ont déjà été versés au fonds.

Au 31 décembre 2017, 42 projets initiés dans le monde entier sont actifs. La somme totale engagée par le fonds est de 80 millions d'euros (75 millions d'euros en 2016).

Ces projets ont été sélectionnés conformément à la Charte de Gouvernance du fonds, après leur examen en fonction des cinq critères suivants : (i) viabilité économique de l'activité soutenue, (ii) création de valeur sociale, (iii) possibilité de développer ou répliquer l'initiative, (iv) caractère innovant et (v) opportunité de différenciation.

Les projets soutenus sont mis en œuvre par des organisations à but non lucratif ou directement par le fonds. Depuis sa création, le fonds soutient des projets selon cinq thématiques principales : approvisionnements, micro-distribution, recyclage, services à la personne, et gestion d'impluvium et territoire.

Investissements de Danone et des co-investisseurs dans le fonds

Au 31 décembre 2017, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir dans le Fonds Livelihoods un montant total de 37,9 millions d'euros, dont 26,6 millions d'euros ont déjà été versés au fonds. Sur ces montants, Danone s'est engagé à apporter 13,8 millions d'euros, dont 9,7 millions d'euros ont déjà été versés au fonds.

Les crédits carbone générés par le fonds sont certifiés par le Gold Standard et le VCS (Verified Carbon Standard). Les crédits carbone sont alloués aux investisseurs au prorata de leur investissement afin de compenser leurs émissions en complément de leurs efforts pour réduire l'empreinte carbone de leurs activités.

Projets soutenus par le fonds Livelihoods

Au 31 décembre 2017, le fonds Livelihoods soutient neuf projets, dont quatre avaient été initiés par Danone et transférés au fonds lors de sa création.

Projets soutenus par le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale accompagne les entreprises dans la transformation de leurs chaînes d'approvisionnement avec des agriculteurs familiaux. Ainsi, le fonds permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement dans le temps en donnant aux agriculteurs accès à des pratiques plus durables et de meilleurs revenus grâce à une bonne connexion aux marchés. De plus, ces projets contribuent à préserver les écosystèmes à travers des pratiques agricoles qui concilient productivité et respect de l'environnement.

Le fonds examine les opportunités de projets sur des matières premières cibles déterminées par les investisseurs, ainsi que des opportunités de projets de protection de bassin versant.

Au 31 décembre 2017, 5 projets ont été approuvés par le Comité d'investissement du fonds pour une mise en place opérationnelle en 2017-2018 et 10,5 millions d'euros ont déjà été engagés pour le lancement de ces projets. Ces projets concernent notamment la restauration et le développement de plantations de cacao dans le sud de la Côte d'Ivoire, la protection de bassin versant à Tingua au Brésil, l'approvisionnement en noix de coco aux Philippines, la protection du bassin versant d'Aguascalientes au Mexique et la plantation de vanille sur la côte est de Madagascar.

LOYAUTÉ DES PRATIQUES DE DANONE

Programme de conformité et éthique des affaires

L'Entreprise a développé un programme interne pour déployer une culture de la conformité et pour réduire les risques qui y sont liés.

Au-delà de la lutte contre la corruption le programme assure la promotion de comportements exemplaires dans les domaines de la concurrence, des sanctions économiques et de la protection des données personnelles. Pour ce faire, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques et des procédures applicables à l'ensemble de ses salariés et à ses partenaires commerciaux, notamment :

- Le Code de Conduite des Affaires ; qui reposent sur des principes issus des références suivantes : Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ; conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ; principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique à l'intention des entreprises multinationales ; Pacte Mondial (Global Compact) concernant les droits de l'Homme, les droits de l'Homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.
- La Politique d'Intégrité qui décrit les attentes selon les différents postes, notamment des managers, des membres du comité exécutif, des responsables des ressources humaines et des affaires publiques. Elle précise également la définition et les politiques correspondantes selon les différentes typologies de corruption. Danone ne tolère pas le non-respect de ces politiques qui peut engendrer des actions disciplinaires. Les sanctions découlant de ces actions varient selon la gravité de la non-conformité et peuvent se traduire par le retrait de bonus, le report d'une promotion, la suspension sans solde, voire par le renvoi.
- Le code de conduite pour les partenaires commerciaux mis en place pour assurer qu'ils soient en accord avec les lois et réglementations applicables sur la corruption, le blanchiment d'argent, la concurrence déloyale et les sanctions commerciales internationales.
- La politique en matière de concurrence déloyale pour assurer le respect des comportements permettant une concurrence loyale entre les différents acteurs du secteur et le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence.

Politique en matière de lutte contre la corruption

Danone ne tolère pas la corruption, notamment en ce qui concerne les rétributions gracieuses en nature, l'encadrement de l'hospitalité, du *sponsoring* et des dons, les conflits d'intérêts, les pots de vins, le vol, le détournement ou le mauvais usage des ressources de l'Entreprise, ainsi que le blanchiment d'argent.

Aucun salarié ou représentant de Danone n'a le droit de donner ou de recevoir un pot-de-*vin* ou quelque autre avantage en vue d'un gain financier ou commercial. Danone condamne toute tentative d'usage de l'activité commerciale comme un moyen de blanchir de l'argent et collabore uniquement avec des clients et des partenaires commerciaux légitimes. Dans sa volonté de lutter contre la corruption, Danone fixe des exigences précises en matière de tenue de registres et n'autorise aucune activité étant susceptible d'être interprétée ou pouvant notamment mener à des infractions de corruption.

Système d'alerte professionnelle : The Danone Ethics Line

Danone a mis en place un système d'alerte où salariés, fournisseurs et autres tiers peuvent transmettre de manière confidentielle des suspicions de fraude, de corruption ou d'autres cas de non-conformité (voir paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*). Parmi les signalements possibles étaient initialement inclus ceux relatifs à la discrimination et à la santé et la sécurité des personnes.

En 2017, dans le cadre de l'établissement de son plan de vigilance, Danone et en accord avec les instances représentatives du personnel, a intégré deux nouvelles catégories de signalements relatifs à la violation des droits de l'Homme et la violation environnementale.

Communication et formation des salariés

Chaque salarié peut prendre connaissance du Code de Conduite des Affaires grâce à la campagne de communication adressée à l'ensemble des salariés et la diffusion des politiques sur l'intranet de Danone. De plus, tout salarié se voit communiquer le Code de Conduite des Affaires de l'Entreprise lors de son recrutement.

Danone a pour objectif de former tous ses salariés à ses politiques de lutte contre la corruption. Les métiers (commerciaux, acheteurs, etc.) jugés plus exposés sont formés de façon prioritaire. Le programme de formation s'étendra par la suite à tous les salariés.

En complément, Danone a déployé un outil de formation en ligne *e-learning* ouvert à tous les salariés depuis octobre 2017, afin de diffuser au plus grand nombre ses principes fondamentaux de la conformité.

Politique fiscale

Danone publie depuis 2016 sa politique fiscale sur son site internet. Cette publication est l'occasion d'affirmer la volonté de Danone de gérer sa fiscalité de façon responsable, en prenant notamment l'engagement de ne pas mettre en place de montages fiscaux artificiels ou frauduleux.

Elle fait l'objet d'une actualisation chaque année.

Transparence des activités d'influence

Créée pour la première fois en 2011, la politique de Danone relative à ses activités d'influence a été mise à jour en juin 2017 et est accessible au public sur le site internet de l'Entreprise. Elle décrit précisément quels comportements doivent être adoptés par les salariés de Danone qui sont amenés à travailler avec ces acteurs.

Danone ne verse aucune somme d'argent à des individus ou organismes engagés dans la politique pour soutenir leurs activités. À ce titre, aucun candidat ou parti ne reçoit de fonds de la part de l'Entreprise.

Cependant, Danone s'engage dans des activités d'influence et les mène de manière éthique et transparente : en effet, dans le cadre de son dialogue avec ses parties prenantes et de la bonne conduite de ses activités, l'Entreprise est amenée à interagir avec des acteurs publics et non-gouvernementaux. Danone est, par exemple, inscrit aux registres des représentants d'intérêts de l'Union Européenne et à celui de la Haute Autorité Française pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Les activités d'influence de Danone sont conduites dans l'intérêt des consommateurs et dans l'ambition de contribuer aux objectifs de santé mondiaux notamment la lutte contre l'obésité, la malnutrition ou la sous-nutrition.

Par ailleurs, comme pour toute activité menée par Danone, toute action d'influence doit être conforme aux Principes de Conduite des Affaires et à la Politique d'Intégrité présentés ci-avant.

Gestion de crise

Face à une crise, les priorités de Danone sont la protection des personnes y compris de ses consommateurs et de ses salariés, de l'environnement, des actifs, des activités et de la réputation. En juin 2017, Danone a actualisé sa politique interne de gestion de crise. Notamment, elle définit quelle organisation spécifique doit être mise en place, quels outils sont utilisés pour assurer, en amont, une bonne préparation et une gestion adéquate des situations lorsqu'elles surviennent.

En particulier, elle assure que le Comité Exécutif soit rapidement informé des crises.

Danone s'implique également dans la préparation et la formation à la gestion de crise avec :

- la présence d'un responsable de crise dans chaque filiale ;
- la formation en présentiel ou via e-learning de plus de cent managers par an ;
- des audits annuels de conformité aux politiques de gestion de crise menées.

5.2 ASSURER LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS ET FAVORISER DES PRATIQUES ALIMENTAIRES ET DE CONSOMMATION PLUS SAINES

Sommaire

Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs **171**
Sécurité et qualité des produits 171
Position de Danone sur des ingrédients ou pratiques spécifiques 172

Mesures prises en faveur de la santé des consommateurs **173**
Apporter la santé au plus grand nombre 173
Transparence et étiquetage des produits 174
Communication et marketing responsable 174
Sensibilisation des consommateurs 175
Alimentation et nutrition accessible et abordable 175

MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Sécurité et qualité des produits

Danone a pour objectif d'exceller dans la qualité des produits et services apportés aux consommateurs et clients partout dans le monde, tous les jours et faire de la qualité une valeur fondamentale de l'Entreprise et en particulier :

- être digne de la confiance des consommateurs en garantissant la mise en œuvre stricte de la politique de sécurité des aliments ;
- être privilégié en apportant une expérience supérieure au consommateur grâce à l'innovation permanente.

Approche de Danone en matière de sécurité des aliments

Danone a mis en place une équipe dédiée à la sécurité des aliments : la Direction *Food Safety*, dont le rattachement à la fonction Secrétariat Général assure son indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles.

Les équipes *Food Safety* définissent les spécifications techniques et règles applicables à tous les types de produits et de procédés utilisés par Danone. Ces instructions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone et sont déclinées par Métier, produit et technologie.

Participation à la Global Food Safety Initiative (GFSI)

Danone est un membre actif de la GFSI, un des piliers du Consumer Goods Forum (CGF) où siège le Président-Directeur Général de l'Entreprise. L'actuel Chief Food Safety Officer de Danone est membre du Conseil d'administration du GFSI et occupe également le mandat de vice-président du groupe local européen du GFSI.

Politique de Sécurité des aliments

Pour sa politique et sa gouvernance en matière de sécurité des aliments, Danone a mis en place un standard unique pour tous ses Métiers qui s'articule autour de deux axes :

- les principes fondamentaux de Danone (Danone Operating Models) et la conformité aux spécifications de l'Entreprise à chaque étape de la chaîne de valeur. Chaque Directeur Général de filiale est responsable de la conformité de ses produits avec les lois et la réglementation en vigueur ainsi que du respect des règles spécifiques et engagements pris par Danone en matière de sécurité des aliments.
- les normes de sécurité des aliments de Danone. Ces normes intègrent les directives de l'Entreprise et les documents de référence relatifs à la sécurité des aliments, la gestion intégrée et l'évaluation des risques. Cela inclut aussi les instructions et listes de contrôles spécifiques aux produits et technologies de Danone. Ces normes garantissent l'application d'un standard unique pour tous les produits et technologies de l'Entreprise quel que soit leur lieu de distribution et de production. Les filiales doivent appliquer la règle de sécurité des aliments la plus exigeante entre la réglementation locale et la politique de Danone.

Sa mise en œuvre repose sur les processus et systèmes de gestion décrits ci-après.

Processus d'identification des risques émergents : Horizon Scanning

Horizon Scanning est un processus d'identification des problématiques ou risques émergents relatifs à la sécurité des aliments mis en place par Danone afin d'évaluer l'impact potentiel de toute nouvelle problématique ou nouveau risque relatif à la sécurité des matières premières, ingrédients, matériaux au contact, procédés de fabrication et produits finis et d'en réduire leur incidence.

Horizon scanning repose sur une approche en trois étapes permettant de couvrir tous les risques émergents dans le système de gestion de la sécurité des aliments :

- veille exhaustive et continue de l'environnement scientifique par des équipes d'experts internes, en étroite collaboration avec des partenaires clés et des experts externes ;
- évaluation des informations collectées par un groupe multidisciplinaire permettant l'identification des risques émergents qui concernent Danone ainsi que leur qualification ;
- évaluation de leur impact sur l'activité de Danone et de l'éventuel besoin de mettre en place des plans de prévention spécifiques à ces risques émergents.

En 2017, Danone a identifié 19 problématiques émergentes. Leur impact sur Danone est en cours d'évaluation et pour certaines a déjà donné lieu à des plans de mise sous contrôle.

Aujourd'hui focalisé sur les risques émergents, ce processus a également, à terme, pour ambition d'englober des enjeux plus généraux, transversaux et longs termes.

Système interne de gestion de la sécurité des aliments

Danone a intégré dans ses objectifs la certification de tous ses sites de production selon les standards FSSC22000 d'ici à 2020, l'un des référentiels de certification reconnu par le GFSI. L'Entreprise a décidé de ne pas se limiter à la mise en œuvre et au respect de cette certification et a également développé un guide d'audit intégrant ses propres exigences, au-delà des dispositions des normes internationales. Elle exige également de ses parties tierces d'obtenir une certification relative à la sécurité des aliments reconnue par le GFSI.

En 2017, 140 audits de certification FSSC22000 (contre 120 audits en 2016) ont été réalisés par des organismes de certification indépendants. L'Entreprise a ainsi atteint un taux de certification de ses sites de 67 % (Périmètre Sécurité des aliments sites de production, voir Note méthodologique).

En parallèle, 58 audits de sécurité des aliments (contre 66 en 2016) ont été réalisés en interne par l'équipe Global Food Safety Audit.

Systèmes de gestion de la fraude alimentaire (Food Fraud) et de la sûreté des aliments (Food Defense)

Les équipes Food Safety travaillent avec les équipes Sûreté de Danone afin de renforcer ses systèmes de gestion dans les domaines de la fraude alimentaire et la sûreté des aliments.

La fraude alimentaire consiste à tromper le consommateur par l'adultération intentionnelle (dilution, substitution, dissimulation ou amélioration non autorisée), l'émission de fausses informations (fausses étiquettes ou fausses allégations), la contrefaçon ou encore la revente au marché gris concernant les aliments, les ingrédients alimentaires ou les emballages pour un gain économique (définition de la fraude alimentaire par le *GFSI position on mitigating the public health risk of food fraud*).

En 2017, l'équipe Food Safety a publié une directive interne sur la prévention des fraudes alimentaires. Une équipe centrale transversale à tous les Métiers ainsi que des équipes locales ont pour mission d'assurer sa mise en oeuvre dans les sites de production. Cette stratégie comprend une première phase de réalisation d'études de vulnérabilité au niveau des sites afin d'identifier les risques et de mettre en place des plans de prévention. Ces études sont réalisées à l'aide d'un outil développé par le consortium SSAFE, dont Danone est membre, et qui a pour mission de favoriser l'amélioration continue et le développement de normes et systèmes internationaux.

La sûreté des aliments consiste quant à elle à protéger les aliments des risques d'altération volontaire des produits menée dans l'optique de porter atteinte à la santé des consommateurs.

En 2017, Danone a mis à jour sa directive et sa grille d'audit pour la sûreté des aliments en renforçant notamment les exigences liées à la protection physique des sites de production et de logistique. Ces documents ont été co-construits et co-signés par la direction Food Safety et la direction Sûreté qui accompagnent toutes les filiales dans la définition et mise en oeuvre de ces mesures de prévention et protection.

Approche de Danone en matière de qualité des produits

Les équipes Qualité appuient, en collaboration avec la Direction *Food Safety*, le programme "iCare" de culture de la qualité chez Danone.

Danone a mis en place ce programme en 2016 afin d'intégrer la qualité comme composante essentielle de la culture Danone à tous les niveaux de l'organisation. Pour cela, la notion de qualité couvre la qualité des produits et des services aux consommateurs et clients, et s'étend au travail fourni, aux relations avec l'écosystème et aux procédés de l'Entreprise. Il est géré par une équipe dédiée comprenant des représentants de chaque Métier en collaboration avec les différentes fonctions.

Le programme "iCare" repose sur trois axes :

- sensibiliser et encourager tous les salariés à s'approprier les problématiques de qualité ;
- favoriser et promouvoir l'implication et l'échange entre collègues dans une démarche d'amélioration continue ;
- assurer la cohérence et la sincérité des messages de Danone en matière de Qualité et Sécurité des aliments ;

Aussi, un diagnostic a été réalisé fin 2016 afin de mesurer la maturité de la culture de la qualité. Il a été mené au travers d'une campagne interne et volontaire adressée aux salariés et couvrant 60 % des filiales de Danone, tous Métiers et zones géographiques confondus. Les résultats, disponibles en 2017, ont mis en évidence un niveau important de sensibilisation à la qualité chez Danone et ont permis d'identifier des bonnes pratiques à exploiter dans le cadre du programme "iCare". Ces résultats, communiqués à chaque représentant de Métier ou Fonction vont permettre la définition avec les équipes des plans d'actions pour renforcer encore la culture de la qualité chez Danone.

Position de Danone sur des ingrédients ou pratiques spécifiques

Politique sur les micronutriments

L'organisation mondiale de la santé (OMS) a reconnu que les insuffisances en micronutriments (vitamines et minéraux) contribuent au développement de certaines pathologies et peuvent représenter un problème de santé publique dans les pays émergents mais également dans certains pays industrialisés.

Danone propose des aliments fortifiés conçus dans le but de contribuer à la prévention des insuffisances en micronutriments et a pour objectif d'augmenter son offre en produits fortifiés en adéquation avec les besoins spécifiques locaux, tout en prenant en considération tous les aspects de sécurité alimentaire nécessaires.

Danone a élaboré et publié en 2017 une politique définissant les conditions à respecter par l'Entreprise lors du développement de produits enrichis en micronutriments. Les principes encadrant le recours aux micronutriments sont les suivants : chaque recours doit être justifié ; tout produit enrichi en micronutriments doit être de bonne qualité nutritionnelle ; les niveaux d'enrichissement doivent être précisément ajustés ; la nature et le type de micronutriment doivent être choisis suite à un processus rigoureux et l'enrichissement en micronutriments doit être explicitement mentionné sur l'étiquette du produit.

Position sur les Organismes Génétiquement Modifiés

La position de Danone sur les OGM est fonction des modèles agricoles en place : des politiques spécifiques sont mises en place sur l'utilisation d'ingrédients issus d'OGM et l'alimentation des vaches nourries avec des OGM.

Par exemple, aux États-Unis avec le Dannon Pledge (voir paragraphe relatif à l'*Agriculture durable* ci-après), Danone a pour objectif d'offrir à ses consommateurs une alternative certifiée non OGM, incluant l'alimentation des vaches, pour 3 de ses principales marques : *Dannon, Oikos* et *Danimals*. Pour les produits contenant des OGM vendus aux États-Unis, depuis fin 2017, le consommateur en est informé par l'étiquetage.

Position sur les tests sur les animaux

Comme exposé dans sa position publiée en 2016, avant d'effectuer des tests sur les animaux, Danone s'engage à évaluer systématiquement leur nécessité et privilégier le recours à des approches alternatives quand cela est possible. Des tests sur les animaux peuvent être effectués en cas d'exigences réglementaires, éthiques ou de sécurité des aliments, ou en l'absence de modèles humains appropriés (y compris les tissus *in vitro*).

Lorsqu'aucune autre option n'est envisageable, l'expérimentation animale est effectuée dans un cadre très strict. Tous les tests sont conformes aux directives obligatoires pour prendre en compte le bien-être des animaux et les protocoles recommandés par des organismes tels que l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Mondiale de la Santé Animale et l'International Life Sciences Institute. Danone applique les normes existantes les plus strictes pour la protection et le soin des animaux utilisés à des fins scientifiques.

Par ailleurs, Danone recherche activement des méthodes alternatives selon l'approche "Triple R" visant à Remplacer, Réduire et Affiner ("Refine") la recherche sur les animaux. Pour cela, Danone collabore avec des universités et des instituts, avec les centres Triple R au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et avec le Centre d'expérimentation animale Johns Hopkins (CAAT) aux États-Unis. En outre, Danone a joué un rôle clé dans la création du nouveau groupe de travail à l'ILSI Europe "Alternatives aux tests sur les animaux dans les études sur la sécurité alimentaire, la nutrition et l'efficacité".

MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

Apporter la santé au plus grand nombre

L'Entreprise a pris la décision stratégique de construire un portefeuille de produits au service de la santé. La stratégie de Danone en matière de nutrition s'inscrit également dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays. Danone a formé, 33 444 salariés à la nutrition et/ou l'hydratation dans les deux dernières années.

En 2017, 88 % des volumes vendus correspondaient à des catégories saines sur le périmètre Nutrition Santé comme en 2016 (voir Note méthodologique). Les autres catégories concernent essentiellement des boissons à faible teneur en sucre, des produits "plaisir" de consommation occasionnelle, et des aides culinaires (beurre, crème, etc.).

Engagements Nutritionnels

Dans la continuité de la Charte Alimentation Nutrition Santé, mise en place en 2005 et revue en 2009, Danone a publié en 2016 ses Engagements Nutritionnels qui présentent 6 engagements quantifiés à horizon 2020 :

Engagement n° 1 : améliorer de manière continue la qualité nutritionnelle des produits ;
D'ici à 2020, 100 % des produits de Danone auront atteint les cibles nutritionnelles en valeur absolue fixées par Danone telles que :

- 7 grammes de sucres ajoutés et 2,5 grammes d'acides gras saturés maximum pour 100 grammes de yaourt ;
- 0 gramme de sucres ajoutés et 0,6 à 2,6 milligrammes de fer pour 100 kilocalories dans les laits infantiles pour bébés de plus de 6 mois ;
- moins de 5 grammes de sucres pour 100 millilitres dans les eaux aromatisées (*aquadrinks*).

En Afrique, étant donné les spécificités des régimes alimentaires et des gammes de produits disponibles, Danone a l'ambition d'atteindre ces cibles en 2025 et a donc établi des cibles intermédiaires pour 2020.

Depuis plusieurs années déjà, Danone améliore la valeur nutritionnelle de ses produits. En 2017, 21 % du volume de produits ont été améliorés nutritionnellement sur les 3 dernières années contre 26 % en 2016 (voir Périmètre Nutrition Santé, Note Méthodologique). Le pourcentage de produits améliorés diminue progressivement dans la mesure où les innovations et rénovations sont déjà conformes aux cibles nutritionnelles.

Engagement n° 2 : concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs ;
D'ici à 2020, les marques phare de Danone proposeront des alternatives plus saines pour les consommateurs.

Engagement n° 3 : renforcer la connaissance de Danone des pratiques alimentaires locales et des contextes locaux de santé publique ;
D'ici à 2020, dans des pays majeurs pour son activité, l'Entreprise aura établi et publié les résultats des programmes de recherche menés avec des experts locaux pour appréhender au mieux les cultures et les habitudes alimentaires (nourriture et boissons).

En 2017, 57 pays, contre 54 en 2016, ont été couverts par des études Nutriplanet, programme qui permet d'obtenir une connaissance fine des contextes locaux sur tous les aspects de l'alimentation (voir Note méthodologique).

Engagement n° 4 : relever des défis de santé publique partout où Danone peut, avec ses partenaires, avoir un impact significatif ;
D'ici à 2020, dans 15 pays majeurs pour son activité, l'Entreprise aura contribué à une cause de santé publique locale via un programme d'actions. Fin 2017, au moins une filiale dans cinq de ces pays a déployé un tel programme.

Engagement n° 5 : développer des pratiques de communication responsable, particulièrement vis-à-vis des enfants ;
D'ici à 2020, chaque pays où Danone opère aura publié et mis en œuvre une politique locale relative aux pratiques de marketing responsable. Ces politiques comprendront l'engagement de Danone sur les substituts au lait maternel.

Transparence et étiquetage des produits

Dans le cadre de son engagement nutritionnel n° 6, 100 % des volumes de produits vendus feront l'objet d'une information nutritionnelle pertinente en 2020, et ce en répondant aux 4 critères suivants :

- présence d'informations nutritionnelles sur l'emballage du produit (généralement à l'arrière avec un tableau nutritionnel) ;
- mise à disposition d'informations nutritionnelles complémentaires sur un site internet ou un numéro consommateur ;
- indication claire sur la taille d'une portion (quand le produit n'est pas présenté en portions individuelles, le nombre de portions contenues dans le produit sera indiqué sur l'emballage) ;
- présence d'informations nutritionnelles sur la face avant de l'emballage du produit : dans tous les pays où la réglementation le permet, Danone s'engage à mettre en face avant une indication sur la qualité nutritionnelle du produit (en accord avec le système local en vigueur).

Communication et marketing responsable

Communication responsable

Danone a adopté depuis 2002 une directive interne, applicable à tous ses Métiers, visant à garantir la cohérence, la crédibilité et l'exactitude scientifique des allégations santé et nutrition qui sont diffusées dans ses différentes communications. Cette directive établit notamment les responsabilités du Directeur Général de chaque filiale qui nomine une personne responsable de l'implémentation et de l'application des processus de validation des communications au niveau local.

En matière de publicité, Danone s'est engagé à appliquer le Code ICC (*International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication*). À ce titre, en 2017, 97 % des dépenses en communications commerciales de Danone ont été jugées conformes aux directives fixées par l'ICC pour le secteur du marketing de l'agroalimentaire (97 % en 2016). Danone vise la conformité de l'ensemble de ses campagnes de communication cependant des non-conformités peuvent se produire ponctuellement et font alors l'objet d'actions correctives.

Communication et marketing auprès des enfants

Dans le cas plus spécifique des enfants, Danone s'est engagé à restreindre la publicité qui leur est destinée aux seuls produits qui sont adaptés à leurs besoins nutritionnels. Pour cela, Danone est membre de plusieurs *pledges* locaux ou régionaux (regroupements d'entreprises) dont le *pledge* européen de 2007 dont l'Entreprise était membre fondateur. Dans la plupart des pays concernés, le respect de l'engagement pris est attesté par un organisme extérieur.

Par exemple, en 2017, le taux de conformité des publicités télévisées de Danone aux critères du *pledge* européen a été globalement de 99,2 % sur les 6 pays audités (France, Allemagne, Hongrie, Italie, Roumanie et Espagne).

Concernant les sites Internet des filiales et les profils de marque dans les réseaux sociaux, 100 % des sites internet audités et 6 profils de marque sur 7 ont été jugés conformes sur les 6 pays audités (Bulgarie, France, Allemagne, Hongrie, Espagne et Pays-Bas).

Engagement n° 6 : pratiquer un étiquetage nutritionnel approprié pour inciter les consommateurs à des pratiques plus saines.
D'ici à 2020, tous les volumes de produits vendus feront l'objet d'une information nutritionnelle pertinente, par différents moyens, pour guider le consommateur, en particulier concernant les recommandations de portions.

Nutri-Score : exemple d'étiquetage nutritionnel en France

Le Nutri-Score est un système de score visuel simple et intégratif de la qualité du produit : les aspects positifs et négatifs sont reflétés dans un score unique qui permet au consommateur de comparer différents produits, ce qui s'inscrit dans le cadre de l'engagement nutritionnel n°6 de Danone.

L'Entreprise a pour objectif d'agir dans le débat sur la transparence de l'étiquetage car elle considère qu'il est nécessaire au consommateur pour faire ses choix. À ce titre, depuis octobre 2017, Danone s'est engagé sur le périmètre France à mettre en face avant des produits le code à cinq couleurs du Nutri-Score. L'application du Nutri-score se fera ainsi de manière progressive à partir de l'exercice 2018.

En complément, Danone a rejoint en 2017 l'International Food and Beverage Alliance (IFBA) et soutient l'engagement de l'alliance de :

- restreindre la publicité pour les enfants de moins de 12 ans seulement sur les produits répondant aux critères nutritionnels communs fondés sur des recommandations scientifiques reconnues ;
- ou de ne faire aucune publicité auprès des enfants de moins de 12 ans.

Les membres de l'alliance s'engagent également à ne pas faire de communication sur des produits alimentaires ou boissons dans les écoles primaires.

Marketing des substituts au lait maternel

Concernant l'alimentation infantile, Danone soutient les recommandations de santé publique de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui préconisent l'allaitement maternel exclusif pendant les six premiers mois de la vie du nourrisson ; ainsi que la poursuite de l'allaitement (jusqu'à 2 ans) avec l'introduction d'aliments complémentaires sûrs et appropriés par la suite.

En 2016, Danone a publié une déclaration de principe en matière de santé et de nutrition au cours des 1 000 premiers jours de la vie, reposant sur deux convictions : il est nécessaire de

- protéger et de promouvoir l'allaitement maternel ;
- assurer aux mères, aux nourrissons et aux jeunes enfants la meilleure nutrition possible.

Dans le cadre de la commercialisation de substituts au lait maternel, Danone s'est engagé à respecter le code établi par l'OMS (International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes), et a déployé une politique internationale stricte : aucune publicité ou promotion des préparations pour nourrissons destinées aux bébés de moins de 6 mois, partout dans le monde, et ce même si les lois locales autorisent cette pratique. De plus, conformément aux critères sur les substituts au lait maternel de l'indice FTSE4Good, dans les pays classés comme présentant un risque élevé, Danone

a volontairement étendu sa politique aux nourrissons jusqu'à l'âge de 12 mois, ce qui peut aller au-delà des exigences des réglementations locales.

En 2016, Danone a intégré l'indice FTSE4Good, ce qui constitue une reconnaissance de ses engagements en matière de responsabilité d'entreprise, notamment concernant les pratiques de marketing responsable des substituts au lait maternel. Selon les procédures standards de FTSE Russell, Danone a mandaté un tiers externe pour réaliser deux évaluations de marché sur les pratiques de marketing des substituts de lait maternel de Danone.

En complément, Danone a désigné un auditeur indépendant qui évalue de façon régulière la conformité à sa politique de commercialisation des substituts au lait maternel conformément à son engagement pris en 2016 de réaliser 3 audits par an.

Sensibilisation des consommateurs

Danone met en place des programmes d'éducation et d'information à destination des consommateurs et/ou des professionnels de santé. Ces programmes sont développés en partenariat avec des acteurs locaux afin de prendre en compte les enjeux de santé publique. Chaque Métier développe des programmes sur les thématiques qui lui sont propres et la majorité des filiales ont des programmes actifs liés à l'alimentation et à l'hydratation.

En 2017, Danone comptait 28 programmes d'éducation et d'information actifs dans l'année contre 118 en 2016. Ces programmes dont l'objectif est de promouvoir des régimes alimentaires et des modes de vie sains auprès de différentes populations comme les enfants, les jeunes parents, les femmes enceintes, ou les populations séniors, ont potentiellement impacté plus de 28 millions de personnes en 2017 contre 481 millions en 2016. Chaque année Danone renforce les critères d'éligibilité d'un programme d'éducation ce qui engendre la diminution du nombre de programmes conformes à ces critères et menant à la diminution du nombre de personnes impactées.

Danone définit un programme d'éducation comme "un ensemble d'actions bénéfiques et sociales, motivant les communautés qui y sont exposées à adopter des habitudes de consommation alimentaires (nourriture et boissons) plus saines". Un programme éducatif doit être construit avec des parties tierces indépendantes (telles que des ONGs, des experts, des autorités publiques liées à la santé), doit promouvoir des changements de comportements individuels, et a des objectifs et un niveau de satisfaction mesurables.

Sur la base de cette définition, la liste des programmes d'éducation portés par Danone a été consolidée en établissant des critères de robustesse qui permettent d'en mesurer l'efficacité (nombre de participants assidus, changements de comportements, impact sur les enjeux de santé...).

Par exemple, avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, le projet Eating Healthy, Growing Healthy a été créé en 2014 par la Fondation Nutricia, la Fondation Comenius pour le Développement de l'Enfant, l'Université des sciences de la vie de Varsovie, l'Institut de la Mère et de l'Enfant et des incubateurs d'entreprises universitaires. Il vise à améliorer la nutrition infantile en Pologne en développant un réseau accrédité de nutritionnistes indépendants. Grâce au projet, ces experts nutritionnistes réalisent un travail de formation et d'éducation auprès des parents et du personnel des garderies, et développent des menus adaptés aux âges des enfants.

Alimentation et nutrition accessible et abordable

Avec sa démarche NutriPlanet, Danone investit dans la compréhension des enjeux locaux en matière de santé publique et de pratiques alimentaires afin de définir les stratégies pour promouvoir des choix sains et pertinents localement.

L'accessibilité et le prix jouant un rôle important dans la fréquence de consommation d'un aliment et les habitudes alimentaires, Danone a mis en oeuvre la méthodologie Growth Across Pyramid pour lui permettre de fournir des produits bons, sains et abordables aux populations précaires avec des modèles de distribution spécifiques qui facilitent leur accessibilité.

Ces deux approches ont été renforcées avec la création en 2014 de la *business unit* stratégique Afrique qui explore des solutions transversales intégrées et adaptées sur le plan nutritionnel et accessibles pour ce continent.

Par ailleurs, avec son engagement pour la santé et la nutrition pendant les 1000 premiers jours dans le Métier Nutrition Infantile, Danone reconnaît le rôle clé de l'allaitement maternel et de l'alimentation dans le développement des nourrissons et dans la lutte contre la malnutrition.

Danone travaille à l'amélioration continue de ses produits dont 50 % des volumes vendus en 2017 sont des produits fortifiés, stable par rapport à 2016 (voir Note méthodologique). En Afrique, où l'anémie est un enjeu important, Danone a reformulé en 2014 ses céréales Phosphatine pour répondre à 70 % des besoins quotidiens en fer infantile tout en réduisant le prix de 30 %. Le produit est devenu abordable pour un plus large éventail de ménages.

Enfin, la stratégie de Danone repose également sur des partenariats d'investissements novateurs réalisés avec ses fonds et notamment danone.communities, et ses *social business* dédiés à la lutte contre la malnutrition et l'accès à l'eau potable, et Livelihoods pour l'agriculture familiale, qui aide les petits agriculteurs à renforcer leur résilience et à développer leur propre agriculture de subsistance pour leur assurer une meilleure alimentation.

5.3 CONSTRUIRE AVEC LES SALARIÉS ET FOURNISSEURS

Sommaire

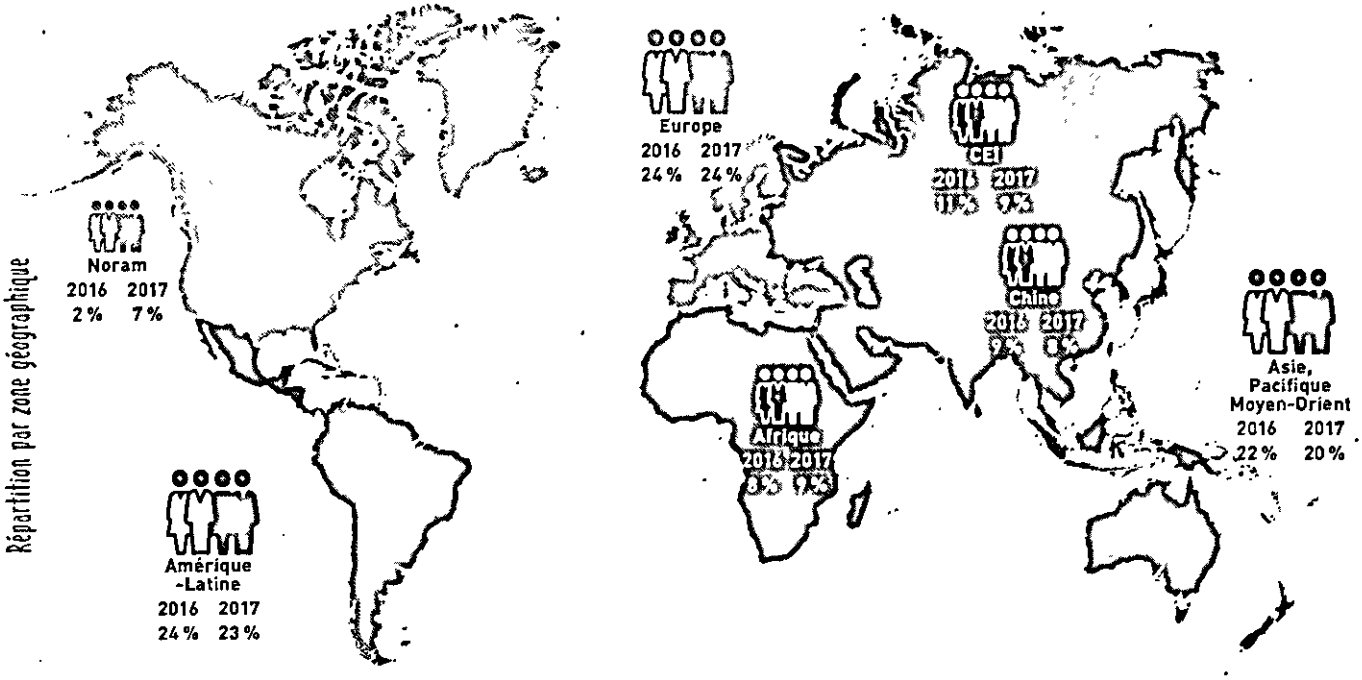
Politique de Danone en matière de Ressources Humaines	**176**	Formation et développement des salariés	181
Politique de Danone pour l'emploi	176	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	181
Organisation du travail	178	**Relations entretenues avec les fournisseurs**	**181**
Relations sociales	178	Relations entretenues avec les producteurs de lait	181
Sécurité et Santé au travail	178	Relations entretenues avec les fournisseurs hors lait	182
Diversité et Inclusion	180		

POLITIQUE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

Politique de Danone pour l'emploi

Effectifs de Danone

Répartition par zone géographique

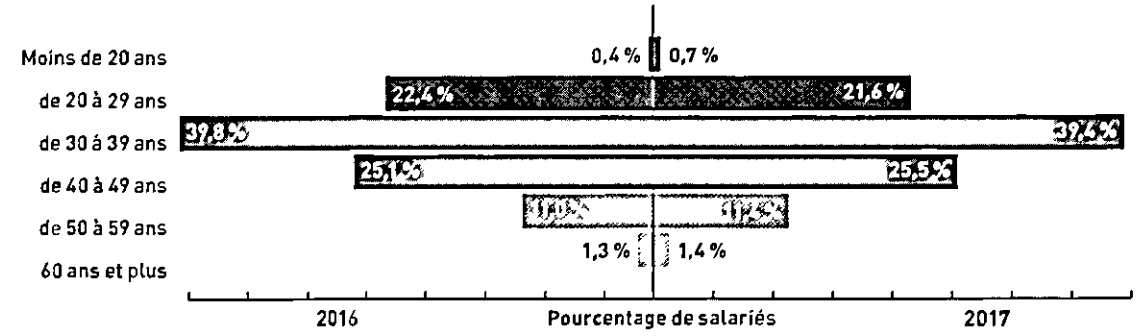


Nombre total de salariés		Europe & Noram		Reste du monde	
2016	2017	2016	2017	2016	2017
99 187	104 843	26 %	31 %	74 %	69 %

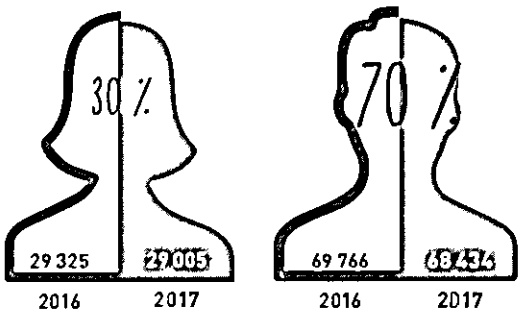
Répartition par Métier

Produits Laitiers et d'Origine Végétale		Nutrition Spécialisée		Eaux	
2016	2017	2016	2017	2016	2017
EDP International		Nutrition Infantile		38 %	35 %
37 %	36 %	14 %	14 %	Autres	
EDP Noram		Nutrition Médicale		3 %	3 %
2 %	6 %	6 %	6 %		

Pourcentage de salariés par âge (Périmètre Indicateurs sociaux)



Pourcentage de salariés hommes et femmes (Périmètre Indicateurs sociaux)



Embauches et licenciements

La politique de Danone consiste tout d'abord à anticiper les évolutions de marché et d'organisation par la formation ou d'autres leviers de développement des salariés. Si des suppressions d'emplois sont toutefois nécessaires, l'impact fait l'objet de discussions ou de négociations dans le cadre du dialogue social, afin d'identifier éventuellement des mesures alternatives à ces suppressions d'emplois, et de mettre en place un dispositif de soutien individualisé aux salariés pour aider à leur reclassement. Dans le cas de cession d'activités, le critère de pérennité de l'emploi est pris en compte dans les discussions avec les repreneurs.

En 2017, il y a eu 5 619 licenciements dans l'ensemble des filiales de l'Entreprise contre 6 203 licenciements en 2016 (Périmètre Indicateurs sociaux, voir Note méthodologique). 12 842 embauches ont été également comptabilisées en 2017, contre 13 016 embauches en 2016.

Rémunérations et avantages

Rémunérations

Danone offre une rémunération complète, concurrentielle et équitable en se basant sur son propre système d'évaluation et de classification des emplois, prenant en compte le développement des ressources humaines, ainsi que les réglementations, les contraintes et les situations locales des différentes filiales.

Tous les ans, les niveaux de rémunération sont revus dans chaque pays sur la base d'études de marché des niveaux de rémunérations externes et d'outils de décision garantissant l'équité des rémunérations. Les rémunérations médianes par niveau de classification et les règles d'augmentation sont définies en cohérence avec les conditions du marché et les besoins des filiales. Elles sont basées sur la capacité des filiales de Danone à générer de la croissance et du profit aussi bien que de la performance en matière sociale et sociétale.

La rémunération variable annuelle vise à récompenser la performance collective et individuelle selon trois axes :

- les objectifs économiques sont à la base de la performance financière de Danone ; les objectifs quantitatifs mais également la manière dont ils ont été atteints sont évalués ;
- des objectifs de performance sociale et sociétale ;
- des objectifs managériaux et individuels.

De plus, depuis 2008, Danone intègre dans la rémunération variable d'environ 1 500 cadres dirigeants des critères de performance sociétale tels que l'objectif de réduction de l'empreinte carbone, la sécurité des salariés et la diversité (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*).

Contrats d'intéressement et actionnariat salarié

Les salariés des filiales françaises de Danone bénéficient d'un plan d'intéressement, basé principalement sur les résultats de Danone. Les autres filiales françaises et certaines filiales étrangères ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats. En 2017, les charges comptabilisées par Danone et ses filiales consolidées, au titre de l'intéressement et de la participation, se sont élevées à 106 millions d'euros (stable par rapport à 2016).

Les salariés des filiales françaises de Danone peuvent également souscrire à un Plan d'Épargne Entreprise (voir paragraphe 7.3 *autorisations d'émission de titres donnant accès au capital*).

Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Danone participe à la constitution des retraites de ses salariés, auprès des organismes légaux et/ou de caisses de retraite indépendantes, conformément aux lois et usages des pays dans lesquels ses filiales exercent leur activité. Danone a également des engagements contractuels en matière d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance, dont la plupart sont gérés par des organismes indépendants responsables de la gestion des fonds.

Les engagements relatifs aux régimes existants à prestations définies génèrent un passif actuariel, qui donne lieu à une provision reconnue dans les comptes consolidés. Aucun passif actuariel n'existe pour les régimes à cotisations définies.

Le montant provisionné au titre de ces engagements au 31 décembre 2017 et les charges de l'exercice sont détaillés à la Note 7.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Organisation du travail

Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail varie en fonction du contexte local de chaque filiale avec des rythmes de travail différents, comme par exemple le passage au temps partiel choisi par les salariés ou la mise en œuvre du télétravail dans différentes filiales de Danone, ce qui contribue à une meilleure qualité de vie des salariés.

En 2017, l'effectif travaillant à temps partiel représentait 3 % de l'effectif total de l'Entreprise. Il concerne davantage les salariés des fonctions centrales et du Métier Nutrition Médicale pour lesquels respectivement 8 % et 11 % des effectifs travaillent à temps partiels contre 9 % et 11 % en 2016. Le travail à temps partiel est principalement appliqué en Europe où il concerne 12 % des effectifs contre 16 % en 2016.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes d'organisation du travail, notamment par l'évaluation des politiques mises en œuvre, la mise en place de systèmes de mesure du temps de travail, la réalisation d'enquêtes auprès des salariés pour évaluer la charge de travail et de plans d'actions adaptés en cas de dépassements.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme (voir Note méthodologique) a été estimé à 2,4 % en 2017 comme en 2016. Le taux d'absentéisme est utilisé depuis 2016 pour évaluer le bénéfice d'un programme systématique de promotion de la santé et de la qualité de vie au travail qui se traduirait par une baisse de l'absentéisme maladie. L'absentéisme maladie est appelé à devenir un des indicateurs majeurs de la stratégie santé et bien-être au travail de Danone (voir paragraphe Sécurité et Santé au travail ci-après).

Relations sociales

Organisation du dialogue social

Le dialogue social au sein de Danone s'articule autour :

- d'une instance de dialogue social au niveau mondial : le Comité d'Information et de Consultation ainsi que de son Comité de Pilotage ;
- de la négociation et du suivi d'accords-cadres internationaux avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) ;
- d'un dialogue social dynamique, au sein des filiales, avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de dialogue social notamment par le suivi du nombre de sessions d'informations économiques et sociales à l'ensemble des salariés, du taux de salariés couverts par des représentants du personnel et du nombre annuel de réunions entre le management des sites et les représentants du personnel.

Accords UITA

Au 31 décembre 2017, 10 accords mondiaux et un accord européen signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur. Ces accords définissent des règles et bonnes pratiques notamment en matière de (i) diversité, (ii) dialogue social, (iii) étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail, (iv) lutte contre les discriminations et encouragement à la diversité, (v) droit syndical, (vi) modalités de consultation des représentants des salariés en cas de modifications d'activités ayant des conséquences sur l'emploi, la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

Le dernier accord mondial entre Danone et l'UITA a été signé le 15 mars 2016 sur l'emploi durable et l'accès aux droits. Il s'applique à toutes les filiales de Danone au niveau mondial et a pour objectif d'encourager l'emploi durable là où Danone opère. Danone et l'UITA se sont tous deux engagés à réduire l'emploi précaire grâce à des définitions, une méthodologie et des processus précis.

Ces accords-cadres signés entre Danone et l'UITA sont déployés dans chaque filiale et leur application fait l'objet, chaque année, d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA. Entre 2009 et 2017, 59 visites de filiales ont été organisées.

Sécurité et Santé au travail

Sécurité au travail

Programme WISE² : *"Work In Safe Environment"*

Lancé sous le nom de WISE par Danone en 2004, WISE² est un programme mondial ayant pour objectif de développer une culture santé et sécurité sur l'ensemble des sites afin de réduire significativement le nombre d'accidents du travail. Ce programme s'articule autour de 13 éléments de culture sécurité tels que : des objectifs et indicateurs ambitieux, des enquêtes et analyses des accidents, et la gestion des sous-traitants. Le programme couvre également la conformité des sites aux standards de sécurité et la convergence entre sécurité et santé.

Le programme est animé par la Direction Générale des Ressources Humaines. Il est déployé au niveau de chacun des Métiers, dans les sites de production, les entrepôts logistiques, la vente et la distribution. Il s'applique à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre et aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone.

Sur la base des risques spécifiques à ses Métiers, Danone a identifié 13 standards de sécurité prioritaires couvrant les situations à risques les plus critiques : énergies dangereuses, travail en hauteur, produits chimiques, espaces confinés, produits explosifs, gaz dangereux, incendie et évacuation, machines dangereuses, chariots élévateurs, racks et palettes, chargement et déchargement des camions, flottes de camion et permis de travail.

En parallèle, la majorité des sites réalise leurs propres évaluations de risques pour identifier leurs risques clés. En Europe, le Document Unique d'Évaluation de Risques exige des entreprises d'évaluer leurs risques et de mettre en place les plans d'actions nécessaires pour assurer la sécurité des salariés.

Pour assurer la diffusion et l'efficacité de WISE², chaque année environ 50 % des sites de Danone sont audités. Depuis 2017, les audits sont également étendus aux équipes des forces de ventes.

Les salariés sont également impliqués dans l'identification et la remontée des risques et des accidents via un dispositif participatif

ouvert à tous les salariés de Danone et sur certains sites également ouverts aux travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre et sous-traitants. En cas de risques ou d'accidents graves, des procédures spécifiques et un système de remontée des informations selon les niveaux hiérarchiques ont été établis.

Accidents du travail

L'efficacité de programme WISE² se mesure par le suivi de l'accidentologie pour lequel l'Entreprise s'est fixée des objectifs renforcés à atteindre à l'échéance 2020 : zéro accident mortel et une réduction de moitié des accidents de travail avec arrêt par rapport à l'année de référence.

Danone suit son accidentologie en incluant les accidents avec et sans arrêts pour l'ensemble des personnes travaillant sur ses sites (salariés, travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre et sous-traitants).

En 2017, Danone a décidé d'inclure systématiquement les travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre, temporaires ou non, dans le suivi de ses taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt (FR1) et sans arrêt (FR2), et son taux de gravité (Taux de fréquence des accidents du travail, voir Note méthodologique). Jusqu'alors seuls les travailleurs temporaires (*i.e.* les intérimaires) étaient inclus.

Le taux de fréquence annuel des accidents du travail avec arrêt est de 1,7 en 2017. La baisse de ce taux reflète une amélioration des résultats dans l'ensemble des usines (-14 %), qui représentent près de 40 % des heures travaillées, et résulte principalement des effets du renforcement des exigences des conformités standards avec Wise² et de la forte contribution du Métier Eaux (-10 %), particulièrement en Amérique Latine et en Chine. Tous les autres métiers sont par ailleurs en amélioration de leur taux FR1.

À des fins de comparaison, sur le périmètre des salariés de Danone (permanents et temporaires, hors travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre), le taux FR1 s'élève à 1,8 en 2017 contre 1,9 en 2016.

Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt de Danone en 2017 s'élève à 0,08.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt de Danone en 2017 s'élève à 2,1. À des fins de comparaison, sur le périmètre des salariés de Danone (permanents et temporaires, hors travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre), le taux FR2 s'élève à 2,2 en 2017 contre 3,0 en 2016.

En 2017, Danone a déclaré 2 accidents mortels survenus sur la route, dans la distribution. À la suite de ces accidents, des plans de prévention et d'actions spécifiques ont été déployés dans les filiales concernées.

Exercice clos le 31 décembre

	2016			2017		
(en nombre d'accidents sauf taux de fréquence)	**Accidents mortels[a]**	**Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt[a]**	**Taux de fréquence 1 (FR1)[a]**	**Accidents mortels[a]**	**Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt[a]**	**Taux de fréquence 1 (FR1)[a]**
Par Métier						
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	1	213	2,4	1	207	2,4
Eaux	2	112	1,3	1	99	1,1
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale	–	62	1,6	–	54	1,1
Fonctions centrales	–	47	8,3	–	49	3,4
Total	**3**	**434**	**2,0**	**2**	**409**	**1,7**

(a) Périmètre Sécurité (voir Note méthodologique).

Conditions de travail

Utilisation du programme WISE² pour favoriser l'amélioration des conditions de travail

En raison de l'augmentation des troubles musculo-squelettiques dans son accidentologie, Danone a intégré les conditions de travail dans les plans d'actions de WISE². Les initiatives lancées depuis plusieurs années concernent notamment l'évaluation des risques ergonomiques, la formation gestes et postures et l'aménagement des postes de travail. Les ingénieries des Métiers partagent de plus en plus leurs règles de conceptions relatives à la sécurité et à l'ergonomie et forment leurs ingénieurs de projet. Enfin, Danone met en place des initiatives pour réduire les horaires de travail et le turnover dans la distribution de proximité.

Promotion du bien-être au travail et prévention du stress

En 2015 et 2016 des groupes de travail dans plusieurs pays ont recensé les initiatives existantes. Ils ont permis la construction d'une approche systématique de promotion de la santé et du bien-être au travail bâtie autour de 5 piliers : (1) assurer un bon rythme de travail, (2) valoriser le travail quotidien, (3) impulser des façons saines de travailler, (4) manager avec bienveillance et authenticité et (5) promouvoir des styles de vie et un environnement sains. Des guides pratiques encouragent les filiales et sites à les mettre en œuvre. L'année 2017 a en particulier vu des initiatives des filiales permettant :

- le "droit à la déconnexion" les week-ends et en fin de journée, de limiter les réunions et les plages horaires, de promouvoir le télétravail et de développer l'intelligence collective ;
- de mettre en place des vacations de psychologues et d'assistantes sociales et de déployer des comités de détection des situations d'isolement au travail, permettant d'anticiper les situations à risques et de prendre des mesures de prévention ;
- de former le management à la détection et la prévention du stress des équipes, et de mettre à disposition de certaines équipes des coachs spécialisés pour remédier à des situations dégradées.

En France la formalisation et l'engagement autour de ces pratiques a donné lieu en juillet 2017 à la signature d'un "accord Qualité de Vie au Travail France".

Santé au travail

Apporter un niveau de couverture sociale et médicale de qualité à tous les salariés

En 2010, Danone a lancé le programme Dan'Cares avec l'ambition de garantir – à terme à l'ensemble des salariés – une couverture santé de qualité couvrant les risques majeurs tout en prenant en compte les pratiques des différents marchés. Les trois principaux risques sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité.

La spécificité de Dan'Cares tient dans son périmètre d'intervention : il a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas traditionnellement prises en charge. Au 31 décembre 2017, plus de 70 000 salariés (2016 : 70 000 salariés) répartis dans plus de 42 pays bénéficient d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares.

Veiller à la santé et au bien-être des salariés par la promotion de bonnes pratiques

Depuis plusieurs années, Danone promeut également la santé par l'alimentation auprès de ses salariés à travers les programmes d'initiatives Health@Work de ses filiales (formation, salles de sport, nutritionniste sur le lieu de travail, débats, etc.). En 2017, 62 802 salariés ont eu accès au programme "Health @ Work" contre 51 349 en 2016. Cela représente 81 % des salariés du périmètre Nutrition Santé contre 69 % en 2016 (voir Note méthodologique).

Ces filiales ont ainsi déployé sur les lieux de travail des programmes dédiés. La filiale Bonafont (Eaux, Mexique) conduit donc par exemple le programme Global Corporate Challenge, organisé en quatre axes (activité physique, alimentation, équilibre, sommeil), dont l'effet est mesuré.

Maladies professionnelles

Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui lui est associé sont suivis uniquement au niveau local, pour tenir compte notamment de la législation de chaque pays.

Diversité et Inclusion

Une approche inclusive de la diversité

Depuis 2007, avec la signature de la Convention mondiale sur l'égalité des chances avec l'UITA, Danone s'engage à promouvoir plus de diversité au sein de son organisation.

L'engagement a été pris par le Directeur Général et le Comité Exécutif d'atteindre à l'horizon 2020, 30 % de femmes parmi les exécutifs et 30 % d'exécutifs représentant des pays hors Europe Occidentale.

À fin 2017, ces deux indicateurs s'élèvent respectivement à 25 % et 23 % contre respectivement 21 % et 22 % en 2016.

Danone pousse à accueillir et encourager les différences, tant visibles qu'invisibles, comme l'âge, le sexe, la nationalité, le handicap, le parcours, la religion, la formation, le mode de pensée, la culture et l'orientation sexuelle.

Depuis 2016, Danone met en œuvre son programme Diversité et Inclusion (DI) qui a été formalisé dans une déclaration Diversité et Inclusion énonçant les principaux engagements.

Danone a identifié 3 domaines prioritaires : les comportements inclusifs, l'équilibre hommes/femmes, la culture et les nationalités.

L'implémentation du programme est suivie par un comité de pilotage mondial et par la démarche Danone Way au niveau des filiales.

Égalité hommes-femmes

La proportion de femmes au sein de la population des cadres et cadres dirigeants (directeurs et exécutifs) de Danone est restée stable avec 49 % en 2017 (49 % en 2016, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, voir Note méthodologique). Ces résultats ont notamment pu être obtenus grâce au Women Career Guidelines Plan mais aussi grâce aux mesures suivantes :

- flexibilité du temps de travail pour les femmes et les hommes ;
- égalité salariale ;
- accompagnement des femmes avec des dispositifs de formation ad hoc (Women in Leadership) et de networking (séminaire EVE, EVE le blog...) et le mentoring (Eve2Eve) ;
- intégration des hommes dans la démarche diversité (participation aux séminaires EVE et HeforShe).

HeforShe

HeforShe est une campagne mondiale de l'ONU Femmes lancée en 2014 ayant pour objectif d'engager les hommes pour contribuer à l'*empowerment* des femmes. Cette campagne encourage des personnes issues de trois milieux (politique, entreprises et universités) à devenir des ambassadeurs de la cause et à exercer une influence pour changer les mentalités.

En 2016, l'initiative HeforShe a été transposée par Danone dans plusieurs pays (Indonésie, Brésil, Pays-Bas), avec le programme Leadership Mentoring qui permet aux femmes récemment nommées à un poste de direction de bénéficier des conseils de cadres expérimentés – des hommes exclusivement.

En 2017, Danone a franchi un nouveau cap en matière d'égalité des genres avec le lancement de sa politique parentale. En reconnaissance de l'impact attendu de cette politique sur l'égalité des genres, Emmanuel FABER a été nommé "Inaugural Thematic Champion" par le mouvement HeForShe de l'ONU Femmes.

Politique Parentale

Danone s'est engagé à créer des conditions nécessaires pour que tous ses salariés puissent pleinement profiter de leur parentalité, et à assurer une culture favorable à la vie de famille d'ici 2020.

La politique parentale de Danone est basée sur trois éléments clés :

- un soutien pré-natal, comme des conditions de travail adaptées et des conseils nutritionnels pendant la grossesse ;
- homme ou femme, un congé parental prolongé qui inclut 18 semaines pour le parent naturel ou 14 semaines pour le parent adoptif, et 10 jours ouvrés pour le second parent ;
- un soutien post-natal qui inclut des mesures de protection de l'emploi et d'accompagnement lors du retour dans l'entreprise, des conditions de travail flexibles, ainsi que le soutien à l'allaitement avec la mise à disposition de salles d'allaitement dans tous les sites employant plus de 50 femmes.

En 2017, la politique a été déployée dans 3 pays pilotes, en Australie, Nouvelle-Zélande et Italie et sera généralisée à tous les pays d'ici 2020.

Diversité des générations

En 2017, Danone a poursuivi ses initiatives en faveur de l'intergénérationnel. Depuis 2012, Danone organise chaque année des séminaires inter-entreprises Octave, formation traitant de la transformation des entreprises en s'appuyant sur l'ensemble des générations.

Handicap

En France, le pourcentage de personnes en situation de handicap employées par Danone était de 3,6 % pour l'année 2017.

Formation et développement des salariés

Développer l'employabilité de tous les salariés

Danone met en place des plans de formation pour développer et assurer l'employabilité de ses salariés, et promeut le travail en collectif, combinant bien-être, efficacité et autonomie de ses salariés.

Ainsi, en 2017, 83 653 salariés permanents ont bénéficié au moins d'une formation (85 870 en 2016) et le nombre total des heures de formation dispensées s'élève à 2 517 432 heures (2 336 262 en 2016). 90 % des salariés ont été formés (91 % en 2016) représentant un nombre de 27 heures de formation en moyenne par personne formée (25h en 2016, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, voir Note méthodologique).

Faire bénéficier au plus grand nombre des programmes de formation Danone

Danone a pour objectif de faire bénéficier au plus grand nombre de salariés des programmes de la Danone Academy. L'Entreprise met donc en place des formations fonctionnelles développées en grande partie en interne et dispensées, le plus souvent, par des cadres de Danone dans les différentes fonctions et pays.

Des Campus for all ont également été organisés en 2017 (Inde, Chine et Pologne), avec l'objectif de mobiliser une population plus large de salariés, notamment de non cadres, en utilisant plusieurs canaux de formation (conférences, e-learning, networking, etc.).

Danone Leadership CODES

En complément des formations fonctionnelles, Danone apporte une attention particulière à développer une culture de leadership basée sur le principe selon lequel chaque salarié peut développer des compétences de leadership.

Danone a revu en 2015 son modèle de leadership COOE (Committed, Open, Doer, Empowered), et l'a intitulé COOES afin de mettre l'accent sur la connaissance de soi (S pour self-awareness). Des programmes ont été développés, pour progressivement, à partir de 2016, former et développer, sur un référentiel de leadership commun, dans un premier temps les managers puis le plus grand nombre de salariés.

Formation des salariés à la protection de l'environnement

Danone met à disposition de ses salariés des modules de formation et d'information adaptés aux besoins des Métiers et Fonctions, notamment via le partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur, qui donne accès à des formations sur les enjeux de l'économie circulaire.

Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT

Danone a adhéré au Pacte Mondial des Nations-Unies (en 2003 puis engagement renouvelé en 2009) qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT. L'engagement de Danone de respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été formalisé, déployé et animé auprès des salariés et des fournisseurs par différents moyens et suivant plusieurs étapes.

Les sept Principes Sociaux Fondamentaux (abolition du travail des enfants et du travail forcé, principes de non-discrimination, liberté d'association, santé et sécurité au travail, temps de travail et rémunérations) issus des conventions de l'OIT font l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA.

Ils constituent la base de la démarche RESPECT, initiée en 2005, dont l'un des objectifs est d'étendre ces principes aux fournisseurs de Danone (voir paragraphe *Relations entretenues avec les fournisseurs*).

Enfin, ces engagements sont communiqués à l'ensemble des salariés de Danone, via le Code de Conduites des Affaires (voir paragraphe *Loyauté des pratiques de Danone*).

RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES FOURNISSEURS

Relations entretenues avec les producteurs de lait

FaRMs (Farmers Relationship Management)

Dans le domaine de l'agriculture et de la collecte du lait, le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale a mis en place, depuis 1997, avec l'ensemble de ses agriculteurs partenaires, la démarche FaRMs. Celle-ci permet d'évaluer la performance des éleveurs auprès desquels Danone achète directement son lait, sur la qualité, la sécurité des aliments et la traçabilité. La démarche a ensuite évolué en prenant également en compte des critères économiques, sociaux et environnementaux. En 2017, sur la base des résultats consolidés à fin 2016, cet outil a couvert environ 90 % des producteurs de lait avec qui Danone travaille en direct. La couverture sera mise à jour en avril 2018 pour l'exercice 2017.

L'outil FaRMS est progressivement réorganisé en différents outils plus spécialisés et dédiés sur les thématiques telles que le bien-être animal, les émissions de gaz à effet de serre (Cool Farm Tool), la consommation d'eau ou le social. Tous ces outils auront pour but d'être complémentaires et une coordination globale sera mise en place pour une accessibilité optimale des données collectées. Ainsi et à terme, FaRMS couvrira uniquement les sujets relatifs à la qualité, la traçabilité et la sécurité des aliments.

Cool Farm Tool

Danone déploie un nouvel outil (Cool Farm Tool) dédié au calcul des émissions de gaz à effet de serre produites par les élevages.

Cool Farm Tool est mis à disposition par la Cool Farm Alliance, plateforme intersectorielle réunissant industries agroalimentaires, organismes scientifiques et ONG et qui œuvre au développement et à l'usage de systèmes de mesures pour l'agriculture durable. L'outil a été déployé dans 14 entités en 2017.

En France, les filiales utilisent l'outil Cap2Er développé par l'Institut de l'Élevage.

Organisation de la collecte de lait

Danone s'approvisionne, directement et indirectement, en lait auprès de plus de 140 000 producteurs dans une trentaine de pays différents. La collecte de lait de Danone reflète la grande diversité des systèmes de production mondiaux.

Plus de 70 % de ces producteurs sont des petits producteurs possédant moins de 10 vaches, situés notamment dans les pays émergents d'Afrique et d'Amérique Latine. La collecte s'organise dans ce cas auprès de centres de collecte auxquels les petits producteurs livrent quotidiennement leur production.

En Europe, en Russie, ou en Afrique du Sud, les exploitations sont de type familial et comprennent quelques dizaines jusqu'à plusieurs centaines de vaches. Ces producteurs représentent seulement 15 à 20 % des fournisseurs laitiers de Danone mais la majorité du volume. Le lait de ces producteurs est généralement collecté directement par Danone et ce, souvent depuis plusieurs générations.

Le projet "Chance for all" en Roumanie, lancé en 2012 par le Fonds Danone pour l'Écosystème, Danone Roumanie et l'ONG Openfields, soutient les agriculteurs roumains de la région de Zimnicea pour augmenter la qualité du lait, la taille et le rendement de leur troupeau, et ainsi augmenter les revenus de plus de 150 agriculteurs et leurs familles et salariés. Des solutions innovantes et locales d'élevage ont été mises en place pour répondre aux besoins spécifiques de ces agriculteurs, comme des étables en bois et des machines de traite mobiles. Plus de 800 agriculteurs de la région ont été formés, et l'association de producteurs qui s'est créée soutient la mise en place de pratiques d'agriculture durable pour fournir aux membres de l'association du fourrage de qualité et respectueux de la santé des sols et de l'environnement. Ce projet permet d'approvisionner 10 % des besoins du site de production, et prévoit de doubler son impact dans les 4 prochaines années, en renforçant les pratiques d'agriculture durable et favorisant la séquestration du carbone dans les sols et les pâturages humides du Danube.

Enfin dans les zones géographiques n'ayant pas la même tradition historique de production laitière comme certains pays du Moyen-Orient ou d'Amérique du Nord, l'approvisionnement en quantité et qualité est sécurisé avec des exploitations de taille plus importante.

Relations entretenues avec les fournisseurs hors lait

Danone met en place, avec sa démarche RESPECT, des programmes ambitieux d'approvisionnement responsable et d'amélioration continue pour ses fournisseurs hors lait. L'Entreprise travaille également en direct avec certains producteurs en amont de la chaîne d'approvisionnement notamment à l'aide des projets soutenus par ses fonds : le Fonds Danone pour l'Écosystème et le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale.

Afin de prendre en compte les attentes croissantes des parties prenantes et dans le cadre de son plan de vigilance, Danone fait évoluer sa démarche RESPECT vers une démarche plus globale de diligence raisonnable et renforce ses exigences en matière de droits de l'Homme.

Fondamentaux de la démarche d'achats responsables

Principes de Développement Durable

Danone intègre à sa démarche RESPECT, mise en œuvre en 2005, ses Principes de Développement Durable. Elle est fondée sur trois piliers, social, environnemental et éthique :

- les sept principes sociaux fondamentaux issus des normes de l'OIT en 2001 (voir paragraphe *Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT*). Ils ont été complétés en 2017 afin d'intégrer les trois Principes Prioritaires relatifs au travail forcé définis par le Consumer Goods Forum (CGF) en 2016 : tout travailleur doit bénéficier d'une liberté de mouvement, aucun travailleur ne doit payer pour son emploi, et aucun travailleur ne doit être contraint ou forcé à travailler ;
- ces principes sociaux ont été complétés en 2009 par cinq principes environnementaux : préservation des ressources ; utilisation des produits chimiques ; changements climatiques et émissions de gaz à effet de serre ; gestion de l'environnement et expérimentation animale ;
- des principes d'éthique des affaires ont également été intégrés pour prendre en compte l'équité et la légalité des transactions. Ils ont été complétés en 2017 afin de refléter les dispositions du Code de conduite destiné aux partenaires commerciaux de l'Entreprise.

Ces Principes de Développement Durable sont intégrés dans une clause contractuelle avec les fournisseurs. Aux termes de cette clause, le fournisseur s'engage à ce que les Principes sociaux et éthiques soient déjà en place dans sa propre organisation et à ce que ses salariés, mandataires, fournisseurs et sous-traitants s'y conforment.

Périmètre d'application

RESPECT s'appliquent à tous les fournisseurs sur les catégories d'achats de Danone hors lait cru soit les matières premières (préparations de fruits, poudres de lait, etc.), les emballages, les machines de production et les prestations de transport et diverses prestations de services.

S'agissant des agences de travail temporaire ou des prestataires de main d'œuvre qui emploient des travailleurs pour le compte de Danone, l'Entreprise a élaboré en 2017 une politique spécifique imposant à ces agences le respect des libertés et droits fondamentaux des travailleurs, et visant en particulier les pratiques constitutives de travail forcé, tels que les frais de recrutement.

Les sous-traitants, c'est-à-dire les fournisseurs fabriquant des produits finis pour le compte de Danone, sont également couverts par la démarche RESPECT. Toutefois, Danone a peu recours à la sous-traitance car la majorité des produits finis sont fabriqués dans ses sites de production.

Relation et politique de prix équitable avec les agriculteurs

Les relations de partenariat qui lient Danone avec ses producteurs de lait concernent aussi bien les aspects techniques de qualité du lait ou de performance économique de l'exploitation que les aspects environnementaux ou sociétaux. Danone a développé ces dernières années aux États-Unis et en Europe des contrats innovants avec les producteurs permettant de réduire la volatilité du prix du lait et d'offrir ainsi une meilleure visibilité et stabilité financière. En 2017, Danone a également lancé ce modèle en Russie.

Ces contrats dits CPM (Cost Performance Model) prennent en compte les coûts de production dans la définition du prix du lait et sont co-construits avec les éleveurs ou leurs organisations. Aujourd'hui, 40 % du lait collecté en Europe et aux États-Unis provient de producteurs sous contrats CPM. Par ailleurs aux États-Unis, Danone travaille depuis 2016 avec ses producteurs de lait dans le cadre du Dannon Pledge (voir paragraphe *Agriculture durable*).

C'est notamment le cas de Danone en France qui a lancé en 2015 avec les Organisations de producteurs (OP) des réflexions pour co-construire progressivement des nouvelles formules de prix prenant en compte les coûts de production du lait, au plus près des spécificités locales. En 2017, suite à la signature d'un accord avec la 6e et dernière organisation de producteurs de lait (300 exploitations laitières dans le Sud-Ouest de la France) l'ensemble des producteurs de Danone adhérents à une OP sont concernés, soit plus de 2000 éleveurs.

Au total, 19 % du lait collecté par Danone est couvert par des contrats CPM.

Achats responsables et droits de l'Homme

La démarche RESPECT s'inspire également des Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies et constitue la mise en œuvre du Plan de vigilance requis par la loi.

Compte tenu des spécificités des chaînes d'approvisionnement du secteur agricole, Danone a décidé d'étendre ses actions au-delà des fournisseurs avec lesquels une relation commerciale est établie, et de considérer également la partie amont de ses chaînes d'approvisionnement en cas de risques graves sociaux ou environnementaux.

La conformité aux programmes achats responsables et droits de l'Homme est gérée par l'équipe Nature & Cycles Sustainability au sein de la Direction des achats, sous la responsabilité du Chief Procurement & Cycles Officer.

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, le Comité de Responsabilité Sociale (voir paragraphe *La gouvernance sur les enjeux de responsabilité d'entreprise*) suivra la mise en œuvre du Plan de vigilance et les diligences relatives aux droits de l'Homme que Danone développe dans ses propres opérations et sa chaîne d'approvisionnement.

En 2016, Danone s'est engagé dans l'initiative collective du Consumer Goods Forum visant à éradiquer le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. À ce titre, Danone a pris en novembre 2017 l'engagement de prendre les moyens de contrôler l'absence de pratiques constitutives de travail forcé dans ses opérations d'ici à 2020. Sont particulièrement visés le recrutement et la situation des travailleurs œuvrant chez Danone par l'intermédiaire de prestataires de main d'œuvre ainsi que les salariés des sous-traitants.

En ce qui concerne ses chaînes d'approvisionnement, Danone a mis en place depuis plusieurs années des collaborations avec des parties prenantes spécialisées pour renforcer son action contre les différentes formes de travail forcé. Par exemple, pour lutter contre les dérives du travail informel dans l'approvisionnement de plastique recyclé, l'Entreprise a développé avec le support de partenaires locaux des coopératives de chiffonniers qui leur permettent de passer de l'économie informelle à un travail rémunéré, assorti de bénéfices sociaux et reconnu par les autorités publiques. Ainsi au Brésil, depuis 2011, 76 coopératives ont été co-créées avec le soutien du fonds Danone pour l'Écosystème, de la filiale Produits Laitiers et d'Origine Végétale au Brésil et les partenaires locaux : Nenuca Institute for Sustainable Development (INSEA) et la Fundación Avina et the Initiative for Inclusive Regional Recycling, et bénéficient à plus de 1 600 personnes.

Axes des diligences raisonnables d'achats responsables

L'Entreprise déploie progressivement les différents axes de ce processus selon une approche d'amélioration continue et de façon adaptée à ses enjeux et à ses risques.

Cartographie des risques

Danone a mis à jour en 2017 son analyse de matérialité et de risques, confirmant l'importance des questions relatives aux achats responsables et aux droits de l'Homme (voir paragraphe *Stratégie et actions de Danone en lien avec les parties prenantes*).

Plus spécifiquement, Danone a réalisé en 2017 une cartographie des risques potentiels majeurs pour ses vingt catégories d'achats les plus exposées.

Danone a analysé les risques selon une grille basée sur les standards ISO 26000, GRI G4 et SA 8000, prenant en compte les incidences potentielles des produits achetés (risques potentiels inhérents aux catégories et zones géographiques) principalement sur les droits sociaux et les droits de l'Homme, mais également sur les communautés locales, les consommateurs, la loyauté des pratiques et l'environnement.

Couplé avec les attentes des parties prenantes, cet exercice a permis de déterminer les catégories d'achats de biens et de services prioritaires sur lesquelles l'Entreprise concentrera son attention en matière de droits de l'Homme sur les trois prochaines années : travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre, huile de palme, cacao, sucre de canne et fruits. Les risques potentiels mis en évidence se situent majoritairement au niveau des exploitations agricoles et des plantations, en amont des chaînes d'approvisionnement.

Pour chacune des catégories prioritaires, l'évaluation de la situation réelle de la chaîne d'approvisionnement nécessite un travail de traçabilité, afin d'identifier et de localiser ses acteurs.

Traçabilité des chaînes d'approvisionnement

Avec le support d'experts externes, Danone a engagé des démarches de traçabilité sur les catégories agricoles prioritaires :

- huile de palme : (voir paragraphe *Politique climat*). À date du présent Document de Référence, en intégrant le périmètre WhiteWave, Danone a atteint 100 % de traçabilité jusqu'au moulin et 68 % jusqu'à la plantation.
- fruits : Sur la base de sa matrice de matérialité spécifique à l'achat de fruits, l'Entreprise a déterminé les chaînes d'approvisionnement prioritaires. Danone a sollicité ses fournisseurs de rang 1 sur l'ensemble des continents pour réaliser la cartographie de leurs propres sources d'approvisionnement jusqu'aux exploitations agricoles et identifier les risques potentiels majeurs. Plus de 65 % des volumes ont ainsi pu être tracés jusqu'aux exploitations agricoles ;
- cacao et sucre de canne : Danone a élaboré pour chacune des deux catégories, une démarche de traçabilité et d'évaluation des risques en 2017 qui sera mise en œuvre à partir de 2018.

Procédures d'évaluation régulière des fournisseurs

Évaluation des fournisseurs de rang 1

Procédure appliquée jusqu'en 2017

L'évaluation des fournisseurs de rang 1, soit les fournisseurs directs de Danone repose, sur leur auto-déclaration de performance RSE sur la plateforme d'information Sedex (*Supplier Ethical Data* Exchange). Cette auto-déclaration est complétée par une analyse de risques réalisée par Sedex. À fin 2017, 4 082 sites de fournisseurs étaient enregistrés sur la plateforme contre 4 282 en 2016. Cette baisse s'explique par des changements de périmètre suite à la cession de filiales en 2017 et à la poursuite de la centralisation des achats chez Danone.

Les fournisseurs identifiés à risque par Sedex sont audités par des organismes tiers certifiés selon le protocole SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) qui couvre les dimensions sociale, environnementale et éthique. Danone a également accès sur Sedex à des audits commandités par ses pairs sur leurs fournisseurs communs, grâce à la reconnaissance mutuelle des audits du consortium AIM Progress. En 2017, 195 audits SMETA ont été réalisés sur des fournisseurs de Danone, à l'initiative de l'entreprise ou de ses pairs.

Les équipes achats suivent la mise en œuvre des plans d'action par les fournisseurs lorsque des non-conformités critiques sont identifiées. La majorité des non-conformités relevait de questions telles que la santé et la sécurité, les horaires de travail ou les rémunérations.

Depuis juillet 2017, Danone suit un indicateur relatif au lancement et à la clôture dans des délais appropriés des audits SMETA : 65 % des fournisseurs de l'Entreprise se sont conformés aux standards de Danone ; pour les achats en central ce taux s'élève à 100 %.

Renforcement de l'évaluation des fournisseurs de rang 1 à partir de 2018
En complément de l'enregistrement sur Sedex, et afin de renforcer l'évaluation de ses fournisseurs de premier rang, Danone a développé fin 2017 une nouvelle approche consistant à segmenter ses fournisseurs en trois niveaux de priorités. Danone déterminera ces niveaux de manière proactive, fondée sur des données géographiques, sectorielles et commerciales. Tous les fournisseurs considérés à un niveau de priorité élevé devront faire l'objet d'un audit. Des mesures adaptées d'évaluation seront également mises en œuvre pour les fournisseurs considérés à un niveau de priorité moyen.

Évaluation des fournisseurs situés en amont de la chaîne d'approvisionnement
L'évaluation des fournisseurs en amont de l'approvisionnement n'est possible que lorsque Danone a pu établir la traçabilité et identifier les lieux de production. En s'inspirant des principes des Nations Unies, Danone se concentre sur les catégories et zones géographiques prioritaires comme déterminées par la cartographie des risques.

Dans le cadre du travail de traçabilité effectué sur les fruits avec les fournisseurs de rang 1, Danone a choisi, en 2016, d'évaluer les fournisseurs au niveau des lieux de production dans certaines géographies prioritaires par un programme d'audits réalisés en 2016 et 2017 sur un échantillon représentatif d'exploitations agricoles couvrant sept principales catégories de fruit représentant 75 % du volume total acheté. Ces audits, basés sur l'outil FSA 2.0 de la plate-forme Sustainable Agriculture Initiative (SAI), ont été réalisés par des tiers indépendants. Les résultats ont permis de définir une base de référence et un plan d'amélioration sur les axes environnementaux. S'agissant des droits de l'Homme, Danone lancera des investigations de terrain avec des acteurs locaux à partir 2018.

Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves
Danone forme ses acheteurs à la démarche RESPECT, formation qui couvre les risques relatifs au travail forcé et l'engagement de l'Entreprise sur les 3 Principes prioritaires du CGF. Depuis fin 2017, Danone promeut cet engagement auprès de tous les salariés concernés des équipes achats, ressources humaines et secrétariat général.

S'agissant des fournisseurs de rang 1, l'Entreprise a pour objectif (i) le dialogue régulier concernant leurs processus d'achats responsables et (ii) pour les fournisseurs audités, le suivi de l'implémentation des plans d'action correctifs.

En ce qui concerne les productions agricoles amont, Danone s'est engagé dans des démarches de certification de catégories à risque : RSPO pour l'huile de palme, UTZ pour le cacao, FSC pour le papier et RTRS pour le soja.

En complément, Danone développe des projets collaboratifs d'accompagnement des producteurs traitant conjointement les aspects environnementaux et sociaux en travaillant à la restauration des sols, à l'implémentation de pratiques agricoles soutenables, et à l'amélioration des revenus et des conditions de travail des producteurs. À titre d'exemple :

- le projet Sustainable Moroccan Strawberry lancé par Danone avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et de partenaires locaux, GIZ, Dirafrost, Messem et Groupe Éléphant Vert pour aider les producteurs de fraises marocains à améliorer la gestion et le rendement de leurs exploitations ainsi que les conditions de travail et de couverture sociale de leurs salariés saisonniers ;
- le projet de plantation de vanille soutenu par le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale. Ce projet sera mené avec 3 000 exploitations agricoles familiales et développe des solutions pour améliorer non seulement la qualité et la traçabilité de la production de vanille, mais également la sécurité alimentaire des agriculteurs ainsi que la préservation de la biodiversité.

Enfin, Danone contribue à des initiatives collaboratives du secteur de l'agro-alimentaire menées en faveur de pratiques d'achats responsables, notamment en participant à AIM Progess et au CGF (y compris pour améliorer et renforcer les pratiques et critères de la certification RSPO).

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements
En 2017, Danone a intégré deux nouvelles catégories de signalements à la Danone Ethics Line (voir paragraphe *Loyauté des pratiques de Danone*) pour permettre les alertes en cas de suspicion d'atteintes à l'environnement ou aux droits de l'Homme. Le processus en place garantit la protection des lanceurs d'alerte et a été établi en concertation avec les instances représentatives du personnel.

Tout signalement sera examiné par un comité de pilotage rassemblant les fonctions Développement Durable, Ressources Humaines et Secrétariat Général.

Dispositif de suivi et d'évaluation d'efficacité des mesures mises en œuvre
Danone suit les indicateurs (i) d'enregistrement des fournisseurs sur la plateforme Sedex, et (ii) de suivi des plans de remédiation des audits en cas de non-conformité. En parallèle, l'Entreprise continue de développer ses outils de mesure et d'évaluation.

5.4 CONTRIBUER À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Sommaire

Stratégie en matière de protection de l'environnement 185
Organisation de Danone pour la prise en compte des questions environnementales 185
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions 185
Provisions et garanties pour les risques environnementaux 186

Politique climat 186
Stratégie Zéro net carbone de Danone 186
Performance de Danone 188
Adaptation au changement climatique 191

Utilisation durable de l'eau 191
Ressources en eau et écosystème 191
L'eau dans l'agriculture 191
L'eau dans les opérations 191
Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène 193

Réponse aux enjeux de l'économie circulaire en matière d'emballages et de déchets 193
Consommation de matières premières 193
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets 193

Agriculture durable 195
Pratiques d'agriculture durable 195
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité 196
Santé et bien-être animal 197
Utilisation des sols 197

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Danone a adopté une approche de la gestion de ses ressources stratégiques par cycle (le lait, l'eau et le plastique). En effet, la gestion des ressources comme des cycles permet d'assurer leur pérennité et de limiter leur volatilité, dans une approche d'économie circulaire et plus généralement de :

- lutter contre le changement climatique en réduisant l'empreinte de Danone, tout en aidant la nature à séquestrer du carbone ;
- protéger la ressource en eau, notamment lorsqu'elle est rare et l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales ;
- transformer le déchet en ressource, utiliser des matériaux issus de ressources durables et réduire le gaspillage alimentaire ;
- promouvoir et encourager une agriculture durable à l'origine d'une alimentation saine et équilibrée.

Organisation de Danone pour la prise en compte des questions environnementales

Organisation

Danone met en œuvre sa stratégie environnementale en intégrant les enjeux environnementaux et d'inclusion sociale, sous la coordination de la Direction Nature & Cycles Sustainability rattachée à la Direction des achats, sous la responsabilité du Chief Procurement & Cycles Officer. La Direction Nature & Cycles Sustainability se repose sur les Directions Nature de chaque Métier et une centaine de correspondants environnementaux dans ses filiales.

Certification

Danone a construit sa politique de gestion environnementale en se basant sur le référentiel international de la norme ISO 14001. Cette certification ISO 14001 constitue un pré-requis fixé par Danone pour obtenir le plus haut niveau de performance lors des audits d'évaluation des risques environnementaux GREEN (Global Risk Evaluation for ENvironment, voir paragraphe ci-après).

Exercice clos le 31 décembre

(en nombre de sites sauf pourcentage)	2016	2017
Total des sites du Périmètre Environnement Sites de Production [a]	187	180
Total des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre [a]	90	87
Pourcentage des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre [a]	48 %	48 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Gestion des risques environnementaux

Programme GREEN

Danone a déployé au niveau mondial le programme GREEN (Global Risk Evaluation for the ENvironment) d'audits externes, qui permet d'identifier et de suivre les principaux risques environnementaux des sites de production (risques d'accidents, de réputation et de non-conformité à la réglementation environnementale). Le programme GREEN permet ainsi d'assurer le suivi et la maîtrise des rejets dans l'air (gaz à effet de serre et gaz réfrigérants, dans l'eau (eaux usées) et dans les sols (boues de stations d'épuration et activité d'élevage dans quelques filiales spécifiques) induits par les activités de l'Entreprise. Par ailleurs, les nuisances sonores des sites industriels de Danone sont également évaluées dans le cadre du programme GREEN.

L'évaluation complète des sites repose sur 6 catégories de risques inhérents aux activités industrielles de Danone : système de gestion de l'environnement, autorisations d'exploitation, gestion de l'eau, émissions atmosphériques (gestion de l'air), traitement des déchets et substances dangereuses. Elle s'effectue selon trois niveaux de maîtrise des risques qui déterminent la fréquence à laquelle ces derniers font l'objet d'un audit :

- tous les 3 ans pour une maîtrise des risques conforme ou supérieure aux standards fixés par Danone ;
- tous les 2 ans pour une maîtrise des risques inférieure aux standards fixés par Danone ;
- tous les ans pour une maîtrise non-adéquate et significativement en dessous des standards fixés par Danone.

Pour les sites non-conformes, des plans d'actions sont déployés afin de remédier aux non-conformités. Le suivi de leur mise en œuvre est assuré avec l'augmentation de la fréquence des audits GREEN.

Au 31 décembre 2017, 69 % des sites industriels de Danone (Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique) ont fait l'objet d'un audit GREEN au moins une fois, soit 124 sites (contre 64 % soit 120 sites en 2016). Sur ces 124 sites, 104 sites sont conformes aux standards de l'Entreprise (score supérieur à 800 sur 1000) contre 98 en 2016.

La gestion des risques, notamment des risques liés aux conditions climatiques et la saisonnalité et des risques industriels et environnementaux est détaillée au paragraphe 2.7 *Gestion des risques.*

Évaluation des risques hydriques

Danone a mis en place une approche globale d'évaluation des risques hydriques pour ses sites de production en utilisant l'Aqueduct Water Risk Atlas du World Resources Institute et, depuis 2017, l'outil Water Risk Filter développé par le WWF.

L'Aqueduct Water Risk est une base de données publique et un outil de cartographie interactif qui fournit des informations sur les risques liés à l'eau dans le monde entier. Les indicateurs fournis par cette base de données sont regroupés selon trois catégories de risques : (i) les risques physiques liés à la quantité, (ii) les risques physiques liés à la qualité et (iii) les risques de réputation et de réglementation. Celle-ci a permis à Danone d'obtenir une première cartographie de ses risques hydriques et d'identifier les sites présentant des risques potentiels majeurs.

En 2017, l'Entreprise a débuté une évaluation approfondie au niveau des bassins hydrographiques à l'aide de l'outil Water Risk Filter, en commençant par les sites identifiés comme les plus à risque.

Dépenses et investissements environnementaux

En 2017, les investissements de Danone pour la protection de l'environnement se sont élevés à 27 millions d'euros soit environ 2,8 % des investissements industriels totaux de Danone (25 millions d'euros en 2016 soit environ 3 %). Les principales catégories de ces investissements réalisés en 2017 concernent :

- la mise en conformité environnementale : traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air, etc. ;
- les investissements destinés à la réduction des émissions de carbone (économie d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, logistique et écoconception des emballages).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à 120 millions d'euros en 2017 (116 millions d'euros en 2016). Elles ont été réparties de la manière suivante : 37 millions d'euros pour la gestion des déchets, de l'eau, de l'air ; 53 millions d'euros pour les cotisations sur les emballages ; 30 millions d'euros pour les autres dépenses (par exemple 14 millions d'euros d'impôts et taxes et 9 millions d'euros d'amortissements).

Provisions et garanties pour les risques environnementaux

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé de Danone au 31 décembre 2017 (comme au 31 décembre 2016).

POLITIQUE CLIMAT

Stratégie Zéro net carbone de Danone

Danone a fixé sa trajectoire pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et contribuer à une économie décarbonée en 2015. En 2017, Danone a renforcé ses engagements en participant notamment à l'initiative 4/1000 pour l'agriculture régénératrice, faisant ainsi de l'agriculture un axe prioritaire de sa stratégie bas carbone.

Politique Climat et Engagements

Sur l'ensemble du périmètre des émissions de gaz à effet de serre de Danone, l'objectif est d'atteindre le zéro net carbone d'ici 2050. Cette ambition se déclinant en cinq objectifs principaux :

- réduire de 50 % les émissions totales en intensité et de 30 % sur les scopes 1 et 2 en absolu entre 2015 et 2030 ;
- encourager les solutions "carbone positif" ;
- éliminer la déforestation de la chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020 ;
- renforcer la résilience des cycles de l'eau et de l'alimentation ;
- offrir des produits sains et durables.

Objectifs intermédiaires et reconnaissance par l'Initiative Science Based Targets (SBTi)

La SBTi est une coalition entre CDP (anciennement, le Carbon Disclosure Project), le World Resources Institute, le Fonds mondial pour la nature (WWF) et le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC).

En novembre 2017, les objectifs de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) fixés par l'Entreprise ont été officiellement approuvés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi), conformément aux mesures globales nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2° C.

Danone s'est fixé en 2015 pour objectif zéro net émissions de carbone à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour l'atteindre, Danone a établi des objectifs ambitieux pour 2030 approuvés par SBTi : réduire ses émissions de 50 % en intensité sur son périmètre de responsabilité élargi, direct et partagé (scopes 1, 2 et 3) et réaliser une réduction absolue de 30 % des émissions sur les scopes 1 et 2 tels que définis par le GHG Protocol.

En 2017, Danone a été reconnu leader par CDP pour la gestion des enjeux liés au changement climatique ("CDP Climate change") avec une note A-.

Engagement RE100

En Décembre 2017, Danone a rejoint l'initiative RE100 et a pris un engagement de transition vers une électricité de source 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % d'ici à 2020. RE100 est une initiative globale et collaborative réunissant plus de 100 entreprises influentes engagées dans l'électricité 100 % renouvelable.

Autres politiques de Danone relatives à sa stratégie Bas Carbone

Danone rend publiques ses politiques en les mettant à disposition sur son site internet.

Politique forêt
Conscient de l'importance de la préservation des forêts (notamment les forêts tropicales indonésiennes, du bassin du Congo et amazoniennes), Danone s'engage en effet dans une stratégie d'élimination de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement et dans un programme de reboisement à horizon 2020 (dont le programme de restauration des écosystèmes naturels du fonds Livelihoods).

Les politiques spécifiques à l'huile de palme, au soja et aux emballages papier/carton détaillées ci-après ont été évaluées par le Global Canopy Program.

Danone a obtenu pour la quatrième année consécutive la note maximale de 5/5 au classement Forest500.

Pour ce faire, Danone a mis en place depuis 2012 sa Politique Empreinte Forêt qui vise à :

- évaluer les risques de déforestation liés aux matières premières utilisées directement ou indirectement par les activités de Danone ;
- proposer des politiques spécifiques ;
- mettre en place des actions hiérarchisées selon les risques et les impacts associés.

Six grandes matières ont été priorisées : emballages papier/carton, huile de palme, soja pour alimentation animale, bois énergie, canne à sucre et matières premières bio-sourcées pour emballages.

Cette politique a été déclinée au niveau de trois catégories prioritaires de matières premières à risques :

Politique spécifique à l'huile de palme
En novembre 2015, Danone a mis en place une politique huile de palme et s'engage à ce que toute l'huile de palme utilisée :

- soit traçable depuis la plantation de production ;
- provienne de plantations dont l'expansion ne menace ni les forêts évaluées en High Conservation Value (HCV), ni celles évaluées en High Carbon Stock (HCS) ;
- provienne de plantations dont l'expansion ne menace pas les zones tourbeuses tropicales, quelle qu'en soit la profondeur ;
- provienne de plantations qui respectent les droits des populations indigènes et des communautés locales, à accorder ou refuser leur consentement libre et préalable à opérer sur des terres dont ils détiennent des droits légaux, communaux ou coutumiers ;
- provienne de plantations où les droits de tous les travailleurs sont respectés.

Danone utilise environ 39 000 tonnes (2017) d'huile de palme ce qui représente environ 0,05 % de la production mondiale. Danone utilise l'huile de palme dans certains produits finaux, principalement des Métiers Nutrition Infantile et Produits Laitiers et d'Origine Végétale.

Depuis 2014, 100 % de l'huile de palme achetée par le Métier Nutrition Infantile est certifiée "RSPO segregated" (traçabilité jusqu'au niveau des plantations, avec le soutien de The Forest Trust). Avec la récente expansion de son Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Danone travaille à la conformité de ses approvisionnements supplémentaires en huile de palme. En 2017, 99 % de l'huile de palme achetée par l'Entreprise est certifiée "RSPO segregated" (hors WhiteWave).

Politique spécifique au soja
Danone s'est engagé à contribuer au développement d'une filière de soja plus responsable, avec les principaux acteurs concernés, les agriculteurs ainsi que les producteurs d'alimentation animale et les principales entreprises de négoce de soja.

Danone décline son ambition en cinq axes :

- viser une totale transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de la zone de production à la zone de consommation ;
- encourager des cultures locales riches en protéines, alternatives aux importations de soja, contribuant ainsi à rendre les agriculteurs autonomes pour la production de l'alimentation du bétail, comme en Europe par exemple ;
- promouvoir les approvisionnements en soja de pays exempts de risques de déforestation (Inde, États-Unis, etc.) ;
- assurer la traçabilité depuis des régions sans risques, si le soja provient d'un pays à haut risque de déforestation, notamment au travers de standards de certification comme ProTerra ou RTRS ;
- contribuer à conduire le changement à l'échelle globale et sur le long terme à travers la participation à des alliances internationales, comme le Consumer Goods Forum, la Sustainable Agriculture Initiative et à prendre toute autre initiative permettant à Danone d'atteindre ses objectifs.

En 2017, 67 % des filiales ont défini un plan d'action avec les équipes achats locales ou centrales visant l'élimination de la déforestation liée au soja en application de la Politique Soja (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique). Par exemple, Danone a signé fin 2017 le Cerrado Manifesto. L'ensemble des entreprises signataires (aujourd'hui plus de 60) se sont engagées à enrayer la déforestation du Cerrado, une région de savane principalement située au Brésil, notamment due à la culture du soja.

Danone n'applique pas encore sa politique à l'approvisionnement en soja du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale pour les produits de WhiteWave. Le soja utilisé par DanoneWave est entièrement cultivé aux États-Unis tandis que celui utilisé par Alpro provient essentiellement de pays d'Europe (France, Pays-Bas, Belgique, Italie et Autriche) et du Canada.

Politique spécifique aux emballages papier/carton
Co-construite avec plusieurs ONG référentes (notamment Rainforest Alliance), Danone vise trois objectifs avec sa politique spécifique aux emballages papier/carton :

- réduire activement le poids des emballages papier de chaque produit ;
- donner la priorité à l'utilisation des fibres recyclées ;
- lorsque ceci est possible, privilégier les fibres vierges certifiées FSC.

Performance de Danone

Mesure et compensation des émissions de gaz à effet de serre

Danone consolide la mesure de ses émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité élargi, direct et partagé, selon les 3 catégories d'émission définis par le GHG Protocol défini par le WRI (World Resources Institute): scopes 1, 2 et 3 (voir Note méthodologique).

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2

L'approche choisie par Danone consiste à intégrer, dans la mesure de son scope 1 et 2, toutes les sources d'émissions sous le contrôle opérationnel de ses sites industriels, ses entrepôts et les flottes de véhicules.

Danone a fixé ses objectifs de réduction de ses émissions selon la méthode basée sur le marché du GHG Protocol (voir Note méthodologique), afin de prendre en compte l'impact de la part d'énergie renouvelable utilisée.

(en ktonnes équivalent CO_2 eq)	2016 Basé sur le marché	2017 Basé sur la localisation	2017 Basé sur le marché
Scope 1	595	644	644
Scope 2	937	937	817
Total Scopes 1 & 2	**1 533**	**1 581**	**1 460**

Les émissions en tonnes équivalent CO_2 scopes 1 et 2 ont diminué de 4,7 % entre 2016 et 2017. À périmètre comparable, les émissions totales en tonnes équivalent CO_2 scopes 1 et 2 ont diminué de 5 % par rapport à 2016 principalement grâce à l'achat d'électricité de sources renouvelables.

Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 : Méthode Analyse de Cycle de Vie

Les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre indirectes scope 3 sont calculées selon l'approche de l'analyse de cycle de vie des produits finis en prenant en compte les émissions de chaque étape : achats de matières premières (y compris amont agricole), emballages, production, transport et distribution, stockage, utilisation des produits et fin de vie des produits. Cette méthode permet à Danone d'identifier les leviers de réduction les plus significatifs.

(en ktonnes équivalent CO_2 eq)	2016	2017
Achats de produits et de services	17 153	15 454
Utilisation des produits vendus	1 629	1 588
Transport et distribution des marchandises aval	1 239	1158
Transport des marchandises amont	504	475
Traitement de fin de vie des produits vendus	369	993
Émissions liées à l'énergie amont	340	331
Déchets générés dans les opérations	205	185
Total Scope 3	**21 439**	**20 154**

Les émissions en tonnes équivalent CO_2 du scope 3 en 2017 s'élèvent à 20,2 millions de tonnes équivalent CO_2 et ont diminué de 6 % par rapport à 2016.

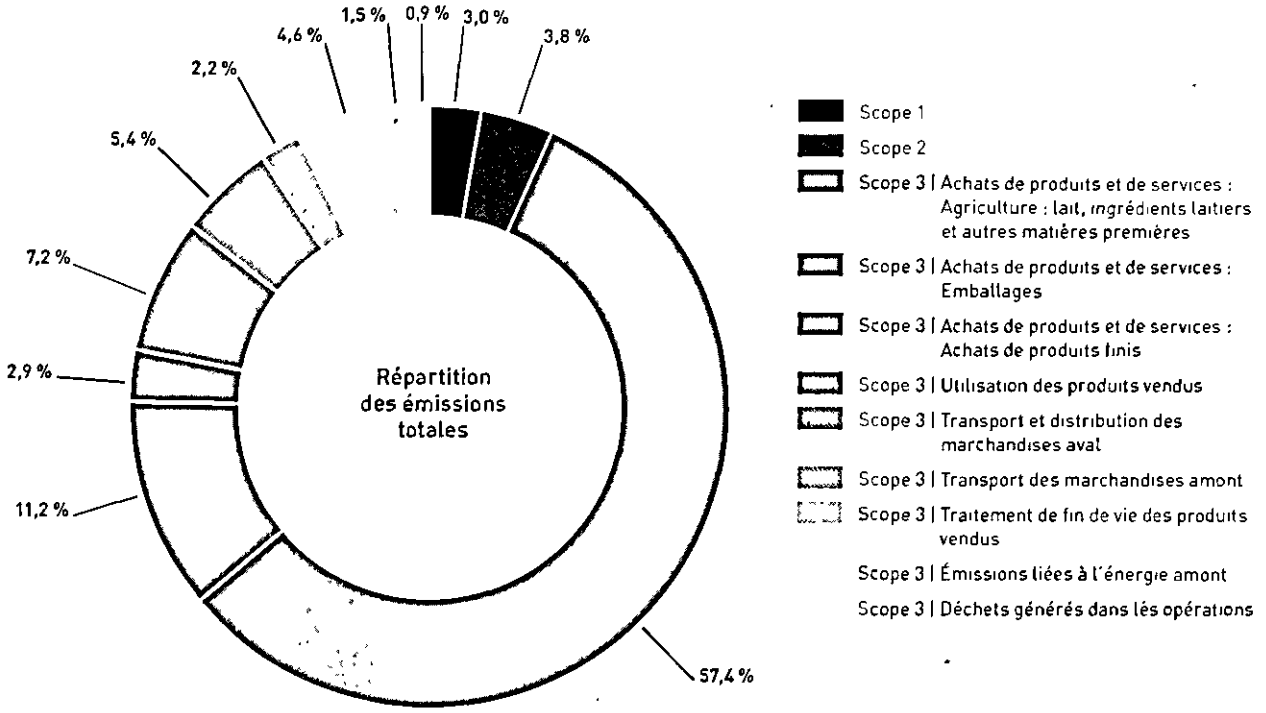
Émissions de gaz à effet de serre totales sur le périmètre de responsabilité élargie scopes 1, 2 & 3

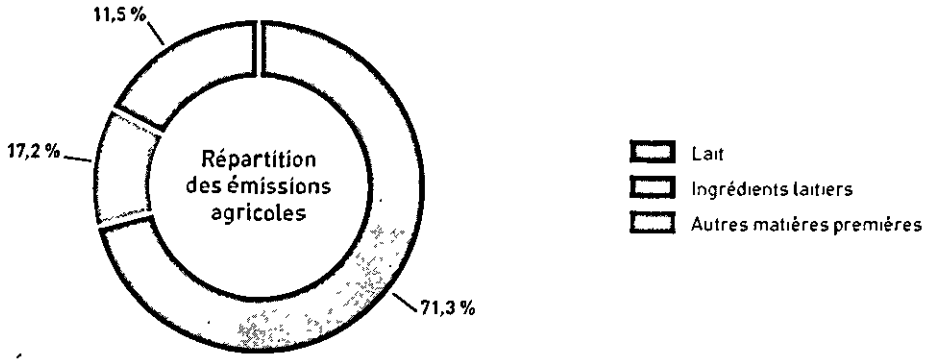
(en ktonnes équivalent CO_2 eq)	2016 Basé sur le marché	2017 Basé sur le marché
Scope 1	595	644
Scope 2	937	817
Scope 3	21 439	20 154
Total Scopes 1, 2 et 3	**22 971**	**21 614**
Ratio des émissions totales scope 1,2,3 en grammes de CO_2 eq/kg de produits vendus	654,4	623,3

Les émissions totales de Danone en 2017 sur son périmètre de responsabilité élargi scopes 1, 2 et 3 s'élèvent à 21,6 millions de tonnes équivalent CO_2.

Le ratio des émissions totales de Danone sur son périmètre de responsabilité élargi scopes 1, 2 et 3 a diminué de 4,8 % entre 2016 et 2017. À périmètre comparable, ce ratio a diminué de 5,8 % par rapport à 2016, conséquence de la baisse des ventes du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale (dont le ratio est supérieur à celui de l'Entreprise), et de l'augmentation des ventes du Métier Eaux (dont le ratio est inférieur à celui de l'Entreprise), et grâce aux actions de réduction des émissions (achat d'électricité de sources renouvelables, utilisation de matériaux recyclables pour les emballages, diminution du poids des emballages, etc.).

Avec 93,2 % des émissions totales de Danone sur son périmètre de responsabilité élargi, le scope 3 représente le poste le plus contributeur, devant les émissions du scope 1 (3,0 %) et du scope 2 (3,8 %).





Objectifs de réductions des émissions de gaz à effet de serre
Dans le cadre de ses objectifs de réduction entre 2015 et 2030, à fin décembre 2017, Danone a réduit ses émissions de gaz à effet de serre en intensité de 10,5 % à périmètre et méthodologie comparables sur son périmètre élargi (scopes 1, 2 et 3) par rapport à 2015. Les émissions des scopes 1 et 2 en valeur absolue ont diminué de 9,7 % à périmètre et méthodologie comparables par rapport à 2015.

Compensation des émissions
La priorité de Danone est de réduire ses émissions directes au sein de sa chaîne de valeur. En complément des actions mises en place pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, Danone travaille également à la compensation carbone.

Par ailleurs le fonds Livelihoods contribue à lutter contre le changement climatique en séquestrant du carbone avec par exemple le projet de plus grand programme de restauration de forêts de palétuviers au Sénégal et le projet d'agroforesterie en Inde (voir Partenariats construits avec les fonds sponsorisés par Danone). La marque *evian* travaille activement à la réduction de son empreinte carbone dans une démarche de progrès continu. À partir de 2013, et après concertation avec ses parties prenantes, Danone a décidé de compenser les émissions de la marque grâce aux crédits carbone distribués par le fonds Livelihoods au fur et à mesure de leur distribution. En 2017, Danone a compensé les émissions des produits à marque *evian* commercialisés aux États-Unis et au Canada. Danone a pour objectif de compenser la totalité des émissions liées à la commercialisation des produits à marque *evian* à partir de 2020.

Amélioration de l'efficacité énergétique et la transition vers les énergies renouvelables

Danone s'est engagé en faveur de l'économie de la consommation énergétique et de la promotion de l'utilisation des sources d'énergie renouvelable.

Consommation d'énergie

L'intensité de la consommation d'énergie de Danone a baissé de 0,8 % en 2017 par rapport à 2016. À périmètre comparable, ce ratio baisse de 2,6 % entre 2016 et 2017.

Cette baisse est le résultat d'une part d'actions de réduction et d'optimisation de la consommation énergétique notamment dans les filiales de la zone Afrique (-1,5 %) et d'autre part le résultat de la baisse des ventes du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale (dont le ratio est supérieur à celui de l'entreprise), de l'augmentation des ventes du Métier Eaux (dont le ratio est inférieur à celui de l'Entreprise) avec un effet favorable de -1,1 %.

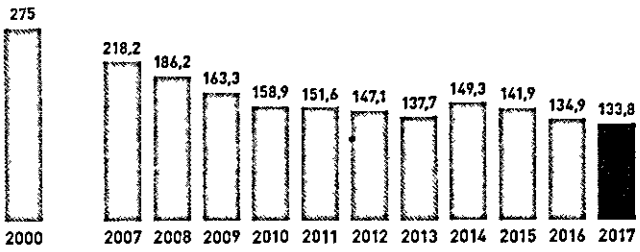
	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh)	**2016**	**2017**
Énergie thermique [a]	2 783 591	2 714 842
Énergie électrique [a]	2 016 770	2 013 185
Total	**4 800 360**	**4 728 026**
Intensité de la consommation d'énergie *(en KWh/tonne de produits)*	134,9	133,8

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Intensité de la consommation d'énergie totale dans les sites de production[a]

L'intensité de la consommation d'énergie de Danone a baissé de 51 % par rapport à 2000, Danone ayant l'objectif d'atteindre une baisse de 60 % à horizon 2020.

(en KWh/tonne de produit)



(a) Sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Pour améliorer son efficacité énergétique, Danone a actionné deux leviers principaux :

- optimisation de la production d'énergie sur les sites. Par exemple, dans le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale, trois sites ont installé pour des unités de cogénération d'électricité et de chaleur, améliorant ainsi le rendement énergétique du site en permettant de récupérer jusqu'à 90 % de l'énergie contre 40 à 55 % sur des systèmes classiques ;
- optimisation de l'utilisation des énergies. Par exemple, dans le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale, depuis 2016 le projet géothermie d'eau du site Tchekov en Russie vise à économiser de l'énergie thermique et électrique en utilisant les transferts de chaleur de l'eau souterraine pour le refroidissement.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les sites de production de Danone ont permis depuis 2016 de renforcer cette dynamique :

- le Métier Eaux a déployé l'outil WattWatcher sur l'ensemble des sites, ce qui permet de fixer des objectifs de performance pour chaque site d'embouteillage ;
- le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale a lancé le programme Ideal Factory pour améliorer la performance de ses sites de production en intégrant les dimensions économiques et environnementales. Ce programme consiste à construire une référence pour les consommations optimales d'énergie et d'eau, mais aussi pour l'ensemble des bonnes pratiques de maintenance, de constitution d'équipes et plus largement sur l'ensemble des lignes de coûts. Ideal Factory permettra à chaque site de se comparer à une référence et de construire sa propre feuille de route pour atteindre ses objectifs. En 2017 ce programme a été déployé dans toutes les filiales de la zone Afrique (Maroc, Afrique du Sud, Algérie, Égypte et Ghana).
- le Métier Nutrition Infantile a développé un réseau Énergie qui anime mensuellement les sujets liés à son efficacité énergétique.

Recours aux énergies renouvelables

Danone s'est engagé dans le cadre de l'initiative RE100 (voir ci-avant) vers une transition vers de l'électricité de 100 % d'origine renouvelable en 2030. En 2017, 24 sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.). Au total, cela représente 18 % des achats d'électricité de Danone en 2017 contre 7 % en 2016.

Danone expérimente également localement des projets de production et d'utilisation d'énergies thermiques d'origine renouvelable. Ainsi, certains sites, ont adopté depuis le début des années 2010 des innovations énergétiques telles que des chaudières à bois, des digesteurs de méthanisation ou du bio fuel. Sur l'ensemble des Métiers, l'énergie thermique d'origine renouvelable produite et utilisée sur site représentait 6 % de l'énergie thermique totale consommée par Danone en 2017 contre 4 % en 2016.

Adaptation au changement climatique

Danone travaille à l'estimation des conséquences du changement climatique qui complète la politique globale d'identification et de gestion des risques décrite au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*). Ainsi, Danone a par exemple identifié des risques à moyen terme, concernant les sujets suivants :

- approvisionnement en matières premières (lait, fruits, etc.) dans les géographies exposées aux sécheresses et intempéries ;
- disponibilité de la ressource en eau ;
- production de froid dans les sites du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale en cas de hausse significative des températures ;
- événements climatiques exceptionnels qui pourraient toucher certains sites industriels situés à proximité des côtes.

Par ailleurs, Danone a identifié l'élevage du bétail comme un secteur clé dans sa chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne le changement climatique (responsable d'environ 14,5 % des émissions mondiales de GES). Ainsi, en collaboration avec la Global Research Alliance et la plateforme de la Sustainable Agriculture Initiative (SAI), Danone a participé à un travail de réflexion visant à faire le point au niveau scientifique sur les méthodes de réduction des émissions de gaz à effet de serre des élevages laitiers, pour tous les acteurs du secteur.

UTILISATION DURABLE DE L'EAU

L'utilisation durable de l'eau est un enjeu important pour Danone que ce soit l'utilisation directe de cette ressource dans ses produits et ses processus de production ou l'utilisation dans sa chaîne d'approvisionnement. Pour cela, Danone a conduit une analyse de risques pour prioriser et mettre en place les actions nécessaires localement. Danone a ainsi identifié quatre priorités : (i) les ressources en eau et écosystèmes, (ii) l'eau dans l'agriculture, (iii) l'eau dans les opérations et (iv) l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène.

Ressources en eau et écosystème

Danone a établi en 2004 sa Politique de Protection des Eaux Souterraines, avec l'objectif d'assurer la pérennité des ressources et de protéger et valoriser les patrimoines naturels des sites. Danone renforce également ses partenariats avec des entités publiques ou privées pour mutualiser les efforts et ambitions. Par exemple, Danone a renouvelé en 2017 pour trois ans son partenariat avec la Convention de Ramsar (Convention internationale de protection des zones humides des Nations Unies) pour la préservation des zones humides initié en 1998.

Les filiales de Danone appliquent la politique de Protection des Eaux Souterraines principalement en utilisant l'outil interne de gestion des ressources en eau SPRING (Sustainable Protection and Resources managING), couvrant la gestion physique, règlementaire et communautaire des aquifères (formations géologiques contenant les nappes souterraines) et de leur bassin. Cette méthode a été co-construite entre 2013 et 2014 avec la Convention de Ramsar et l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature). Danone avait pour objectif d'appliquer cet outil dans l'ensemble des sites d'embouteillage du Métier Eaux d'ici à 2020. Cet objectif a été atteint en 2017 avec 100 % des sites qui ont été évalués (contre 87 % en 2016).

Dans le cadre du partenariat, l'impluvium d'Évian (zone d'infiltration) est classé Site Ramsar depuis 2008. La Société des Eaux Minérales d'Evian a notamment mis en place avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et de partenaires locaux, le projet "Terragr'Eau Méthanisation" pour préserver l'impluvium qui a permis la construction d'un méthaniseur et la création d'une coopérative d'agriculteurs visant à concilier agriculture durable et préservation des ressources en eau.

L'eau dans l'agriculture

L'Entreprise promeut des pratiques agricoles respectueuses des écosystèmes naturels en préservant le cycle de l'eau, en particulier dans les régions les plus à risques pour sa chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, Danone collabore avec les 140 000 producteurs de lait afin d'accroître leur résilience au changement climatique.

Danone travaille également sur ces problématiques avec certains de ses fournisseurs hors lait, notamment au travers de ses fonds : le fonds Danone pour l'Écosystème, le fonds Livelihoods et le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale.

L'eau dans les opérations

Consommation d'eau

Eau totale prélevée sur le milieu environnant et protection des sources

En 2017, Danone a prélevé 68 685 milliers de m³ d'eau contre 70 975 milliers de m³ d'eau en 2016 soit à périmètre comparable une baisse de 1,4 % en 2017 par rapport à 2016.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m³)	**2016**	**2017**
Eau de forage prélevée sur le milieu environnant [a]	49 439	48 572
Eau de ville prélevée sur le milieu environnant [a]	17 587	17 011
Eau de rivière prélevée sur le milieu environnant [a]	3 949	3 102
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant [a]	**70 975**	**68 685**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Consommation d'eau liée à la composition des produits

Sur les 68 685 milliers de m³ d'eau utilisés en 2017, 29 572 milliers de m³ ont été utilisés dans la composition des produits finis, principalement sur ses sites d'embouteillage, contre 29 188 milliers de m³ d'eau en 2016. La quantité d'eau utilisée pour la composition des produits finis est quasiment stable (+0,7 %) en 2017 par rapport à 2016.

Consommation d'eau liée au processus industriel

L'eau liée au processus industriel n'entre pas dans la composition des produits finis, il s'agit par exemple des eaux de lavage. Depuis 2016, Danone a exclu des indicateurs de mesure les eaux de refroidissement à passage unique (voir Note méthodologique).

Sur les 68 685 milliers de m³ d'eau utilisés en 2017, 39 113 milliers de m³ ont été utilisés dans les processus industriels contre 41 602 milliers de m³ d'eau en 2016, soit une diminution de la quantité d'eau liée au processus industriel de 6 % en 2017 par rapport à 2016 et de 4,3 % à périmètre comparable.

L'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel de Danone a baissé de 5,3 % en 2017 par rapport à 2016. À périmètre comparable, ce ratio baisse de 5,6 % entre 2016 et 2017. Cette baisse est le résultat d'une part d'actions de réduction et d'optimisation de la consommation d'eau notamment dans les Métiers Eaux et Nutrition Infantile (-2,4 %) et d'autre part la conséquence de la baisse des ventes du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale (dont le ratio est supérieur à celui de l'Entreprise), de l'augmentation des ventes du Métier Eaux (dont le ratio est inférieur à celui de l'Entreprise) résultant à un effet favorable de -3,2 %.

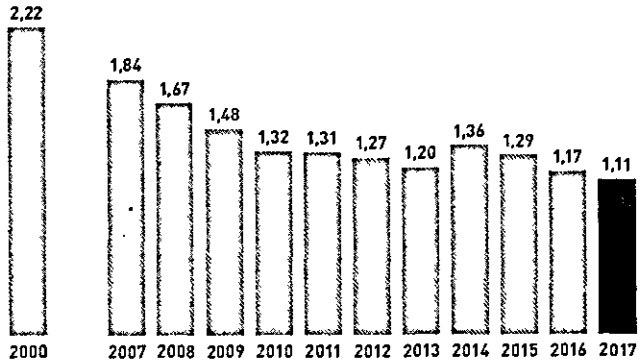
	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2017**
Consommation d'eau liée au processus industriel [a] *(en milliers de m³)*	41 602	39 113
Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel [a] *(en m³/tonne de produit)*	1,17	1,11

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

En 2017, le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale a développé des nouveaux processus d'audit pour identifier comment réduire, recycler ou réutiliser l'eau au mieux dans les sites de production.

Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel dans les sites de production[a]

(en m³/tonne de produit)



(a) Sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées

Qualité des rejets des eaux usées

Pour veiller à ce que les eaux usées rejetées après traitement dans la nature soient de qualité adéquate pour les écosystèmes et les consommateurs, Danone impose, depuis 2015, des règles strictes à ses sites de production. Ces règles reposent sur des normes de propreté de l'eau (Clean Water Standards) basées sur des concentrations limites de rejets et mesurées suivant des méthodes en vigueur.

Demande Chimique en Oxygène (DCO) après traitement sur site ou externe

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2017**
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO [a] *(en milliers de tonnes)*	7,8	6,9
Ratio DCO nette [a] *(kg/tonne de produit)*	0,22	0,20

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

La Demande Chimique en Oxygène nette (DCO, soit la consommation en dioxygène nécessaire pour oxyder les substances organiques et minérales présentes dans l'eau) caractérise la qualité des rejets des sites industriels après traitement sur site ou externe. Danone a défini des hypothèses pour caractériser l'efficacité d'un traitement externe (voir Note méthodologique).

Le ratio DCO nette de Danone (en kg/tonne de produit) a baissé de 10,4 % en 2017 par rapport à 2016. La performance de l'année 2017 s'explique principalement par la baisse des pertes de matières et de produits finis au sein du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale suite aux actions de réduction menées et à la baisse des volumes de vente.

Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène

Danone encourage l'entrepreneuriat social, les partenariats, l'innovation et le développement de modèles économiques inclusifs pour rendre l'eau accessible à tous. L'Entreprise utilise l'outil d'évaluation interne Danone Way pour évaluer le niveau d'approvisionnement en eau potable, assainissement et hygiène (Water Access Sanitation & Hygiene) dans tous les espaces de travail et pour tous les salariés.

DanoneWave (Produits Laitiers et d'Origine Végétale, États-Unis), parraine le programme Change the Course qui engage les entreprises et le grand public à réduire l'empreinte hydrique et restaurer les cycles naturels de l'eau en encourageant la réduction de la consommation d'eau, en participant à la restauration de rivières, de cours d'eau et de milieux humides dégradés.

En parallèle, le fonds danone.communities soutient également plusieurs *social business* destinés à favoriser l'accès à l'eau. L'année 2017 a été marquée par deux nouveaux projets soutenus par le fonds : JIBU qui propose aux entrepreneurs locaux d'Afrique de l'Est de démarrer leurs propres franchises d'eau potable et dloHaïti qui produit de l'eau potable en Haïti où la moitié de la population vit sans accès à l'eau potable suite au tremblement de terre de 2010.

RÉPONSE AUX ENJEUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN MATIÈRE D'EMBALLAGES ET DE DÉCHETS

Consommation de matières premières

Exercice clos le 31 décembre

(en milliers de tonnes)	2016	2017
Production [a]	35 577	35 333

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

La production totale en volume des sites de Danone s'élève à un équivalent de 35 millions de tonnes en 2017, en baisse de 0,7 % en 2017 par rapport à 2016. Cette variation est due aux changements de périmètre avec des sorties d'usines du Métier Eaux en Chine (voir Note méthodologique) pour -2,1 % et à une croissance de 1,4 % des volumes de production à périmètre comparable.

Les principales matières consommées dans les produits de Danone sont : l'eau, le lait liquide et le lait en poudre, les matériaux d'emballage (plastique, carton, etc.), le sucre et les fruits.

La quantité de matières premières consommées par tonne de produits finis constitue l'un des principaux critères de performance industrielle et de nombreuses mesures sont prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation :

- lait liquide, sucre, fruits : dans le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les pertes de matières premières sont suivies quotidiennement sur les sites industriels, et les résultats sont consolidés tous les mois au niveau des filiales et du Métier pour permettre la comparaison aux objectifs mensuels de minimisation des pertes. Les principales actions pour réduire ces pertes sont l'optimisation de gestion des stocks de matières premières, l'optimisation de l'ordonnancement de production, ou encore le calibrage des lignes pour réduire les pertes matières sur ligne à l'amorçage et en fin de production ;
- matériaux d'emballage : le développement des emballages de Danone respecte les principes d'écoconception qui ont été définis dans la Politique Emballage (voir ci-après).

Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Politique Emballages

Danone a publié sa Politique Emballages en 2016 pour promouvoir l'économie circulaire des emballages en s'approvisionnant en matériaux durables et en créant une seconde vie pour tous les plastiques. Cette politique comprend cinq engagements principaux qui couvrent le cycle du packaging, du choix des matières premières en amont jusqu'aux comportements des consommateurs en fin de vie :

- utiliser des ressources durables ;
- optimiser le poids des emballages et l'écoconception des emballages ;
- atteindre zéro enfouissement pour les déchets industriels en plastique ;
- innover pour faciliter la vie des consommateurs et les engager à trier et à recycler ;
- co-créer une seconde vie pour tous les plastiques.

En 2017, Danone a annoncé le renforcement de son engagement pour une économie circulaire au travers d'un partenariat de 3 ans avec la Fondation Ellen MacArthur visant à accélérer la transition vers une économie circulaire. En devenant le neuvième partenaire mondial de la Fondation, Danone souhaite intégrer davantage les principes de l'économie circulaire dans ses opérations.

Fin de vie des emballages : transformer les déchets en ressources

Danone cherche à développer la collecte et le recyclage de ses emballages et a pour objectif de :

- atteindre l'objectif zéro enfouissement pour les déchets industriels en plastique ;
- innover pour faciliter la vie des consommateurs et les engager à trier et à recycler ; poursuivre le soutien aux efforts d'augmentation des taux de collecte et de valorisation de la filière de recyclage dans les pays où la collecte est déjà organisée à travers les éco-organismes ;
- lorsque la collecte des déchets n'est pas organisée, contribuer à la collecte des matériaux utilisés dans les emballages des produits de Danone et expérimenter de nouveaux systèmes de collecte : quatre projets sont en cours à l'initiative du Fonds Danone pour l'Écosystème ;
- développer l'utilisation d'emballages recyclés.

En 2017, le taux de valorisation des emballages s'élève à 91 % avec un objectif d'atteindre 100 % à l'horizon 2025.

En 2017, 46 % des filiales ont une feuille de route pour l'amélioration de la recyclabilité de leurs emballages qui est définie au niveau de la filiale, au niveau du Métier ou de la Région (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Par exemple, DanoneWave (Produits Laitiers et d'Origine Végétale, États-Unis), a mis en place en 2017 le programme d'éducation des consommateurs How2Recycle pour une meilleure compréhension du recyclage des emballages. Plus de 300 références issues de WhiteWave sont aujourd'hui étiquetées selon les recommandations de How2Recycle. *Earthbound Farm* se démarque également depuis 2009 en devenant la première marque de salade emballée à mettre en place un emballage post-consommateur 100 % recyclé obtenu à partir de bouteilles de boissons recyclées.

En Afrique, FanMilk à co-créé en 2017 avec Environment 360°, WIEGO et le MIT D-Lab et avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, le projet Pick it! pour améliorer le taux de recyclage au Ghana et les conditions de travail des chiffonniers (ramasseurs de déchets) en améliorant la professionnalisation et les conditions de vie de plus de 300 chiffonniers.

L'année 2017 a également été marquée par l'implémentation de plusieurs initiatives afin d'explorer et utiliser des plastiques bio-sourcés, c'est-à-dire issus de ressources durables et renouvelables, telles que :

- La création de l'Alliance *NaturALL Bottle* avec Nestlé Waters et la start-up californienne Origin Materials pour développer et lancer à grande échelle un plastique (PET) intégralement issu de matériaux bio-sourcés, en l'occurrence issu de la biomasse, comme le carton usagé ou la sciure de bois n'entrant pas en compétition avec des ressources destinées à la production alimentaire, humaine ou animale.
- La marque *So Delicious* (DanoneWave, Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Noram) qui a mis sur le marché une bouteille en plastique à 80 % issu de plantes pour son lait d'amandes.

Gestion des déchets sur les sites industriels de Danone

Danone suit le pourcentage de ses déchets lorsqu'ils sont valorisés ; cette valorisation peut s'effectuer via le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique. Les sites de production cherchent à maximiser le taux de valorisation de leurs déchets par la mise en œuvre des actions suivantes : organisation du tri des déchets sur site et formation du personnel à cet effet, recherche de sous-traitants capables de valoriser les différents types de déchets générés, et partage de bonnes pratiques entre sites.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2017**
Déchets générés [a]		
Quantité totale *(en milliers de tonnes)*	434	397
Ratio quantité totale de déchets par tonne de produits *(en kg/tonne)*	12,2	11,2
Déchets valorisés [a]		
Quantité totale *(en milliers de tonnes)*	361	331
Proportion de déchets valorisés *(en %)*	83,1 %	83,3 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

La quantité totale des déchets générés en 2017 par les sites industriels est mesurée hors éléments exceptionnels : elle exclut 29 milliers de tonnes de déchets exceptionnels de démolition suite aux travaux de rénovations de l'usine d'Evian en France.

Le ratio des déchets générés par tonne de produits a baissé de 7,9 % en 2017 par rapport à 2016. À périmètre comparable le ratio des déchets générés par tonne de produits a baissé de 9,8 % entre 2016 et 2017 grâce à la baisse des pertes de matière et de produits finis dans les sites de production des Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Nutrition Infantile. Le taux de valorisation reste quasiment stable à 83 %.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Suite à la résolution adoptée par le Consumer Goods Forum en 2015 contre le gaspillage alimentaire, Danone s'est engagé à réduire de 50 % ses déchets alimentaires non valorisés (c'est-à-dire enfouis, incinérés sans récupération d'énergie ou rejetés avec les effluents) en 2025 par rapport à 2016.

Danone quantifie les pertes sur l'ensemble des sites industriels, à l'exception des sites d'embouteillage du métier Eaux, conformément au premier référentiel international permettant d'évaluer le gaspillage alimentaire : Food Loss and Waste Protocol. Il s'agit des pertes de produits finis, de matières premières et de co-produits (lactosérum non valorisé pour l'alimentation humaine). Ces déchets peuvent être collectés, rejetés avec les eaux usées ou faire partie des boues de station d'épuration (voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	**2017**
Déchets alimentaires générés [a]		
Quantité totale *(en milliers de tonnes)*	290	260
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits *(en kg/tonne)* [b]	38,0	36,2
Déchets alimentaires valorisés [a]		
Quantité totale *(en milliers de tonnes)*	242	217
Proportion de déchets valorisés *(en %)*	83,4 %	83,7 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).
(b) Sites du Métier Eaux exclus.

Le ratio des déchets alimentaires générés par tonne de produits a baissé de 9,7 % entre 2016 et 2017. À périmètre comparable le ratio baisse de 11,1 % grâce à la baisse des pertes de matières et de produits finis dans les sites de production des Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Nutrition Infantile. Le taux de valorisation augmente légèrement de 83,4 % à 83,7 %.

Danone lutte contre le gaspillage alimentaire à différentes étapes de la chaîne de valeur.

Danone travaille avec ses fournisseurs pour les aider à devenir plus compétitifs en évoluant vers des modèles agricoles plus durables, en travaillant notamment à la réduction de leurs pertes. Par exemple, Danone Algérie (Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Algérie) a co-créé avec son partenaire local Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (sous l'égide du Fonds Danone pour l'Écosystème) le projet H'Lib Dzair. Ce projet promeut le modèle agricole de la petite exploitation laitière durable en proposant aux producteurs une expertise technique ainsi que des audits individuels et des conseils leur permettant d'augmenter leur rentabilité et d'améliorer la qualité du lait.

Dans ses sites de production et ses centres de distribution, Danone réduit les pertes alimentaires, donne ses invendus consommables et valorise, de préférence en alimentation animale, ce qui ne peut être consommé par l'homme. Par exemple, depuis 2013, le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale met en œuvre le programme de lutte contre le gaspillage alimentaire : Zero Waste pour éliminer les déchets via l'optimisation des processus de production et de distribution et accroître les volumes de donations aux banques alimentaires et aux canaux de ventes alternatifs à vocation sociale, et à améliorer la gamme de produits.

Au niveau de ses distributeurs, Danone développe des partenariats pour réduire le gaspillage alimentaire en partageant notamment les données de vente des distributeurs et en exploitant son expertise en système de prévisions. En Belgique, le projet 2nd life, sensibilise les clients des distributeurs en vendant des smoothies créés à partir des invendus de supermarché.

Danone encourage également les consommateurs à lutter contre le gaspillage alimentaire avec par exemple ses plateformes en ligne qui prodiguent des conseils pour organiser le réfrigérateur ou des recettes pour utiliser des yaourts proches de la date de péremption.

AGRICULTURE DURABLE

Pratiques d'agriculture durable

En 2014, Danone a publié son livre blanc sur l'agriculture durable qui liste les principes clés qui doivent guider les approvisionnements agricoles vers plus de durabilité.

L'impact de l'activité de Danone sur le climat est principalement lié à l'amont agricole qui représente plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre du périmètre élargi de l'Entreprise. Afin de répondre à cet enjeu et dans le cadre de ses engagements de neutralité carbone, Danone compte aujourd'hui plusieurs initiatives adaptées selon les amonts agricoles ou les pays concernés. Danone travaille également à l'amélioration des pratiques au travers des actions portées par ses fonds telles que le projet d'agroforesterie et la production de lait au Kenya soutenus par le fonds Livelihoods, avec l'appui de l'ONG locale Vi Agroforestry et de Brookside (entreprise dans laquelle Danone détient une participation). Ce projet doit permettre d'améliorer la vie de 30 000 petites exploitations agricoles grâce à une agriculture plus respectueuse des ressources naturelles, de contribuer à préserver durablement les ressources en eau de la région du Lac Victoria.

En 2017, en parallèle de ces programmes et projets, 35 % des filiales des Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Nutrition Infantile, ont développé leur feuille de route pour couvrir les enjeux critiques en lien avec les Principes d'Agriculture Durable (*i.e.* biodiversité, bien-être animal, carbone, énergie, eau, sol...) (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Outils FaRMs et Cool FaRMs

Ces outils mis en place par le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale permettent de faire progresser les pratiques des producteurs laitiers en matière d'agriculture durable (voir Relations entretenues avec les fournisseurs).

Dannon Pledge

Dannon Company (Produits Laitiers d'Origine Végétale, États-Unis) désormais rattachée à DanoneWave a publié en 2016 le Dannon Pledge qui illustre l'ambition et les engagements de Danone :

- pour une agriculture durable : offrir des produits issus d'une agriculture plus durable en travaillant avec les éleveurs et les agriculteurs pour des pratiques agricoles plus durables en termes de santé du sol, gestion de l'eau, biodiversité et émissions carbone ;
- privilégier la naturalité : utiliser pour ses marques phares, des ingrédients plus naturels, sans produits synthétiques et sans OGM, et du lait provenant de vaches nourries sans OGM, certifiés selon le standard Non-GMO Project verified ;
- être transparent : fournir le choix à ses consommateurs en déclarant sur l'étiquette la présence d'ingrédients OGM dans ses produits (voir *Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs*).

Programme Socrates

Le Métier Nutrition Infantile a développé le programme d'approvisionnement responsable Socrates pour faire évoluer les pratiques de ses agriculteurs sur 5 matières premières principales (hors lait) : les fruits et légumes, les céréales, la viande et le poisson. En parallèle, le programme comprend une plateforme de travail qui inclut la formation des agriculteurs à l'agriculture durable en coopération avec des experts locaux et des instituts, des essais pilotes sur des méthodes de culture innovantes et le développement de partenariats externes pour aider à l'implémentation des standards.

Le programme repose sur l'utilisation du Farm Sustainability Assessment, développé par la plateforme SAI, pour évaluer les pratiques de durabilité des fournisseurs de fruits, légumes et céréales. Au 31 décembre 2017, l'ensemble des fournisseurs évalués représentent 94 % des volumes de fruits, légumes et céréales achetés par le Métier pour ses sites de production en Europe. Le Métier a défini trois priorités suite à ces évaluations et au dialogue avec les parties prenantes : protection de la biodiversité, santé des sols, et l'eau. En ce qui concerne la biodiversité, le Métier a intégré une dizaine de nouveaux critères à la grille d'évaluation des agriculteurs et des pratiques recommandées voire obligatoires sont en cours d'intégration dans les spécifications requises pour les agriculteurs.

Le programme est aujourd'hui implémenté en Europe seulement et ne concerne que les sites de production sous le contrôle opérationnel du Métier. En 2017, pour le périmètre Europe (hors lait), quatre projets axés sur la biodiversité ont été portés par le programme Socrates, en collaboration avec des experts locaux. Parmi ceux-ci, deux pilotes ont été menés en coopération avec le Czech Crop Research Institute et le CTIFL France pour produire plus durablement (amélioration de la biodiversité et réduction des pesticides) deux ingrédients clés : les carottes et les pommes. Après deux années de recherche, des principes directeurs ont pu être établis pour les producteurs de ces deux ingrédients et seront progressivement déployés à l'ensemble de ces producteurs.

Le programme a également établi des exigences spécifiques pour l'approvisionnement en viande (sur cinq espèces critiques : bœuf, porc, dinde, poulet, lapin) et au poisson (100 % du poisson sauvage provient de sources durables).

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

L'impact de Danone sur la biodiversité provient essentiellement de sa chaîne d'approvisionnement et concerne notamment l'érosion des sols, la contamination des sols et de l'eau, la dégradation des habitats et des écosystèmes, et la contamination des espèces naturelles liée à l'utilisation des OGM.

L'Entreprise aborde ces problématiques avec ces démarches et politiques en matière d'agriculture durable précédemment abordées : FaRMs, le Dannon Pledge et le programme Socrates (voir paragraphe ci-dessus).

Danone mène également des actions de préservation de la biodiversité à proximité de ses sites et dont certains bénéficient d'un environnement exceptionnel et d'une protection particulière, c'est notamment le cas des sites du Métier Eaux dont les impluviums font l'objet d'une grande attention et donnent lieu à plusieurs initiatives pour garantir leur préservation.

Par exemple :

- en Argentine, dans les pré-Andes, pour préserver sa source d'eau minérale naturelle, la marque Villavicencio a créé une réserve naturelle puis créé un partenariat innovant avec l'ONG Banco de Bosques avec l'opération Deja tu Huella (Laisse ton empreinte), qui propose aux consommateurs de participer à la création d'une nouvelle réserve naturelle : pour chaque bouteille achetée, Villavicencio s'engage à protéger 1 m² de biotope nature. À cela s'ajoutent des actions de sensibilisation du public aux dangers de la déforestation et à l'importance de la biodiversité dans l'écosystème local ;
- Danone Waters China (Eaux, Chine) s'attache à promouvoir le développement durable de plusieurs bassins versants tant sur le plan économique que social. Depuis 2015, le projet Oceanus, vise à protéger et à restaurer les écosystèmes clés des bassins versants en Chine tout en soutenant les communautés locales, développant des moyens de subsistance pérennes et dégageant les ressources nécessaires à une gestion durable des bassins hydrographiques chinois.

Santé et bien-être animal

Depuis plusieurs années Danone entreprend une démarche co-construite avec l'ONG CIWF (Compassion In World Farming) pour le bien-être animal.

Depuis 2012, Danone diffuse un guide de bonnes pratiques destiné aux agriculteurs dans le cadre du programme de bien-être animal du Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale. Par la suite, en 2016 avec la publication de sa position sur le bien-être animal, Danone a pris des engagements notamment sur l'amélioration de ses exigences relatives au bien-être animal. Danone utilise en effet des produits d'origine animale frais ou transformés dont le lait, les ingrédients laitiers, les œufs, les viandes et les poissons. En 2016, Danone s'est engagé à l'horizon 2020 à garantir que 100 % des produits d'origines animales (viande, poisson et œufs) répondent à des principes d'agriculture et à des conditions plus exigeantes en matière de bien-être animal. Danone a pour objectif à plus long-terme de collecter le lait auprès de fermes appliquant ses bonnes pratiques : conditions de vie des animaux, bien-être physique et psychique de l'animal, usage responsable des médicaments et non recours à des vaches ayant fait l'objet de clonage ou de modification génétique.

Le Métier Nutrition Infantile intègre dans son programme Socrates des critères de bien-être animal qui permettent déjà à Danone d'assurer que 100 % des agneaux et des bœufs ont accès à des pâturages et que 100 % des œufs sont issus d'élevages où les animaux ne sont pas en cage.

En 2017, aux États-Unis dans le cadre du Dannon Pledge, 90 % du lait collecté (hors WhiteWave) est certifié Validus (lait sourcé à 100 % auprès d'entreprises conformes aux normes de bien-être animal fixées par les États-Unis) ;

De plus, un nouvel outil dédié à l'évaluation du bien-être animal chez les fournisseurs a été développé en parallèle de l'outil FaRMS en 2017. Cet outil est d'ores et déjà utilisé dans dix entités et sera amélioré en 2018. Des audits seront également menés dans les entités utilisant cet outil avec pour objectif de couvrir 100 % des filiales d'ici à 2020.

Utilisation des sols

L'agriculture représente 57 % de l'empreinte carbone de Danone. Des pratiques telles que la réduction du labourage et le rejet des résidus de culture au sol peuvent transformer un sol émetteur de gaz à effet de serre (GES) en un agent rétenteur de carbone. En plus de séquestrer le carbone, les sols sains stimulent la productivité et renforcent la résilience climatique.

Danone a intégré cet enjeu dans sa démarche d'agriculture durable en s'engageant à promouvoir des pratiques agricoles permettant de :

- préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol ;
- maintenir la capacité naturelle du sol à réguler les ressources en eau ;
- limiter l'utilisation d'engrais minéraux, de pesticides et d'autres produits chimiques.

Pour cela, Danone travaille directement avec les agriculteurs pour co-créer des plans d'action, les soutenir dans la réduction de leur empreinte carbone, améliorer la santé des sols pour séquestrer plus de carbone, et protéger la ressource en eau et la biodiversité. En 2017, Danone s'est engagé avec ses partenaires agricoles dans l'initiative Ferme Laitière Bas Carbone, portée et développée par le Cniel en France, avec pour objectif de réduire de 15 % l'empreinte carbone des exploitations laitières partenaires de l'initiative à horizon 2025.

Afin de renforcer ces efforts et étendre sa collaboration avec des experts, des ONG, des gouvernements et des entreprises privées, depuis 2017, Danone participe à l'initiative 4/1000 initiée par le gouvernement français sur la santé des sols.

Par ailleurs, Danone cherche à coopérer avec des experts, des ONG et d'autres entreprises pour développer et tester une méthodologie sur la santé du sol qui permettra d'affiner les modèles existants, de créer un référentiel pour les pratiques d'agriculture régénérative ; et de développer des techniques reproductibles à grande échelle.

5.5 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PÉRIMÈTRES DE COUVERTURE

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales de Danone consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés, soit les filiales dont Danone détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif.

Toutefois, certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, sécurité, environnementaux et nutrition santé. Ces entités sont consolidées financièrement au 31 décembre 2017 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données. Il s'agit principalement d'entités plus récemment acquises en Afrique, dont les plus significatives sont les sociétés du groupe Fan Milk (EDP International, Afrique de l'Ouest), et de DanoneWave sur le périmètre relatif aux activités de WhiteWave. Enfin, la liste des filiales ne reportant pas certains indicateurs peut différer selon la nature de ces indicateurs. Le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

Indicateurs	Périmètre
Sécurité des aliments sites de production	En 2017, 198 sites de production ont été inclus dans le périmètre considéré pour la certification FSSC22000. Ces sites correspondent aux sites de production de l'ensemble des Métiers de Danone et n'incluent pas les sites de production des co-fabricants et des fournisseurs.
Effectif Total Entreprise Indicateurs sociaux	En 2017, 172 entités représentant plus de 93 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs sociaux.
Sécurité	En 2017, 155 entités représentant environ 99,4 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité. Par ailleurs, concernant les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2017, leurs données sécurité sont reportées jusqu'à leur date de sortie du périmètre mais ne sont pas prises en compte dans les effectifs au 31 décembre 2017.
Environnement Sites de Production	En 2017, 180 sites de production (sur les 202 que compte Danone) représentant environ 95 % de la production totale des sites industriels, ont reporté des indicateurs environnementaux. Le périmètre de consolidation des indicateurs environnement exclut les sites industriels des entités du groupe WhiteWave. L'impact environnemental des sièges administratifs et des bases logistiques n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf pour certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes aux sites de production).
Gaz à Effet de Serre	La présentation des émissions de gaz à effet de serre a évolué pour être conforme au suivi de l'objectif de réduction pris par Danone en 2015 et validé par l'initiative internationale Science-Based Targets en 2017. Les émissions totales de l'Entreprise sont constituées par : • les émissions de gaz à effet de serre du périmètre de responsabilité scope 1, regroupant les émissions directes liées aux installations de combustion fixes et réfrigérantes des sites industriels et des entrepôts sous le contrôle opérationnel de Danone, ainsi que de la flotte de véhicules des employés sous contrôle opérationnel de l'entreprise. • les émissions de gaz à effet de serre du périmètre de responsabilité scope 2, incluant les émissions indirectes liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur et le froid achetés et consommés par Danone. • les émissions de gaz à effet de serre du périmètre de responsabilité scope 3, regroupant les émissions indirectes qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 ; les émissions liées aux achats de matières premières (y compris amont agricole), emballages, production, transport et distribution, stockage, utilisation et fin de vie des produits. Ces émissions sont calculées selon l'approche de l'analyse de cycle de vie des produits finis du GHG Protocol établi par le WRI (World Resources Institute) en prenant en compte les émissions de chaque étape. Les émissions du scope 1 et 2 sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate. Danone a choisi de consolider les émissions scope 1 et 2 selon l'approche du contrôle opérationnel et d'inclure toutes les sources d'émissions de ses sites industriels, les entrepôts, les centres de distribution et la flotte véhicules de fonction. Les émissions relatives aux bureaux et aux centres de recherche sont exclues car elles représentent moins de 5 % des émissions totales de Danone. Les émissions du scope 3 sont calculées conformément à la méthodologie du Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard du GHG Protocol sur un périmètre représentant environ 89 % des volumes de vente de Danone (contre 94 % en 2016).
Nutrition Santé	Afin de mesurer les avancées et progrès accomplis en matière de nutrition/santé notamment en ce qui concerne la composition des produits et la communication responsable, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance (Scorecard Nutrition Santé) dont les résultats sont rendus publics chaque année. Ces indicateurs sont consolidés sur un périmètre de 15 pays couvrant tous les Métiers et toutes les zones géographiques de Danone. En 2017, 50 entités représentant environ 70 % du chiffre d'affaires consolidé ont reporté des indicateurs Nutrition Santé.
Danone Way	En 2017, 117 entités ont réalisé une auto-évaluation Danone Way représentant 83,9 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone (contre 94,1% en 2016).

Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant et méthodologie constante)

Danone mesure les évolutions de certains indicateurs environnementaux sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant. Les données de l'exercice 2017 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique et à méthodologie constante à celui de l'exercice 2016.

DÉFINITION DES MÉTIERS

Produits Laitiers et d'Origine Végétale	Production et distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières ; de produits et de boissons d'origine végétale (à base notamment de soja, d'amande, de noisette, de riz, d'avoine, de noix de coco) et de crèmes à café.
Nutrition Infantile	Production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel.
Eaux	Production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines.
Nutrition Médicale	Production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge.

COLLECTE DES DONNÉES

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, des référentiels communs de remontée des données sociales, de sécurité, environnementales et de nutrition santé sont déployés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards.

Ces référentiels concernant le reporting des données sociales, de sécurité, environnementales, GHG et de nutrition santé sont disponibles sur demande auprès de la Direction Sustainability Integration.

Les indicateurs sociaux, sécurité, environnementaux et nutrition santé sont transmis par les filiales et/ou les sites de production et sont consolidés au niveau global par les directions concernées. Des contrôles sont effectués sur les données environnementales au niveau des filiales puis au niveau des Métiers lors de la remontée des données. En ce qui concerne les données sociales et sécurité, un contrôle est réalisé sur les données à la fin du second trimestre et lors de la consolidation des données au 31 décembre 2017. Enfin, pour les données nutrition santé des contrôles sont effectués au niveau des filiales puis au niveau des Métiers lors de la remontée des données. Les données nutrition santé sont ensuite vérifiées par des auditeurs indépendants.

Indicateurs sociaux et sécurité

La Direction Générale Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux et de sécurité. Les données sociales des filiales sont généralement issues des systèmes de paie des entités et sont reportées via le progiciel de consolidation de l'information financière de Danone (SAP/BusinessObjects Financial Consolidation).

Les indicateurs sécurité sont reportés mensuellement par chaque filiale dans le système de consolidation des données sécurité de Danone, WISE.

Indicateurs environnementaux

La Direction Nature & Cycles Sustainability a la responsabilité des indicateurs environnementaux. Ils sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil Calame. Les données relatives aux émissions de Gaz à Effet de Serre (scope 3) sont reportées via l'outil Danprint et/ou SAP Carbon.

Indicateurs nutrition santé

La Direction Nutrition Corporate a la responsabilité des indicateurs nutrition santé. Les données nutrition santé sont reportées par les Scorecard Owners de chaque filiale via un système de formulaires normalisés, qui sont ensuite consolidés de manière automatisée pour calculer des indicateurs globaux. Les données relatives aux produits sont issues de systèmes propres à chaque Métier (Nutripride pour les Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Infantile, et Aquamap pour le Métier Eaux). Les données relatives aux volumes et dépenses de publicité sont issues du progiciel de consolidation de l'information financière de Danone. Enfin, les données sur les formations proviennent des systèmes de reporting des Ressources Humaines.

Indicateurs Danone Way

La Direction Sustainability Integration a la responsabilité des indicateurs Danone Way. Ces indicateurs correspondent au pourcentage de filiales pour lesquelles une ou plusieurs pratiques ont été décidées comme leur étant applicables. Ils sont reportés par les coordinateurs Danone Way de chaque filiale via l'outil Calame.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites en raison notamment :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international ;
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées des indicateurs suivants sont précisées.

Effectifs

Une fraction non significative de l'effectif cadre n'est pas collectée lors de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités de Danone). Par ailleurs, des disparités peuvent exister dans les modalités de comptabilisation des salariés expatriés (cas notamment des salariés expatriés disposant de contrat tripartite signé entre le salarié, la filiale de départ et la filiale recevant le salarié).

Les salariés en absence longue durée (supérieure à neuf mois) ne sont pas comptabilisés dans l'effectif inscrit fin de période.

En Chine, les salariés payés par Danone mais pour lesquels le contrat lie le salarié à une société tierce (pouvant être assimilée à une agence d'intérimaires) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

Les contrats à durée déterminée et les mouvements internes à Danone ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties.

Nombre d'heures de formation/Nombre de salariés permanents formés/Pourcentage de salariés permanents formés/Nombre d'heures de formation par salariés permanents

Les données de formation des filiales françaises prennent en compte les formations imputables au titre de la formation professionnelle continue, ainsi que les formations non imputables.

Le nombre de salariés permanents formés prend en compte tous les salariés permanents ayant suivi au moins une action de formation durant l'année, dont les salariés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2017.

Le nombre d'heures de formation prend en compte toutes les formations durant l'année, dont les heures de formation suivies par les salariés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2017.

Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du reporting sont prises en compte sur l'exercice suivant.

Le pourcentage de salariés permanents formés correspond au ratio du nombre de salariés permanents formés sur l'effectif moyen des salariés permanents.

Le nombre d'heures de formation par salariés correspond au ratio du nombre d'heures de formation sur l'effectif moyen des salariés permanents.

Salariés handicapés en France

Cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés. Le statut de personne handicapée est défini par la réglementation en vigueur en France.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est exprimé, en pourcentage, comme le nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absences retenus pour cet indicateur sont les absences pour maladie (avec et sans hospitalisation), les absences dues aux arrêts de travail, les absences dues aux grèves et les absences non justifiées. Les heures d'absences dues aux congés maternité/paternité, aux autres congés autorisés ainsi que les absences longues durées (au-delà de 9 mois) ne sont pas prises en compte.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Pour certaines filiales, les heures d'absence ne sont suivies que pour les salariés payés à l'heure, les autres salariés suivant un programme mettant à leur disposition une réserve de jours pouvant être utilisée pour différents motifs (vacances, maladie, congés ex- ceptionnels, etc.). C'est le cas notamment des activités de The Dannon Company Inc. (EDP Noram, États-Unis) et Danone Inc. (EDP Noram, Canada), Danone Brazil (EDP International, Brésil), filiales de Danone au Brésil, Danone Argentina SA (EDP International, Argentine), Aguas de Argentina (Eaux, Argentine), Grupo Cuzco International S de RL de CV (Eaux, Mexique) et PT Sarihusada Generasi Mahardhika (Nutrition Spécialisée, Indonésie) dont le taux d'absentéisme des salariés non payés à l'heure a été estimé ou reporté uniquement sur le périmètre disponible. Enfin, l'absentéisme n'est pas comptabilisé dans les filiales Danone Japan (EDP International, Japon), Danone Waters of America (Eaux, États-Unis) et Happy Family (Nutrition Spécialisée, États-Unis).

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) représente le nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (FR2) représente le nombre d'accidents de travail sans arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours d'absence liés à des accidents de travail avec arrêt, rapporté à mille heures travaillées. Concernant le nombre de jours d'arrêts contribuant au taux de gravité et compte-tenu de la disponibilité limitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2017.

Les heures travaillées prises en compte sont les heures travaillées réelles ; par défaut, ce sont les heures travaillées théoriques qui sont prises en compte sur la base des pratiques et de la législation locale en matière de temps de travail.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire, les travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre intervenant sur les sites ainsi que les stagiaires ayant une convention de stage avec Danone. Par personnel intérimaire et travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre il est entendu les personnes sans contrat avec Danone mais sous son contrôle managérial, travaillant de façon temporaire ou non, et pour lesquelles Danone est capable de collecter le temps de travail (en nombre d'heures). En effet, il est à noter que l'intégration des travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre dans le périmètre de reporting de 2017 peut amener à des disparités entre le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites en 2016 (report des intérimaires optionnel) et celui de 2017 (report des intérimaires et des travailleurs employés via des agences ou des prestataires de main d'œuvre obligatoires).

Production

La production des sites industriels de Danone correspond au total de la production de produits finis et semi-finis de chacun des sites. Certains produits semi-finis étant utilisés comme ingrédients dans d'autres usines de l'entreprise, la production totale des sites industriels est supérieure au total de production de Danone.

La production de sous-produits comme la crème et le lait concentré ne sont pas inclus dans les volumes de production.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2

Les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées conformément à la méthodologie du *GHG Protocol* Corporate (version révisée de janvier 2015). En janvier 2015, le GHG Protocol a publié un guide sur la méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre du scope 2 qui introduit un double bilan :

- un bilan basé sur la localisation (*location-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'électricité du réseau conventionnel. Elle utilise donc principalement un facteur d'émission moyen du mix énergétique du pays ;

- un bilan basé sur le marché (*market-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'électricité en tenant compte des spécificités des contrats d'énergie choisis et qui permet de traduire l'impact de l'utilisation de l'énergie de sources renouvelables.

Danone a fixé ses objectifs de réduction selon la méthode dite market-based.

Les émissions (scopes 1 et 2) sont calculées en appliquant aux données d'activité des pouvoirs de réchauffement globaux et des facteurs d'émissions.

- Les pouvoirs de réchauffement globaux utilisés correspondent aux données du référentiel IPCC Fifth Assessment Report (AR5), Climate Change 2013. L'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) est un groupe d'experts inter-gouvernementaux spécialisés sur l'évolution du climat.
- Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions liées à la combustion des énergies correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories).
- Les facteurs d'émissions de l'électricité suivent la hiérarchie définie dans le nouveau guide du scope 2 du GHG Protocol pour le bilan market-based. Les facteurs spécifiques des fournisseurs doivent être attestés par des instruments qui prouvent l'origine de l'électricité (certificats de Garantie d'origine). Si une partie de l'électricité utilisée n'est pas d'origine attestée, les facteurs d'émissions utilisés sont les mix résiduels par pays publiés par des organismes officiels tel que l'Association of issuing bodies (AIB) en Europe ou Green-e en Amerique du Nord. Pour les pays n'ayant pas d'instruments d'attribution de l'électricité verte, les facteurs d'émissions utilisés sont ceux utilisés pour le bilan location-based provenant de l'Agence Internationale de l'Énergie (publication 2015 des mix énergétiques de l'année 2013).
- Les facteurs utilisés pour la chaleur, vapeur ou froid de la base carbone sont ceux de DEFRA (UK ; 2017) ou de l'ADEME (France ; 2015).
- Les facteurs d'émissions utilisés pour caractériser l'impact des émissions fugitives de réfrigérants proviennent du rapport Climate Change 2007, 4th Assessment Report, The Physical Science Basis, de l'IPCC, publié en 2007.

Déchets

Depuis 2016, suite à l'application d'un nouveau standard, le Food Loss and Waste Protocol (version 1.0 de juin 2016), Danone consolide les quantités de déchets générés selon les catégories suivantes : les boues de station d'épuration, les déchets de lactosérum, les déchets alimentaires collectés sur site et les déchets alimentaires rejetés avec les eaux usées, les déchets d'emballages, les déchets dangereux et finalement les autres déchets non dangereux.

Il s'agit de la première norme internationale permettant de mesurer les pertes alimentaires non valorisées pour l'alimentation humaine. Celle-ci a été établie dans le cadre d'un partenariat réunissant le Consumer Goods Forum, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable WBCSD et le World Ressources Institute.

Les déchets alimentaires sont mesurés dans l'ensemble des usines de Danone à l'exception des usines du Métier Eaux. Il s'agit des pertes de produits finis, de matières premières et de co-produits (lactosérum non valorisé pour l'alimentation humaine). Ces déchets peuvent être collectés, rejetés avec les eaux usées ou faire partie des boues de station d'épuration.

- Le lactosérum collecté sur sites et non valorisé pour l'alimentation humaine est reporté en taux de matière sèche.
- Les déchets collectés sur sites sont reportés en poids réel, poids des bons d'enlèvement de déchets sur sites.
- Les déchets rejetés avec les eaux usées et récupérés dans les boues des stations d'épuration sont reportés en taux de matière sèche des boues.
- Les déchets rejetés avec les eaux usées et non récupérés dans les boues des stations d'épuration sont calculés en tonne de DCO déchargée (Demande Chimique en Oxygène).

Tous les produits et co-produits qui sont valorisés pour l'alimentation humaine (production du lactose ou fromage à partir du lactosérum etc.) ne sont pas inclus. Les données relatives à la valorisation des déchets prennent en compte les valorisations matières (recyclage, compostage, réutilisation, alimentation animale, épandage, etc.) et énergétiques (méthanisation, incinération avec récupération de l'énergie). Les déchets non valorisés sont les déchets qui sont envoyés à l'enfouissement ou à l'égout ou incinérés sans récupération d'énergie.

Consommation d'eau

Les définitions et la méthode de prise en compte des différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière, eau utilisée dans la composition des produits finis, eau recyclée/réutilisée, eau donnée à un tiers, etc.) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. La quantité d'eau prélevée correspond principalement à l'eau utilisée pour les processus industriels et l'eau entrant dans la formulation des produits finis.

Les eaux utilisées dans le système de refroidissement à passage unique (l'eau prélevée est restituée à son milieu originel après un passage unique dans les circuits sans recirculation), ne sont pas prises en compte dans la quantité d'eau totale prélevée.

Les eaux de pluie ne sont pas prises en compte dans la quantité d'eau totale prélevée. Elles sont comptabilisées dans les volumes d'eau recyclée/réutilisée seulement si elles sont utilisées par le site.

Pour les sites du Métier Eaux les volumes d'eaux prélevés mais non consommés par le site à cause de pertes ou de débordements en amont de l'usine ne sont pas pris en compte ; les pertes ou débordements au niveau du forage ou de la source.

Lors de la présence de bases logistiques attenantes aux sites industriels, leur consommation d'eau est prise en compte, si le site n'est pas en mesure de soustraire cette consommation.

Consommation d'énergie

Cet indicateur couvre essentiellement les consommations des sites de production. Lorsque des centres de Recherche et Développement ou des entrepôts sont attenants aux sites de production, des estimations peuvent être faites par les sites de production pour ne tenir compte que de leurs consommations d'énergie (estimation et déduction des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants aux sites de production).

Dans certains cas, les consommations d'énergie des bâtiments attenants aux sites industriels sont prises en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

Les règles de conversion entre les différentes unités de suivi des consommations d'énergie (m^3, Litres, Btu, etc.) et l'unité standard de reporting (MHW) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. Dans certains cas les filiales utilisent des facteurs de conversion fournis par leurs fournisseurs.

Rejets dans l'eau

Les données de DCO nette (Demande Chimique en Oxygène) présentées correspondent aux effluents après traitement interne et/ou externe. En cas de traitement extérieur déclaré par le site, un rendement épuratoire de 90 % est considéré.

Nombre de salariés formés à la nutrition et/ou l'hydratation dans les deux dernières années

Cet indicateur comptabilise le nombre de salariés unique ayant suivi au moins une formation en lien avec la nutrition, santé et/ou hydratation, sur une période de deux ans. La formation suivie doit être d'une durée d'au moins 1 heure.

Pourcentage de volumes vendus appartenant à des catégories saines

Les volumes vendus appartenant à des catégories saines correspondent aux produits laitiers frais destinés à une consommation journalière, aux produits du Métier Nutrition Infantile, à l'ensemble des eaux, aux *aquadrinks* sans sucre, et l'ensemble des produits du Métier Nutrition Médicale. L'indicateur est calculé sur le périmètre de la Scorecard Nutrition Santé.

Pourcentage du volume de produits améliorés nutritionnellement sur les trois dernières années

Le pourcentage de volume de produits améliorés nutritionnellement sur les trois dernières années est calculé sur le périmètre Nutrition Santé pour les Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Infantile, y compris les produits de ces Métiers commercialisé par la business unit stratégique Afrique, et les *aquadrinks* sucrés du Métier Eaux.

Nombre de pays couverts par des études Nutriplanet

Le département Nutrition Globale consolide chaque année la liste actualisée des pays couverts par des études Nutriplanet (ce qui recouvre : des synthèses sur le contexte local nutrition-santé, des enquêtes plus précises sur les consommations d'aliments et/ou de fluides, des études de type socio-anthropologique). Le nombre de pays couverts est ainsi reporté chaque année de façon consolidée.

Pourcentage des dépenses en communications commerciales de Danone conformes aux directives fixées par l'ICC

Le pourcentage des dépenses est calculé sur le périmètre Nutrition Santé pour les Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux.

Nombre de programmes d'éducation et d'information actifs dans l'année/Nombre de personnes potentiellement impactées

Les personnes impactées considérées sont les consommateurs pour les Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux, les parents pour le Métier Nutrition Infantile et les patients et aides-soignants pour le Métier Nutrition Médicale.

Des personnes étant concernées par plusieurs programmes peuvent être comptées plusieurs fois.

Si une étude d'impact démontre que seul un pourcentage des personnes touchées ont été impactées, alors le nombre de personnes totales potentiellement impactées est calculé au prorata du résultat de l'étude d'impact.

Pourcentage de volumes vendus de produits fortifiés

Le pourcentage de volumes vendus de produits fortifiés est calculé sur la base du périmètre Nutrition Santé et ne concerne que les produits des Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Nutrition Infantile, y compris les produits de ces Métiers commercialisé par la *business unit* stratégique Afrique. Plus précisément, ce chiffre est calculé sur un périmètre de 29 filiales couvrant 77 % du chiffre d'affaires de ces 2 Métiers.

Nombre de salariés ayant eu accès au programme Health @ Work

Le nombre de salariés ayant eu accès à un programme Health @ Work est calculé sur la base du nombre de filiales ayant implémenté le programme sur le périmètre Nutrition Santé soit 48 filiales sur 50 filiales. Un programme est qualifié de Health @ Work s'il comprend au moins une des trois dimensions (Healthy Diet, Healthy Body, Healthy Mind).

5.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Danone, désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») et disponibles sur demande auprès du siège de Danone.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 10 personnes et se sont déroulés entre juillet 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ 27 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec une dizaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (Informations sociales : l'effectif, les licenciements, l'absentéisme, les accidents du travail, leur fréquence et leur gravité, la formation ; Informations environnementales : les rejets aqueux et la quantité de demande chimique en oxygène (DCO), les déchets et la valorisation, la consommation d'eau et les contraintes locales, la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre) :

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées (Métier Eaux : Font Vella (Espagne), Bonafont (Mexique), SA des Eaux Minérales d'Evian (France), Zywiec Zdroj SA (Pologne) ; Métier Produits Laitiers et d'origine végétale : Danone de Mexico (Mexique), Danone Belgique (Belgique), Danone Djurdjura Algeria (Algérie), Danone Pologne (Pologne), Danone Produits Frais France (France), Danone Japan (Japon), Danone Canada Delisle (Canada), Danone Argentina (Argentine) ; Métier Nutrition Infantile : Danone baby Nutrition India (Inde), Milupa Fulda Supply Point Baby (Allemagne), Nutricia Zaklady Produkcykne Poland (Pologne), NELN Programming (Chine) ; Métier Nutrition Médicale : Nutricia Great Britain Medical (Angleterre), Nutricia Pharmaceutical Wuxi Medical Supply (Chine)) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 18% et 27% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2018

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Sylvain LAMBERT
Associée	Associé	Associé du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Informations sociales :

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;
- Nombre de licenciements ;
- L'organisation du temps de travail et absentéisme ;
- L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec lui ;
- Les conditions de santé et de sécurité au travail, et les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;
- Les politiques mises en œuvre en matière de formation et le nombre total d'heures de formation ;
- Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées et la politique de lutte contre les discriminations.

Informations environnementales :

- L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;
- Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ;
- Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
- La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;
- La consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables ;
- Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit et l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- Les mesures prises pour préserver la biodiversité.

Informations sociétales :

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional, et sur les populations riveraines et locales ;
- Les actions de partenariat et de mécénat ;
- La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, l'importance de la sous-traitance, et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;
- Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 208

Conseil d'Administration 209

Comité d'Audit 220

Comité de Nomination et de Rémunération 222

Comité de Responsabilité Sociale 223

Comité Stratégique 225

Comité Exécutif 225

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 226

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION 228

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 240

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 240

Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017 et principes arrêtés pour 2018 244

Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux 253

Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 258

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE 260

Group performance shares 260

Anciens plans de *stock-options* (situation au 31 décembre 2017) 275

Group performance units 276

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 280

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (dont 1 Administrateur) 280

Transactions sur titres DANONE 281

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 281

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 281

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, ce paragraphe Gouvernement d'entreprise intègre le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, sur la composition du Conseil d'Administration, et sur les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux (paragraphe 6.1 Organes de gouvernance).

Conformément à l'article L.225-4 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2016 (Code AFEP-MEDEF).

Ce rapport, inspiré notamment des commentaires recueillis lors du dialogue mené avec nos actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale, a été élaboré après certaines diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines, la Direction Générale Finances et la Direction Contrôle Interne. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité des Nominations et des Rémunérations du 2 février 2018 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration du 15 février 2018.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration **209**
Composition et organisation du Conseil d'Administration 209
Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration 212
Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 214
Règles applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration 215
Fonctionnement au cours de l'exercice 216
Travaux 219
Évaluation 220

Comité d'Audit **220**
Composition au 31 décembre 2017 220
Règlement intérieur 220
Travaux 221

Comité de Nomination et de Rémunération **222**
Composition au 31 décembre 2017 222
Règlement intérieur 222
Travaux 223

Comité de Responsabilité Sociale **223**
Composition au 31 décembre 2017 223
Règlement intérieur 223
Travaux 224

Comité Stratégique **225**
Composition au 31 décembre 2017 225
Règlement intérieur 225
Travaux 225

Comité Exécutif **225**
Rôle 225
Composition au 1er mars 2018 : 7 membres 225

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF **226**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et organisation du Conseil d'Administration

Composition au 31 décembre 2017 : 16 Administrateurs

Nom	Sexe	Âge	Principale fonction	Date de début de mandat d'Administrateur	Date de fin de mandat d'Administrateur[a]
Franck RIBOUD	Homme	62	Administrateur / Président d'Honneur de Danone	1992	2019
Emmanuel FABER	Homme	54	Président-Directeur Général de Danone	2002	2019
Frédéric BOUTEBBA	Homme	50	Administrateur représentant les salariés	2016	2020
Clara GAYMARD [b]	Femme	58	Cofondatrice et Directrice Générale de Raise, et Présidente de Women's Forum	2016	2019
Jacques-Antoine GRANJON [b]	Homme	55	Président-Directeur Général de vente-privee.com	2012	2018
Jean LAURENT [b]	Homme	73	Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions	2005	2018
Gregg L. ENGLES	Homme	61	Fondateur et associé de Capitol Peak Partners	2017	2020
Gaëlle OLIVIER [b]	Femme	46	Membre du Comité de Direction du groupe AXA et Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C [d]	2014	2020
Benoît POTIER [b]	Homme	60	Président-Directeur Général d'Air Liquide SA	2003	2021 [c]
Isabelle SEILLIER	Femme	58	Vice-Président de la Banque d'investissement de J.P Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique	2011	2020
Mouna SEPEHRI [b]	Femme	54	Directeur Délégué à la Présidence et Membre du Comité Exécutif de Renault SAS	2012	2018
Jean-Michel SEVERINO [b]	Homme	60	Gérant de I&P SARL	2011	2020
Virginia A. STALLINGS [b]	Femme	67	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	2012	2021 [c]
Bettina THEISSIG	Femme	55	Administrateur représentant les salariés	2014	2020
Serpil TIMURAY [b]	Femme	48	Membre du Comité Exécutif du groupe Vodafone	2015	2021 [c]
Lionel ZINSOU-DERLIN [b]	Homme	63	Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS	2014	2020

[a] Date de l'Assemblée Générale.
[b] Administrateur indépendant (voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ci-après).
[c] Sous réserve de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.
[d] Jusqu'au 15 novembre 2017.

Administrateur Référent

Le Conseil d'Administration comprend, en vertu du règlement intérieur du Conseil d'Administration, un Administrateur Référent, Monsieur Jean LAURENT. Celui-ci ayant décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat, le Conseil d'Administration propose aux actionnaires de nommer Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur qui assurerait les fonctions d'Administrateur Référent à compter de sa nomination par l'Assemblée Générale. Les pouvoirs de celui-ci ont été renforcés afin d'assurer l'équilibre des différents organes de gouvernance (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*).

Représentants des salariés

En application de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 et conformément aux statuts de la Société, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil, l'un nommé par le Comité d'Entreprise, l'autre par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité d'Entreprise assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Président d'Honneur

Le Conseil d'Administration a décidé de nommer Monsieur Franck RIBOUD en qualité de Président d'Honneur afin de saluer son inestimable contribution aux travaux du Conseil. À ce titre, il peut, à la demande du Président-Directeur Général, être amené à partager son expérience et à témoigner auprès des équipes de Danone. Il peut également être appelé à représenter Danone, notamment auprès de ses partenaires historiques et à participer aux grands évènements de l'Entreprise.

Vice-Président honoraire

Le Conseil d'Administration comprend également un Vice-Président du Conseil d'Administration à titre honoraire, Monsieur Michel DAVID WEILL, qui a été nommé à cette fonction à l'issue de l'Assemblée Générale en 2011 et qui dispose, en cette qualité, d'un rôle consultatif.

Mode de gouvernance

Fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général réunies depuis le 1er décembre 2017

En 2014, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général avaient été dissociées afin de garantir le succès de la transition entre Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER à la tête de Danone. La présidence renforcée avait été mise en place pour une période devant s'achever avant la fin de l'année 2017.

Au terme de cette transition réalisée de manière fluide, harmonieuse et efficace, des réflexions ont été menées par le Comité de Nomination et de Rémunération et par le Conseil d'Administration pour identifier le mode de gouvernance le plus adapté.

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017, a décidé, à l'unanimité, de mettre fin à la présidence renforcée et d'approuver le principe de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration avec celles de Directeur Général, en nommant Monsieur Emmanuel FABER Président-Directeur Général à compter du 1er décembre 2017.

Dans l'esprit du Conseil, cette gouvernance est apparue comme la plus adaptée pour plusieurs raisons :

- le choix du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général a démontré par le passé son adéquation avec l'organisation, le fonctionnement, l'activité de la Société et s'inscrit ainsi dans la tradition de Danone ;
- le passage à une dissociation des fonctions avait été décidé dans un objectif de transition ;
- ce mode de gouvernance simplifié assure une direction unifiée et efficace de la Société. Plus resserrée et ainsi plus réactive, une telle gouvernance facilite les prises de décision et de responsabilité ainsi que la conduite stratégique de l'Entreprise.

Ce mode de gouvernance permet aussi de rapprocher le Conseil de la direction exécutive, assurant à Danone de continuer à déployer sa stratégie en parlant d'une seule voix et en prenant des décisions avec agilité et lisibilité. Le Conseil s'est engagé à débattre chaque année, dans le cadre de son point sur son fonctionnement et à chaque renouvellement du mandat du Président-Directeur Général, de la pertinence du mode de gouvernance choisi.

Équilibre dans la répartition des pouvoirs

Les organes de gouvernance, dotés de contre-pouvoirs, ont été jugés suffisamment solides pour assurer une gouvernance équilibrée. Ainsi, cet équilibre est assuré notamment par la présence d'un Administrateur Référent, l'indépendance et les pouvoirs du Conseil et de ses Comités, et par les limitations imposées à l'exécutif décrites ci-après.

Cette structure de gouvernance, encadrée par le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, offre ainsi les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'un retour à un mode de direction unifiée.

Renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent

Le Conseil du 14 décembre 2017 a décidé de renforcer l'équilibre de la répartition des pouvoirs. Il a ainsi modifié les dispositions du règlement intérieur en élargissant les missions, moyens et responsabilités de l'Administrateur Référent, en particulier concernant la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil et l'animation du dialogue avec les actionnaires (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*).

Indépendance et pouvoirs des Conseils et Comités

La composition du Conseil d'Administration contribue à l'équilibre des pouvoirs notamment avec la proportion élevée d'Administrateurs indépendants, permettant au Conseil d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif. Les Comités sont tous présidés par des Administrateurs indépendants. Le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération sont composés en intégralité d'Administrateurs indépendants. La pleine implication des Administrateurs dans les travaux du Conseil et des Comités, la diversité des profils et les réunions régulières des Administrateurs externes, permettent aussi d'assurer cet équilibre.

La convocation directe du Conseil par les Administrateurs en cas d'urgence est un autre élément d'équilibre des pouvoirs. Cette convocation, qui peut être verbale, peut résulter d'une décision de la majorité des Administrateurs en exercice ou, si le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, du tiers de ceux-ci.

Limitations des pouvoirs de l'exécutif

Le règlement intérieur prévoit des limitations de pouvoirs dépassant les exigences légales au-delà desquelles toute décision doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration (voir détails tableau ci-après).

Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des limitations de ses pouvoirs pour certaines décisions qui, en raison de leur objet ou de leur montant, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil.

Ainsi, le Conseil d'Administration doit approuver les projets d'investissements stratégiques, et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats de Danone, la structure de son bilan ou son profil de risques.

En particulier, le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils d'autorisation applicable pour la part de Danone
Acquisitions ou cessions de titres et/ou d'actifs, partenariats ou joint-ventures (en espèces ou par apport d'actifs réalisés en une ou plusieurs fois)	250 millions d'euros par opération : • pour les acquisitions, partenariats et joint-ventures ; • pour les cessions : rémunération perçue.
Tout engagement hors bilan donné par Danone	100 millions d'euros
Autres investissements	200 millions d'euros
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global dépasse 50 millions d'euros.

Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

Mise en place depuis 2013
En 2013, un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires percevaient des risques en matière de gouvernance avec le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Il est apparu opportun au Conseil de rendre obligatoire la nomination d'un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies, pour apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil. En conséquence le Conseil d'Administration du 18 février 2013 a modifié le règlement intérieur pour créer le poste d'Administrateur Référent.

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les Administrateurs indépendants. Il reste en fonction pendant la durée de son mandat d'Administrateur. À l'occasion de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, il est prévu que le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin, si nécessaire, d'adapter ceux-ci.

Nomination de Monsieur Jean LAURENT, de 2013 à 2018
Monsieur Jean LAURENT nommé en 2013 en qualité d'Administrateur Référent, a poursuivi depuis ses fonctions au sein du Conseil et a ainsi accompagné la transition de la gouvernance de Danone. Monsieur Jean LAURENT a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Nomination de Monsieur Michel LANDEL, sous réserve de l'approbation de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2018
Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2017 a décidé de nommer Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent, à compter et sous réserve de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2018.

Renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent en 2017
En 2017, dans le cadre de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil a décidé de renforcer les pouvoirs de l'Administrateur Référent. À ce titre, le rôle de l'Administrateur Référent dans les relations avec les actionnaires a été renforcé, lui permettant désormais de prendre directement connaissance de leurs demandes, les rencontrer le cas échéant sans le Président-Directeur Général, et faire remonter au Conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance. Par ailleurs, l'implication de l'Administrateur Référent a également été renforcée dans l'organisation des travaux du Conseil, notamment en lui permettant d'être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, d'exiger la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé et d'entretenir un dialogue libre et régulier avec chacun des Administrateurs.

Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs
L'Administrateur Référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour. Il peut exiger du Président la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé ;
- préside les réunions du Conseil en l'absence du Président ;
- participe au processus de recrutement des membres du Conseil d'Administration ;
- veille à ce que les Administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion des Administrateurs externes ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de sensibilisation. Il porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil d'Administration qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'Administration.

Relations avec les actionnaires
L'Administrateur Référent :

- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ;
- assiste le Président ou le Directeur Général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux, même sans le Président-Directeur Général, et fait remonter au Conseil les préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance.

Participation aux Comités du Conseil d'Administration
L'Administrateur Référent :

- peut être nommé par le Conseil d'Administration en qualité de Président ou de membre d'un ou de plusieurs Comités du Conseil d'Administration. Dans tous les cas, il peut assister aux réunions et a accès aux travaux de tous les Comités ;
- en particulier, il participe aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération concernant l'évaluation annuelle des performances et les recommandations relatives à la rémunération des mandataires sociaux, même s'il n'est pas Président ou membre du Comité de Nomination et de Rémunération.

Moyens
L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur Général, les dirigeants opérationnels ou fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Compte-rendu
L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration. Au cours des Assemblées Générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Travaux
En 2017, l'Administrateur Référent a notamment accompli les travaux suivants :

- participation active à la réflexion relative à l'évolution du mode de gouvernance et au processus aboutissant à la décision de réunification des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général ;
- conduite du processus de sélection du futur Administrateur Référent ;
- revue des questionnaires de conflit d'intérêts ;
- organisation et participation à la réunion des Administrateurs externes ;
- visite de sites et d'activités à l'étranger ;
- participation au séminaire stratégique annuel des cadres dirigeants de Danone.

Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration

Politique de diversité au sein du Conseil d'Administration et des Comités

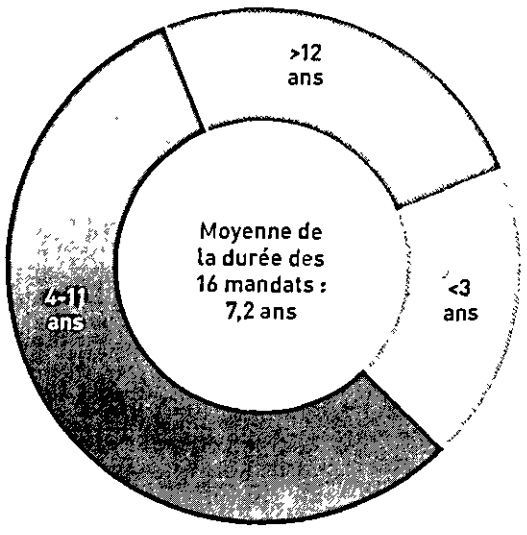
Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment afin d'assurer la promotion de sa diversité et de celui de ses Comités. En effet, cette diversité est essentielle pour le Conseil car elle est source de dynamisme, créativité et performance et permet d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil. Pour ce faire, il a mis en place une politique de composition des organes de gouvernance visant une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'âge, d'ancienneté du Conseil, mais également la promotion d'une diversité des cultures, des compétences, des expériences et des nationalités. En particulier, le Conseil s'assure que les compétences de ses membres sont variées, en adéquation avec les orientations stratégiques long-terme, couvrent aussi bien l'industrie de la grande consommation, l'industrie agroalimentaire, la nutrition, la gouvernance, la direction opérationnelle des sociétés, l'expérience internationale, la finance, les fusions-acquisitions et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Le Conseil porte également une attention particulière à la complémentarité des profils, mais aussi à leur pertinence par rapport à la stratégie de Danone, et à l'équilibre entre les Administrateurs les plus anciens et ceux récemment nommés qui permet de combiner dynamisme et expérience du Conseil. Par ailleurs, la diversité de la composition du Conseil est également assurée par la durée des mandats (3 ans) et l'échelonnement de leurs dates d'échéances. Enfin, le Conseil examine de manière régulière sa composition et celle de ses Comités, et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible.

Diversité et expertise de chacun des membres du Conseil au 31 décembre 2017 et adéquation avec son appartenance au Comité dans lequel il a été nommé

	Expertises des Administrateurs							Comités du Conseil			
Nom	Industrie de la grande consommation / agroalimentaire	Direction opérationnelle de grandes sociétés / gouvernance de sociétés cotées	Expérience des marchés émergents	Expériences internationales	Finance / Audit / M&A	Responsabilité Sociale et Environnementale	Nutrition / Santé	Comité d'Audit	Comité de Nomination et de Rémunération	Comité de Responsabilité sociale	Comité Stratégique
Franck RIBOUD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				•
Emmanuel FABER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				•
Frédéric BOUTEBBA	✓										
Clara GAYMARD		✓		✓		✓			•		
Jacques-Antoine GRANJON	✓	✓									
Jean LAURENT		✓		✓	✓	✓			P		
Gregg L.ENGLES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Gaëlle OLIVIER		✓	✓	✓	✓	✓		•			
Benoît POTIER		✓	✓	✓	✓				•		P
Isabelle SEILLIER		✓		✓	✓						•
Mouna SEPEHRI		✓	✓	✓	✓	✓		•			
Jean-Michel SEVERINO		✓	✓	✓	✓	✓	✓	P			•
Virginia A. STALLINGS				✓			✓			P	
Bettina THEISSIG	✓					✓	✓			•	
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			•	
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		•		

Membre d'un comité : • Président d'un comité : P

Répartition de la durée des mandats des membres du Conseil d'Administration et moyenne de la durée des mandats au 31 décembre 2017



Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

Changements intervenus en 2017 et envisagés pour 2018 dans la composition du Conseil d'Administration – Recommandation 2012-02 de l'AMF

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration du 27 avril 2017[a]			Bettina THEISSIG
			Frédéric BOUTEBBA
Assemblée Générale du 27 avril 2017	Bruno BONNELL	Gregg L. ENGLES	Gaëlle OLIVIER
			Isabelle SEILLIER
			Jean-Michel SEVERINO
			Lionel ZINSOU-DERLIN
Assemblée Générale du 26 avril 2018	Jean LAURENT	Michel LANDEL	Benoît POTIER
	Mouna SEPEHRI	Cécile CABANIS	Virginia A.STALLINGS
	Jacques-Antoine GRANJON	Guido BARILLA	Serpil TIMURAY

[a] Conseil d'Administration ayant constaté ces renouvellements.

Présentation des Administrateurs dont la candidature est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

La candidature de Monsieur Michel LANDEL, ancien Directeur Général de SODEXO, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Cette candidature, si elle est approuvée, viendra renforcer la diversité et la complémentarité des profils au sein du Conseil d'Administration de Danone, notamment en raison de l'expertise internationale du secteur de la consommation et de la profonde connaissance de l'industrie agroalimentaire de Monsieur Michel LANDEL.

La candidature de Madame Cécile CABANIS, Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. La nomination de Madame Cécile CABANIS en tant que membre du Conseil est cohérente avec la pratique historique de Danone qui favorise la présence de membres de la direction au sein du Conseil d'Administration. En effet, sa nomination permettrait d'enrichir l'approche opérationnelle du Conseil, mais également d'accroître sa diversité et de renforcer ses compétences grâce à sa parfaite maîtrise des matières financières, à sa connaissance de l'industrie agro-alimentaire, et à son expérience tant en France qu'à l'étranger.

La candidature de Monsieur Guido BARILLA, Président du Conseil d'Administration de BARILLA, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Si sa candidature est approuvée, Monsieur Guido BARILLA apportera une contribution très précieuse aux travaux du Conseil en particulier grâce à son expérience en tant que dirigeant d'une entreprise agro-alimentaire qu'il a contribué à transformer en leader mondial, à son expertise marketing et à sa connaissance des enjeux globaux de l'alimentation et de la gestion durable des ressources agricoles.

Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Caractéristiques du Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 des renouvellements et des nominations proposés

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale tenue en			
	2015	2016	2017	2018
Taux d'indépendance	77 %	79 %	71 %	64 %
Taux de féminisation	38 %	43 %	43 %	43 %
Âge moyen des Administrateurs	55,4 ans	56,4 ans	57,4 ans	58,1 ans
Durée moyenne des mandats	6,9 ans	7,3 ans	7,2 ans	7,1 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	31 %	29 %	36 %	36 %

Le Conseil a continué à accentuer la féminisation en particulier en nommant pour la première fois une femme président de l'un de ses Comités, et à renforcer la diversité et l'expertise de ses membres par la nomination de Monsieur Gregg L. ENGLES par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 et de Madame Cécile CABANIS, Monsieur Michel LANDEL et Monsieur Guido BARILLA par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Ainsi, après l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée, le taux d'indépendance du Conseil d'Administration serait de :

- 64 % selon l'appréciation du Conseil d'Administration ;
- 57 % en application stricte des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le taux de féminisation serait toujours supérieur au taux requis par la loi française, qui exige un taux de féminisation d'au minimum 40 %.

Méthodologie concernant les Administrateurs représentant les salariés
Ils ne sont pas pris en compte :

- conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration ;
- conformément aux dispositions légales, dans le calcul du taux de féminisation du Conseil ;
- en conséquence et afin d'assurer la cohérence des informations présentées, dans le calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi que le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

Règles applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration

Mandats des Administrateurs

Durée et renouvellement des mandats

Le mandat des Administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil, les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Leur renouvellement régulier par les actionnaires est ainsi facilité, d'une part, par une durée statutaire limitée à trois ans, et d'autre part, par un étalement des dates d'échéance des différents mandats permettant ainsi à l'Assemblée Générale de se prononcer chaque année sur plusieurs mandats.

Détention d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les administrateurs, les statuts de Danone, conformément au Code AFEP-MEDEF, imposent que chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) détienne au minimum 4 000 actions. À titre indicatif 4 000 actions DANONE représentent un montant de 279 800 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 29 décembre 2017.

Règlement intérieur

Le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur, précisant les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil, pour la première fois en 2002.

Ce règlement intérieur :

- fait l'objet d'une revue régulière et a notamment été modifié à la suite des évolutions réglementaires et de certaines auto-évaluations du Conseil d'Administration ;
- a été modifié plusieurs fois en 2017, notamment dans le cadre de la modification de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, de la fin de la présidence renforcée et de l'élargissement des pouvoirs de l'Administrateur Référent ;
- est publié sur le site Internet de Danone et certaines de ces dispositions sont résumées ci-après.

Résumé des principales dispositions du Règlement intérieur en vigueur

Généralités
Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières, environnementales et technologiques de Danone.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui se réunit au moins cinq fois par an.

Par ailleurs, les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion.

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et règles de fonctionnement et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs : leurs membres sont nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter.

Déontologie des Administrateurs
Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, la situation de chaque Administrateur au regard de l'ensemble des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Obligation de déclaration des conflits d'intérêts
Chaque Administrateur doit en permanence veiller à éviter dans la mesure du possible, de conduire des activités ou de conclure des transactions qui pourraient être source de conflit d'intérêts avec Danone. Tout Administrateur doit informer préalablement le Secrétaire du Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation. Le Secrétaire du Conseil, s'il le juge nécessaire, peut, le cas échéant, recueillir l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération avant de donner son approbation.

Chaque Administrateur est tenu d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, (i) au moment de son entrée en fonction, (ii) chaque année en réponse à une demande faite par la Société, à l'occasion de la préparation de son Document de Référence, (iii) à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iv) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout évènement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur.

L'Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

Déontologie boursière
D'une manière générale, les Administrateurs sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière concernant toute transaction portant sur les actions DANONE ou sur tous les instruments financiers liés à ces actions. Ils doivent ainsi respecter la réglementation relative aux opérations d'initiés. En particulier, ils sont tenus au respect des règles boursières applicables en matière de (i) définition, exploitation et communication des informations privilégiées, (ii) déclaration de la liste des personnes qui leur sont étroitement liées, (iii) respect des

périodes de fenêtres négatives, et (iv) déclaration des transactions sur les titres de DANONE.

Évaluation du Conseil d'Administration
La performance du Conseil d'Administration fait l'objet, tous les deux ans, d'une évaluation qui peut prendre la forme, soit d'une auto-évaluation, soit d'une évaluation par le Comité de Nomination et de Rémunération, ou par tout organisme tiers. Une fois par an, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Formation des Administrateurs
Chaque Administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations internes ou externes lui permettent en particulier de bien comprendre les activités, les risques et l'organisation de Danone, ou de développer certaines compétences spécifiques. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge exclusive de celle-ci. Les Administrateurs représentant les salariés disposent, dès leur entrée en fonction, d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Le Secrétaire du Conseil est notamment chargé de la communication des documents de travail aux Administrateurs. Il se tient plus généralement à leur disposition pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société. Par ailleurs, les Administrateurs peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

Fonctionnement au cours de l'exercice

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF. Il a considéré qu'au 5 février 2018, parmi les 14 Administrateurs, 10 étaient indépendants, 4 étaient non indépendants, soit un taux d'indépendance de 71 %, les deux administrateurs représentant les salariés ne faisant pas fait l'objet d'une appréciation, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère d'indépendance selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue *ipso facto* un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant. Le Conseil a en effet réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans son intérêt que de celui de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience au sein du Conseil dans la durée permet une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète, régulière et individualisée, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendance au membre concerné.

Lors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et Danone, les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un Administrateur sont des critères quantitatifs et qualitatifs comprenant notamment le montant du chiffre d'affaires réalisé entre Danone et la société ou le groupe dont est issu l'Administrateur concerné, tant en valeur absolue qu'en valeur relative, et l'analyse de la nature des relations existantes.

Administrateurs non indépendants

Emmanuel FABER	**Dirigeant mandataire social de Danone**
Franck RIBOUD	**Ancien dirigeant mandataire social de Danone**
Isabelle SEILLIER	**Cadre dirigeant du groupe J.P. Morgan** Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par Danone avec J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière. Bien que Madame Isabelle SEILLIER n'ait pas de pouvoir décisionnel sur les contrats conclus entre les deux groupes et ne perçoive pas de rémunération liée à ces contrats, le Conseil a estimé que ces relations d'affaires pouvaient potentiellement créer une situation de conflit d'intérêts, en raison de la nature même de la relation d'affaires, J.P. Morgan étant une banque à laquelle Danone recourt régulièrement, notamment en matière de financement. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Isabelle SEILLIER comme Administrateur non indépendant. Dans ce cadre, il est rappelé que le Conseil a mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin d'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient maîtrisés par Danone, notamment : (i) abstention systématique de Madame Isabelle SEILLIER de participer aux débats et au vote de toute délibération susceptible de la mettre dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) pour toute convention nouvelle entre Danone et J.P Morgan qui, du fait de sa nature et/ou de son montant, constituerait une convention réglementée : transparence totale sur les conditions de rémunération de J.P. Morgan par Danone, et soumission au vote des actionnaires – par une résolution séparée – lors de l'Assemblée Générale suivante, et (iv) absence d'implication de Madame Isabelle SEILLIER dans la négociation et la mise en œuvre des conventions conclues entre Danone et J.P Morgan.
Gregg L.ENGLES	**Fondateur et associé de Capitol Peak Partners et ancien dirigeant mandataire social de The WhiteWave Foods Company** Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné sa situation au regard des règles du Code AFEP-MEDEF définissant les critères d'indépendance des Administrateurs, et en particulier au regard de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company par Danone en avril 2017. Le Conseil a donc décidé de considérer Monsieur Gregg L. ENGLES comme Administrateur non indépendant en tant qu'ancien dirigeant mandataire social exécutif de The WhiteWave Foods Company, société désormais contrôlée par Danone. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, différentes mesures relatives à la prévention des conflits d'intérêts sont prévues par le règlement intérieur, notamment : (i) information préalable du Secrétaire du Conseil par Monsieur Gregg L. ENGLES de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation, (ii) obligation d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts lors de son entrée en fonction, chaque année à l'occasion de la préparation du Document de Référence de la Société ou à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iii) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout évènement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur. Par ailleurs, Monsieur Gregg L. ENGLES doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant le mettre dans une situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

Administrateurs indépendants

Le Conseil a conclu à l'indépendance de :

- Monsieur **Benoît POTIER** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a relevé, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de 12 ans, la forte contribution aux débats du Conseil de Monsieur Benoît POTIER, Président-Directeur Général d'Air Liquide, l'une des sociétés les plus significatives du CAC 40, ainsi que sa liberté de pensée et de parole. Monsieur Benoît POTIER fait également preuve d'une forte indépendance d'esprit. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Benoît POTIER et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Monsieur **Jean LAURENT** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a constaté, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de 12 ans, l'objectivité dont Monsieur Jean LAURENT a toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et à formuler un jugement éclairé et critique, le cas échéant, ainsi que sa profonde connaissance de Danone. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Jean LAURENT et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Mesdames **Gaëlle OLIVIER**, **Mouna SEPEHRI**, **Serpil TIMURAY**, **Clara GAYMARD** et **Virginia A. STALLINGS** et Messieurs **Jacques-Antoine GRANJON**, **Jean-Michel SEVERINO** et **Lionel ZINSOU-DERLIN** : le Conseil a confirmé qu'ils satisfaisaient bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, au regard notamment de l'absence de relations d'affaires significatives entre eux et Danone, et ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.

Situation au 15 février 2018 de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF – Recommandation 2012-02 de l'AMF

Nom	Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années [a]	Mandats croisés [a]	Relations d'affaires significatives [a]	Lien familial [a]	Commissariat aux comptes [a]	Durée de mandat supérieure à 12 ans [a] [b]
Franck RIBOUD		✓	✓	✓	✓	
Emmanuel FABER		✓	✓	✓	✓	
Frédéric BOUTEBBA		✓	✓	✓	✓	✓
Clara GAYMARD	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jacques-Antoine GRANJON	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean LAURENT	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [b]
Gregg L.ENGLES		✓	✓	✓	✓	✓
Gaëlle OLIVIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Benoît POTIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [b]
Isabelle SEILLIER	✓	✓		✓	✓	✓
Mouna SEPEHRI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Michel SEVERINO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Virginia A. STALLINGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bettina THEISSIG		✓	✓	✓	✓	✓
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓

[a] "✓" lorsque le critère d'indépendance est satisfait, un caractère blanc lorsqu'il n'est pas satisfait.
[b] Concernant l'application du critère de durée du mandat supérieur à 12 ans, voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société. Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une faillite, d'une mise sous séquestre ou liquidation, d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par les autorités légales ou réglementaires, ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, à l'exception de Madame Isabelle SEILLIER et de Monsieur Gregg L. ENGLES (voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*).

À la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages.

Formation des Administrateurs

Lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit des documents et informations lui permettant de connaître et comprendre Danone et sa culture, ses particularités comptables, financières et opérationnelles.

Danone propose (i) à tout nouvel Administrateur, un parcours d'intégration renforcé comprenant des entretiens individuels avec plusieurs Administrateurs en place et des entretiens individuels avec des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif, et (ii) à l'ensemble des Administrateurs, des sessions de présentation par les directeurs des principales fonctions au sein de Danone ainsi que des visites régulières sur sites. Ainsi, Monsieur Gregg L.ENGLES, Administrateur nommé en 2017, a suivi au cours de l'année 2017 un parcours d'intégration comprenant plusieurs entretiens individuels avec certains membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ainsi que des présentations par certains directeurs des fonctions principales au sein de Danone.

Le partage et le maintien de la culture unique de Danone sont notamment assurés par la participation des Administrateurs aux évènements significatifs organisés par Danone. Par ailleurs, au cours de son mandat tout Administrateur reçoit régulièrement une revue de presse comprenant des articles sur Danone et son environnement, ainsi que des notes des analystes concernant l'action DANONE.

Implication des Administrateurs au-delà du Conseil

L'engagement des Administrateurs de Danone se manifeste au-delà des réunions du Conseil :

Ils ont des discussions entre eux et avec les dirigeants mandataires sociaux de Danone en dehors des réunions du Conseil. Par ailleurs, ils se réunissent de manière informelle en dehors des réunions du Conseil, notamment lors de rencontres conviviales. En particuliers :

- ils participent régulièrement aux journées de travail à Évian où sont réunis en séminaire annuel l'ensemble des cadres dirigeants de Danone et au cours desquelles la stratégie de Danone et de ses différents Pôles est détaillée ;
- ils participent également à des présentations stratégiques annuelles.

Jetons de présence

Les règles relatives aux attributions de jetons de présence sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

Travaux

Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2017 (neuf en 2016, notamment du fait de l'acquisition de The WhiteWave Company), dont la durée moyenne a été de 3h04 (2h15 en 2016).

L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 90,6 % en 2017 (88 % en 2016). Le taux d'assiduité individuel moyen aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités pour l'année 2017 est mentionné pour chaque Administrateur dans sa fiche mandat (voir paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*).

Les sujets suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2017 et en février 2018 :

Stratégie

- présentation par le Directeur Général de manière régulière des priorités stratégiques et des principaux choix opérationnels de Danone ;
- présentations stratégiques annuelles de chaque Pôle d'activité par chaque responsable de Pôle à l'occasion d'une journée dédiée ;
- consultation du Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques ;
- suivi de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company et des cessions d'activités réalisées dans ce cadre.

Activité et résultats

- revue de la situation financière de Danone et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement) ;
- revue des engagements financiers (cautions et garanties) de Danone et des renouvellements des délégations financières à la Direction Générale (émission d'obligations, rachats d'actions, garanties, programme de titres négociables à court terme) et opérations d'augmentation de capital (augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, augmentation de capital) ;
- suivi de sa performance boursière, de son capital et de son actionnariat ;
- revue de la préparation de la clôture des comptes consolidés, arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et des comptes consolidés semestriels et établissement des documents de gestion prévisionnels ;
- arrêté du rapport de gestion et des autres rapports aux actionnaires ;
- suivi de la politique de communication financière de Danone (incluant l'examen de chaque communiqué de presse portant sur les comptes consolidés annuels et semestriels) ;
- information régulière sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne de Danone et revue des risques de Danone ;
- proposition de distribution du dividende.

Gouvernement d'entreprise

- suivi de la fin de la présidence renforcée ;
- examen du mode de gouvernance et décision de réunion des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- décision d'accroître les pouvoirs de l'Administrateur Référent et sélection d'un nouvel Administrateur Référent, nomination d'un Président d'Honneur ;
- revue de la politique de composition du Conseil et des Comités et décisions de modifications de leurs compositions notamment afin de prendre en considération la diversité à la fois en termes de féminisation, d'internationalisation, d'âge, de durée de mandats et d'expertise ;
- proposition de renouvellements de mandats et de nominations de nouveaux Administrateurs dans le cadre des Assemblées Générales 2017 et 2018 ;
- modifications du règlement intérieur du Conseil ;
- examen des résolutions gouvernance / rémunération soumises à l'approbation des actionnaires et préparation de l'Assemblée Générale.

Rémunération

- élaboration et formalisation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- détermination des principes de rémunération annuelle pour 2017 et 2018 en particulier ; examen de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération, détermination des différents montants (cible, plafond, plancher), détermination des objectifs de la rémunération variable annuelle ;
- revue des instruments de rémunération long terme, en particulier concernant les plans d'attribution d'actions (GPS) et les GPU : détermination des conditions de performance des nouveaux plans, décision d'attributions, constatation de la réalisation des conditions de performance des plans passés ;
- revue de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour les exercices passés (2016 en février 2017 et 2017 en février 2018) ; constatation du niveau d'atteinte des différents objectifs, examen de l'équilibre des différentes composantes ;
- examen des plans de retraite des dirigeants mandataires sociaux et de la mise en œuvre de la retraite de l'ancien président du conseil ;
- examen des jetons de présence ;
- arrêté de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et revue des publications en matière de rémunération.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

- examen de la responsabilité sociale et environnementale de Danone (revue du *reporting* extra-financier, de la notation extra-financière de la Société) ;
- point annuel sur le FTSE4GOOD ;
- examen de la matrice de matérialité des risques sociétaux ;
- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme ;
- revue des fonds sociétaux créés à l'initiative de Danone ;
- approbation de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities.

Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration effectue tous les deux ans une évaluation (la dernière en 2016), portant sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que sur ceux de chacun de ses Comités. Les conclusions de cette évaluation sont revues par le Comité de Nomination et de Rémunération. Certaines des évaluations du Conseil ont été suivies par une modification du fonctionnement du Conseil et de son règlement intérieur. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Évaluation réalisée en 2016

En 2016, une évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'Administration a été conduite sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, menés par un cabinet de conseil spécialisé (réalisant l'essentiel des évaluations externes des sociétés cotées françaises), avec l'appui d'un guide d'entretien établi en association avec l'Administrateur Référent et le Secrétaire du Conseil.

Les résultats et recommandations issus de cette évaluation externe ont été présentés de manière extensive dans le Document de Référence 2016 aux pages 212 et 213.

Au cours de l'année 2017, le Conseil a mis en œuvre un certain nombre de ces recommandations issues de l'évaluation externe. Ainsi, et à titre d'exemples, les Administrateurs ont eu l'occasion de rencontrer les dirigeants opérationnels de Danone, à plusieurs reprises, notamment lors du séminaire des Directeurs Généraux à Évian mais également lors de la journée des présentations stratégiques. De plus, lors des réunions communes du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, des responsables de Danone ainsi que des membres du Comité Exécutif ont eu l'occasion de partager devant les Administrateurs des présentations techniques.

Par ailleurs, la matrice des principaux risques de Danone a fait l'objet d'une présentation détaillée aux membres du Conseil.

Enfin, afin de répondre à la demande d'amélioration de l'articulation entre le Comité Stratégique et le Conseil, les Administrateurs ont été invités à participer à une réunion du Comité Stratégique.

Revue de la contribution individuelle des Administrateurs
À l'occasion de l'évaluation collective du Conseil, le cabinet de conseil spécialisé a procédé à une revue de la contribution individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités de laquelle il est ressorti que l'engagement, l'assiduité et la préparation des Administrateurs sont élevés et traduisent une forte adhésion de l'ensemble du Conseil aux valeurs et au projet de Danone avec une forte capacité à challenger et à contribuer aux discussions du Conseil. À l'occasion de cette revue, il a été évoqué le besoin éventuel de renforcer, dans le futur, la composition du Conseil avec des profils venant du *retail* et/ou de la grande consommation et ayant une expérience soit américaine, soit asiatique.

Point sur le fonctionnement du Conseil

En 2017, le Conseil a procédé à l'examen annuel de son fonctionnement ainsi que celui de chacun de ses Comités. Il ressort de cet examen que les relations de confiance entre les Administrateurs favorisent la cohésion et la qualité des échanges. Ainsi, les discussions sont libres et constructives. Dans ce contexte, les Administrateurs participent en toute indépendance aux travaux et décisions du Conseil et de ses Comités.

COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 décembre 2017

Jean-Michel SEVERINO Président	**Début de mandat : Avril 2012, Président du Comité depuis avril 2012** Monsieur Jean-Michel SEVERINO est l'"expert financier du Comité", au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce et ce en raison de ses compétences et de son expertise. Inspecteur général des finances, il a occupé précédemment les fonctions de Directeur du Développement au ministère français de la Coopération, de Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et de Directeur Général de l'Agence française de développement (AFD). Il a développé dans ses précédentes fonctions de solides connaissances à la fois en matière comptable et financière, mais aussi en matière de contrôle interne et de gestion des risques.
Gaëlle OLIVIER	**Début de mandat : Février 2015** Madame Gaëlle OLIVIER a développé de solides connaissances financières lorsqu'elle travaillait en salle des marchés au Crédit Lyonnais puis comme Responsable des opérations d'investissement d'Axa Life Japon. Elle dispose également d'une expertise reconnue en matière de risques et d'audit interne. En effet, elle était Directrice Générale d'Axa Global P&C et Membre du Comité de Direction du groupe Axa.
Mouna SEPEHRI	**Début de mandat : Avril 2012** Madame Mouna SEPEHRI participe au développement du groupe Renault depuis 1996 et prend part à ses opérations majeures d'acquisitions et de partenariats stratégiques. Grâce à sa grande expérience dans le domaine des fusions et acquisitions, Madame Mouna SEPEHRI dispose d'une compétence éprouvée en matière financière ; étant par ailleurs, responsable des fonctions juridiques d'un grand groupe international coté, elle apporte une expérience complémentaire précieuse en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité d'Audit est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration des comptes et de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Missions

- concernant les comptes et l'information financière, notamment : (i) examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil d'Administration, (ii) s'assurer de la permanence des méthodes comptables appliquées par la Société, (iii) examiner le traitement comptable des principales transactions complexes et/ou non récurrentes, (iv) examiner le périmètre de consolidation des sociétés de Danone, (v) examiner la politique de suivi des engagements hors bilan, (vi) être informé des avis et commentaires des Commissaires aux comptes, (vii) examiner tous les semestres la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société, (viii) rendre compte au Conseil d'Administration des principales options de clôture des comptes consolidés annuels et semestriels, (ix) examiner, avec la Direction Générale, les communiqués de presse relatifs aux résultats et se faire communiquer les principaux documents de communication financière de Danone, (x) se faire communiquer les informations non financières publiées par Danone qui ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale ;
- concernant les Commissaires aux comptes de Danone : (i) piloter la procédure de sélection en supervisant l'appel d'offres conduit par la Direction Générale, et notamment, (ii) faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération, (iii) examiner les résultats de leurs travaux et de leurs vérifications ainsi que leurs recommandations et les suites données à ces dernières, (iv) entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants, (v) s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment en approuvant au préalable certaines de leurs missions ;
- concernant la gestion des risques : (i) s'assurer de l'existence de structures et de systèmes destinés à identifier et évaluer les risques de Danone, ainsi que du suivi de l'efficacité de ces systèmes, (ii) être informé de tout événement exposant la Société à un risque significatif, et (iii) être informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux de Danone ;
- concernant le contrôle interne : (i) s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne et du suivi de son efficacité, (ii) être informé de toute défaillance ou faiblesse significative en matière de contrôle interne et de toute fraude importante, (iii) examiner le rapport sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, (iv) s'assurer de l'existence d'un dispositif de traitement des plaintes reçues par Danone concernant les opérations comptables et financières, des manquements aux règles du contrôle interne ou aux règles anti-corruption et anti-fraude, (v) être informé des plaintes majeures reçues dans le cadre de ce dispositif et superviser le traitement des dossiers les plus importants dont il aurait été saisi, et (vi) pouvoir être consulté par le Comité de Responsabilité Sociale pour toute question relative aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique ;
- concernant l'audit interne, notamment : (i) valider le plan d'audit interne et en suivre l'exécution, (ii) revoir la structure de l'audit interne, être informé du contenu de la Charte d'Audit interne de Danone et être informé et consulté sur les décisions de nomination ou de remplacement du Directeur de l'audit interne et (iii) donner son avis sur l'adéquation des ressources et l'indépendance de l'audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régulièrement les mandataires sociaux, la Direction Générale de Danone et de ses filiales et, également le Directeur de l'Audit Interne, les Commissaires aux comptes, les cadres dirigeants de Danone, notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Danone, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie, du financement et du respect de l'éthique. Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale de Danone. Par ailleurs, le Comité d'Audit peut obtenir l'avis de conseillers externes indépendants, notamment en matière juridique et comptable, et demander la réalisation de tout audit interne ou externe. Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances. Par ailleurs, une réunion du Comité d'Audit est organisée une fois par an avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité d'Audit fait l'objet d'une revue régulière, afin, notamment, de se conformer aux nouvelles dispositions législatives et nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le règlement intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 10 décembre 2013, afin de mettre en œuvre les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Travaux

En 2017, le Comité d'Audit s'est réuni six fois (six en 2016), dont une fois conjointement avec le Comité de Responsabilité Sociale. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 80 % (73 % en 2016).

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité d'Audit sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus, et la transmission des procès-verbaux permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont porté en particulier sur les points suivants :

- situation financière de Danone ;
- examen des comptes consolidés annuels et semestriels de Danone, les comptes consolidés annuels ayant été examinés lors de réunions tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF dans un délai suffisant, soit au moins deux jours avant la réunion du Conseil arrêtant ces comptes. Cet examen implique systématiquement : (i) présentation par la Directrice Générale Finances de la situation financière de Danone, (ii) présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit, (iii) présentation conjointe par le responsable des comptes (Directrice Consolidation et Reporting) d'une part et les Commissaires aux comptes d'autre part, des principales options comptables retenues, (iv) revue des principaux litiges de Danone, (v) revue des engagements hors bilan, et (vi) audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris leurs ajustements d'audit ;
- suivi de l'actualité relative aux normes IFRS ;
- revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels. À cette occasion, le Comité s'est assuré de la cohérence de la présentation des informations financières au marché avec les comptes consolidés, et du fait que le processus de préparation des communiqués de presse impliquait notamment leur revue par les Commissaires aux comptes ;
- présentation du projet de distribution de dividendes soumis au vote des actionnaires ;

- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- revue semestrielle de la cartographie des principaux risques (y compris financiers) de Danone présentée par le responsable en charge du suivi et de la gestion des risques ;
- suivi de l'organisation et de l'efficacité des systèmes d'audit et de contrôle interne ;
- validation du plan d'audit interne de Danone et l'examen des principaux résultats des missions d'audit menées dans l'année et de leur synthèse ;
- revue du projet de la partie du rapport portant sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- approbation et suivi régulier des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- approbation de la procédure d'autorisation des services rendus par les Commissaires aux Comptes et les membres de leurs réseaux ;
- suivi annuel de la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- suivi annuel de la conformité au sein de Danone, avec un point spécifique sur la nouvelle loi française relative à l'anti-corruption (loi Sapin II) ;
- suivi de la matrice de matérialité, de l'évaluation des risques et des notations extra-financières ;
- information sur le plan d'action établi en application du nouveau règlement européen sur la protection des données ;
- fonctionnement du Comité, et la fixation de son programme et de ses priorités pour les exercices 2017 et 2018 ;
- revue de la situation fiscale de Danone et l'examen de l'évolution de l'actualité fiscale ;
- point sur la gestion du risque de change ; point sur l'intégration de The WhiteWave Foods Company ;
- examen de la procédure de gestion des informations privilégiées au sein de Danone, à la suite du nouveau règlement européen Abus de marché ("MAR").

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Jean LAURENT Président	Avril 2005, Président depuis le 28 avril 2011
Benoît POTIER	Avril 2012
Lionel ZINSOU-DERLIN	Février 2015
Clara GAYMARD	Avril 2016

Règlement intérieur

Principales dispositions

Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux sont régulièrement associés aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération, sauf sur les questions les concernant personnellement.

Missions

Relatives aux nominations

- déterminer et examiner régulièrement la politique de composition, participer à l'évaluation des organes de gouvernance, et formuler au Conseil toute proposition de modification relative à la composition et au fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- examiner (i) la pertinence du mode de gouvernance de la Société, (ii) l'évolution des instances dirigeantes et des potentiels futurs dirigeants (notamment par l'établissement d'un plan de succession en cas de vacance imprévisible), (iii) les règles de gouvernement d'entreprise applicables à la Société et en suivre la mise en œuvre et l'évolution éventuelle ;
- examiner et formuler des recommandations concernant l'indépendance de chaque Administrateur et examiner toute question relative à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts.

Relatives aux rémunérations

- être informé de la politique générale de rémunération de Danone et formuler tout commentaire y afférent ;
- examiner la politique de rémunération et de retraite de Danone et des instances dirigeantes, formuler un avis sur toute question y afférente, proposer au Conseil les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, et à ce titre : (i) définir les modalités de fixation des objectifs de la part variable et contrôler l'application de ces règles en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leur performance et la stratégie de Danone, (ii) être informé des mécanismes de rémunération long terme et de la politique générale d'attribution, et examiner les plans et les propositions d'attributions aux instances dirigeantes ;
- examiner l'enveloppe des jetons de présence et faire toute recommandation concernant sa répartition.

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération fait l'objet d'une revue régulière. Il a fait l'objet d'une refonte globale en 2017.

Travaux

En 2017, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni six fois (six en 2016), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 94 % (94 % en 2016).

Chaque réunion du Comité de Nomination et de Rémunération donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité de Nomination et de Rémunération ont porté en particulier sur les points suivants :

Concernant la gouvernance

- suivi de la transition de la présidence renforcée ;
- examen de la gouvernance de Danone et recommandation concernant la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent ;
- revue de la composition du Conseil dans le cadre de la politique de diversité, en particulier au regard de son taux de féminisation et d'indépendance, conduisant à examiner à l'occasion des Assemblées Générales 2017 et 2018 le renouvellement des mandats, la nomination de nouveaux Administrateurs et la nomination de Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent ;
- revue de la composition des Comités et plus particulièrement examen de la nomination de Madame Virginia A. STALLINGS en qualité de Présidente du Comité de Responsabilité Sociale et de Monsieur Benoît POTIER en qualité de Président du Comité Stratégique ;
- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et de l'existence ou non de conflits d'intérêts, même potentiels. L'analyse détaillée relative à l'apport par chaque candidat d'une expertise et l'examen de son indépendance figure ci-avant au paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ;
- revue annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Concernant la rémunération

- revue de la politique de rémunération de Danone, en particulier examen de l'équilibre des différentes composantes et de la cohérence des conditions de performance ;
- revue et détermination des différents critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle ; en particulier, pour chaque critère, fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués ;
- examen des programmes de rémunération (i) pluriannuelle, incluant l'examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance pour chaque exercice passé et la fixation des objectifs de performance au début de chaque nouvel exercice ; (ii) long terme, incluant la détermination des conditions de performance et l'examen de leur éventuelle atteinte, la revue de l'obligation de conservation des actions pour les mandataires sociaux et les autres membres du Comité Exécutif ;
- examen de la politique de rémunération pour 2017 des dirigeants mandataires sociaux ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2016 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2017 ;
- examen de la politique de rémunération pour 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2017 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2018 ;
- examen de propositions de résolutions concernant l'attribution de GPS par les Assemblées Générales 2017 et 2018 ;
- examen de l'enveloppe des jetons de présence ;
- revue des publications relatives à la rémunération : février, juillet 2017 et février 2018.

COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Virginia A. STALLINGS [a] Présidente	Février 2015, Présidente depuis juillet 2017
Bettina THEISSIG	Octobre 2016
Serpil TIMURAY [a]	Avril 2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

La mission du Comité de Responsabilité Sociale porte principalement sur la gouvernance du projet sociétal de Danone. Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de responsabilité sociale en lien avec la mission et les activités de Danone et tout particulièrement les domaines sociaux, environnementaux et éthiques.

Le Comité de Responsabilité Sociale porte une attention particulière aux principes d'action, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par Danone dans les domaines :

- sociaux vis-à-vis des salariés de Danone ainsi que ceux de ses partenaires, sous-traitants, fournisseurs et clients ;

- environnementaux relatifs (i) aux activités directement contrôlées par Danone (production industrielle, emballages, etc.) ou indirectement contrôlées (achats, transport, énergie, etc.) par celle-ci, et (ii) à l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables ;
- éthiques concernant les salariés de Danone, les consommateurs et plus généralement l'ensemble des parties prenantes de Danone ;
- nutritionnels relatifs notamment aux enjeux de santé publique, aux impacts sociaux de ses produits ainsi qu'à la communication faite auprès des consommateurs.

Missions

- examiner les principaux risques et opportunités pour Danone en matière environnementale, au regard des enjeux propres à ses missions et à ses activités ;
- être informé des procédures de contrôle interne mises en place au sein de Danone en ce qui concerne ses principaux risques environnementaux ;
- être consulté par le Comité d'Audit dans le cadre des projets de missions d'audit relatifs à ses domaines d'intervention ;
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par Danone, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par Danone, en particulier en matière sociétale et environnementale ;
- examiner une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par Danone ;
- être périodiquement informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif alerte des salariés qui ont pour objet des questions éthiques, sociales ou environnementales et examiner celles qui sont relatives à sa mission, en coordination avec le traitement réalisé par le Comité d'Audit ;
- revoir régulièrement les résultats des auto-évaluations de Danone dans le cadre du programme Danone Way.

Par ailleurs, dans le domaine des investissements à vocation sociétale, le Comité a pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour Danone ;
- d'examiner l'application des règles établies par Danone s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités de Danone ;
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités de Danone.

Le Comité a également pour mission de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'actions à finalité sociale que Danone conduit ou auxquels il participe.

Principales modifications / évolutions sociales

Le règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale fait l'objet d'une revue régulière. Les dernières modifications ont porté sur l'évolution de la performance et l'étendue exacte des missions, notamment par rapport au Comité d'Audit (tout particulièrement en matière de revue des risques et de la communication extra-financière de Danone).

Travaux

Au cours de l'année 2017, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni trois fois (quatre fois en 2016), dont une fois conjointement avec le Comité d'Audit, l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 100 % (89 % en 2016).

Chaque réunion du Comité de Responsabilité Sociale donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité de Responsabilité Sociale sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus, et la transmission des procès-verbaux, permettent au Conseil d'être pleinement informé des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

- revue des projets de Danone en cours dans le domaine sociétal et plus particulièrement l'examen des budgets des fonds créés à l'initiative de Danone, et en particulier le montant pris en charge par la Société au titre de sa contribution financière annuelle à Danone Communities, la réalisation de nouveaux investissements par le FPS danone.communities et suivi du fonds Danone pour l'Écosystème et des fonds Livelihoods ;
- revue annuelle de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- examen annuel du *reporting* non-financier de Danone ;
- examen de la nouvelle politique parentalité de Danone ;
- point annuel sur la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- examen annuel de la participation de Danone à l'indice *FTSE4Good* ;
- suivi annuel de la conformité au sein de Danone, avec un point spécifique sur la nouvelle loi française relative à l'anti-corruption (loi Sapin II) ;
- suivi de la matrice de matérialité, de l'évaluation des risques et des notations extra-financières.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Benoît POTIER [a] Président	2015, Président depuis 2017
Emmanuel FABER	2015
Franck RIBOUD	2015
Isabelle SEILLIER	2015
Jean-Michel SEVERINO [a]	2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité Stratégique a pour mission d'analyser les grandes orientations stratégiques de Danone. Il prépare et éclaire les travaux du Conseil sur les sujets d'intérêt stratégique majeurs tels que :

- les axes de développement ;
- les opportunités de croissance externe ;
- les opérations de désinvestissement ;
- les accords ou partenariats significatifs ;
- les éventuelles opérations sur capital de la Société ;
- les éventuelles possibilités de diversification ;
- plus généralement toute opération significative pour l'avenir de Danone.

Travaux

Au cours de l'année 2017, le Comité Stratégique s'est réuni deux fois (quatre fois en 2016), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 100 % (100 % en 2016).

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

- revue de l'évolution de l'actionnariat de la Société, des attentes et analyses des investisseurs ;
- revue de la cartographie des risques de Danone ;
- priorités stratégiques et processus de planification stratégique.

COMITÉ EXÉCUTIF

Rôle

Sous l'autorité du Directeur Général, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle de Danone. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, examine et décide de l'allocation des ressources, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des Pôles et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Il se réunit au moins une fois par mois.

Composition au 1er mars 2018 : 7 membres

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	54	Président-Directeur Général	2000
Bertrand AUSTRUY	44	Secrétaire Général et Directeur Général des Ressources Humaines	2015
Henri BRUXELLES	52	Directeur Général Eaux et Afrique	2017
Cécile CABANIS	47	Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats	2015
Francisco CAMACHO	52	Directeur Général Produits Laitiers et d'Origine Végétale	2011
Bridgette HELLER	56	Directrice Générale Nutrition Infantile et Nutrition Médicale	2016
Véronique PENCHIENATI	50	Directrice Générale Croissance et Innovation	2018

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

En application de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008, a étudié les dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé que Danone se référera à ce Code de gouvernance. Ce code est disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des points suivants que la Société n'applique pas de façon stricte :

Recommandations	Pratique de Danone et justification
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (paragraphe 21 du Code AFEP-MEDEF) *"Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général, dans les sociétés à conseil d'administration [...]."*	Le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017 a confirmé sa position prise en septembre 2014 qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié au sein de Danone. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux. Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de leurs parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 19 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme (tels que la participation à des régimes collectifs), indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).
Modalités de fonctionnement du comité des rémunérations (paragraphe 17.3 du Code AFEP-MEDEF) *"Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci."*	Le Conseil d'Administration délibère en présence des dirigeants mandataires sociaux sur leur rémunération mais ces derniers ne prennent part ni aux délibérations ni au vote des décisions les concernant. Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne statue sur ce sujet que sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et qui ne comporte donc aucun dirigeant mandataire social. Enfin, un Administrateur Référent est mis en place depuis 2013 afin d'apporter des garanties supplémentaires du bon fonctionnement du Conseil et de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil.
Régimes de retraite supplémentaires (paragraphe 24.6.2 du Code AFEP-MEDEF) *"Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur."*	Le régime de retraite constitué en 1976 est fermé depuis 2003. L'éligibilité au régime de retraite des dirigeants est bien soumise à une condition d'exercice d'activité au sein de Danone par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite. Par exception à ce principe, dans le seul cas d'un licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Cette dernière disposition, conforme à la réglementation française applicable, permet notamment de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite.

Recommandations	Pratique de Danone et justification
Critère d'indépendance des administrateurs (paragraphe 8.5 du Code AFEP-MEDEF) *"Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...] – Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans."*	Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF (voir ci-avant paragraphe *Règlement intérieur du Conseil d'Administration*). S'agissant du critère d'indépendance du Code AFEP-MEDEF selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue *ipso facto* un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant, le Conseil rappelle que la stratégie de développement de Danone repose sur un double projet économique et social qui lui confère une culture unique. À ce titre, le Conseil a réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans l'intérêt de Danone que de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience dans la durée au sein du Conseil offre une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète et régulière, le Conseil d'Administration a estimé, sur la base des travaux du Comité de Nomination et de Rémunération, que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendance au membre concerné. Ainsi, au 15 février 2018, le Conseil d'Administration de Danone est composé de 14 Administrateurs, dont 10 de ses Administrateurs sont considérés comme indépendants et 4 considérés comme non indépendants, les deux administrateurs représentant les salariés n'ayant pas fait l'objet d'une appréciation, soit un taux d'indépendance de 71 %. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les deux Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance. Concernant Monsieur Jean LAURENT, le Conseil a constaté que sa bonne connaissance de Danone nourrit son jugement éclairé et critique. Il a par ailleurs considéré que sa personnalité et son engagement, reconnus par les actionnaires de Danone, qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98 % le 29 avril 2015, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Concernant Monsieur Benoît POTIER, le Conseil a constaté sa forte contribution aux débats du Conseil ainsi que sa liberté de pensée en qualité de Président-Directeur Général d'une des sociétés les plus significatives du CAC 40. Enfin, le Conseil a considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve Monsieur Benoît POTIER dont le mandat a été renouvelé à 96,58 % le 29 avril 2015, sont autant de qualités justifiant de son indépendance.
Présence d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération (paragraphe 17.1 du Code AFEP-MEDEF) *"Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre"*	À l'occasion de sa revue de la composition des différents Comités, le Conseil, en concertation avec les Administrateurs représentant les salariés, n'a pas jugé opportun de procéder à la nomination d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération. Il a cependant décidé de nommer Madame Bettina THEISSIG, Administrateur représentant les salariés, au Comité de Responsabilité Sociale, en charge de la gouvernance du projet sociétal de Danone et notamment du suivi des sujets sociaux, environnementaux et éthiques. Le Conseil a en effet jugé que son profil, son expérience et sa connaissance approfondie de Danone sont des atouts pour les travaux de ce Comité. En tout état de cause, il est rappelé que le Comité de Nomination et de Rémunération de Danone est composé en son intégralité d'Administrateurs considérés comme indépendants, et exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Les travaux, recommandations et avis du Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des Administrateurs, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(article R. 225-83 du Code de commerce)

Renseignements concernant les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration :

- *les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats ;*
- *sauf mention contraire les sociétés sont en France ;*
- *les mandats portant la mention AG sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 Avril 2018 ;*
- *pour chaque Administrateur déjà présent, le taux de présence CA 2017 correspond à son taux de présence aux réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2017.*

Candidatures proposées à l'Assemblée Générale

Guido BARILLA
Cécile CABANIS
Michel LANDEL

Administrateurs dont le renouvellement est proposé

Benoît POTIER
Virginia A. STALLINGS
Serpil TIMURAY

Administrateurs en exercice

Franck RIBOUD
Emmanuel FABER
Clara GAYMARD
Gregg L.ENGLES
Gaëlle OLIVIER
Isabelle SEILLIER
Jean-Michel SEVERINO
Lionel ZINSOU-DERLIN

Administrateurs dont le mandat n'est pas renouvelé

Jacques-Antoine GRANJON
Jean LAURENT
Mouna SEPEHRI

Administrateurs représentant les salariés

Frédéric BOUTEBBA
Bettina THEISSIG



GUIDO BARILLA

Président du Conseil d'Administration de BARILLA

Candidat administrateur AG

Né le 30 juillet 1958, nationalité italienne
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Après des études de philosophie, Guido BARILLA débute sa carrière en 1982 par une expérience internationale de deux ans au sein du Service Commercial de Barilla France, une filiale du Groupe Barilla. À l'issue de cette expérience, il travaille pour plusieurs sociétés agroalimentaires aux États-Unis. À son retour en juillet 1986 à Parme, siège du Groupe Barilla, il devient cadre de la société et est principalement en charge de la croissance internationale du Groupe. Au cours de la même année, il est nommé membre du Conseil d'Administration de Barilla G. & R. F.lli S.p.A., puis Vice-Président en mai 1988. À la suite du décès de son père en octobre 1993, il prend les fonctions de Président du Conseil d'Administration de Barilla G. e R. F.lli S.p.A. et devient Président du Groupe Barilla en mars 2003. En 2009, il est nommé Président du Conseil Consultatif de Barilla Center for Food and Nutrition (BCFN), désormais dénommée Fondation BCFN.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de BARILLA HOLDING S.P.A. (Italie), CO.FI.BA. S.R.L. (Italie), GELP - S.P.A. (Italie), BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.[a] (Italie), BARILLA INIZIATIVE S.P.A.[a] (Italie), CONSUMER GOODS FORUM BOARD (France)
- Administrateur de ARLANDA LIMITED (Nouvelle Zélande), BARBROS S.R.L. (Italie), GAZZETTA DI PARMA FINANZIARIA S.P.A. (Italie), GAZZETTA DI PARMA S.R.L. (Italie), PUBLIEDI - S.R.L. (Italie), RADIO TV PARMA S.R.L. (Italie), GUIDO M. BARILLA E F.LLI S.R.L. (Italie)
- Mandataire spécial de BARILLA SERVIZI FINANZIARI S.P.A.[a] (Italie), F.I.R.S.T. COMMERCIALE S.R.L.[a] (Italie), F.I.R.S.T. RETAILING S.P.A.[a] (Italie)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant

(a) Société du groupe Barilla.



FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Chef de Marché Danone Eaux France S.A.E.M.E.

Administrateur représentant les salariés

Né le 18 août 1967, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992 où il a exercé plusieurs responsabilités au sein de la Direction Commerciale. En 2006, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant différentes Instances Représentatives du Personnel tant au siège de Danone Eaux France S.A.E.M.E. qu'au niveau national.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

Administrateur représentant les salariés de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Comité de Groupe de DANONE

Sociétés non cotées

- Délégué Syndical, membre et Représentant Syndical du Comité d'Entreprise de DANONE EAUX FRANCE S.A.E.M.E
- Membre représentant des salariés de *BRANCHE EAUX, BIÈRES ET B.R.S.A.*
- Secrétaire de Syndicat du *SYNDICAT AGROALIMENTAIRE CFDT 24*



CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats

Candidat Administrateur AG

Née le 13 décembre 1971, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Cécile CABANIS, ingénieure agronome diplômée d'Agro Paris Grignon, a débuté sa carrière en 1995 chez L'Oréal, en Afrique du Sud, où elle a occupé les fonctions de responsable logistique, responsable du contrôle de gestion, puis en France comme auditeur interne. En 2000, elle est nommée Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe Orange. Cécile CABANIS a rejoint Danone en 2004 où elle exerce des responsabilités clés au sein de la fonction Finances en tant que Directrice Corporate Finance puis Directrice du Développement. En 2010, elle est nommée Directrice Finances du pôle Produits Laitiers Frais. Depuis février 2015, elle est Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone. Elle prend la tête des Systèmes et Technologies d'Information en mars 2017. Depuis octobre 2017, elle est également en charge de la direction des Cycles, des Achats et du Développement de Ressources Durables dans l'entreprise.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de SCHNEIDER ELECTRIC SE
- Membre du Conseil de Surveillance de *MEDIAWAN*

Sociétés non cotées

- Directeur Général de *DANONE CIS HOLDINGS BV* [a] (Pays-Bas)
- Administrateur de *DANONEWAVE PUBLIC BENEFIT CORPORATION* [a] (États-Unis)
- Administrateur de *MICHEL ET AUGUSTIN SAS* [a]
- Membre du Conseil de Surveillance de *SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur de DANONE SA [a] (Espagne), DANONE DJURDJURA [a] (Algérie), DANONE CHIQUITA FRUITS [a], PRODUITS LAITIERS FRAIS IBERIA [a] (Espagne), CENTRALE DANONE [a] (Maroc), FROMAGERIE DES DOUKKALA [a] (Maroc), DAN TRADE B.V [a] (Pays-Bas), DANONE LIMITED [a] (Royaume-Uni), DANONE RUSSIA [a] (Russie), DANONE INDUSTRIA LLC [a] (Russie), DANONE SP. Z.O.O [a] (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance de TOECA INTERNATIONAL COMPANY B.V. [a] (Pays-Bas)

(a) Sociétés du groupe Danone ou dans lesquelles Danone a une participation.



GREGG L. ENGLES

Fondateur et associé de CAPITOL PEAK PARTNERS

Administrateur non indépendant
Né le 16 août 1957, nationalité américaine
Taux de présence CA 2017 : 66,67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Gregg L. ENGLES a obtenu une licence (Bachelor) en économie à Dartmouth, et est titulaire d'un doctorat de droit à l'Université de Yale. Après l'obtention de son diplôme, il a fondé et présidé plusieurs sociétés d'investissement, dont Kaminski Engles Capital Corporation en 1988, Engles Capital Corporation en 1989 et Engles Management Corporation en 1993. Il a fondé Suiza Foods Corporation en 1993 dont il est devenu Président-Directeur Général en 1994. Suiza Foods Corporation, dénommée plus tard Dean Foods Company, a été créée dans le but de consolider l'industrie américaine du lait. Il a été Président-Directeur Général de Dean Foods Company, qui est devenue l'une des principales sociétés alimentaires américaines entre 1994 et 2012 et a été cotée en 1996. Il a conçu une marque proposant une alternative aux produits laitiers au sein du portefeuille de Dean Foods et a créé WhiteWave par le biais d'une série d'acquisitions réussies, comprenant International Delight en 1997, Silk en 2002, Horizon Organic en 2004 et Alpro en 2009. Suite à la scission avec Dean Foods Company, Gregg L. ENGLES devient Président-Directeur Général de WhiteWave Foods Company d'octobre 2012 à avril 2017, date à laquelle la société est rachetée par Danone.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur de DANONE SA
- Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité d'Audit, membre du Comité de Rémunération et membre du Comité de Gouvernance de *LIBERTY EXPEDIA HOLDINGS, INC.* (États-Unis)

Sociétés non cotées

- Gérant de CAPITOL PEAK PARTNERS LLC (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président-Directeur Général de *THE WHITEWAVE FOODS COMPANY* (États-Unis)

Sociétés non cotées

Néant



EMMANUEL FABER

Président-Directeur Général de DANONE SA

Administrateur non indépendant
Né le 22 janvier 1964, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Emmanuel FABER débute sa carrière comme consultant chez Bain & Company puis banquier d'affaires chez Baring Brothers. Il rentre chez Legris Industries dont il est nommé Directeur Général en 1996. Emmanuel rejoint Danone en 1997 pour prendre la Direction Finances, Stratégies et Systèmes d'Information, et devient membre du Comité Exécutif en 2000. En 2005, il est nommé Directeur Général de la zone Asie-Pacifique. En 2008, il devient Directeur Général Délégué de Danone et, en 2011, il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration. Il est devenu Directeur Général de Danone en octobre 2014. Depuis le 1er décembre 2017, il est Président-Directeur Général. Emmanuel FABER est très engagé dans le développement de nouveaux modèles d'entreprises plus inclusifs. En 2005, il supervise les premières expérimentations d'entreprises sociales menées au Bangladesh avec Grameen Bank ainsi que la création de Danone Communities, en collaboration étroite avec Mohammad YUNUS, Prix Nobel de la Paix 2006. Avec Martin HIRSCH, Emmanuel FABER est également fondateur et co-président de l'Action-Tank Entreprise et Pauvreté, une association créée en 2010 à l'initiative de la Chaire HEC Paris "Social Business – Entreprise et Pauvreté" qui réunit entreprises, associations et monde académique autour d'un objectif commun : contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France par le développement de modèles économiques innovants. Sollicité en 2013 par le Ministre Délégué au Développement, il est l'auteur, avec Jay NAIDOO, du rapport : "Innover par la mobilisation des acteurs : 10 propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement".

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Président Directeur Général, et membre du Comité Stratégique de *DANONE SA*

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Administration de LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS [a]
- Administrateur de COFCO DAIRY INVESTMENTS LIMITED [b] (Hong Kong), GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED [b] (Bangladesh), danone.communities (SICAV) [a], PROMINENT ACHIEVER LIMITED [b] (Hong-Kong)
- Administrateur et Vice-Président de NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD [b] (Inde)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Directeur Général Délégué, Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND* [a] (Luxembourg)
- Membre du Conseil de Surveillance de *LEGRIS INDUSTRIES SA*

(a) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.
(b) Sociétés du groupe Danone ou dans lesquelles Danone détient une participation.



CLARA GAYMARD

Cofondatrice et Directrice Générale de RAISE CONSEIL et Présidente du WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY

Administrateur indépendant
Née le 27 janvier 1960, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Clara GAYMARD, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA, promotion 1986, Denis Diderot), est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licenciée en droit et en histoire. Elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en 1995 par le ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Elle est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics, puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes. En 2014, elle participe à l'équipe de négociation de l'acquisition de la partie énergie d'Alstom. Elle a quitté GE fin 2015 pour se consacrer à la société Raise qu'elle a cofondée avec Gonzague DE BLIGNIERES. Elle est par ailleurs membre des conseils d'administration de Véolia, Bouygues, LVMH et Présidente du Womens Forum.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées
- Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Administrateur et membre du Comité des comptes de BOUYGUES
- Administrateur de LVMH
- Administrateur, membre du Comité des rémunérations et du Comité de recherche, innovation et développement durable de VEOLIA ENVIRONNEMENT

Sociétés non cotées
- Présidente de WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY, PABAFAJAMET, RAISE CARAS SAS
- Directeur Général de RAISE CONSEIL, LE PONTON SAS

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées
Néant

Sociétés non cotées
- Président de GENERAL ELECTRIC FRANCE, GE INDUSTRIAL FRANCE
- Représentant en France de GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL INC (États-Unis)



JACQUES-ANTOINE GRANJON

Président-Directeur Général de VENTE-PRIVEE.COM SA

Administrateur indépendant

Né le 9 août 1962, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 66,67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jacques-Antoine GRANJON est diplômé de l'European Business School de Paris. Après ses études, sa volonté d'entreprendre le conduit dès 1985 à fonder avec un ami la société Cofotex SA, spécialisée dans la vente en gros de fins de séries. En 1996, il rachète les anciennes imprimeries du "Monde" dans le cadre d'un programme de rénovation urbaine de La Plaine-Saint-Denis, et y installe le siège du groupe Oredis. Il imagine un concept totalement innovant : une plate-forme web dédiée à la vente privée de produits de marque bénéficiant de fortes décotes par rapport aux prix publics. En janvier 2001, avec ses associés, il lance en France vente-privee.com. Il transpose ainsi sur Internet son expérience du déstockage de fins de séries de grandes marques de la mode et de la maison en misant sur un double concept : l'événement et l'exclusivité, tout en plaçant la satisfaction du client au centre de son dispositif. vente-privee.com est à l'image de son fondateur, une entreprise "citoyenne" : croissance responsable, formation et employabilité, conscience sociétale. Il crée en 2011 l'École Européenne des Métiers de l'Internet en partenariat avec Xavier NIEL et Marc SIMONCINI.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général de VENTE-PRIVEE.COM SA
- Président de OREFI ORIENTALE ET FINANCIÈRE SAS [a],
- Président du Conseil d'Administration de PALAIS DE TOKYO SAS
- Membre du Conseil de Surveillance de LE NOUVEL OBSERVATEUR

[a] Par ailleurs, Jacques-Antoine GRANJON détient les mandats suivants dans des sociétés contrôlées par la société OREFI Orientale et Financière SAS :

- Président de HOLDING DE LA RUE MONSIGNY, HOLDING DE LA RUE BLANCHE SAS, ORIMM SAS, MB Wilson SAS, VENTE-PRIVEE USA BRANDS, INC (États-Unis), VENTE-PRIVEE.COM DEUTSCHLAND Gmbh (Allemagne), VENTE-PRIVEE.COM LIMITED (Grande-Bretagne), VENTA-PRIVADA IBERICA (Espagne), VENDITA PRIVATA ITALIA SRL (Italie) OREL0G Orientale et Logistique SAS, LES BOUFFES PARISIENS SAS ;
- Président-Directeur Général de PIN UP SA ;
- Directeur Général de PROPER SAS ;
- Gérant de L'EGLISE WILSON SARL, ORIMM BIENS SARL ;
- Co-gérant de VENTE-PRIVEE.COM IP SARL (Luxembourg) et Marques Holding Luxembourg SARL (Luxembourg) ;
- Administrateur de VENTE-PRIVEE.COM HOLDING SA (Luxembourg), LOOKLET (Suède), VENTE-PRIVEE USA, LLC (États-Unis) ;
- Administrateur de SOCIÉTÉ NOUVELLE D'EXPLOITATION DE RÉNOVATION ET DE RENAISSANCE DU THÉÂTRE DE PARIS SA ;
- Gérant des sociétés civiles françaises SCI 249, BM WILSON SCI, FRUITIER WILSON SCI, LANDY WILSON SCI, LYON 3 SCI, MM WILSON SCI, PRESSENSE WILSON SCI, SCI BRETONS WILSON, SCI LE STADE WILSON, SCI SAINT WILSON, SCI HÔTEL WILSON, SCI BEAUNE-WILSON, MALAKOFF WILSON, SCI DE LA GRENOUILLE-ALLARD, SCI DE LA GRENOUILLE WILSON, SCI YVETTE WILSON, SCI AMBROISE WILSON, SCI TISSERAND-WILSON ;
- Président de VENTE-PRIVEE HOLDING PRODUCTIONS SAS ;
- Président de HOLDING DE LA RUE DE LA MICHODIÉRE SAS et THÉÂTRE DE LA MICHODIÈRE SAS ;
- Président de PRODUCTS AND BRANDS STUDIO SAS ;
- Administrateur de PRIVALIA VENTA DIRECTA, S.A.U.

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur de GROUPE COURREGES SAS ;
- Gérant de la SCI 247.



MICHEL LANDEL

Directeur Général de SODEXO [a]

Candidat Administrateur AG

Né le 7 novembre 1951, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Michel LANDEL commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1980, il devient Directeur d'une usine de produits BTP au sein du groupe Poliet. En 1984, il est recruté par Sodexo comme Responsable des Opérations pour l'Afrique de l'Est et du Nord, puis est promu Directeur Afrique (activités Bases-Vie) et prend en 1989 la responsabilité des activités nord-américaines. Il participe notamment au rapprochement en 1998 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexho Marriott Services. Dès 1999, il devient Chief Executive Officer de Sodexho Marriott Services, devenu Sodexo, Inc. En février 2000, il est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Sodexo. De juin 2003 à août 2005, il assume la fonction de Directeur Général Délégué Groupe, en charge de l'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande, ainsi que des activités Bases-Vie. Depuis 2005, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif. Le 23 janvier 2018, il a démissionné de ses fonctions de Directeur Général et de Président du Comité Exécutif de Sodexo dont il est désormais uniquement administrateur.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Directeur Général et administrateur de SODEXO [a] ;

Sociétés non cotées

- Administrateur de Louis Delhaize – Compagnie franco-belge d'Alimentation (Belgique), SODEXO INC. (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de ONE SCA
- Membre du Conseil de Direction de SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS, ONE SAS

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

Néant

[a] Il a démissionné de ses fonctions depuis le 23 janvier 2018. Il est désormais uniquement administrateur de Sodexo.



JEAN LAURENT

Président du Conseil d'Administration de FONCIERE DES RÉGIONS SA

Administrateur indépendant et Administrateur Référent

Né le 31 juillet 1944, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean LAURENT est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University. Il a fait toute sa carrière dans le groupe Crédit Agricole, d'abord dans les caisses du Crédit Agricole de Toulouse, puis du Loiret et de l'Ile de France où il a exercé ou supervisé différents métiers de la banque de détail. Il a ensuite rejoint la Caisse Nationale du Crédit Agricole, d'abord comme Directeur Général Adjoint (1993-1999), puis comme Directeur Général (1999-2005). À ce titre, il a assumé la mise sur le marché de Crédit Agricole SA (2001), puis l'acquisition et l'intégration du Crédit Lyonnais dans le groupe Crédit Agricole. Il est également Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions. Il est Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Danone depuis 2011 et Administrateur Référent depuis 2013.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur Référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégique et des Investissements de FONCIÈRE DES RÉGIONS SA

Sociétés non cotées

- Administrateur et membre du Comité Exécutif et d'Investissement de *BENI STABILI* (Italie)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président et membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de DANONE SA
- Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Financier de EURAZÉO SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Administration d'*UNIGRAINS SA*



GAËLLE OLIVIER

Membre du Comité de Direction du Groupe AXA et Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C [a]

Administrateur indépendant

Née le 25 mai 1971, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Gaëlle OLIVIER est diplômée de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et de l'Institut des Actuaires. Après un début de carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés en actions, Gaëlle OLIVIER a rejoint le groupe AXA en 1998 où elle a exercé depuis plusieurs responsabilités tant en France qu'à l'étranger dans les différents métiers du groupe. Après deux ans au sein d'AXA Investment Managers, elle devient pendant cinq ans *Executive Assistant* du Président-Directeur Général du groupe AXA, Henri DE CASTRIES et Secrétaire du Conseil de Surveillance. En 2004, elle rejoint AXA Life Japon en tant que responsable des opérations d'investissement, puis devient, en 2006, membre du Comité de Direction en charge de la Stratégie, de l'Intégration avec Winterthur Japon et de l'Audit. En 2009, elle devient Directrice de la Communication et de la Responsabilité d'Entreprise du groupe AXA, puis en 2011 Directrice Générale des activités d'assurances dommages d'AXA en Asie. En janvier 2016, elle prend la direction d'AXA Entreprises en France. En juillet 2016, elle est nommée Directrice Générale d'AXA Global P&C et rejoint le Comité de Direction du groupe AXA. En 2017, elle est nommée Présidente et membre du Conseil d'Administration d'AXA Global Direct SA. Elle a quitté le groupe AXA le 15 novembre 2017.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C
- Président et membre du Conseil d'Administration d'AXA THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED (Thaïlande), d'AXA ART (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération d'AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE
- Administrateur d'AXA UK et d'AXA GLOBAL DIRECT SA
- Directeur Général d'AXA ENTREPRISES
- Administrateur d'AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG LIMITED (Chine), AXA GENERAL INSURANCE CHINA LIMITED (Chine), AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD (Malaisie), BHARTI – AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED (Inde), WIN PROPERTY (SHANGHAI LINKS) LIMITED (Chine), AXA TECHNOLOGY SERVICES SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD (Singapour), AXA TIAN PING PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY LIMITED (Chine)

(a) Jusqu'au 15 novembre 2017.



BENOÎT POTIER

Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Administrateur indépendant AG

Né le 3 septembre 1957, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît POTIER est entré chez Air Liquide en 1981 comme Ingénieur de Recherche et Développement. Il a ensuite occupé les fonctions de Chef de Projet au Département Ingénierie et Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est nommé Directeur Stratégie-Organisation en 1993, et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des Activités Ingénierie Construction et Grande Industrie Europe.
Benoît POTIER est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000, puis Président du Directoire en novembre 2001. En 2006, il est nommé Président-Directeur Général de L'Air Liquide SA.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président du Comité Stratégique et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE INTERNATIONAL, AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (États-Unis)
- Administrateur d'AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS INC. [a] (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de MICHELIN

Sociétés non cotées

Néant

(a) Société du groupe Air Liquide.



FRANCK RIBOUD

Président d'Honneur de DANONE SA

Administrateur non indépendant

Né le 7 novembre 1955, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Franck RIBOUD est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il est entré en 1981 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition à date réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Évian. En 1992, il prend la fonction de Directeur du Département Développement de Danone. Danone lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export. Entre mai 1996 et le 30 septembre 2014, il a été Président-Directeur Général de Danone. Il est devenu Président du Conseil d'Administration en octobre 2014. Depuis décembre 2017, il est Président d'Honneur de Danone.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Président d'Honneur, Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Administrateur de *BAGLEY LATINOAMERICA SA* [a] (Espagne), *RENAULT SAS*, *ROLEX SA* (Suisse), *ROLEX HOLDING SA* (Suisse), *QUIKSILVER, INC.* (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur de RENAULT SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Orientation de LIVELIHOODS FUND (SICAV) [b] (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de Livelihoods Fund for Family Farming SAS [a]
- Président du Conseil d'Administration de danone.communities (SICAV) [b]
- Administrateur de DANONE SA (Espagne)

(a) Société du groupe Danone.
(b) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.



ISABELLE SEILLIER

Vice-President de la Banque d'investissement de J.P. MORGAN pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique

Administrateur non indépendant
Née le 4 janvier 1960, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Isabelle SEILLIER est diplômée de Sciences-Po Paris (Économie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires. Elle a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987. Elle y a occupé, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe. Elle a rejoint les équipes de J.P. Morgan à Paris en 1993 en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. Elle a rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en 1997 en qualité de banquier conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005, elle était nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. Elle était depuis 2008 Président de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires pour la France et l'Afrique du Nord. Depuis janvier 2016, elle est Vice-Présidente de l'Investment Banking pour J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Elle est impliquée dans les opérations philanthropiques et particulièrement engagée dans des associations dédiées à l'aide à l'enfance. Sous son impulsion, J.P. Morgan France a développé un programme philanthropique aidant ces associations.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées
- Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées
Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées
Néant

Sociétés non cotées
- Président de *J.P. MORGAN CHASE BANK*



MOUNA SEPEHRI

Directeur Délégué à la Présidence et membre du Comité Exécutif de RENAULT SAS

Administrateur indépendant
Née le 11 avril 1963, nationalités française et iranienne
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômée en droit et avocat au Barreau de Paris, Mouna SEPEHRI commence sa carrière en 1990 comme avocat à Paris puis à New York, où elle se spécialise en fusions & acquisitions et droit international des affaires. Elle rejoint Renault en 1996 comme Directeur Juridique Adjoint du groupe. Associée à la croissance internationale du groupe, elle prend part à la formation de l'Alliance Renault-Nissan dès le début (1999), en qualité de membre de l'équipe de négociations. En 2007, elle entre à la Direction Déléguée à la Présidence et est chargée du management des équipes transverses. En 2009, elle devient Directeur Délégué à la Présidence de l'Alliance Renault-Nissan, Secrétaire du Conseil d'Administration de l'Alliance Renault-Nissan. Elle devient également membre du comité de pilotage de la coopération de l'Alliance avec Daimler en 2010. Dans ce cadre, elle pilote la mise en œuvre des synergies Alliance, la coordination de coopérations stratégiques et la conduite de nouveaux projets. En avril 2011, elle entre au Comité Exécutif du groupe Renault comme Directeur Délégué à la Présidence de Renault. Elle supervise les fonctions suivantes : la Direction Juridique, la Direction des Affaires Publiques, la Direction de la Communication, la Direction des Relations Publiques, la Direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de l'Immobilier & des Services Généraux, la Direction de la Prévention et de la Protection du groupe, la Direction des Équipes Transverses, le Programme de l'Efficience Économique des Frais de Fonctionnement, et la Direction de la Stratégie et du Plan groupe. Elle est nommée, en 2013, membre permanent du Directoire de l'Alliance Renault-Nissan.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées
- Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA
- Administrateur, Président du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale (CGRSE) d'ORANGE
- Membre du Conseil de Surveillance, membre du Comité d'Audit de M6 SA (MÉTROPOLE TÉLÉVISION)
- Membre du Directoire d'*ALLIANCE RENAULT-NISSAN* (Pays-Bas)

Sociétés non cotées
Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées
- Administrateur de *NEXANS SA*

Sociétés non cotées
Néant



JEAN-MICHEL SEVERINO

Gérant de I&P SARL

Administrateur indépendant

Né le 6 septembre 1957, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean-Michel SEVERINO est ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Après quatre ans à l'Inspection générale des finances (1984-1988), il est nommé conseiller technique pour les affaires économiques et financières du Ministre de la coopération (1988-1989). Il devient ensuite chef du service des affaires économiques et financières de ce ministère, puis Directeur du Développement. Il est recruté comme Directeur pour l'Europe centrale par la Banque Mondiale en 1996, à un moment où cette région est marquée par la fin du conflit des Balkans et la reconstruction. Il en devient Vice-Président pour l'Asie de l'Est, entre 1997 et 2001, et consacre alors son temps à la gestion de la grande crise macroéconomique et financière qui secoue ces pays. Ensuite, il est nommé Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), entre 2001 et 2010 dont il conduit l'expansion sur l'ensemble du monde émergent et en développement. À l'issue de son troisième mandat, en 2010, il retourne à l'Inspection générale des finances, où il préside le "partenariat français pour l'eau". Il quitte alors en 2011 la fonction publique pour prendre la direction d'une équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines, I&P (Investisseurs et Partenaires). Parallèlement à ses activités opérationnelles, il a exercé de nombreuses activités et responsabilités de production intellectuelle, notamment comme professeur associé au CERDI (Centre d'études et de recherches sur le développement international). Il a été élu membre de l'Académie des technologies (2010) ; il est actuellement *senior fellow* et administrateur de la Fondation pour les Études et Recherches sur le développement international (FERDI) et Membre de l'Académie des Technologies. Il a publié de nombreux articles et ouvrages.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur et membre du Comité d'Audit d'ORANGE

Sociétés non cotées

- Président du Conseil d'Administration d'EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)
- Administrateur d'*I&P GESTION* (Île Maurice), *I&P DEVELOPEMENT* (Ile Maurice), PHITRUST IMPACT INVESTORS SA
- Président du Conseil d'Administration d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice)
- Administrateur d'*ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)
- Membre du Comité d'investissement d'*ENERGY ACCESS VENTURES*
- Gérant d'*EMERGENCES DÉVELOPPEMENT (EURL), I&P SARL (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Membre du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'ORANGE

Sociétés non cotées

- Membre du Comité d'investissement d'*ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)



VIRGINIA A. STALLINGS

Professeur de pédiatrie à The CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA

Administrateur indépendant AG

Née le 18 septembre 1950, nationalité américaine
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Virginia A. STALLINGS est professeur de pédiatrie à l'École de médecine Perelman de l'Université de Pennsylvanie et titulaire d'une chaire en gastroentérologie et nutrition. Elle est également Directeur du Centre de nutrition à l'Hôpital pour enfants de Philadelphie. Pédiatre de métier, elle est spécialiste de la nutrition et de la croissance des enfants atteints d'affections chroniques. Ses recherches portent sur le lien entre croissance et nutrition tant chez les enfants en bonne santé que chez ceux souffrant de maladies chroniques telles que : l'obésité, la drépanocytose, l'ostéoporose, la mucoviscidose, l'infirmité motrice cérébrale, la maladie de Crohn, le sida et les cardiopathies congénitales. Elle contribue activement aux soins cliniques et à la recherche en nutrition infantile depuis plus de 25 ans. Elle a récemment fondé Medical Nutrition Innovation, LLC, une entreprise spécialisée dans le développement de produits nutritionnels pour les nourrissons, les enfants et les adultes. En tant qu'ancien membre ou membre actuel de l'Académie nationale de médecine des États-Unis, du Comité Alimentation et Nutrition de l'Académie nationale des sciences des États-Unis et du Conseil de l'Association américaine de nutrition, le Docteur STALLINGS joue un rôle important au sein de la communauté scientifique et médicale du secteur nutritionnel. Elle a dirigé les rapports du comité de l'Académie nationale de médecine intitulés Nutrition Standards for Food in Schools ainsi que School Meals : Building Blocks for Healthy Children, qui ont permis l'élaboration d'une nouvelle politique visant à améliorer la qualité nutritionnelle des repas pour les écoliers aux États-Unis. Elle a présidé le Comité de l'Académie Nationale de Médecine sur les *"Allergies alimentaires : un fardeau mondial, causes, traitement, prévention et politique publique"*, qui a publié ses conclusions et recommandations en 2016. Elle a reçu plusieurs distinctions pour ses travaux de recherche et l'excellence de son enseignement de l'Association américaine de nutrition, de l'Académie américaine de pédiatrie ainsi que de l'Académie nationale de médecine.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Administrateur de FITLY, Start-up spécialisée en santé numérique (États-Unis)
- Fondateur de MEDICAL NUTRITION INNOVATION, LLC (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant



BETTINA THEISSIG

Président du Comité d'Entreprise de MILUPA Gmbh

Administrateur représentant les salariés

Née le 2 juillet 1962, nationalité allemande
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

En 1978, Bettina THEISSIG commence sa formation dans le secteur industriel au sein de la société Milupa GmbH, une société fabricant des préparations et aliments pour bébés, qui est rattachée au Métier Nutrition Infantile de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Elle acquiert sa première expérience professionnelle au sein du département publicité de Milupa. Elle exerce ensuite plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, médical, où elle apprend à mieux connaître l'entreprise. Son intérêt constant pour la condition des salariés et la protection de leurs droits l'amène à rejoindre le Comité d'entreprise de Milupa en 2002. Elle est aujourd'hui Président du Comité d'entreprise de Milupa, Président du Comité central d'entreprise de Milupa et Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne. Elle est également membre du Comité d'entreprise européen de Danone et de son comité de pilotage (COPIL). Par ailleurs, elle est Représentant des travailleurs handicapés depuis 1998.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur représentant les salariés, membre du Comité de Responsabilité Sociale et du Comité d'entreprise européen de Danone et du comité de pilotage de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Président du Comité d'entreprise, Président du Comité central d'entreprise, Représentant des travailleurs handicapés, Responsable Santé, Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne, *MILUPA GmbH* (Allemagne)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant



SERPIL TIMURAY

Membre du Comité Exécutif du groupe VODAFONE

Administrateur indépendant AG

Née le 7 juillet 1969, nationalité turque
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Serpil TIMURAY est diplômée en gestion d'entreprise (business administration) de l'Université Bogazici d'Istanbul. Elle débute sa carrière en 1991 chez Procter & Gamble, où elle occupe plusieurs postes à responsabilités au sein du département Marketing, avant d'être nommée au Comité exécutif de Procter & Gamble Turquie. En 1999, elle rejoint Danone en tant que Directeur marketing et membre du Comité exécutif de la filiale Produits Laitiers Frais en Turquie. De 2002 à fin 2008, elle occupe les fonctions de Directeur général de Danone Turquie et supervise à ce titre l'acquisition et l'intégration de plusieurs sociétés. En 2009, elle rejoint le groupe Vodafone en tant que Président-Directeur Général de Vodafone Turquie, qui entrera dans une ère de forte croissance sous son égide. En janvier 2014, elle est nommée Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique, et devient membre du Comité exécutif du groupe Vodafone. En octobre 2016, elle devient responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du groupe Vodafone, tout en continuant de siéger au Comité exécutif du groupe.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du groupe VODAFONE (Royaume-Uni)

Sociétés non cotées

- Président du Conseil d'administration de VODAFONE TURKEY [a] (Turquie)
- Administrateur de GSMA (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Directeur général désigné Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique de *VODAFONE GROUP* (Royaume-Uni)
- Président-Directeur Général de *VODAFONE TURKEY* (Turquie)
- Administrateur, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODACOM GROUP* [a] (Afrique du Sud)
- Administrateur, membre du Comité des nominations et des rémunérations de *SAFARICOM KENYA* [a] (Kenya)
- Administrateur de *VODAFONE QATAR* [a] (Qatar)

Société non cotées

- Administrateur, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODAFONE HUTCHISON AUSTRALIA* [a] (Australie)
- Administrateur, Président du Comité de responsabilité sociale, membre du Comité des nominations et des rémunérations de *VODAFONE INDIA* [a] (Inde)
- Administrateur de *VODAFONE EGYPT* (Égypte)
- Président de *VODAFONE et QATAR FOUNDATION LLC* [a] (Qatar)

(a) Société du groupe Vodafone.



LIONEL ZINSOU-DERLIN

Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI PARTNERS SAS

Administrateur indépendant

Né le 23 octobre 1954, nationalités française et béninoise

Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Lionel ZINSOU-DERLIN, est diplômé de l'École Normale Supérieure (rue d'Ulm), de la London School of Economics ainsi que de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales. Il démarre sa carrière professionnelle comme Maître de Conférences et Professeur d'économie à l'Université Paris XIII. De 1984 à 1986, il devient Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier ministre du Bénin. En 1986, il entre au sein de Danone où il occupe divers postes notamment ceux de Directeur du développement puis Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins. En 1997, il rejoint en tant qu'Associé Gérant la banque Rothschild & Cie où il était responsable du groupe Biens de Consommation, responsable de la zone Afrique Moyen-Orient et membre du Global Investment Bank Committee. En 2008, il rejoint PAI partners SAS dont il est Président entre 2009 et 2015 et Président du Comité Exécutif entre 2010 et 2015. Depuis 2015, il occupe la fonction de Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS. De juin 2015 à avril 2016, il a été Premier ministre du Bénin.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Administrateur d'AMERICANA (Émirats arabes unis)

Sociétés non cotées

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de *PAI PARTNERS SAS*
- Président-Directeur Général de *SOUTH BRIDGE FRANCE*
- Président de *SOUTHBRIDGE*
- Président du Conseil d'Administration de *SOUTH BRIDGE HOLDING* (Île Maurice)
- Administrateur d'*INVESTISSEURS & PARTENAIRES* (Île Maurice), *I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice), *SOUTH BRIDGE PARTNER* (Île Maurice)
- Président et Membre du Conseil de Surveillance de *LES DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD (LAFITE) SCA*
- Membre du Conseil de Surveillance *d'AP-HP INTERNATIONAL*
- Gérant de *SOFIA – SOCIÉTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE SARL*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Administrateur de KAUFMAN & BROAD SA, d'ATOS

Sociétés non cotées

- Président de PAI PARTNERS SAS
- Administrateur de *PAI SYNDICATION GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE III GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE IV GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE V GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE VI GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), STRATEGIC INITIATIVES FRANCE SAS
- Membre du Conseil Consultatif de *MOET HENNESSY*
- Membre du Conseil de Surveillance de *CERBA EUROPEAN LAB SAS*
- Directeur suppléant de *UNITED BISCUITS TOPCO LTD* (Luxembourg)

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 240
Principes généraux 240
Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif) 241
Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 242
Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017 et principes arrêtés pour 2018 244
Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone 244
Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux 244
Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Franck RIBOUD 245
Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Emmanuel FABER 247
Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux 253
Contrat de travail suspendu 253
Régime de retraite supplémentaire 253
Indemnités de départ 257
Indemnités de non-concurrence 258
Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 258
Principe 258
Application 259

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le présent paragraphe *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux* constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce concernant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de Danone, au titre de leur mandat, pour l'exercice 2018.

Principes généraux

Rôle du Comité de Nomination et de Rémunération

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité de Nomination et de Rémunération. Ce Comité est composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et présidé par l'Administrateur Référent.

Il étudie les meilleures pratiques de marché sur la base (i) d'un *benchmark* préparé par un cabinet spécialisé dont il s'est assuré de l'objectivité, incluant des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), et (ii) d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation. Ce panel est également utilisé dans le cadre des conditions de performance des *Group performance shares* (GPS) et des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, et comprend à ce jour Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelez International Inc. Danone recherche notamment à positionner ces rémunérations entre la médiane et le troisième quartile supérieur des références du marché du CAC 40. Le Comité de Nomination et de Rémunération veille notamment à ce que :

- la rémunération soit de nature à attirer, fidéliser et motiver les talents tout en restant en cohérence avec les pratiques du marché et avec les grilles de rémunération internes de Danone ;
- la rémunération pluriannuelle, qui est soumise à conditions de performance, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle, pour inciter les dirigeants mandataires sociaux à la performance et à inscrire leur action dans la durée ;
- les critères de performance associés à la rémunération soient exigeants, complémentaires et stables de sorte qu'ils rémunèrent une performance durable permettant de garantir l'alignement de l'intérêt des actionnaires, en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers, et de l'intérêt du management. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des meilleures pratiques de rémunération, à savoir "pas de paiement sous la guidance" et "pas de paiement sous la médiane" s'agissant des conditions de performance externes ;
- pour ses recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif, l'ensemble des composantes de la rémunération sont prises en compte, en intégrant notamment l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite, et s'assure de leur équilibre.

Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone disposent que cette rémunération doit être :

- liée aux performances de la Société ;
- équilibrée tenant compte des attentes des investisseurs et actionnaires ;
- exigeante, alignée avec les intérêts des actionnaires et conforme aux meilleures pratiques de marché ;
- en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 500 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération comme décrit ci-avant et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ainsi qu'au regard des pratiques du marché ;
- prise en considération de l'ensemble des éléments de la rémunération pour une appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ; sont ainsi pris en compte les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

La politique de rémunération de Danone repose sur ces principes simples, stables et transparents, dont la mise en œuvre se traduit notamment par :

- une part de la rémunération à long terme, notamment sous la forme de *Group performance shares* (GPS) (depuis 2010) ;
- la prépondérance de la part de la rémunération des dirigeants soumise à la réalisation de conditions de performance ;
- la mise en place d'une obligation de conservation des actions DANONE pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif permettant ainsi de combiner l'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- une rémunération globale plafonnée.

L'ensemble des conditions de performance relatives à ces éléments de rémunération long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont explicitement décrits dans le Document de Référence depuis plusieurs années.

Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif)

Les principes suivants ont vocation à s'appliquer en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), le Président du Conseil d'Administration peut percevoir des jetons de présence s'il ne perçoit pas une rémunération fixe. L'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président est fixée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, conformément aux principes rappelés en préambule, et en particulier en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience et en cohérence avec les pratiques de marché.

La rémunération fixe du Président peut, le cas échéant, être revue à échéances relativement longues.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au Président.

Rémunération variable

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président.

Rémunération pluriannuelle soumise à conditions de performance (GPU)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération pluriannuelle ne peut être attribuée au Président.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération long terme ne peut être attribuée au Président.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration pourrait, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle afin de compenser toute ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat.

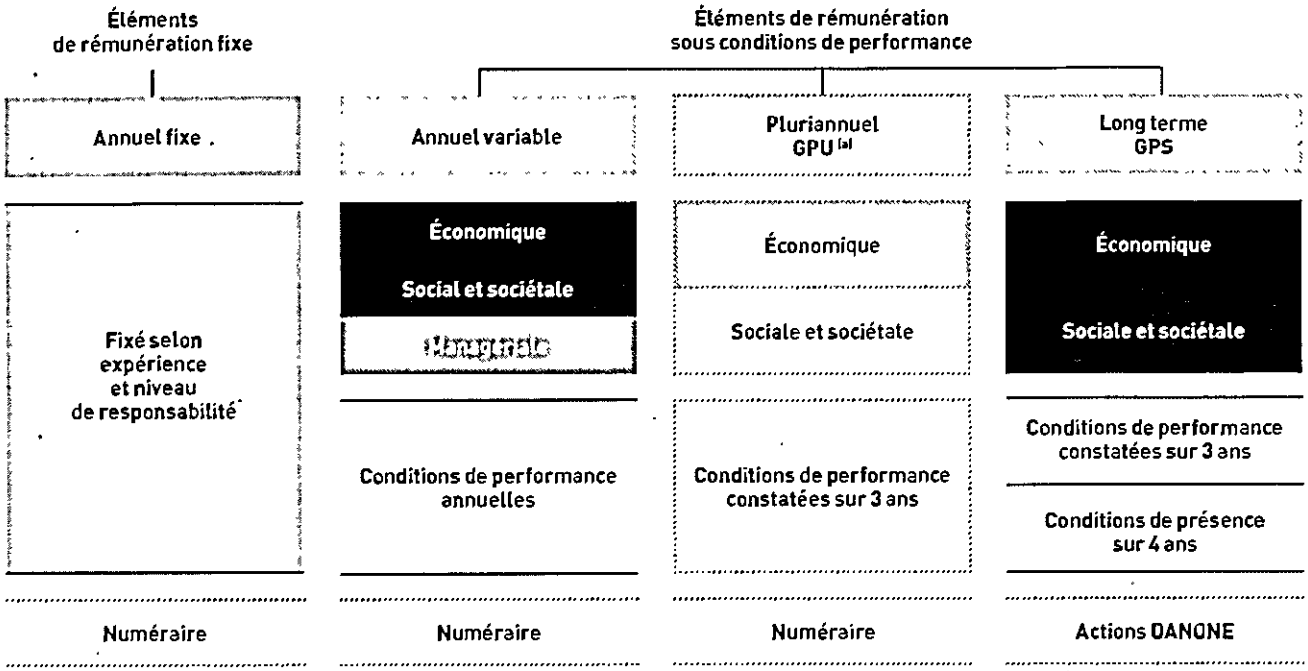
Dans l'hypothèse où une telle rémunération serait attribuée, il est rappelé que conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Autres éléments pris en compte dans la rémunération du Président

Comme rappelé en préambule, l'ensemble des éléments de la rémunération sont pris en considération dans l'appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, le cas échéant, sont pris en compte dans la détermination de la rémunération du Président les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Éléments composant la rémunération



(a) Dans le cadre de la simplification de la rémunération de Monsieur Emmanuel FABER, depuis 2017, aucun GPU ne lui est attribué.

Il est rappelé que les éléments de rémunération variables ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé au Directeur Général, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale selon les conditions prévues aux L.225-37-2 et L.225-100 du Code de commerce.

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir ci-après paragraphe *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent pas percevoir de jetons de présence.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est :

- arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en tenant compte des missions qui leur sont confiées, leur expérience et en cohérence avec les pratiques de marché ;
- revue à échéances relativement longues ; et
- payée mensuellement.

À titre d'illustration, la rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER, inchangée depuis 2014, s'élève à un million d'euros.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Rémunération variable

Rémunération variable annuelle

Principes

La rémunération variable annuelle :

- est arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en cohérence avec les missions confiées, l'expérience et les pratiques de marché ;
- est octroyée sous conditions de performance selon des critères économiques quantifiables et des critères sociaux et managériaux déterminés de manière précise et objective décrits ci-après ;
- à un montant cible qui peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe ; et
- est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe.

Structure

La rémunération variable annuelle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :

- une part économique, quantifiable, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone, tels que la croissance organique du chiffre d'affaires net, la progression de la marge et la génération de *free cash flow* ;
- une part sociale et sociétale, établie par référence à des objectifs de Danone ; et
- une part managériale, calculée par référence à des objectifs liés au développement de l'activité de Danone.

Le plafond de chacune de ces parts équivaut à deux fois la cible : la rémunération variable annuelle court-terme au titre d'un exercice est donc plafonnée à 200 % de sa rémunération fixe, sans minimum ni plancher garanti.

Rémunération pluriannuelle et long terme

La rémunération pluriannuelle et la rémunération long terme représentent, au moment de leur attribution, environ 50 % de la rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dans la limite de 60 % de cette même rémunération.

Rémunération pluriannuelle (GPU)

La rémunération pluriannuelle est une rémunération en numéraire pour une période de trois ans soumise à conditions de performance selon un ou plusieurs critères économiques quantifiables auxquels s'ajoutent éventuellement des critères sociétaux. Ces conditions de performance sont fixées par avance par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération qui examine également annuellement l'atteinte éventuelle du ou des objectifs pour chaque plan de GPU.

Afin de simplifier la structure de la rémunération du Directeur Général, et afin d'en accroître la part actionnariale en valeur, depuis 2017 aucun GPU n'est attribué à Monsieur Emmanuel FABER.

Les principes et plans de GPU sont détaillés ci-après au paragraphe *6.4 Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2017 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre de 2017, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2017.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

La rémunération long terme :

- a été instituée en 2010 afin de consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et plus de 1 500 cadres dirigeants de Danone) à accompagner le développement de Danone et à renforcer la valeur de l'action sur le long terme ;
- est approuvée annuellement par l'Assemblée Générale depuis 2013 ;
- est octroyée, par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sous la forme d'actions DANONE soumises à conditions de performance (GPS) ;
- est soumise à des conditions de performance consistant en général en des critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité, appréciés sur une durée de trois ans, et qui correspondent aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation auxquels s'ajoute, le cas échéant, un critère sociétal et/ou environnemental ;
  - un critère de performance externe, basé sur la croissance organique du chiffre d'affaires de Danone, comparée à celle du panel de pairs historiques de Danone constitué de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ;
  - un critère de performance interne, fondé sur un indicateur financier clé tel que la marge, le *free cash flow* ou autre ;
  - un critère de performance environnemental externe, basé sur le niveau attribué à Danone par CDP au titre du programme *Climate Change*.
- est fixée par le Conseil d'Administration, qui, par ailleurs, examine l'éventuelle atteinte des conditions de performance après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération ;
- est attribuée de manière définitive sous réserve d'une condition de présence continue appliquée à l'ensemble des bénéficiaires sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; étant précisé que s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence que partiellement sur une base *prorata temporis* et sur avis motivé ;
- les actions DANONE livrées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif font l'objet d'une obligation de conservation selon les principes déterminés par le Conseil d'Administration et détaillés ci-après ;
- est plafonnée comme suit : le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter l'équivalent de plus de 60 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée au moment de l'attribution.

Les principes et plans de GPS sont détaillés ci-après au paragraphe *6.4 Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2017 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre des plans précédents, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2017.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'Administration pourrait, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, sur recommandation du Comité de Nomination et des Rémunération, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de rémunération pluriannuelle et long terme soumise à conditions de performance afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat.

Dans l'hypothèse où une telle rémunération serait attribuée, il est rappelé que conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Il est rappelé qu'aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée par le passé à Monsieur Emmanuel FABER.

Autres éléments pris en compte dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le Comité de Nomination et des Rémunération intègre l'ensemble des éléments de la rémunération pour son appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, le Comité a pris en compte l'indemnité de départ et l'indemnité de non concurrence dont il bénéficie, ainsi que le régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe, fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Ces éléments sont détaillés au paragraphe *6.7 Conventions et engagements réglementés*.

À toutes fins utiles, il est précisé que si un nouveau dirigeant mandataire social exécutif devait être nommé, celui-ci pourrait éventuellement bénéficier d'une indemnité de départ dont le montant ne saurait excéder deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuel) et ferait l'objet de conditions de performance exigeantes.

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2017 ET PRINCIPES ARRÊTÉS POUR 2018

Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone

Montant global des rémunérations dues et de la valeur à la date d'attribution, des GPU et GPS attribués en 2016 et 2017 à chaque dirigeant mandataire social (informations requises par le Tableau 1 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Franck RIBOUD		
Rémunération annuelle [a]	2 000 000	1 833 333 [e]
Avantages de toute nature [b]	4 620	4 235
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) [c]	–	–
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) [d]	–	–
Total	**2 004 620**	**1 837 568**
Emmanuel FABER		
Rémunération annuelle [a]	2 200 000	2 200 000
Avantages de toute nature [b]	4 620	4 620
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) [c]	600 000	–
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) [d]	2 012 670	2 013 007
Total	**4 817 290**	**4 217 627**

(a) Montants dus, fixes et variables.
(b) les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.
(c) Les valeurs maximales sont de 30 euros par GPU attribué en 2016. En 2017, dans le cadre de la simplification de la rémunération de Monsieur Emmanuel FABER, il ne lui a pas été attribué de GPU.
(d) Le montant correspond à l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).
(e) Ce montant correspond à une rémunération fixe annuelle de 2 000 000 d'euros ramenée sur 11 mois, Monsieur Franck RIBOUD ayant cessé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 30 novembre 2017.

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Contrats, régimes et indemnités applicables aux personnes ayant exercé des fonctions de dirigeants mandataires sociaux de Danone en 2017 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 11 de la recommandation AMF)

Nom	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Franck RIBOUD	✓[a]		✓			✓		✓
Président du Conseil *(jusqu'au 30 novembre 2017)*								
Début du premier mandat : 1992								
Fin du mandat en cours : 2017								
Emmanuel FABER	✓		✓		✓		✓	
Président-Directeur Général *(depuis le 1er décembre 2017, auparavant Directeur Général)*								
Début du premier mandat : 2002								
Fin du mandat en cours : 2019								

(a) Monsieur Franck RIBOUD a cessé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 30 novembre 2017, il reste administrateur Danone, ce mandat expirant en 2019.

Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Franck RIBOUD

Rémunérations et avantages attribués en 2017

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Franck RIBOUD

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 à Monsieur Franck RIBOUD (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe annuelle [a]	2 000 000	2 000 000	1 833 333 [e]	1 833 333
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération due au titre des droits de retraite	N/A	N/A	119 199	N/A
Rémunération pluriannuelle [b]	N/A	N/A	N/A	650 000
Avantages de toute nature [c]	4 620	4 620	4 235	4 235
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [d]	N/A	N/A	12 000	N/A
Total	**2 004 620**	**2 004 620**	**1 968 767**	**2 499 568**

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Ces montants correspondent réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(d) Monsieur Franck RIBOUD n'avait pas droit aux jetons de présence lorsqu'il était Président du Conseil d'Administration. Depuis le 1er décembre 2017, il est Président d'Honneur et peut percevoir des jetons de présence.

(e) Ce montant correspond à une rémunération fixe annuelle de 2 000 000 d'euros ramenée sur 11 mois, Monsieur Franck RIBOUD ayant cessé ses fonctions le 30 novembre 2017.

Rémunération annuelle fixe 2017

La rémunération fixe de Monsieur Franck RIBOUD, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, due pour l'année 2017 jusqu'à la cessation de ses fonctions, est stable par rapport à celle perçue en 2016, soit 1 833 333 euros.

En 2017, au-delà de l'animation des travaux du Conseil d'Administration et dans le cadre de la présidence renforcée, Monsieur Franck RIBOUD s'est activement consacré à plusieurs missions dont notamment :

- implication active dans le processus de réflexion et de décision sur l'évolution de la gouvernance aux côtés de l'administrateur référent et président du Comité de Nomination et de Rémunération, à travers un dialogue régulier et nourri en interne et en externe ;
- présidence du comité stratégique ;
- rencontres régulières avec les équipes de Danone et de ses filiales, et notamment les collaborateurs les plus récents dans le cadre de sa mission d'incarnation de la culture, de la stratégie et de l'histoire de l'entreprise : participation à de nombreuses conventions et à plusieurs inaugurations de sites industriels ou administratifs (à titre d'exemple, nouvelle usine Évian, nouveau siège Blédina dans la région de Lyon, etc.) ;
- représentation de Danone auprès des autorités gouvernementales de plusieurs pays stratégiques pour son développement, en appui du directeur général ;
- relations avec les partenaires historiques et stratégiques de Danone dans certaines activités (actionnaires minoritaires de certaines filiales ou actionnaires majoritaires de sociétés dans lesquelles Danone a un intérêt minoritaire qui ont une relation ancienne et personnelle avec Franck RIBOUD) ;
- dialogue régulier avec la direction générale sur certains projets et certaines décisions du management en matière d'évolution des organisations ou d'innovation ;
- présidence de Livelihoods Fund for Family Farming SAS et présidence du Conseil d'Administration de la SICAV danone. communities.

Le Président du Conseil d'Administration a ainsi pu apporter sa vision et son expérience sur certains projets et décisions de la Direction Générale, notamment en matière d'organisation.

Rémunération variable annuelle 2017

Pour mémoire, Monsieur Franck RIBOUD, pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil, n'a pas perçu de rémunération variable annuelle.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Il est rappelé que le Président du Conseil d'Administration n'a bénéficié ni d'attribution de GPS ni de GPU depuis sa nomination en octobre 2014 en tant que Président du Conseil d'Administration.

Les caractéristiques des plans de GPU et de GPS ainsi que les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle.*

Group performance units

Depuis octobre 2014, Monsieur Franck RIBOUD n'a plus reçu d'attribution de GPU. Il a perçu en 2017 la dernière livraison de GPU au titre de la dernière attribution dont il avait bénéficié en juillet 2014.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Franck RIBOUD	0 [a]	650 000 [b]

(a) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100 % sur les années 2013, 2014 et 2015.
(b) Montant versé au titre des derniers Group performance units attribués à Monsieur Franck RIBOUD en 2014.

Group performance shares

Il est rappelé que Monsieur Franck RIBOUD, en tant que Président-Directeur Général, avait bénéficié jusqu'au 1er octobre 2014 des attributions de GPS suivantes :

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	**26/07/2012**	**26/07/2013**	**24/07/2014**
Nombre de GPS	*54 500*	*54 500*	*50 000*
Valeur des GPS attribués sur l'exercice [a]	*2 197 985*	*1 882 413*	*2 513 500*
Nombre de GPS caducs ou annulés [b]	–	–	–
Nombre de GPS devenus disponibles	*27 250*	*36 334*	–
Date de livraison [c]	*27/07/2016*	*27/07/2017*	*25/07/2018*

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013, le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.
(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.
(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.

Conformément au règlement des GPS, Monsieur Franck RIBOUD recevra en juillet 2018 la dernière livraison d'actions au titre des derniers GPS qui lui avaient été attribués en juillet 2014. En effet, ce règlement prévoit qu'en cas de départ en retraite plus de douze mois après l'attribution des GPS, tout bénéficiaire reste éligible à la livraison des GPS qui lui ont été attribués sous réserve de l'atteinte des conditions de performance de ces GPS, comme pour tout bénéficiaire de GPS. Il est rappelé que l'atteinte des conditions de performance a été réalisée en avril 2017, date à laquelle Monsieur Franck RIBOUD était toujours présent dans la Société.

Levées de *stock-options*

Monsieur Franck RIBOUD n'ayant procédé à aucune levée de *stock-options* en 2017, le Tableau 5 de la nomenclature AMF, mentionné par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, n'a pas d'objet.

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués en 2017

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Franck RIBOUD au titre de l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, il est rappelé que les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2017 ne peuvent être versés qu'après l'approbation de l'Assemblée : cette disposition est sans objet pour Monsieur Franck RIBOUD, celui-ci n'ayant pas fait l'objet de telles attributions en 2017.

Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Franck RIBOUD au titre de ses fonctions de Président du Conseil entre le 1er janvier et le 30 novembre 2017

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	**Montants ou valorisation comptable soumis au vote**	**Présentation**
Rémunération fixe	1 833 333 €	La rémunération annuelle fixe est stable depuis 2014. Le montant plus faible versé en 2017 (1 833 333 euros) par rapport à 2016 (2 000 000 d'euros) s'explique en raison du calcul *prorata temporis*, Monsieur Franck RIBOUD ayant quitté ses fonctions de Président du Conseil le 30 novembre 2017. Cette rémunération fixe est détaillée au paragraphe *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*.
Rémunération variable annuelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération variable annuelle n'a été versée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération long terme	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération long terme (GPS) n'a été attribuée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Stock-options	Non applicable	En 2017, aucune *stock-option* n'a été attribuée au Président du Conseil.
Jetons de présence	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucun jeton de présence n'a été attribué ou versé au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Avantages de toute nature	4 235 €	Ce montant correspond au pool de voitures et chauffeurs mis à disposition du Président du Conseil jusqu'au 30 novembre 2017.
Indemnité de départ	Non applicable	La cessation des fonctions de Président du Conseil de Monsieur Franck RIBOUD n'a donné lieu à aucun versement d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	Le Président du Conseil ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence. Lors de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil, Monsieur Franck RIBOUD n'a pas reçu d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Dans le cadre de la cessation de ses fonctions de Président, Monsieur Franck RIBOUD a fait valoir ses droits à la retraite le 1er décembre 2017. Ce régime de retraite à prestations définies, mis en place pour tous les cadres ayant le statut de Directeur Groupe, a été fermé le 31 décembre 2003. Le détail de ce régime figure ci-après et au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*. À toutes fins utiles, le montant brut annuel du par Danone au titre de cette retraite à prestations définies (après déduction des montant dus par la sécurité sociale, la retraite complémentaire et supplémentaire) s'élève à 1 430 392 euros.

Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Emmanuel FABER

Rémunérations et avantages attribués en 2017

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Emmanuel FABER

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 à Monsieur Emmanuel FABER (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe annuelle [a]	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle [a]	1 200 000	1 240 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération pluriannuelle [b]	600 000	–	–	468 000
Avantages de toute nature [c]	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [d]	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	**2 804 620**	**2 244 620**	**2 204 620**	**2 672 620**

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Les montants dus correspondent à la valeur maximale des GPU sur l'exercice. Ces montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(d) Monsieur Emmanuel FABER n'a pas droit aux jetons de présence.

Rémunération annuelle fixe 2017

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER due pour l'année 2017 s'élève à 1 million d'euros et est inchangée depuis sa nomination en qualité de Directeur Général en septembre 2014.

Cette rémunération tient compte à la fois de son expérience et de son niveau de responsabilité.

Rémunération variable annuelle 2017

Rappel de la rémunération cible et du plafond annuel fixés pour 2017
Montant cible de la rémunération annuelle variable : 1 000 000 euros (inchangée depuis 2014)

Conditions de performance et plafond

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible de la part	Variation possible en fonction de la pondération
Économique Part quantifiable, calculée par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché	Croissance organique du chiffre d'affaires	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Croissance de la marge opérationnelle courante	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Génération du *free cash flow*	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**60 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 120 %**
Sociale et sociétale Référence à des objectifs de Danone (développement des talents et des organisations, développement des initiatives sociétales et environnementales)	Qualité de l'environnement au travail, engagement des salariés mesuré par une enquête externe exhaustive	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Rayonnement de Danone par ses initiatives sociétales (révolution de l'alimentation) et environnementales (engagement climat)	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**20 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 40 %**
Managériale Référence à la mise en œuvre de la stratégie de Danone (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies) et à la conduite des équipes dirigeantes.	Closing de l'acquisition WhiteWave, intégration, développement de l'activité et des synergies Mise en œuvre du plan d'économies Protein	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Dynamique des équipes de Direction et leur évolution ainsi que le pilotage des activités opérationnelles	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**20 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 40 %**
Total		**100 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 200 %**

Examen de l'atteinte des objectifs et pondérations

Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a déterminé le niveau de réalisation de la rémunération variable annuelle d'Emmanuel FABER.

Il a ainsi établi la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017 à 120 % de la rémunération cible compte tenu des éléments suivants :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant *(en euros)*
Économique	60 %	125 %	75 %	750 000
Social et sociétal	20 %	125 %	25 %	250 000
Managérial	20 %	100 %	20 %	200 000
Total de la rémunération variable 2017	**100 %**	**-**	**120 %**	**1 200 000**

En particulier, après validation des éléments financiers par le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a déterminé le taux d'atteinte de chacun des indicateurs économiques constituant l'objectif économique à savoir :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	25 %	60 %	15 %
Marge	25 %	160 %	40 %
Free cash flow	10 %	200 %	20 %
Total	**60 %**	**-**	**75 %**

Le Conseil d'Administration a estimé les niveaux d'atteinte suivants pour les différents indicateurs :

Part économique : 125 % de la cible

- atteinte partielle du critère lié à la croissance organique du chiffre d'affaires, en raison d'une croissance de 2,5 % ;
- atteinte au-delà de la cible en ce qui concerne le critère relatif à la croissance de la marge opérationnelle courante en raison d'une progression de 70 points de base, et
- atteinte maximale de l'objectif lié à la génération du *free cash flow* en raison de la génération d'un *free cash flow* d'un montant de 2 083 millions d'euros.

Concernant les parts sociale, sociétale et managériale, le Conseil d'Administration a estimé les niveaux d'atteintes suivants :

Part sociale et sociétale : 125 % de la cible

- constatation du niveau élevé de l'engagement des salariés de Danone qui a été évalué lors d'une enquête anonyme menée par un cabinet externe auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise dans le monde entre septembre et octobre 2017. Cette étude est menée par Danone tous les deux ans. Le taux de participation de cette édition 2017 a été de 89 % et les résultats "Engagement Durable" de Danone sont bien au-dessus de la moyenne du secteur de la grande consommation (+ 8 points en 2017).

  Le niveau de l'"Engagement Durable" est calculé sur la base de trois indicateurs (Engagement, Soutien, Stimulation) permettant de quantifier la fierté d'appartenance, la volonté de contribuer davantage, le soutien et la stimulation que les salariés reçoivent dans leur environnement de travail, au quotidien, afin d'atteindre un haut niveau de productivité. Cet indicateur de compétitivité lié au capital humain de l'entreprise permet une comparaison à la "norme" du secteur de la grande consommation.
- en matière sociétale, le Conseil d'Administration a apprécié les engagements de Danone en matière de changement climatique et a constaté la reconnaissance de l'"Initiative Science Based Targets" (SBTi) conformément aux mesures globales nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C prévu par l'Accord de Paris. Cette reconnaissance est une preuve de l'engagement de Danone dans sa transition vers une économie sobre en carbone notamment en travaillant à une agriculture plus durable dont l'empreinte carbone représente aujourd'hui 57 %. Dans cette perspective, Danone s'est également associé, en 2017, à l'initiative internationale "4 / 1000 : des sols pour la sécurité alimentaire et le climat" initiée par le gouvernement français pour promouvoir une agriculture productive et résiliente, fondée sur une gestion durable des sols. De plus, Danone a rejoint l'initiative RE100 et a pris un engagement de transition vers une électricité de source 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % d'ici à 2020.

Part managériale : 100 % de la cible

- closing de l'acquisition WhiteWave, de son intégration, de la mise en place des synergies, mais également du fait du lancement du programme d'économies Protein ;
- en ce qui concerne la dynamique des équipes de Direction, le Conseil a relevé notamment la nouvelle organisation plus resserrée du Comité Exécutif dans le cadre de la nouvelle gouvernance de Danone.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Group performance units

Attributions de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les *Group performance units*	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017
Nombre de Group performance units	*20 000*	*20 000*	–
Valeur maximale des Group performance units attribués sur l'exercice [a]	*580 000*	*600 000*	–
Montant versé	*En attente*	*En attente*	–
Date de livraison	24/07/2018	28/07/2019	–

(a) 30 euros.

Montants versés

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	2016	2017
Emmanuel FABER	– [a]	468 000 [b]

(a) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100 % sur les années 2013, 2014 et 2015.
(b) Montant versé au titre des Group performance units attribués en 2014 au regard de l'atteinte partielle des objectifs sur les années 2014, 2015, et l'atteinte totale des objectifs fixés pour 2016.

Group performance shares

Attribution de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	26/07/2012	26/07/2013	24/07/2014	23/07/2015	23/07/2016	26/07/2017
Nombre de GPS	41 250	41 250	36 000	36 000	34 200	35 021 [d]
Valeur des GPS attribués sur l'exercice [a]	1 663 613	1 424 775	1 809 720	2 034 360	2 012 670	2 013 007
Nombre de GPS caducs ou annulés [b]	–	–	–	–	–	–
Nombre de GPS devenus disponibles	20 625	27 500	–	–	–	–
Date de livraison [c]	27/07/2016	27/07/2017	25/07/2018	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.
(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.
(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.
(d) En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir 36 772 actions en 2021.

Les caractéristiques des plans de GPS et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle.*

Levées de *stock-options*

Monsieur Emmanuel FABER n'ayant procédé à aucune levée de *stock-options* en 2017, le Tableau 5 de la nomenclature AMF, mentionné par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, n'a pas d'objet.

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués en 2017

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Toutefois, seuls les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice antérieur ne peuvent être versés qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale.

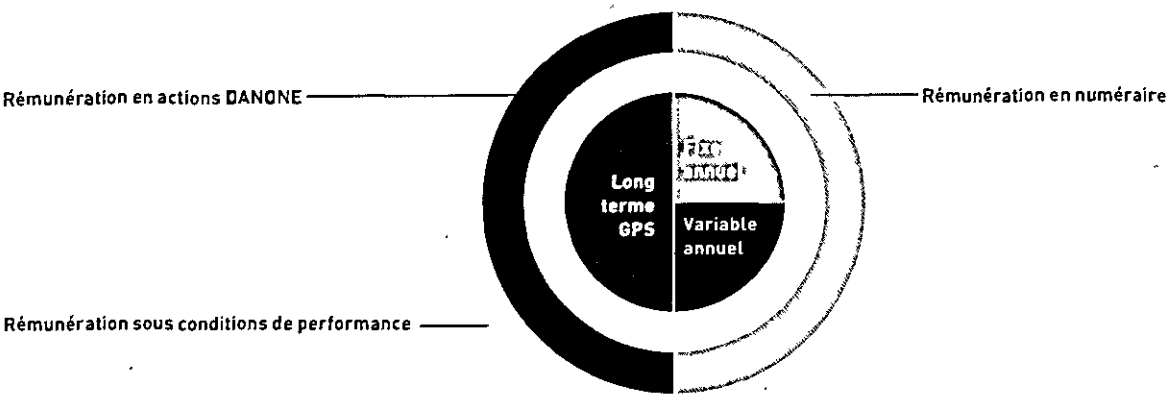
Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000 €	La rémunération fixe tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité de Monsieur Emmanuel FABER. Elle est stable depuis 2014 et représente en 2017 environ 25 % de sa rémunération totale.
Rémunération variable annuelle *(le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale)*	1 200 000 €	La rémunération variable annuelle cible a été fixée par le Conseil à 1 000 000 d'euros. Cette rémunération, octroyée sous conditions de performance selon l'atteinte de critères économiques quantifiables (représentant 60 % de la rémunération cible), sociaux (représentant 20 % de la rémunération cible) et managériaux (représentant 20 % de la rémunération cible), est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable	En 2017, afin de simplifier la rémunération globale du Directeur Général, il a été décidé de ne pas lui attribuer de Group performance units (GPU).
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Danone n'a pas mis en place de mécanisme de rémunération exceptionnelle au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER.
Rémunération long terme	GPS : 2 013 007 € (35 021 actions)	La rémunération long terme correspond aux *Group performance shares* (GPS). Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. 35 021 GPS 2017 ont été attribués à Monsieur Emmanuel FABER le 26 juillet 2017 représentant une valeur comptable de 2 013 007 €. Cette attribution, dont les conditions de performance sont détaillées dans le paragraphe *6.4 Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle*, représente 0,01 % du capital social de Danone. En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir 36 772 actions en 2021.
Stock-options	Non applicable	Absence d'attribution. La dernière attribution de *stock-options* à des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu en novembre 2009.
Jetons de présence	Non applicable	Conformément à *la Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucun jeton de présence n'a été attribué ou versé à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017.
Avantages de toute nature	4 620 €	Ce montant correspond au *pool* de voitures et chauffeurs mis à disposition des dirigeants.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de 2017	Le versement des indemnités de départ des mandataires sociaux a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints. L'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER est détaillée au paragraphe *Indemnité de départ* ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de 2017	L'indemnité de non-concurrence de Monsieur Emmanuel FABER est détaillée au paragraphe *Indemnités de non-concurrence* ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de 2017	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe, 115 personnes collaborateurs bénéficient toujours de ce régime. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. L'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions détaillées au paragraphe *Retraite supplémentaire des dirigeants* ci-après.

Principes de rémunération arrêtés pour 2018

Sur recommandation du Conseil de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 15 février 2018 a arrêté les principes de rémunération au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER pour l'exercice 2018.

La structure et les éléments de rémunération seraient alors les suivants :



Rémunération fixe 1 000 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle d'Emmanuel FABER, inchangé depuis 2014, a été confirmé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, lors de sa séance du 15 février 2018.
Rémunération variable annuelle Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2018, les éléments la composant, le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. • Montant cible : 1 000 000 € • Plafond maximal : 200 % • Aucun plancher	Comme en 2017, elle sera composée de trois parts : une part économique, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone, une part sociale et sociétale et une part managériale avec les mêmes pondérations. Conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012, le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères a été préétabli de manière précise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'attribution de cette rémunération variable, sous conditions de performance, fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2018. Elle sera également détaillée dans le Document de Référence 2018. Par ailleurs, en application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée générale 2019. Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2018, ne seront versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale 2019.

AUTRES ÉLÉMENTS OU AVANTAGES AU BÉNÉFICE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Contrat de travail suspendu

Suspension du contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant à son contrat de travail, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de Danone sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- Danone s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de Danone ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des 12 derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite supplémentaire des dirigeants sur la base de l'ancienneté cumulée de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

À l'occasion de l'examen du renouvellement de son mandat d'Administrateur, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 avait confirmé sa position prise en septembre 2014 car il avait estimé :

- qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié de sein de Danone. Le Conseil avait estimé en effet que ce dispositif était pertinent pour des dirigeants ayant au moins dix ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux ; et
- que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ce contrat de travail aurait pour effet de le priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de son parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 20 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme tels que la participation à des régimes collectifs, indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).

Par ailleurs, le Conseil avait pris acte du fait que l'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une explication circonstanciée du maintien du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social permet de justifier la non-application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Fin du contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD

Monsieur Franck RIBOUD a mis fin à son contrat de travail avec effet au 30 novembre 2017. Il est précisé qu'il n'a perçu aucune indemnité de départ à cette occasion.

Les informations relatives à son contrat de travail sont présentées au paragraphe *Conventions réglementées*.

Régime de retraite supplémentaire

Régime de retraite supplémentaire de Monsieur Emmanuel FABER

Régime de retraite à prestations définies

Monsieur Emmanuel FABER bénéficie du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficiant du statut "Directeurs Groupe" au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2017, ce régime bénéficiait à 115 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Éligibilité aux prestations

Le bénéfice des prestations prévues par le régime de retraite à prestations définies est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment de son départ en retraite, étant précisé, par exception à ce principe que le bénéficiaire du régime est maintenu en cas de :
  - licenciement après 55 ans, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée ; et
  - classement en invalidité 2e ou 3e catégorie au sens de la législation de la sécurité sociale, au cours de l'activité au sein de Danone.

Ces deux dernières dispositions, bien que conformes à la réglementation française applicable et à la position de l'administration sociale, ne sont pas prévues par le Code AFEP-MEDEF mais permettent, notamment, de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite, ou à une invalidité ;

- l'ancienneté des bénéficiaires au sein de Danone en qualité de Directeur Groupe, au sens du règlement du régime de retraite, doit être au moins de cinq ans. Il est précisé que l'ancienneté prise en compte inclut les périodes correspondant au contrat de travail et au mandat social. Il est également indiqué qu'en cas de départ avant 55 ans, les droits sont perdus.

Le régime de retraite supplémentaire des dirigeants est un engagement contractuel collectif bénéficiant à un nombre certain de cadres de Danone. Compte tenu des modalités selon lesquelles ce dispositif a été institué et porté à la connaissance des bénéficiaires potentiels, sa modification nécessiterait l'accord individuel de chacun de ces derniers.

Couverture et financement
Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représente l'engagement de Danone au 31 décembre 2017 conformément aux normes IFRS, soit un total de 22,6 millions d'euros pour les mandataires sociaux de Danone et les membres du Comité Exécutif.

Ce régime fait l'objet d'une couverture partielle externalisée auprès d'assurances.

Charges et contribution sociales associées
- aucune charge ne pèse sur le bénéficiaire pendant la phase de constitution ;
- les primes versées à l'organisme assureur sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue par l'article L. 137-11, 2° du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Modalités de calcul de la rente et plafond
Le régime de retraite à prestations définies dont bénéficie Monsieur Emmanuel FABER, comme d'autres cadres dirigeants, prévoit le versement d'une rente qui :

- est égale à la somme de 1,5 % de la tranche 1 de la rémunération de référence (définie selon le règlement du régime comme la part de rémunération comprise entre 3 et 8 Plafond Annuel de la Sécurité Sociale (PASS)) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) et 3 % de la tranche 2 de la rémunération de référence (définie par le règlement du régime comme la part de rémunération supérieure à 8 PASS) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) :
  - la rémunération de référence définie par le règlement du régime est constituée de la moyenne des 3 dernières rémunérations (précédant le départ en retraite, le passage en invalidité 2e ou 3e catégorie ou le licenciement après 55 ans), incluant le salaire annuel de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération).
  - la recommandation du Code AFEP-MEDEF, prévoyant une limite de 45 % du revenu de référence, ne s'applique pas à ce régime de retraite, dans la mesure où ce dernier a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003 et que cette limite ne concerne pas les plans de retraite fermés à de nouveaux bénéficiaires (article 24 du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée du mois de novembre 2016).
- peut atteindre au maximum 30 % de la tranche 1 de la rémunération de référence et 60 % de la tranche 2 de rémunération de référence ;
- est versée après déduction de certaines pensions correspondant à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.

Autres informations
- la matérialité des montants potentiels de ce régime pour Monsieur Emmanuel FABER résulte principalement de l'importance de son ancienneté (20 ans) et non du pourcentage de la base de calcul par année d'ancienneté qui est limité de 1,5 % à 3 % par an (voir détails ci-après) ;
- conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tels que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), le Conseil d'Administration du 22 février 2016, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a décidé (i) de subordonner l'accroissement annuel des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER à la réalisation d'une condition de performance à compter du renouvellement de son mandat en 2016, et (ii) de soumettre l'accroissement de ces droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016. Cette décision du Conseil a fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société et les engagements de retraite de Monsieur Emmanuel FABER ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 à hauteur de 92,75 % ;
- le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017 portant notamment sur la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, a constaté, le maintien à l'identique de l'engagement de retraite pris au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER ; et que
- la matérialité de l'avantage résultant de ce régime pour Monsieur Emmanuel FABER a bien été prise en compte par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration dans la détermination de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux.

Détails du calcul de la rente dont est susceptible de bénéficier Monsieur Emmanuel FABER

Rémunération de référence pour le calcul de la rente	Elle correspond à la moyenne des rémunérations de base et des rémunérations annuelles variables perçues au cours des trois années complètes d'activité au sein de Danone précédant le départ à la retraite (la "Base"). Ainsi, la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de plusieurs années. À titre d'exemple, au 31 décembre 2017, cette Base serait pour Monsieur Emmanuel FABER de 2 044 396 euros.
Augmentation des droits potentiels	Elle est progressive et ne représente chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire : • le montant de la rente viagère qui serait versée à Monsieur Emmanuel FABER correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté de la tranche 1 de la rémunération de référence (part de rémunération comprise entre 3 et 8 PASS), et (ii) 3 % par année d'ancienneté de la tranche 2 de la rémunération de référence (part de rémunération supérieure à 8 PASS), étant précisé que ce montant sera toutefois : • plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans ; et • minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Monsieur Emmanuel FABER en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pris en charge intégralement par Danone. Ainsi, compte-tenu des pourcentages applicables et de l'ancienneté maximale de 20 ans susceptible d'être prise en compte, le montant de la rente viagère ne pourra en tout état de cause excéder 60 % de la Base. • en cas de départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de la pension de la sécurité sociale au taux plein ; • en outre, à compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016 et conformément aux dispositions introduites par la loi Macron, l'accroissement annuel de ses droits à la retraite dépend, au titre de chaque exercice social : • de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone (le "CA du Groupe") sur ledit exercice social ainsi que sur les cinq exercices sociaux précédents (la "Période de Référence") ; et • de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), sur la Période de Référence. Ainsi, en avril 2017, le Conseil a constaté un accroissement des droits de Monsieur Emmanuel FABER, au titre de l'année 2016, à hauteur de 3 %.
Montant estimatif au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2017, l'ancienneté de Monsieur Emmanuel FABER au sein de Danone était de 20 ans. Le dispositif global de retraite dont il pourrait bénéficier lui procurerait un montant égal à 60 % pour la partie de sa rémunération dépassant huit PASS, telle que définie ci-avant. Ainsi, dans l'hypothèse d'une atteinte de la condition de performance à déterminer par le Conseil d'Administration d'avril 2018, l'accroissement des droits au titre de 2017 serait de 3 %. Au 31 décembre 2017, le montant estimatif de la rente qui serait potentiellement versée à Monsieur Emmanuel FABER serait de 1 095 522 euros. Il conviendra de déduire de ce montant la rente servie au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies Danone. Ce montant a été déterminé : • en estimant la rente sur une base annuelle ; • en prenant en compte l'ancienneté acquise par Monsieur Emmanuel FABER dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice (soit 20 ans) ; • sur la base de la rémunération de référence telle que décrite dans le règlement du régime (moyenne des 3 dernières rémunérations, incluant le salaire de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération) ; • en calculant le montant estimatif de la rente, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si Monsieur Emmanuel FABER pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.

Définitions

CA du Groupe	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (de sorte qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.
Sur la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social)	• si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ; • si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, Monsieur Emmanuel FABER ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul). Chaque année, avant l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le Conseil d'Administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération. Cette condition de performance est similaire à celle applicable à l'indemnité de départ qui serait octroyée à Monsieur Emmanuel FABER en cas de cessation de son mandat de Directeur Général.

Autres règles applicables

Assurer la comparabilité des CA obtenus	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la Période de Référence. Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée ; De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par Danone sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par Danone.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

En avril 2018, après la publication de leurs comptes par les membres du Panel, le Conseil d'administration examinera la réalisation éventuelle des conditions de performance pour l'exercice 2017 sur la Période de Référence susvisée.

Il est rappelé que Monsieur Emmanuel FABER est né le 22 janvier 1964 et pourra en principe faire valoir ses droits au titre du régime de retraite à prestations définies à compter de février 2026, sous réserve de sa présence au sein de Danone.

Régime de retraite à cotisations définies

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient également d'un régime de retraite à cotisations définies institué au bénéfice des salariés Danone affiliés à l'AGIRC au titre des articles 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947 et dont la rémunération annuelle est supérieure à 3 fois le PASS. Les rentes futures pouvant être versées au titre de ce régime seront déduites du versement éventuel des rentes au titre de la retraite à prestations définies.

Ce dispositif a été mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du Code de la sécurité sociale.

Les droits à retraite au titre de ce régime :

- peuvent être liquidés, au plus tôt, à :
  - la date de liquidation de la pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou,
  - l'âge minimal prévu à l'article L. 351-1 du Code de la sécurité sociale.
- sont financés par des cotisations trimestrielles versées exclusivement par Danone auprès d'un organisme assureur :
  - dont le taux est fixé à 6 % des tranches B et C de la rémunération versée aux bénéficiaires ;
  - exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite de 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (soit 9 654 € en 2016) ; et
  - assujetties au forfait social au taux de 20 %.

Le montant des cotisations patronales versées au titre de l'année 2017 pour ce régime a été de 16 219 euros pour Monsieur Emmanuel FABER.

Les rentes futures pouvant être versées au titre de ce régime seront déduites du versement éventuel des rentes au titre de la retraite à prestations définies.

Régime de retraite supplémentaire de Monsieur Franck RIBOUD

Monsieur Franck RIBOUD bénéficiait en qualité de dirigeant mandataire social d'un régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis à l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, qui a été fermé le 31 décembre 2003 et est détaillé au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

Dans le cadre de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Franck RIBOUD a fait valoir ses droits à la retraite le 1er décembre 2017.

Indemnités de départ

En octobre 2017, lors de la réunification des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER a été nommé Président-Directeur Général. À cette occasion, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a constaté le maintien à l'identique de l'intégralité du dispositif au titre des indemnités de départ dont Monsieur Emmanuel FABER bénéficiait déjà dans le cadre de son mandat de Directeur Général. Ce dispositif, identique au dispositif précédent, avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016 lors du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER.

L'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER présente les caractéristiques suivantes :

- l'application de conditions de performance exigeantes s'apprécie sur une période de cinq exercices précédant la date de cessation des fonctions de dirigeant mandataire social ;
- le montant de l'indemnité de départ due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social est plafonné à deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuel). Le montant plafonné comprend également, le cas échéant, l'indemnité due pour cessation des fonctions salariées. Le plafond s'applique donc à l'ensemble des indemnités de départ versées au titre de son mandat social et des fonctions salariées ;

- le versement de l'indemnité n'est prévu qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

Indemnités de non-concurrence

La clause de non-concurrence applicable à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général permet, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de lui verser une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de son salaire moyen de base brut et de son bonus cible versé au cours des 12 derniers mois (la "Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence"), soit de le libérer sans aucune contrepartie financière. Il est rappelé que l'objectif de cette clause de non-concurrence est de protéger Danone.

En outre, pour éviter tout cumul entre (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de Danone applicable à l'ensemble des salariés de Danone (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), (ii) l'indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat, et (iii) la Contrepartie de la clause de non-concurrence qui excèderait deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) et qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié le contrat de travail suspendu de Monsieur Emmanuel FABER de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par Danone qu'en cas de sa démission, cas dans lequel aucune Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat ne serait versée.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ de Danone de Monsieur Emmanuel FABER est fourni au paragraphe *6.6 Conventions et engagements réglementés.*

RÉMUNÉRATIONS DES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principe

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil (s'il perçoit une rémunération fixe) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés.

Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale. L'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

La répartition des jetons tient compte de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en comportant une part variable prépondérante.

Montant autorisé par l'Assemblée Générale et versé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Montant global annuel autorisé	1 000 000	1 000 000
Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé ce montant	29/04/2015	29/04/2015
Montant versé	687 000	720 000

Règles de répartition applicables depuis le 15 février 2018

(en euros)	**Montant forfaitaire annuel**	**Par réunion**	**Par déplacement-résidence en Europe (hors de France)**	**Par déplacement-résidence hors Europe**
Administrateur Référent	80 000	-	-	-
Administrateur	10 000	-	-	-
Réunions du Conseil	-	-	-	-
Administrateur	-	3 000	2 000	4 000
Réunions des Comités	-	-	-	-
Présidents	-	8 000	2 000	4 000
Membres	-	4 000	2 000	4 000

Application

Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 aux membres du Conseil d'Administration non mandataires sociaux (Tableau 3 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016			2017		
(en euros)	**Jetons de présence [a]**	**Avantages de toute nature**	**Total rémunération annuelle**	**Jetons de présence [a]**	**Avantages de toute nature**	**Total rémunération annuelle**
Nom	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**
Bruno BONNELL	55 000	-	55 000	60 000	-	60 000
Gregg ENGLES [b]	-	-	-	5 000	-	5 000
Clara GAYMARD	11 000	-	11 000	58 000	-	58 000
Jacques-Antoine GRANJON	25 000	-	25 000	25 000	-	25 000
Jean LAURENT	121 000	-	121 000	126 000	-	126 000
Gaëlle OLIVIER	64 000	-	64 000	46 000	-	46 000
Benoît POTIER	68 000	-	68 000	59 000	-	59 000
Isabelle SEILLIER	67 000	-	67 000	50 000	-	50 000
Mouna SEPEHRI	41 000	-	41 000	37 000	-	37 000
Jean-Michel SEVERINO	91 000	-	91 000	78 000	-	78 000
Virginia A. STALLINGS	60 000	-	60 000	70 000	-	70 000
Serpil TIMURAY	60 000	-	60 000	51 000	-	51 000
Lionel ZINSOU-DERLIN	24 000	-	24 000	55 000	-	55 000
Total	**687 000**	**-**	**687 000**	**720 000**	**-**	**720 000**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.
(b) Monsieur Gregg ENGLES a été nommé administrateur lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein de Danone et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

Les montants versés au titre de chaque exercice comprennent les montants dus au titre du 2e semestre de l'exercice précédent (payés en janvier-février) et au titre du 1er semestre de l'exercice considéré (payé en juillet-août).

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE

Sommaire

Group performance shares	**260**	**Group performance units**	**276**
Principales règles	260	Principes	276
Synthèse des GPS livrés en 2017 et des GPS restant à livrer	262	Valeur	276
Présentation des GPS 2018 soumis au vote de l'Assemblée Généralee du 26 avril 2018	264	Objectifs de performance	276
		Condition de présence	276
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer	268	Situation au 31 décembre 2017	277
Rappel des règles des GPS attribuées en 2014 qui feront l'objet d'une livraison en 2018	273	Objectifs applicables aux GPU en vigueur	278
Anciens plan de *stock-options*	**275**		
Synthèse des anciens plans de stocks options	275		
Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société	276		

GROUP PERFORMANCE SHARES

Principales règles

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

Les Group performance shares ont été mis en place pour la première fois en 2010. L'attribution de GPS est autorisée par l'Assemblée Générale. Cette autorisation est, depuis 2013, consentie jusqu'à la fin de l'exercice en cours et est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Plafonnement du nombre de Group performance shares attribués

Les Group performance shares de Danone ont toujours eu un impact limité en termes de dilution et de détention du capital.

Les attributions de Group performance shares font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués aux dirigeants mandataires sociaux.

Limitations pour les GPS restant à livrer

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017
Nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dont nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux [a]	*0,05 %*	*0,03 %*	*0,03 %*	*0,03 %*

[a] En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé les plans, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Une nouvelle autorisation avec les mêmes plafonds que ceux approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Attribution par le Conseil d'Administration

Les Group performance shares sont attribués chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, à période constante et régulière. Ils sont ainsi attribués en principe fin juillet, et à titre accessoire, une seconde attribution destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée, si nécessaire, au mois d'octobre. À toutes fins utiles, il est précisé que conformément à la politique de rémunération, le nombre de GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux ne peux représenter plus de 6 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée au moment de l'attribution.

Examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance par le Conseil d'Administration

L'éventuelle atteinte des objectifs de performance est examinée par le Conseil d'Administration après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de Group performance shares est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés de Danone en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Conditions de performance

Les conditions de performance des Group performance shares sont fixées par avance au début de l'année et sont décrites dans les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale, présentant notamment la résolution relative aux Group performance shares.

Elles sont déterminées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires de Group performance shares et concernent 100 % des Group performance shares attribués.

Les conditions de performance sont exigeantes et adaptées à l'environnement actuel de Danone. Elles consistent en des critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité.

Ces critères correspondent par ailleurs aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation.

Ces critères sont pour certains internes, pour d'autres externes.

Concernant le critère de performance financier externe, la composition du panel de pairs de référence utilisé pour les conditions de performance des Group performance shares mais également pour celles des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux et pour l'accroissement annuel des droits de retraite du Directeur Général, est demeurée constante depuis 2007. Ce panel a toutefois dû être ajusté :

- une première fois en 2013, à la suite de la scission d'un de ses membres, le groupe Kraft Foods Inc. : ce dernier a ainsi été remplacé par les deux sociétés issues de la scission intervenue en 2012, Kraft Foods Group Inc. et Mondelez International Inc, et
- une seconde fois en 2015, à la suite de la fusion entre Kraft Foods Group Inc. et Heinz, ayant conduit au remplacement de Kraft Foods Group Inc. par The Kraft Heinz Company.

L'ensemble des critères de performance attachés aux Group performance shares sont soumis à une période de référence de trois ans.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, constate l'éventuelle atteinte des conditions de présence.

Condition de présence

L'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue d'une durée de 4 ans qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires. Ainsi, un bénéficiaire d'une attribution d'actions quittant Danone avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra pas conserver ses actions, sauf cas légaux de sortie anticipée (incluant les cas de décès et d'invalidité), et sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administrations sur avis motivé.

Toutefois, dans le cas spécifique d'un départ à la retraite (ou de pré-retraite réglementaire), les GPS attribués au cours des 12 mois précédant le départ à la retraite sont annulés, sans exception possible.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider d'une exception à la condition de présence, le cas échéant, que partiellement et sur une base *prorata temporis*.

Enfin, il est rappelé que les plans de GPS prévoient la levée pour tous les bénéficiaires des conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société.

Attribution définitive

Les attributions de Group performance shares deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions DANONE à l'issue de la période d'acquisition fixée par le Conseil d'Administration.

En 2010, 2011 et 2012, le Conseil a mis en place des plans de type "3+2" (période d'acquisition de trois ans et de conservation de deux ans) et "4+0" (période d'acquisition de quatre ans, pas de période de conservation) en fonction du régime de cotisations sociales des bénéficiaires (à savoir, respectivement "3+2" pour le régime français et "4+0" pour ceux des autres pays). Depuis 2013, le Conseil d'Administration ne met en place que des plans de type "4+0".

Nonobstant les dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite (Loi Macron) qui ont raccourci la durée minimale de la période d'acquisition des actions soumises à condition de performance, Danone a décidé de maintenir une durée d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.

Autres règles applicables

Les réglements des plans interdisent aux bénéficiaires de Group performance shares de couvrir d'une quelconque manière (i) leur position relative à leur droit à recevoir des Group performance shares, ou (ii) celle relative aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à la période de conservation. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers liés à cette action qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir. Par ailleurs, chaque bénéficiaire de Group performance shares s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de Danone, aucun instrument de couverture n'est mis en place. Par ailleurs, une obligation de conservation d'actions DANONE issues de Group performance shares s'applique aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif. Ces dirigeants sont tenus de conserver (sous forme nominative) un nombre d'actions issues de Group performance shares (et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions) correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisable sur la totalité des actions issues d'une attribution de Group performance shares faite au dirigeant concerné au titre de ce plan.

Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter une quantité d'actions DANONE à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global pour l'obligation de détention d'actions issues de l'attribution d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif.

Le Conseil d'Administration a confirmé cette obligation de conservation à l'occasion du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER, le 22 février 2016, et de l'attribution de Group performance shares décidée lors de sa séance du 26 juillet 2017.

Synthèse des GPS livrés en 2017 et restant à livrer

Synthèse des plans au 31 décembre 2017

Caractéristiques des plans de Group performance shares en cours au 31 décembre 2017, attributions au titre de ces plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2017 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Plans de Group performance shares en cours		
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS		25/04/2013
Nombre de GPS autorisés par l'Assemblée Générale		1 268 724
Dont nombre de GPS non attribués		*447 081*
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les GPS	26/07/2013	23/10/2013
Plans	"4+0"	"4+0"
Nombre de GPS attribués	**817 993**	**3 650**
Caractéristiques des GPS		
Date de livraison des actions	27/07/2017	24/10/2017
Date de fin de période de conservation	–	–
Conditions de performance	• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2013, 2014 et 2015 ; • à hauteur d'un tiers, atteinte des objectifs de croissance de marge opérationnelle courante en données comparables pour 2013 et 2014.	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015 : atteint ; • Non-atteinte de l'objectif de marge opérationnelle : valeur nulle pour un tiers des GPS attribués.	

Mouvements de l'exercice 2017 et situation au 31 décembre 2017		
Group performance shares au 31 décembre 2016	**407 146**	**1 269**
Group performance shares attribués en 2017	–	–
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux	–	–
Group performance shares caducs ou annulés en 2017	(24 628)	–
Dont Group Performance Shares annulés en 2017 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance	–	–
Transfert Goup Performance Shares Plan "3+2" vers "4+0"	–	–
Actions livrées en 2017	(382 518)	(1 269)
Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux	*(27 500)*	–
Dont titres livrés aux dix salariés (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2017	*(36 334)*	–
Group performance shares au 31 décembre 2017		
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*137 000*	–
Dont Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif	*239 500*	–
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	*10*	–
Dont Group performance shares attribués aux dix salariés de Danone (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2017[a]	–	–
Nombre de bénéficiaires[a]	1 578	9
Group performance shares caducs ou annulés au 31 décembre 2017	**(434 241)**	**(2 381)**

(a) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "3+2" et "4+0" attribués par le Conseil.
(b) Jusqu'à 676 741 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(c) Jusqu'à 3 546 955 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(d) Jusqu'à 36 772 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

						Total
		29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017	
		1 262 056	1 287 584	1 309 902	1 311 784	
		483 685	*642 212*	*685 074*	*667 364*	
	24/07/2014	17/10/2014	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	
	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	
	776 521	**1 850**	**645 372**	**624 828**	**644 420**[b]	**3 514 634**[c]
	25/07/2018	18/10/2018	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021	
	–	–	–	–	–	
	• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2014, 2015 et 2016 ; • à hauteur d'un tiers, évolution moyenne positive de la marge opérationnelle sur les exercices 2014, 2015 et 2016 en données comparables.	• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ; • à hauteur d'un tiers, amélioration sur trois ans (2015, 2016 et 2017) de l'évolution de la marge opérationnelle en données comparables.	• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018 ; • à hauteur de 50 %, amélioration sur trois ans (2016, 2017 et 2018) de l'évolution de la marge opérationnelle en données comparables.	• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2017, 2018 et 2019 ; • à hauteur de 50 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur les exercices 2017, 2018 et 2019.		
	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2014 et 2016 : atteint ; • Critère lié à la marge : atteint.	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2015 et 2018 : le Conseil d'Administration examinera sa réalisation en avril 2018. • Critère lié à la marge : atteint.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2019 par le Conseil d'Administration.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2020 par le Conseil d'Administration.		
	647 603	**1 850**	**619 436**	**622 263**		**2 299 567**
	–	–	–	–	644 420 [b]	644 420 [b]
	–	–	–	–	*35 021* [d]	*35 021* [d]
	(83 885)	–	(81 400)	(52 809)	(1 162)	(243 884)
	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	–
	(450)	–	(405)	(471)	–	(385 113)
	–	–	–	–	–	*(27 500)*
	–	–	–	–	–	*(36 334)*
	563 268	**1 850**	**537 631**	**568 983**	**643 258**	**2 314 990**
	122 000	–	*36 000*	*34 200*	*35 021* [e]	*364 221* [e]
	217 500	–	*109 710*	*104 268*	*89 158* [f]	*760 136*
	10	–	*12*	*12*	*8*	–
	–	–	–	–	*102 256* [g]	–
	1 327	4	1 332	1 394	1 499	–
	(211 453)	**–**	**(106 616)**	**(55 374)**	**(1 162)**	**(811 227)**

(e) Jusqu'à 365 972 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(f) Jusqu'à 93 615 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(g) Jusqu'à 107 368 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social[a]	Nombre de titres	Pourcentage du capital social[a]
Attributions de l'exercice				
Group performance shares attribués	624 828	0,10 %	644 420[c]	0,10 %
Dont Group performance shares attribués au Directeur Général	*34 200*	*0,01 %*	*35 021*[d]	*0,01 %*
Solde au 31 décembre[b]				
GPS en cours d'acquisition	2 299 567	0,35 %	2 314 990[e]	0,35 %
Dont GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*329 200*	*0,05 %*	*364 221*[f]	*0,06 %*

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.
(b) Solde de GPS en cours d'acquisition au 31 décembre de l'exercice concerné.
(c) Jusqu'à 676 741 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(d) Jusqu'à 36 772 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(e) Jusqu'à 2 347 311 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(f) Jusqu'à 365 972 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

Présentation des GPS 2018 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

Règles générales

Il est proposé à l'Assemblée Générale de mettre en place un nouveau plan de GPS au titre de l'exercice 2018. L'ensemble des bénéficiaires recevraientnt des GPS d'un plan unique, le plan 4+0 soit quatre ans de période d'acquisition et sans période de conservation.

Conditions de performance

Les GPS 2018 seraient subordonnés à des conditions de performance selon trois critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité :

- à hauteur de 50 %, une condition de performance externe portant sur la croissance du chiffre d'affaires,
- à hauteur de 30 %, une condition de performance interne portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*, et
- à hauteur de 20 %, une condition de performance environnementale externe,

dans les conditions détaillées ci-dessous.

Condition de performance portant sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2018, 2019 et 2020	• si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane"; • si le CA de Danone est égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 90 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA ; • si le CA de Danone est compris entre la Médiane des CA du Panel et 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 90 % et 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 100 % et 120 % de la Médiane des CA du Panel ; • si le CA de Danone est supérieur ou égal à 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA.

DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net de Danone (sur une base consolidée et en données comparables) au cours des exercices 2018, 2019 et 2020, étant précisé que le "chiffre d'affaires net" et les variations "en données comparables" correspondent à des indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2018, 2019 et 2020.
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, modifier la composition du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2021, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance portant sur l'atteinte d'un niveau de free cash flow à hauteur de 30 %

PRINCIPE	
Atteinte d'un niveau de *free cash flow* (le "FCF") supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2018, 2019 et 2020	Si la somme des FCF est : • *inférieure* ou égale à 6 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; • comprise entre 6 et 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 100 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6 et 6,5 milliards d'euros ; • supérieure ou égale à 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 %.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du *free cash flow* pour les exercices 2018, 2019 et 2020, étant précisé que le *Free Cash Flow* est un indicateur financier non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*), hors effets de périmètre et de change.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Part des actions soumises à cette condition de performance	30 % des actions sous conditions de performance attribuées seront soumises à cette condition de performance portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* sur trois ans. Toutefois, ce pourcentage pourrait être porté à 40 % ou à 50 % en cas d'absence ou de retard de publication du Niveau dans le cadre de la condition de performance environnementale définie ci-après.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2021 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2020.

Condition de performance environnementale à hauteur de 20 %

PRINCIPE	
Niveaux attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change en 2019, 2020 et 2021 (tenant compte notamment des éléments de performance environnementale de Danone au titre des exercices 2018, 2019 et 2020)	Si le Niveau "Leadership" : • n'est pas attribué ou n'est attribué qu'une seule année à Danone entre 2019 et 2021, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • est attribué deux années à Danone entre 2019 et 2021, l'attribution définitive sera de 50 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • est attribué à Danone en 2019, 2020 et 2021, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance environnementale.
DÉFINITIONS	
CDP	CDP, organisme non lucratif organisant un système de publication globale à destination des investisseurs, entreprises, villes, états et régions leur permettant d'appréhender et de gérer leurs impacts environnementaux.
Niveau	Niveau attribué chaque année par CDP à Danone au titre de son programme Climate Change dans ses publications de 2019, 2020 et 2021, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone au titre des exercices 2018, 2019 et 2020.
Niveau "Leadership"	La note "A" ou "A-" attribuée par CDP au titre de son programme Climate Change ou, en cas de changement de la fourchette de notes utilisée par CDP pour ce programme, toute autre note représentant le quart supérieur de la fourchette des notes attribuées par CDP, ou la note supérieure si cette nouvelle fourchette de notes attribuées par CDP comprend moins de quatre notes.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Multiplicité de Niveaux au cours d'une même année	Si au cours d'une même année, CDP publie deux Niveaux divergents, le Niveau le plus faible sera pris en compte.
Cas de changement de nom du CDP ou du programme Climate Change	Si le nom du CDP ou du programme Climate Change est modifié sans que leurs méthodes de notation ne soient changées, les publications de l'entité ou du programme dont le nom a ainsi été modifié seront réputées être, pour les besoins de cette attribution d'actions, les publications réalisées par CDP ou le programme Climate Change.
Cas d'absence ou de retard de publication du Niveau	Si au 31 décembre des années 2019, et/ou 2020 et/ou 2021, CDP n'a pas attribué de Niveau à Danone au titre du programme Climate Change durant l'année considérée, les règles suivantes s'appliqueront, par exception à ce qui précède : • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 alors que le Niveau "Leadership" a été attribué à Danone en 2019 et en 2020, l'attribution définitive sera de 100 % pour la moitié des actions soumises à la condition de performance environnementale et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 et que le Niveau "Leadership" n'a été attribué à Danone ni en 2019 ni en 2020, alors l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 alors que le Niveau "Leadership" a été atteint par Danone une seule année (en 2020 ou 2019), alors l'attribution définitive sera de 0 % pour la moitié des actions soumises à cette condition de performance environnementale, et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2020 alors que le Niveau "Leadership" n'a pas été atteint par Danone en 2019, alors l'attribution définitive sera de 0 % pour la moitié des actions soumises à cette condition de performance environnementale, et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2020 alors que le Niveau "Leadership" a été attribué en 2019 à Danone, alors la totalité des actions soumises à la performance environnementale viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 50 % des actions attribuées) ; et • si aucun Niveau n'a été publié en 2019 alors la totalité des actions soumises à la performance environnementale viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 50 % des actions attribuées).

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette troisième condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2022.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribués en 2017

Les GPS 2017 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2017, 2018 et 2019	• si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane"; • si le CA de Danone est égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 90 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA ; • si le CA de Danone est compris entre la Médiane des CA du Panel et 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 90 % et 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 100 % et 120 % de la Médiane des CA du Panel ; • si le CA de Danone est supérieur ou égal à 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA.

DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires (sur une base consolidée et en données comparables) des exercices 2017, 2018 et 2019.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2017, 2018 et 2019.
Chiffre d'affaires net et variation en données comparables	Indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS* du Document de Référence 2017).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, modifier la composition du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2020, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Atteinte d'un niveau de *free cash flow* (le "FCF") supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	Si la somme des FCF sur les trois exercices (2017, 2018 et 2019) est : • inférieure ou égale à 6 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; • comprise entre 6 et 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 100 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6 et 6,5 milliards d'euros ; • supérieure ou égale à 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 %.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du *Free Cash Flow* pour les exercices 2017, 2018 et 2019 (le *Free Cash Flow* étant un indicateur financier non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS* du Document de Référence 2017), hors effets de périmètre (mais en incluant les entités WhiteWave pour tout l'exercice 2017) et de change.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2020 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2019.

GPS attribuées en 2016

Les GPS 2016 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2016, 2017 et 2018	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".

DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires (sur une base consolidée et en données comparables) des exercices 2016, 2017 et 2018.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018.
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2019, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2016, 2017 et 2018	Si l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur les trois exercices (2016, 2017 et 2018) est : • supérieure ou égale à +35 points de base, l'attribution définitive sera de 100 % ; • inférieure +35 points de base, l'attribution définitive sera de 0 %.
DÉFINITIONS	
Marge opérationnelle courante Résultat opérationnel courant Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2019 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2018.

GPS attribués en 2015

Les GPS 2015 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2015, 2016 et 2017	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".
DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date d'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Au cours du premier semestre 2018, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

PRINCIPE	
Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur trois ans, à savoir pour les exercices 2015, 2016 et 2017	Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2015, 2016 et 2017) est : • positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à + 1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ; • égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.
DÉFINITIONS	
Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante	Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de : • l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ; • l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015 ; et • l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.
Marge opérationnelle courante Résultat opérationnel courant Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 15 février 2018 a constaté l'atteinte de la condition liée à la marge opérationnelle.**

Rappel des règles des GPS attribués en 2014 qui feront l'objet d'une livraison en 2018

Les GPS 2014 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur trois ans (à savoir les exercices 2014, 2015 et 2016)	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".
DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 27 avril 2017 a constaté l'atteinte de ce critère.**

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

Évolution de la marge opérationnelle courante sur trois ans (à savoir sur les exercices 2014, 2015 et 2016)	Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2014, 2015 et 2016) est : • positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à + 1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ; • égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.

DÉFINITIONS

Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante	Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de : • l'exercice 2014 par rapport à l'exercice 2013 ; • l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ; et • l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015.
Marge opérationnelle courante	Ratio du résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.
Résultat opérationnel courant	Résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", les "Autres produits et charges opérationnels" comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.
Variation en "données comparables" de la marge opérationnelle courante	Variation (hausse ou baisse) qui exclut essentiellement l'impact (i) des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, et (iii) des changements dans les principes comptables applicables.

EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a constaté la réalisation de la condition relative à la marge ; la moyenne arithmétique de son évolution, entre 2014 et 2016 étant positive.**

ANCIENS PLANS DE *STOCK-OPTIONS* (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017)

Synthèse des anciens plans de stocks options

Caractéristiques des anciens plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2017 (informations requises par le Tableaux 8 et 9 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Ces informations intègrent, à la suite de l'augmentation de capital du 25 juin 2009, des ajustements, sur les nombres d'options d'achat attribuées d'une part, et sur les prix d'exercice des plans en cours à cette date d'autre part. Les nombres maximum d'options d'achat autorisées par les différentes Assemblées Générales n'ont pas été modifiés.

Plans de *stock-options* en cours			**Total**
Assemblée Générale ayant autorisé les options	**26/04/2007**	**23/04/2009**	
Options autorisées par l'Assemblée Générale	6 000 000 [b]	6 000 000	
Dont options non attribuées	*476 942* [c]	*5 979 600*	
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les options	23/04/2009 [d]	20/10/2009	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées			
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :			
Franck RIBOUD	164 300		
Emmanuel FABER	82 150		
Options attribuées [a]	**2 704 611**	**20 400**	**2 725 011**
Caractéristiques des options			
Date de premier exercice [e]	23/04/2013	20/10/2013	
Date d'expiration	22/04/2017	19/10/2017	
Prix d'exercice	34,85	40,90	
Mouvements de l'exercice 2017 et situation au 31 décembre 2017			**Total**
Options actives au 31 décembre 2016	**325 916**	**7 100**	**333 016**
Options caduques ou annulées en 2017	(39 644)	–	(39 644)
Options exercées en 2017	(286 272)	(7 100)	(293 372)
Dont options exercées par les dirigeants mandataires sociaux en 2017	*(82 150)*	–	*(82150)*
Options actives au 31 décembre 2017	–	–	–
Dont options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	–	–	–
Dont options attribuées aux membres du Comité Exécutif	–	–	–
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	–	–	–
Options caduques ou annulées au 31 décembre 2017	**(546 429)**	**(4 000)**	**(550 429)**

(a) Le nombre d'options attribuées a été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(b) Le nombre d'options autorisées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(c) Le nombre d'options non attribuées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(d) Dernière date d'attribution d'options à des dirigeants mandataires sociaux.
(e) La date de premier exercice correspond à la fin de la période d'indisponibilité.

Obligation de conservation des actions de la Société issues de levées de *stock-options*

Une obligation de conservation d'actions DANONE issues de levées de *stock-options* s'applique à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Le Président-Directeur Général est en effet tenu de conserver (sous forme nominative) un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1er janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de ses fonctions.

Le Conseil d'Administration a décidé (i) que cet engagement de conservation porterait sur un nombre d'actions correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan, et (ii) de soumettre l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif à cette obligation de conservation et ce dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global pour l'obligation de détention d'actions issues d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif.

Par ailleurs, conformément au Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 22 février 2016, a réexaminé et confirmé ces obligations de conservation des actions issues de levées d'options et d'actions de performance dans le cadre de l'examen de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du renouvellement de leurs mandats.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre 2009

	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]
Attributions de l'exercice		
Stock-options attribuées	2 725 011	0,4 %
Dont stock-options *attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux*	*575 050*	*0,1 %*

(a) Pourcentage du capital social à la date d'attribution (date d'Assemblée Générale ayant autorisé les attributions de *stock-options*).

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]
Solde au 31 décembre [b]				
Stock-options actives	333 016	0,05 %	0	0 %
Dont stock-options *attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux*	*0*	*0 %*	*0*	*0 %*

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.
(b) Solde de *stock-options* pouvant être exercées au 31 décembre de l'exercice concerné.

GROUP PERFORMANCE UNITS

Principes

La rémunération pluriannuelle de Danone correspond aux Group performance units (GPU) versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans.

Les Group performance units ont été institués en 2005 avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des 1 500 cadres dirigeants avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme.

Des Group performance units sont attribués chaque année, sur décision du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour une période de trois ans.

Valeur

Chaque GPU a une valeur maximum de 30 euros. La valorisation des GPU existants est détaillée ci-après au paragraphe *Group performance units, Objectifs annuels.*

Objectifs de performance

Le ou les objectifs des Group performance units sont déterminés par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont basés sur un ou des indicateur(s) financier(s) clé et/ou un ou des indicateurs sociétaux. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, examine l'atteinte éventuelle des objectifs de chaque plan. Ces objectifs sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des Group performance units.

Condition de présence

Le versement des GPU est subordonné à une condition de présence de trois ans qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires. Toutefois, en cas de changement de contrôle, les objectifs de performance de la période de valorisation, à savoir les trois années civiles au cours desquelles seront appréciés les objectifs de performance sur trois ans, seraient :

- valorisés en fonction de l'atteinte des objectifs pour ceux qui auront été validés par le Conseil d'Administration ;
- réputés atteints à 100 % pour ceux qui n'auront pas encore été validés par le Conseil d'Administration à la date de réalisation du changement de contrôle. L'ensemble des plans de Group Performance units en cours feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation du changement de contrôle.

Par ailleurs, les conditions de présence et de performance sont partiellement levées en cas de décès, départ à la retraite ou mise à la retraite d'un bénéficiaire.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, en cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle doit être exclu, sauf circonstance exceptionnelle motivée par le Conseil. Ainsi, en cas de départ ou mise à la retraite d'un dirigeant mandataire social :

- il perd tout droit aux Group performance units qui lui ont été attribués au cours des 12 mois précédents son départ ;
- les Group performance units attribués antérieurement sont (a) considérés comme définitivement acquis par ledit bénéficiaire et la condition de présence sur trois ans ne s'applique pas, et (b) valorisés à la date de l'événement selon les règles suivantes :
  - la ou les années civiles pour lesquelles les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration sont valorisées en fonction de l'atteinte des objectifs ;
  - la ou les années civiles en cours et à venir sont réputées à valeur nulle.

Situation au 31 décembre 2017

Plans de Group performance units en cours					
Année d'attribution	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**Total**
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	24/07/2014	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	N/A
Nombre de Group performance units attribués	967 017	927 439	943 266	952 130	**3 789 852**
Dont nombre attribués aux dirigeants mandataires sociaux	61 000 [a]	20 000 [b]	20 000 [b]	– [c]	**101 000**
Nombre de bénéficiaires	1 330	1 331	1 394	1498	
Caractéristiques des Group performance units					
Année de versement	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	
Objectifs [d]	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2014, 2015, 2016	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2015, 2016 et 2017	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2016, 2017 et 2018	Objectifs fixés en 2017 pour une période de 3 ans	
Valeur unitaire des Group performance units	26 euros, les objectifs des années 2014 et 2015 ayant été partiellement atteints et atteint à 100 % pour 2016	29 euros, l'objectif de l'année 2015 ayant été partiellement atteint et atteint à 100 % pour 2016 et 2017	Au maximum 30 euros, les objectifs des années 2016 et 2017ayant été atteints à 100 %	Au maximum 30 euros	

(a) Attribution au bénéfice de Messieurs Emmanuel FABER et Franck RIBOUD. Concernant ce dernier, il s'agit de sa dernière attribution.
(b) Attribution à Monsieur Emmanuel FABER.
(c) Depuis 2017, Monsieur Emmanuel FABER ne reçoit plus de GPU.
(d) Le détail des objectifs et les informations concernant leurs éventuelles atteintes sont présentées en détails ci-après.

Objectifs applicables aux GPU en vigueur

Objectif applicable pour l'année 2014

Objectif applicable à la première année des GPU 2014

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 5 % en données comparables	< à 4,5 %	0	Le Conseil d'Administration du 14 février 2015 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 7 euros.	7 euros
	> à 4,5 %	5		
	> à 4,6 %	6		
	> à 4,7 %	7		
	> à 4,8 %	8		
	> à 4,9 %	9		
	> à 5 %	10		

Objectif applicable pour l'année 2015

Objectif applicable à la seconde année des GPU 2014 et à la première année des GPU 2015

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 4,5 % en données comparables	< à 4,0 %	0	Le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 9 euros.	9 euros
	> à 4,0 %	5		
	> à 4,1 %	6		
	> à 4,2 %	7		
	> à 4,3 %	8		
	> à 4,4 %	9		
	> à 4,5 %	10		

Objectif applicable pour l'année 2016

Objectif applicable à la troisième année des GPU 2014, à la deuxième année des GPU 2015 et à la première année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Progression de la marge opérationnelle en données comparables	< à +25 pb	0	Le Conseil a constaté l'atteinte de l'objectif 2016 à hauteur de 100 % et a donc valorisé l'année 2016 des GPU à 10 euros.	10 euros
	> à +25 pb	5		
	> à+26 pb	6		
	> à +27 pb	7		
	> à +28 pb	8		
	> à +29 pb	9		
	> à +30 pb	10		

Objectif applicable pour l'année 2017

Objectif applicable à la troisième année des GPU 2015 et à la deuxième année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Bénéfice par action	≥ à +10 %	10	Le Conseil a constaté l'atteinte de l'objectif 2017 à hauteur de 100 % et a donc valorisé l'année 2017 des GPU à 10 euros.	10 euros
	< à +10 %	0		

Objectifs des GPU attribués en 2017

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
Progression de la marge opérationnelle en données comparables sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	≥ à +100 pb	24	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2020 par le Conseil d'Administration.	Valeur maximale 30 euros
	= à +90 pb	21		
	= à +80 pb	18		
	= à +70 pb	15		
	= à +60 pb	12		
	< à +60 pb	0		
Réduction annuelle de l'empreinte carbonne sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	≥ à +4 %	3		
	<+4 %	0		
Comparaison du niveau d'engagement des employés selon le sondage Danone People survey par rapport au secteur FMGG sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	>FMCG	3		
	<FMCG	0		

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

NOMBRE D'ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (DONT 1 ADMINISTRATEUR)

	Au 31 décembre 2017
Conseil d'Administration	
Franck RIBOUD	234 495
Emmanuel FABER	61 955
Frédéric BOUTEBBA	-
Gregg L. ENGLES	4 000
Clara GAYMARD	4 100
Jacques-Antoine GRANJON	4 235
Jean LAURENT	5 284
Gaëlle OLIVIER	4 242
Benoît POTIER	8 645
Isabelle SEILLIER	4 073
Mouna SEPEHRI	4 234
Jean-Michel SEVERINO	4 361
Virginia A. STALLINGS	4 000
Bettina THEISSIG	-
Serpil TIMURAY	4 418
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 104
Comité Exécutif (hors Emmanuel FABER)	**36 861**
Total en nombre d'actions	**389 007**
Total en pourcentage de capital de la Société	**0,06 %**

TRANSACTIONS SUR TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2017 sur les titres DANONE. par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes

Nom	Fonction	Nature des titres	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire [a]	Nombre de titres [a]	Montant brut
Franck RIBOUD	Président	Actions	Cession	02/05/2017	63,97 €	18 580	1 188 552,46 €
		Actions	Cession	02/05/2017	63,88 €	4 000	255 533,60 €
		Actions	Cession	02/05/2017	63,88 €	17 420	1 112 879,31 €
		Actions	Cession	08/09/2017	66,63 €	36 832	2 454 130,89 €
		Actions	Cession	09/09/2017	66,63 €	3 168	211 085,11 €
		Actions	Cession	02/11/2017	69,78 €	9 050	631 476,42 €
		Actions	Cession	02/11/2017	69,88 €	7 382	515 829,06 €
		Actions	Cession	03/11/2017	70,15 €	24 252	1 701 396,63 €
Une personne morale liée à Franck RIBOUD		Actions	Cession	24/02/2017	62,63 €	3 160	197 910,80 €
Emmanuel FABER	Directeur Général	Actions	Donation à une personne morale à but non lucratif	15/11/2017	00,00 €	33 260	00,00 €
Gregg ENGLES	Administrateur	Actions	Acquisition	23/05/2017	75,14 $	4 000	300 580,09 $
Serpil TIMURAY	Administrateur	Actions	Acquisition	28/08/2017	66,43 €	296	19 663,28 €

[a] Les montants ont été arrondis à la deuxième décimale la plus proche pour le prix brut unitaire et à l'entier le plus proche pour le nombre de titres.

Pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares et de *stock-options* a été établie et est décrite aux paragraphes ci-avant *Autres règles applicables*, présenté dans la section *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* et *Obligation de conservation des actions DANONE issues de levées de stock-options*.

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À titre préliminaire, il est précisé que, sur la base d'une analyse approfondie, le Conseil d'administration a estimé que le contrat de crédit syndiqué, conclu par la Société le 28 juillet 2011 avec 12 banques dont le groupe J.P. Morgan, et ses avenants successifs, ne répondaient plus à la qualification de convention réglementée, compte tenu de la nature, du montant et du nombre de parties au contrat, ainsi que des fonctions de Madame Isabelle SEILLIER au sein de J.P. Morgan, de son absence de tout mandat social au sein de J.P. Morgan et de son absence de pouvoir décisionnel et de rémunération en lien avec ce contrat de crédit syndiqué et ses avenants.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities

Personnes concernées
M. Franck Riboud, président du conseil d'administration jusqu'au 30 novembre 2017 et administrateur depuis le 1er décembre 2017, président du conseil d'administration de la SICAV danone.communities jusqu'au 30 novembre 2017, et M. Emmanuel Faber, directeur général jusqu'au 30 novembre 2017 et président-directeur général depuis le 1er décembre 2017, administrateur de la SICAV danone.communities.

Convention de coopération dans le cadre du projet Danone Communities

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 26 avril 2007 avait, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité la conclusion d'une convention de coopération établie entre votre société, la société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities, le FCPR (désormais FPS) danone.communities et des sociétés du groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés IDEAM (qui a fait l'objet en 2011 d'une fusion-absorption par la société Amundi) et Crédit Agricole Private Equity (désormais dénommée Omnes Capital), sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FPS, étant précisé qu'à la date de ce conseil, M. Jean Laurent, administrateur de votre société, était également président du conseil d'administration de Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole, et qu'il n'avait pas pris part au vote. Cette convention régit les relations entre votre société et les autres entités parties au projet Danone Communities, et prévoyait notamment la souscription initiale d'actions de la SICAV danone.communities par votre société pour un montant maximal de M€ 20, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par votre société d'un montant maximal de M€ 1,5 pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le conseil d'administration de votre société.

Le conseil d'administration du 14 février 2017 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2017 à un maximum de M€ 3,95, M. Franck Riboud et Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote (le montant total des contributions financières apportées par votre société à Danone Communities au titre de l'exercice 2017 s'est ainsi élevé à M€ 3,7).

Le conseil d'administration du 15 février 2018 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2018 à un maximum de M€ 3,7, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote.

2. Avec M. Franck Riboud, président du conseil d'administration jusqu'au 30 novembre 2017 et administrateur depuis le 1er décembre 2017

1) Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 21 juillet 2004 avait, sur proposition du comité de nomination et de rémunération, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, et avait prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 mais n'a pas été mise en œuvre. Elle a pris fin, M. Franck Riboud ayant démissionné de son contrat de travail suspendu, avec effet au 30 novembre 2017.

2) Amendements au contrat de travail suspendu de M. Franck Riboud

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé le contrat de travail suspendu de M. Franck Riboud, ce dernier n'ayant pas pris part au vote, de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;
- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à des conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'autorisation du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Il est rappelé que M. Franck Riboud ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 mais n'a pas été mise en œuvre. Elle a pris fin, M. Franck Riboud ayant démissionné de son contrat de travail suspendu, avec effet au 30 novembre 2017.

3) Engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Franck Riboud

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de votre société pris vis-à-vis de M. Franck Riboud, mandataire social, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité dans le groupe. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social ;
- dans le cas d'un départ à la retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la Sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre, entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la Sécurité sociale à taux plein, sera appliquée à cette rente ;
- le montant de la rente viagère qui serait versée à M. Franck Riboud correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (plafonné à 65 % de cette base de calcul), minorée de la totalité des droits de retraite acquis par M. Franck Riboud au cours de sa vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Franck Riboud de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans, l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Franck Riboud en qualité de président, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote :

- a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Franck Riboud, approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 et soumis à l'avis consultatif des actionnaires dans le cadre des résolutions dites "say on pay" approuvées depuis 2014 lors de chaque assemblée générale ;
- a constaté que, du fait de son ancienneté au sein de votre société, M. Franck Riboud a atteint en 2014 le plafond de la rente viagère susceptible de lui être versée ; et
- a dès lors constaté qu'en l'absence d'accroissement annuel de ses droits conditionnels à la retraite au cours de son futur mandat, il n'y avait pas lieu de prévoir de condition de performance ni de soumettre ces droits conditionnels à l'approbation de l'assemblée générale.

Cet engagement s'est poursuivi au cours de l'exercice 2017 et a été mis en œuvre, M. Franck Riboud ayant fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1er décembre 2017. La rente viagère qui lui a été versée au cours de l'exercice 2017 s'élève à M€ 0,12.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Emmanuel Faber, directeur général jusqu'au 30 novembre 2017 et président-directeur général depuis le 1er décembre 2017

1. Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Emmanuel Faber à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 13 février 2008 a autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, la conclusion d'un avenant au contrat de travail conclu par votre société avec M. Emmanuel Faber, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit.

Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

2. Amendements au contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber, ce dernier n'ayant pas pris part au vote, de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;

- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à des conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'autorisation du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Par ailleurs, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber a été amendée et complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par votre société et ne donner lieu au versement d'une contrepartie qu'en cas de démission.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique de la clause de non-concurrence contenue dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber.

3. Engagement relatif aux conditions d'indemnisation de M. Emmanuel Faber dans certains cas de cessation de son mandat de directeur général

Nature, objet et modalités

À l'occasion de la nomination de M. Emmanuel Faber en tant que directeur général délégué, le conseil d'administration du 13 février 2008 avait décidé, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, le principe et les modalités des droits à indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat.

Le conseil d'administration du 18 février 2013 avait décidé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber soumis au vote de l'assemblée générale du 25 avril 2013, de renouveler ses droits à indemnisation dans certains cas de cessation de ses fonctions. Ces droits à indemnisation avaient été renouvelés sur une base identique à celle décidée par le conseil d'administration du 10 février 2010 et approuvée par l'assemblée générale du 22 avril 2010, sous réserve de quelques modifications apportées afin, soit d'assurer la conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, soit de rendre plus restrictives les conditions de leur versement. Ces droits à indemnisation légèrement adaptés par le conseil d'administration du 18 février 2013 ont été approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et de la nomination de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 2 septembre 2014 a décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation (tels que décidés par le conseil d'administration du 18 février 2013), M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote. Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 22 février 2016, a, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 28 avril 2016, à l'issue de laquelle le mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber a été renouvelé.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique des droits à indemnisation de M. Emmanuel Faber en cas de cessation de son mandat de directeur général.

Le dispositif décidé par le conseil d'administration du 18 février 2013, et maintenu à l'identique depuis, est décrit ci-après.

(i) Montant de l'Indemnité

M. Emmanuel Faber percevra, à titre d'indemnité (l'"Indemnité") et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul du montant de (i) l'Indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant par ailleurs soumise à conditions de performance et de (ii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité et celui de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à M. Emmanuel Faber sera en priorité imputée sur l'Indemnité, puis, le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat.

(ii) Cas de versement de l'Indemnité

L'Indemnité sera due à M. Emmanuel Faber dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de mandataire social lié à un changement de contrôle ou de stratégie, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (mais sauf faute grave – *i.e.* faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social – ou faute lourde, *i.e.* faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance. Il est précisé que le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de votre société.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si M. Emmanuel Faber peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Il est en outre précisé que, compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Emmanuel Faber en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera due si M. Emmanuel Faber cesse d'exercer ou s'il demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de son mandat en cas de départ contraint intervenant à la suite d'un changement de contrôle.

En tant que de besoin, il est précisé qu'aucune Indemnité au titre du mandat ne sera due si M. Emmanuel Faber a repris des fonctions salariées et n'a pas demandé à ce qu'il soit mis un terme à ces dernières dans le délai de trois mois susvisé.

(iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité
Le versement de l'Indemnité sera fonction :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") au titre des cinq exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de mandataire social (la "Période de Référence") ; et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), pour la Période de Référence.

Pour l'application de ces conditions, il est précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone pour la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisé par ledit membre du Panel pour la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- les CA du Panel signifient les CA de tous les membres du Panel ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
- Panel signifie : huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.

Le conseil d'administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation des fonctions de mandataire social, par décision expresse dûment motivée, mentionnée dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale, prise après recommandation du comité de nomination et de rémunération et sur la base du rapport d'un conseil financier.

Pour assurer la comparabilité des CA retenus, il est précisé que :

- il pourra être procédé à des retraitements (notamment des corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe pour l'ensemble de la Période de Référence ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société pour les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par votre société ;
- le conseil d'administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Pour la Période de Référence :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à M. Emmanuel Faber.

Conformément aux dispositions de l'avenant au contrat de travail de M. Emmanuel Faber (autorisé par le conseil d'administration du 10 février 2010), il est rappelé que les mêmes conditions de performance s'appliqueront à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat et que la somme du montant de l'Indemnité de départ au titre du mandat et de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ne saurait excéder vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable.

À chaque renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber, ces conditions de performance ainsi que, le cas échéant, la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et le cas échéant modifiées pour tenir compte notamment des changements de votre société et de ses secteurs d'activité.

(iv) Paiement de l'Indemnité
Le montant de l'Indemnité déterminé en application des règles qui précèdent sera versé dans les trente jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application du contrat de travail de M. Emmanuel Faber, amendé par autorisation du conseil d'administration du 10 février 2010, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre de son mandat seront automatiquement modifiées par l'approbation du présent engagement.

4. Engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de votre société pris vis-à-vis de M. Emmanuel Faber, directeur général délégué, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la rente correspond à la moyenne des rémunérations de base et des bonus annuels des trois années complètes d'activité au sein de votre société précédant le départ à la retraite ; l'ancienneté prise en compte incluant la période correspondant au mandat social (la "Base") ;

- dans le cas d'un départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la Sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25 % par trimestre, entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de sa pension de la Sécurité sociale au taux plein ;
- le montant de la rente viagère qui serait attribuée à M. Emmanuel Faber correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche de la Base se situant entre trois et huit Plafonds de la Sécurité sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche se situant au-delà de ces huit Plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans), minoré de la totalité des droits à la retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Emmanuel Faber de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

Dans le cadre du renouvellement du mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote :

- a constaté que M. Emmanuel Faber cumule dix-huit ans d'ancienneté au sein de votre société et a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Emmanuel Faber et approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 ;
- a décidé, conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tels que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), (i) de subordonner l'accroissement annuel de ses droits conditionnels susceptibles d'être octroyés à compter du renouvellement de son mandat de directeur général à la condition de performance décrite ci-dessous et (ii) de soumettre l'accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'assemblée générale du 28 avril 2016.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique de l'engagement de retraite pris au bénéfice de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général.

(i) Condition de performance relative à l'accroissement des droits conditionnels à la retraite

À compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016, l'accroissement des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de chaque exercice social dépendra :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") pour ledit exercice social ainsi que pour les cinq exercices sociaux précédents (la "Période de Référence") ; et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel") pour la Période de Référence,

étant précisé que les termes "CA du Groupe", "CA de chaque membre du Panel", "CA du Panel", "Médiane des CA du Panel", et "Panel" sont définis comme indiqué ci-avant au paragraphe b) 3 (iii) en ce qui concerne les conditions de performance de l'indemnité de rupture du mandat social de M. Emmanuel Faber et que le conseil d'administration pourra appliquer les principes décrits au même paragraphe permettant d'assurer la comparabilité des CA retenus.

Pour la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social) :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul) ;

étant précisé que, dans tous les cas, le montant de la rente viagère qui serait versée à M. Emmanuel Faber demeurera plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans, et minoré de la totalité des droits de retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

(ii) Appréciation de la réalisation de la condition de performance et détermination de l'accroissement des droits

Chaque année, avant l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le conseil d'administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération.

Le conseil d'administration a, le 27 avril 2017, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, constaté, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, que la condition de performance était réalisée et a approuvé l'accroissement des droits à la retraite au titre de l'exercice 2016.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Ernst & Young Audit	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BOILLET	Pierre-Henri PAGNON

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ 290
Opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices et capital au 31 décembre 2017 290
Actions composant le capital 290

7.2 ACTIONS ET *CALLS* DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES 290
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions 290
Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions 291
Calls DANONE détenus par la Société 291
Contrat de liquidité 291
Mouvements sur les actions de la Société en 2017 et situation au 31 décembre 2017 292

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 293
Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2017 293
Autorisation financière proposée au vote de l'Assemblée Générale 294
Modification du capital et des droits attachés aux actions 294

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL 294
Compétence du Conseil d'Administration 294
Délégation à la Direction Générale 294
Encours obligataire au 31 décembre 2017 294

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ 295
Politique de distribution de dividendes 295
Dividende au titre de l'exercice 2017 295
Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2017 295
Prescription 295

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE. DROITS DE VOTE 296
Participation aux Assemblées Générales 296
Droits de vote 296

7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS. ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS 298
Franchissement de seuils 298
Acquisition et cession d'actions de la Société 298

7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES 298
Actionnariat au 31 décembre 2017 298
Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices 300

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 301
Places et indices de cotation 301
Cours de bourse et volumes de transactions 302

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 302

7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE 303

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017

Date de constatation de l'opération	Actions créées/ (annulées) lors de l'opération *(en nombre d'actions)*	Nature de l'opération	Montant nominal de l'opération *(en euros)*	Montant du capital après l'opération *(en euros)*	Actions composant le capital après l'opération *(en nombre d'actions)*
18 février 2013	(8 800 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 200 000,00)	158 590 500,00	634 362 000
13 mai 2013	918 000	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	229 500,00	158 820 000,00	635 280 000
26 juillet 2013	(4 252 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 063 000,00)	157 757 000,00	631 028 000
3 juin 2014	11 932 014	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 983 003,50	160 740 003,50	642 960 014
5 juin 2014	831 986	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	207 996,50	160 948 000,00	643 792 000
11 juin 2015	838 052	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	209 513,00	161 157 513,00	644 630 052
23 juillet 2015	10 321 148	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 580 287,00	163 737 800,00	654 951 200
17 mai 2016	940 800	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	235 200,00	163 973 000,00	655 892 000
1er juin 2017	13 835 487	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	3 458 871,75	167 431 871,75	669 727 487
8 juin 2017	982 913	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	245 728,25	167 677 600,00	670 710 400
Capital social au 31 décembre 2017				**167 677 600,00**	**670 710 400**

ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

Les actions sont entièrement libérées, toutes de même catégorie et de 25 centimes d'euro de valeur nominale. Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quantité du capital qu'elle représente.

7.2 ACTIONS ET *CALLS* DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Le présent paragraphe 7.2 constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation existante

L'Assemblée Générale du 27 avril 2017 a autorisé, pour une période de 18 mois, le Conseil d'Administration à racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à un prix maximum d'achat de 75 euros par action. Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.

Elle a été utilisée en 2017 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2017 et situation au 31 décembre 2017* ci-après).

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, pour racheter au maximum 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif, 67 041 040 actions au 31 décembre 2017, représentant un montant maximum d'achat théorique - hors frais d'acquisition - d'environ 5,7 milliards d'euros) à un prix maximum d'achat de 85 euros par action.

Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'attribution d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;

- la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions sous conditions de performance à des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne entreprise ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ; et/ou
- l'animation du marché des actions dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les rachats d'actions pourront être réalisés, en tout ou partie, par voie d'acquisition, de cession, d'échange, de transfert, en une ou plusieurs fois, par tous moyens sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF – Multilateral Trading Facilities) ou *via* un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option), à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 26 avril 2018, et ce à tout moment (à l'exception des périodes d'offre publique sur les actions de la Société) dans les limites permises par la réglementation applicable.

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS ET DE RÉDUCTION DU CAPITAL À LA SUITE DU RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale du 27 avril 2017 a autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Cette autorisation n'a pas été utilisée en 2017.

CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ

Opérations d'acquisition de *calls* DANONE par la Société en 2011

En octobre 2011, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Danone avait procédé à l'acquisition d'options d'achat (*calls*) d'actions DANONE pour couvrir une partie des plans d'options d'achat d'actions (*stock-options*) attribuées à certains de ses salariés et aux dirigeants mandataires sociaux, en substitution de leur couverture existante par des actions propres autodétenues.

Avant cette date, afin de satisfaire à ses obligations légales, Danone détenait des actions propres spécifiquement affectées à la couverture de ces plans de *stock-options*. Ces actions propres avaient vocation à être remises progressivement en circulation sur le marché lors des exercices futurs des *stock-options* par leurs bénéficiaires, et ce jusqu'à l'expiration des derniers plans en cours, soit en octobre 2017. Afin de limiter l'effet dilutif résultant de ces exercices, Danone a décidé en 2011 de couvrir une partie de ces *stock-options* par l'acquisition de *calls* DANONE, en substitution des actions propres autodétenues.

Un total de 6,6 millions de *calls* DANONE représentant environ 1,02 % du capital social, ont ainsi été acquis auprès d'un établissement financier. La Société avait vocation à exercer ces *calls* à tout moment jusqu'à l'expiration des derniers plans de *stock-options* concernés (soit en octobre 2017), afin de respecter ses engagements de livraison d'actions vis-à-vis des bénéficiaires de *stock-options*.

Les 6,6 millions d'actions autodétenues jusqu'alors en couverture des *stock-options* visées ont été annulées le 13 décembre 2011.

Les 76 279 *calls* détenus par Danone au 31 décembre 2016 (représentant 0,01 % du capital de la société) ont été exercés. Au 31 décembre 2017, Danone ne détient plus aucun de ces *calls*, ni aucune position ouverte sur produits dérivés sur actions de la Société.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 15 janvier 2014, la Société a conclu, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, avec un prestataire de services d'investissement, Rothschild & Cie Banque, un contrat de liquidité, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, en vue de l'animation du marché des actions DANONE sur Euronext Paris.

Ce contrat de liquidité a été mis en œuvre dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale de la Société. Il a été résilié par Danone avec effet au 1er mars 2017.

Moyens relatifs au contrat de liquidité

Moyens affectés	Lors de la mise en œuvre du contrat de liquidité	Position au 31 décembre 2017
Montant *(en euros)*	–	–
Nombre d'actions	120 000	–

MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ EN 2017 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

		Mouvements de la période					
(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2016	Rachats	Exercices de *calls* DANONE	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions suite à exercice des *stock-options*	Livraison d'actions sous conditions de performance	Situation au 31 décembre 2017
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	–	–	**30 769 360**
Contrat de liquidité	–	62 628	–	(62 628)	–	–	–
Couverture d'actions sous conditions de performance et de stock-options	**2 359 838**	–	76 279	–	(293 372)	(385 113)	**1 757 632**
Annulation d'actions	–	–	–	–	–	–	–
Actions détenues par la Société	**33 129 198**	**62 628**	**76 279**	**(62 628)**	**(293 372)**	**(385 113)**	**32 526 992**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	–	–	**5 780 005**
Total des actions détenues par le Groupe	**38 909 203**	**62 628**	**76 279**	**(62 628)**	**(293 372)**	**(385 113)**	**38 306 997**

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2017

(en euros sauf pourcentage et nombre d'actions)	Au 31 décembre 2017
Nombre d'actions DANONE	38 306 997
En pourcentage du capital social	*5,71 %*
Valeur des actions DANONE détenues par la Société	
Valeur nominale	9 576 749
Valeur d'achat brute	2 679 574 440

Prix moyen des rachats et ventes d'actions DANONE réalisés en 2017 et frais de transactions

(en euros par action)	Exercice clos le 31 décembre 2017
Prix moyen des rachats	
Contrat de liquidité	59,56
Exercice de *calls*[a]	35,34
Prix moyen des ventes	
Contrat de liquidité	59,63
Frais de transactions[b]	0

(a) Prix d'exercice des *calls*, hors prime payée en 2011 lors de l'acquisition des *calls*.
(b) Montant total.

Valeur de marché des actions DANONE détenues par Danone et ses filiales consolidées

(en euros sauf cours en euros par action et nombre d'actions)	Au 31 décembre 2017
Nombre d'actions DANONE	38 306 997
Cours de clôture	69,95
Valeur des actions DANONE détenues par le Groupe	
Au cours de clôture	2 679 574 440
Au cours de clôture + 10 %	2 947 531 884
Au cours de clôture - 10 %	2 411 616 996

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

Plafonds communs autorisés en capital *(montant nominal de l'émission)*		Type d'autorisation	Plafonds individuels autorisés en capital *(montant nominal ou pourcentage)*	Utilisation en 2017	Solde disponible au 31 décembre 2017 *(montant nominal ou pourcentage)*
Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 57 millions d'euros (environ 34 %[a] du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 57 millions d'euros (environ 34 %[a] du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	57 millions d'euros (environ 34 %[a] du capital)[b]	–	57 millions d'euros
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 16 millions d'euros (soit environ 9,5 %[a] du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	16 millions d'euros (environ 9,5 %[a] du capital)[b]	–	16 millions d'euros
		Surallocation (en % de l'émission initiale)	15 %[b]	–	–
		Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	16 millions d'euros (environ 9,5 %[a] du capital)[b]	–	16 millions d'euros
		Apports en nature	10 % du capital	–	10 % du capital
		Augmentation de capital réservée aux salariés	3,2 millions d'euros (environ 1,9 %[a] du capital)	245 728,25 euros	2,95 millions d'euros[c]
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,2 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale	644 420 actions attribuées (environ 0,1 % du capital)	0,1 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale
–	–	Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes	41 millions d'euros (environ 24,5 %[a] du capital)		41 millions d'euros

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2017 (sauf mention contraire).

(b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances réalisées en vertu de ces autorisations (i) augmentation de capital avec maintien du DPS, (ii) augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires, (iii) option de sur-allocation, et (iv) offre publique d'échange initiée par la Société) ne pourra dépasser un plafond d'un montant en principal de 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant).

(c) L'augmentation de capital réservée aux salariés décidée par le Conseil d'Administration du 14 février 2017 et réalisée en juin 2017 a utilisé l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 (et non celle votée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017). Le montant nominal de la nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés, décidée par le Conseil d'Administration du 15 février 2018 et devant être réalisée en juin 2018, s'imputera sur le plafond de 3,2 millions d'euros approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Toutes ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, et ce, pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 26 juin 2019, sauf l'autorisation d'attribution d'actions sous condition de performance qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 et est arrivée à échéance le 31 décembre 2017.

Augmentations de capital réservées aux salariés

Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise (*via* un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Danone"). Cette augmentation de capital est décidée, en principe de manière annuelle, sur la base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, par le Conseil d'Administration lors de sa séance de février et est effectivement réalisée en mai ou juin.

	Autorisation Assemblée Générale	Décision Conseil d'administration	Nombres d'actions nouvelles	Cours	Montant nominal de l'augmentation de capital	Montant total de l'augmentation de capital	Pourcentage du capital social
Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en 2017	29 avril 2015	14 février 2017	982 913	47,44 euros	245 728,25 euros	46 629 392 euros	0,15 %
Augmentation de capital réservée aux salariés en cours de réalisation[a]	27 avril 2017	15 février 2018	Maximum 1 467 889	54,50 euros	Maximum 366 972,25 euros	Maximum 80 000 000 euros	Maximum 0,22 %

(a)Sera constatée en juin 2018.

AUTORISATION FINANCIÈRE PROPOSÉE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du 26 avril 2018 est appelée à renouveler l'autorisation suivante :

	Date de l'autorisation	Date d'échéance	Plafond autorisé *(montant nominal de l'émission d'actions ordinaires)*
Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	26 avril 2018	31 décembre 2018	0,2 % du capital tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale venant s'imputer sur le plafond de 16 millions d'euros commun aux émissions dilutives qui seraient réalisées sur la base des autorisations financières approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017

MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

COMPÉTENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009 a décidé de supprimer l'article 27.1.9 des statuts de la Société, qui réservait à l'Assemblée Générale la compétence pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, afin de reconnaître la compétence de principe dans ce domaine au Conseil d'Administration, conformément au premier alinéa de l'article L. 228-40 du Code de commerce.

DÉLÉGATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 18 octobre 2017, a décidé de renouveler pour une durée d'une année la délégation octroyée à la Direction Générale pour réaliser, en France ou à l'étranger (y compris notamment sur le marché américain par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels), l'émission d'obligations ordinaires, de titres subordonnés ou complexes à durée déterminée ou indéterminée, ou de tout autre type de titres de créance négociables, et ce dans la limite d'un encours en principal n'excédant pas à tout moment 22 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

ENCOURS OBLIGATAIRE AU 31 DÉCEMBRE 2017

Au 31 décembre 2017, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de Danone) est de 17 340 millions d'euros (montant comptabilisé dans les comptes consolidés).

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Règles fixées par la loi et les statuts de la Société

Conformément à la loi, il est prélevé sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) en second lieu, toutes sommes à porter en réserve en application de la loi. Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Aux termes des statuts, il est prélevé sur le bénéfice distribuable la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d'Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l'Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions.

Politique de distribution de la Société

La politique de distribution de dividendes, définie par le Conseil d'Administration, repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les résultats de l'entreprise, ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité de Danone.

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Un dividende de 1,90 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2017. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 4 mai 2018 et sera mis en paiement le 31 mai 2018.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDANT L'EXERCICE 2017

Dividende relatif à l'exercice[a]	Dividende par action *(en euros par action)*	Dividende approuvé *(en millions d'euros)*	Dividende payé[b] *(en millions d'euros)*
2014	1,50	966	311[c]
2015	1,60	1 048	995
2016	1,70	1 115	275[c]

(a) Versé l'année suivante.

(b) Les actions détenues directement par la Société ne donnent pas droit au versement du dividende. En revanche, les actions de la Société détenues par sa filiale Danone Espagne donnent droit au versement de ce dividende.

(c) Les Assemblées Générales du 29 avril 2015 et du 27 avril 2017 ont décidé que chaque actionnaire pouvait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE. Le montant du dividende payé en numéraire correspond au dividende payé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

PRESCRIPTION

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits et reversés à l'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE. DROITS DE VOTE

PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre localité, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les dissidents, les incapables et les absents.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires et sur justification de leur identité et de la propriété de leurs actions.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois modalités suivantes de participation aux Assemblées :

- assister physiquement à l'Assemblée en demandant une carte d'admission ;
- donner pouvoir (procuration) au Président de l'Assemblée Générale ou à toute personne physique ou morale de leur choix ; ou
- voter par correspondance.

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce :

- il est justifié du droit de participer à l'Assemblée Générale par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;
- l'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires habilités est constaté par une attestation de participation délivrée par ces derniers, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de commerce, en annexe du formulaire de vote à distance, de la procuration de vote ou de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à toute personne physique ou morale de son choix en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société ou à son mandataire (BNP Paribas Securities Services). Le mandat est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire, le cas échéant par voie électronique. Les propriétaires des titres régulièrement inscrits au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce peuvent se faire représenter dans les conditions prévues audit article par un intermédiaire inscrit.

Les mineurs et incapables sont représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par tout représentant légal ayant qualité ou par une personne spécialement habilitée à cet effet.

Les statuts de la Société permettent la participation des actionnaires aux Assemblées Générales par des moyens électroniques, et un site Internet est aménagé spécialement à cet effet pour les Assemblées Générales, permettant ainsi aux actionnaires de voter par Internet avant l'Assemblée Générale sur ce site dédié. La signature électronique des formulaires de procuration ou de vote par correspondance peut résulter d'un procédé répondant aux conditions définies par les articles R. 225-79 (pour les procurations) et R.225-77 (pour les votes par correspondance) du Code de commerce.

Les actionnaires au porteur peuvent également utiliser la plateforme VOTACCESS pour les Assemblées Générales. Cette faculté est offerte depuis l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 à l'ensemble des actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS et, depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, dès la première action détenue. Cette plateforme permet aux actionnaires au porteur, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, de transmettre électroniquement leurs instructions de vote, de demander une carte d'admission et de désigner ou révoquer un mandataire.

Enfin, le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires, et ce dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'Administration, les actionnaires ont la possibilité de suivre l'Assemblée Générale en direct ou en différé pendant un an sur le site Internet de Danone.

Danone publie également sur son site internet le résultat des votes et un compte rendu de l'Assemblée, reprenant notamment les principales présentations faites aux actionnaires.

DROITS DE VOTE

Droit de vote double

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 18 octobre 1935 a décidé d'insérer dans les statuts de la Société une clause d'attribution d'un droit de vote double, dans les conditions légales, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire, ainsi que – en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission – aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Ce droit de vote double statutaire a été maintenu depuis sa création en 1935 et coexiste, dans les mêmes conditions, avec celui instauré par la loi 2014-384 du 29 mars 2014 dite "loi Florange" ; ni le Conseil d'Administration de Danone ni ses actionnaires n'ayant proposé sa suppression à l'occasion de l'institution du droit de vote double légal dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur, sauf exceptions prévues par la loi. Le droit de vote double peut en outre être supprimé par décision de l'assemblée générale extraordinaire et après ratification de l'assemblée spéciale des bénéficiaires de droits de vote double statutaires. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Limitation des droits de vote en Assemblée Générale

Principe de limitation des droits de vote

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 septembre 1992 a décidé d'introduire dans les statuts de Danone une clause de limitation des droits de vote en raison du faible taux de participation des actionnaires aux Assemblées, et ce afin d'éviter qu'un actionnaire n'exerce une influence disproportionnée voire procède à une prise de contrôle rampante de la Société. Ainsi les statuts prévoient-ils qu'en Assemblée Générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même ou par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 6 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société. Toutefois si l'actionnaire dispose en outre, à titre personnel et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 12 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Conformément à l'article 26.II des statuts de la Société, pour l'application de cette limitation :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'Assemblée Générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite Assemblée Générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment de ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce ;
- pour les droits de vote exprimés par le Président de l'Assemblée Générale, ne sont pas pris en compte les droits de vote qui sont attachés à des actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues.

Cette limitation des droits de vote en Assemblée Générale est mise en œuvre par la Société à l'égard du groupe MFS depuis 2013 (voir paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 et évolution au cours des trois derniers exercices* pour plus d'information sur la participation détenue par MFS au sein du capital de la Société).

Exceptions à la limitation des droits de vote

Conformément à l'article 26 II des statuts de la Société, les limitations prévues ci-avant deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure d'offre publique visant les actions de la Société. Le Conseil d'Administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

En outre, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, les effets des limitations décrites ci-avant seront suspendus lors de la première Assemblée Générale qui suit la clôture d'une offre publique lorsque l'initiateur de l'offre, agissant seul ou de concert, vient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la société visée.

Enfin, à la suite de l'adoption de la seizième résolution par l'Assemblée Générale du 22 avril 2010, les limitations des droits de vote sont suspendues pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote. Dans ce cas, le Président du Conseil d'Administration (ou toute autre personne présidant l'Assemblée en son absence) constate la suspension de cette limitation lors de l'ouverture de cette Assemblée Générale.

Intérêt de la limitation des droits de vote pour les actionnaires

Le Conseil d'Administration a examiné à plusieurs reprises cette clause de limitation des droits de vote en Assemblée Générale et, notamment à la suite d'un dialogue avec ses actionnaires, a conclu que cette limitation des droits de vote était dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de la Société. En effet :

- compte tenu du taux de participation effectif aux Assemblées Générales (qui demeure bien inférieur au taux moyen au sein des assemblées générales des sociétés du CAC 40), cette limitation permet d'éviter qu'un actionnaire n'exerce une influence sur les décisions sociales qui serait disproportionnée par rapport au poids réel de sa participation, particulièrement dans l'hypothèse d'un quorum faible ou lorsqu'une majorité simple est suffisante pour l'adoption d'une décision sociale (avec un quorum de 50 % lors d'une Assemblée Générale, 25 % des voix pourraient suffire à adopter ou rejeter une décision sociale) ;
- compte tenu du caractère dispersé de l'actionnariat de Danone, en l'absence d'une telle limitation, un actionnaire serait susceptible de prendre le contrôle de fait de la Société de manière "rampante", c'est-à-dire sans être obligé de déposer une offre publique et d'offrir aux autres actionnaires la possibilité de sortir du capital de la Société dans des conditions satisfaisantes. Ainsi, la clause de limitation des droits de vote a-t-elle précisément vocation à imposer à tout actionnaire souhaitant prendre le contrôle de la Société de lancer une offre publique sur l'ensemble des titres de la Société en offrant une prime de contrôle et, le cas échéant, en respectant les conditions de prix déterminées par l'Autorité des Marchés Financiers. En ce sens, cette disposition constitue une protection pour l'ensemble des actionnaires et leur garantit une meilleure valorisation de leurs actions ;
- cette disposition statutaire ne constitue en aucun cas un obstacle à ce qu'une offre publique soit lancée sur la Société, dans la mesure où la clause devient automatiquement caduque lors de la première Assemblée Générale qui suit la clôture d'une offre publique à l'issue de laquelle un ou plusieurs actionnaires agissant de concert viendraient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la Société ;

- la validité des clauses de limitation des droits de vote a été reconnue par le Code de commerce et leur utilité est illustrée par le fait que plusieurs sociétés du CAC 40 ayant également un actionnariat dispersé disposent d'un mécanisme similaire dans leurs statuts ;
- la clause de limitation n'affecte en aucun cas les droits économiques de l'actionnaire qui serait concerné par le dispositif dans la mesure où celui-ci peut percevoir l'intégralité du dividende attaché aux actions qu'il détient.

À l'instar d'autres sociétés du CAC 40, l'Assemblée Générale de Danone a rejeté en 2007 une demande de résolution visant à supprimer cette clause statutaire de limitation des droits de vote en Assemblée.

En 2010, à la suite d'un dialogue avec ses actionnaires, le Conseil a considéré qu'il était opportun de modifier les modalités du mécanisme de limitation des droits de vote, afin d'instituer un cas de suspension automatique de cette limitation pour toute Assemblée de la Société dès lors que le quorum atteint serait suffisamment élevé. En effet, autant cette limitation paraît utile et justifiée dans l'hypothèse où le quorum d'une Assemblée est faible, autant elle paraît superflue dans le cas où ce quorum est élevé, puisqu'un tel quorum assurerait l'expression de tous les actionnaires sans distorsion. Pour cette raison, cette limitation est suspendue, pour une Assemblée, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote. Ce mécanisme de désactivation en fonction du quorum offre ainsi une garantie complémentaire aux actionnaires de Danone en ce qu'il leur assure une mise en œuvre objective de la limitation des droits de vote.

Dans l'hypothèse où un actionnaire viendrait à prendre une participation minoritaire significative au sein du capital de la Société, le quorum devrait mécaniquement s'élever et permettrait la désactivation de la clause, tout en s'assurant que cet actionnaire n'exerce pas une influence disproportionnée au sein de l'Assemblée Générale par rapport à sa participation au capital.

Le quorum atteint lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 s'est élevé à 52,5 %.

7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS. ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS

FRANCHISSEMENT DE SEUILS

En plus de l'obligation légale d'informer la Société et l'Autorité des Marchés Financiers en cas de franchissement d'un seuil, à la hausse ou à la baisse, de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3, 50 %, 2/3, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote de la Société, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation (article L. 233-7 du Code de commerce), toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de cinq jours de bourse démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

ACQUISITION ET CESSION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Il n'existe aucune clause statutaire prévoyant des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession d'actions de la Société.

7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Il est rappelé qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins (voir paragraphe 7.6 *Assemblée Générale, droits de vote*).

Actionnaires ayant notifié au 31 décembre 2017 une détention excédant 1,5 % des droits de vote de la Société (sur la base des déclarations de franchissements de seuils statutaires reçues par la Société)

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote bruts	% des droits de vote bruts [a]	Nombre de droits de vote nets	% des droits de vote nets [b]
MFS [c]	59 943 156	8,9 %	51 918 806	7,4 %	51 918 806	7,8 %
BlackRock	40 773 191	6,1 %	40 773 191	5,8 %	40 773 191	6,1 %
First Eagle Investment Management	16 296 614	2,4 %	16 296 614	2,3 %	16 296 614	2,4 %
Amundi Asset Management	14 909 453	2,2 %	13 331 003	2,1 %	13 331 003	2,0 %
Groupe Sofina	14 292 198	2,1 %	28 217 945	4,0 %	28 217 945	4,2 %
Lyxor	12 770 814	1,9 %	12 770 814	1,8 %	12 770 814	1,9 %
Norges Bank	11 954 907	1,8 %	11 954 907	1,7 %	11 954 907	1,8 %
Groupe CDC	11 262 220	1,7 %	11 262 220	1,6 %	11 262 220	1,7 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 530 765	1,3 %	16 462 405	2,3 %	16 462 405	2,5 %
Autodétention – La Société	32 526 992	4,8 %	32 526 992	4,6 %	–	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9 %	5 780 005	0,8 %	–	–
Autres	441 670 085	65,9 %	464 260 614	65,8 %	464 260 948	69,6 %
Total	**670 710 400**	**100,0 %**	**705 555 516**	**100,0 %**	**667 248 853**	**100,0 %**

(a) Le pourcentage des droits de vote bruts est calculé en tenant compte des actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

(b) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote "exerçables en Assemblée Générale") est calculé sans tenir compte des actions privées de droit de vote.

(c) Les droits de vote du groupe MFS ont été plafonnés à 6 % lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, conformément à l'article 26 II des statuts de la Société (voir paragraphe 7.6 *Assemblée générale, droits de vote* ci-avant pour plus de détails sur la limitation des droits de vote en Assemblée Générale).

Au 31 décembre 2017, la part du capital de la Société détenue par des actionnaires au nominatif pur et au nominatif administré et faisant l'objet de nantissements est non significative.

À la connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, aucun actionnaire autre que MFS et BlackRock ne détient une participation dans la Société supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2017.

Actions détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Voir paragraphe 6.5 *Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif.*

MODIFICATION DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Exercice clos le 31 décembre

	2017			2016			2015		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du total d'actions**	**% des droits de vote nets[a]**	**Nombre d'actions**	**% du total d'actions**	**% des droits de vote nets[a]**	**Nombre d'actions**	**% du total d'actions**	**% des droits de vote nets[a]**
MFS	59 943 156	8,9 %	7,78 %	70 545 063	10,8 %	9,1 %	83 804 278	12,8 %	10,8 %
BlackRock	40 773 191	6,1 %	6,1 %	34 552 051	5,3 %	5,4 %	34 552 051	5,3 %	4,9 %
First Eagle Investment Management	16 296 614	2,4 %	2,4 %	14 155 850	2,2 %	2,2 %	14 797 091	2,3 %	2,3 %
Amundi Asset Management	14 909 453	2,2 %	2,0 %	14 250 441	2,2 %	3,4 %	11 447 283	1,7 %	1,8 %
Groupe Sofina	14 292 198	2,1 %	4,2 %	14 110 330	2,2 %	3,4 %	14 110 330	2,2 %	3,3 %
Lyxor	12 770 814	1,9 %	1,9 %	-	-	-	-	-	-
Norges Bank	11 954 907	1,8 %	1,8 %	11 330 020	1,3 %	1,8 %	9 357 050	1,4 %	1,5 %
Groupe CDC	11 262 220	1,7 %	1,7 %	10 924 281	1,7 %	1,7 %	10 823 151	1,7 %	1,7 %
Actionnariat salarié - FCPE "Fonds Danone"	8 530 765	1,3 %	2,5 %	8 343 996	1,3 %	2,5 %	8 190 638	1,3 %	2,5 %
Autodétention - La Société	32 526 992	4,8 %	-	33 129 198	5,1 %	-	33 946 170	5,2 %	-
Autocontrôle - Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9 %	-	5 780 005	0,9 %	-	5 780 005	0,9 %	-
Autres	441 670 085	65,9 %	69,6 %	427 029 251	65,1 %	67,7 %	416 865 269	63,6 %	69,6 %
Total	**670 710 400**	**100 %**	**100 %**	**655 892 000**	**100 %**	**100 %**	**654 951 200**	**100 %**	**100 %**

(a) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

Participation de MFS

Au cours des exercices 2015 à 2017, la participation du groupe Massachusetts Financial Services ("MFS") dans le capital de la Société a baissé, pour représenter 8,9 % du capital au 31 décembre 2017.

MFS a indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) de la Société dont il est titulaire est inférieur au nombre d'actions qu'il détient, certains de ses clients conservant le droit de vote attaché aux actions confiées en gestion à MFS. Ainsi, au 31 décembre 2017, MFS a indiqué détenir 59 943 156 actions DANONE (soit environ 8,9 % du capital), dont 51 918 806 actions (soit environ 7,7 % du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 8 024 350 actions (soit environ 1,2 % du capital) pour lesquelles les clients de MFS conservent le droit de vote.

Participation de BlackRock

Au cours des exercices 2015 à 2017, le groupe BlackRock a augmenté sa participation dans le capital de la Société pour détenir 6,1 % des actions de la Société au 31 décembre 2017.

Entre janvier 2017 et février 2017, BlackRock a effectué plusieurs déclarations de franchissement du seuil de 5 % du capital ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (voir déclarations n°217C0121, n°217C0153, n°217C0225, n°217C0452 et n°217C0478).

Autres mouvements significatifs au cours des trois derniers exercices

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal dans le capital ou les droits de vote de la Société n'a été publiée par l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'exercice 2017, à l'exception de celles de BlackRock mentionnées ci-avant.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de l'actionnariat de la Société.

Actionnariat salariés

Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise.

Au 31 décembre 2017, à la connaissance de la Société, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, et notamment celles faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, soit par le biais de Fonds Communs de Placement (le FCPE "Fonds Danone" et les FCPE d'autres filiales de la Société), s'élevait à 9 549 226, soit 1,4 % du capital de la Société, dont les 8 530 765 actions (1,3 % du capital) détenues par le FCPE "Fonds Danone".

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" est habilité à voter pour le compte des titres détenus par le FCPE. Par exception à ce principe, conformément aux décisions du conseil de surveillance, une procédure de consultation des porteurs de parts du FCPE par référendum peut être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est actuellement composé de (i) quatre membres salariés représentant les porteurs de parts salariés et anciens salariés, désignés par les représentants des diverses organisations syndicales représentatives conformément au Code du travail, et de (ii) quatre membres représentant l'entreprise et désignés par la direction de Danone.

Titres au porteur identifiable

Aux termes des statuts et dans les conditions prévues par la loi et les règlements, la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. Euroclear France recueille les informations demandées auprès des établissements teneurs de compte-conservateurs qui lui sont affiliés, qui sont tenus de fournir ces informations.

Répartition des actionnaires sur la base de l'étude sur les titres au porteur identifiable réalisée par la Société en décembre 2017

		En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels		**77 %**
Dont	*États-Unis*	*46 %*
	France	*20 %*
	Reste de l'Europe	*16 %*
	Royaume-Uni	*6 %*
	Suisse	*6 %*
	Reste du Monde	*6 %*
Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"		**10 %**
Actions propres et autocontrôle		**6 %**
Autres		**7 %**
Total		**100 %**

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

PLACES ET INDICES DE COTATION

Places de cotation

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644 ; symbole "BN") et font également l'objet d'une cotation secondaire sur la bourse suisse SWX Suisse Exchange.

De plus, Danone maintient un programme sponsorisé Level 1 d'American Depositary Receipts (ADR) qui sont échangés sur le marché hors cote (*over the counter*), *via* la plateforme OTCQX sous le symbole DANOY (chaque ADR représentant un cinquième d'une action DANONE). L'OTCQX est une plateforme d'information regroupant plus de 300 groupes internationaux, qui permet d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Indices

Les actions DANONE font partie des indices suivants :

- CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris ;
- Eurostoxx 50, indice qui regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro.

La Société figure également parmi les principaux indices de responsabilité sociale (voir paragraphe 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Exercice clos le 31 décembre 2017

	Nombre de titres échangés		Volumes échangés		Cours de bourse	
	Cumul *(en nombre de titres)*	Moyenne quotidienne *(en nombre de titres)*	Cumul des capitaux échangés *(en milliards d'euros)*	Cours moyen mensuel *(en euros par titre)*	Plus haut *(en euros par titre)*	Plus bas *(en euros par titre)*
Janvier	34 068 128	1 548 551	2,04	59,90	61,75	57,99
Février	38 482 844	1 924 142	2,33	60,55	63,06	58,06
Mars	35 863 280	1 559 273	2,26	63,10	64,46	61,14
Avril	33 439 319	1 857 740	2,13	63,76	64,49	61,87
Mai	41 119 494	1 869 068	2,70	66,14	67,75	63,73
Juin	39 640 324	1 801 833	2,67	67,24	69,52	65,81
Juillet	32 584 569	1 551 646	2,12	65,26	66,85	62,86
Août	37 469 518	1 629 109	2,47	66,15	68,40	62,52
Septembre	35 034 999	1 668 333	2,34	66,79	68,58	65,33
Octobre	32 407 762	1 473 080	2,25	69,25	72,67	66,62
Novembre	30 442 756	1 383 762	2,13	69,85	71,73	68,50
Décembre	28 120 531	1 480 028	1,98	70,66	72,13	69,28

Source : Euronext Paris. Comprend les transactions effectuées hors système.

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

(i) Structure du capital de la Société

Voir paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 et évolution au cours des trois derniers exercices.*

(ii) Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote, décrit au paragraphe 7.6 *Assemblée Générale, droits de vote*. L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a décidé d'inclure un mécanisme de suspension de cette limitation pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient une obligation d'information à la charge de toute personne qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Ce mécanisme est décrit dans le paragraphe 7.7 *Franchissement de seuils, actions et cession d'actions.*

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

À la date du présent Document de Référence, la Société n'a connaissance d'aucune clause de conventions prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

(iii) Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

Voir paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 et évolution au cours des trois derniers exercices.*

(iv) Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci

Néant.

(v) Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" est habilité à décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique pour ce qui concerne les actions DANONE détenues par le FCPE.

Par exception à ce principe, une procédure de consultation par référendum des porteurs de parts du FCPE pourra être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance.

(vi) Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

(vii) Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts

À l'exception des règles, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, concernant la nomination des Administrateurs représentant les salariés (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), il n'existe aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts.

(viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, le Conseil d'Administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les actions de la Société. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, le Conseil d'Administration ne peut pas décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription (sauf augmentation de capital réservée aux salariés et dirigeants et attribution d'actions sous conditions de performance) pendant les périodes d'offre publique sur les actions de la Société.

(ix) Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

- Danone a consenti à des actionnaires minoritaires de ses filiales des options de vente portant sur leurs actions, susceptibles d'être exercées en période d'offre publique. Le montant de ces options figure à la Note 3.6 des Annexes aux comptes consolidés.
- En 2005, la Société a conclu avec le groupe Arcor un accord qui régit les relations entre Danone et Arcor au sein de la société commune Bagley Latino America, un des leaders des biscuits en Amérique latine, dans laquelle la Société détient, indirectement, une participation de 49 %. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor aura le droit de faire racheter par la Société la totalité de sa participation dans Bagley Latino America, à sa juste valeur.
- En 2016, Danone a conclu avec Al Faisaliah Holding un nouveau pacte d'actionnaires qui régit leurs relations au sein de la société commune Alsafi Danone Company Limited, société saoudienne vendant des produits laitiers frais et des jus de fruits au Moyen Orient, dans laquelle Danone détient indirectement 17 %. En cas de changement de contrôle de la Société sans l'accord de Al Faisaliah Holding, Al Faisaliah Holding pourra mettre fin au pacte d'actionnaires et exercer une option d'achat sur les actions que détient Danone dans Alsafi Danone Company Limited.
- Dans le cadre de contrats relatifs à l'exploitation de sources d'eau minérale, notamment Volvic et Évian en France, Danone entretient avec les communes où se situent ces sources des relations privilégiées et très anciennes. Il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence sur ces contrats d'un éventuel changement de son contrôle.
- Les plans de *stock-options*, de Group performance units (GPU) et d'actions sous conditions de performance (GPS) mis en place par la Société au profit de certains salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux comportent des dispositions particulières en cas de changement de contrôle résultant d'une offre publique visant les titres de la Société, décrites au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle.*
- Le contrat de crédit syndiqué de Danone comporte une clause de changement de contrôle qui offre aux banques prêteuses un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société, s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation par les agences de notation au niveau *sub-investment grade*. Ce contrat de crédit syndiqué représente un montant en principal de 2 milliards d'euros.
- Le programme d'émissions obligataires EMTN de la Société, les emprunts obligataires de la Société aux États-Unis réalisés en juin 2012 et en novembre 2016 ainsi que certaines lignes bilatérales de crédit bancaire comprennent également un dispositif similaire dans le cas d'un changement de contrôle de la Société (voir Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés).

(x) Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de la Société, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance.*

7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

TABLES DE CONCORDANCE 306

Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel 306

Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe I du Règlement Européen 809/2004 307

Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe 310

TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent Document de Référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations prévues à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF, qui constituent le rapport financier annuel.

Rapport financier annuel		Paragraphes du Document de Référence
1.	**Comptes annuels**	4.2
2.	**Comptes consolidés**	4.1
3.	**Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)** Cf. table de concordance avec le Rapport de gestion de la Société et du Groupe ci-après	
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	1.3
5.	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés**	4.1, 4.2
6.	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)**	6.1, 6.3

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par l'Annexe I du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et renvoie aux paragraphes du présent Document de Référence où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
1.	**Personnes responsables**	
1.1	Identité	1.3
1.2	Attestation	1.3
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Identité	1.1
2.2	Changement éventuel	1.1
3.	**Informations financières sélectionnées**	
3.1	Informations financières historiques	Section "Chiffres clés"
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	**Facteurs de risque**	2.7
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
5.1	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1	*Raison sociale et nom commercial*	*1.1*
5.1.2	*Lieu et numéro d'enregistrement*	*1.1*
5.1.3	*Date de constitution et durée de vie*	*1.1*
5.1.4	*Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social*	*1.1*
5.1.5	*Événements importants dans le développement des activités*	*2.1 à 2.5, 3.1, 3.5*
5.2	Investissements	
5.2.1	*Principaux investissements réalisés*	*3.1, 3.3*
5.2.2	*Principaux investissements en cours*	*3.1, 3.3*
5.2.3	*Principaux investissements envisagés*	*3.1, 3.3, 3.5*
6.	**Aperçu des activités**	
6.1	Principales activités	
6.1.1	*Nature des opérations effectuées et principales activités*	*2.2 à 2.5, 3.1, 3.5*
6.1.2	*Développement de nouveaux produits et/ou services*	*2.3, 2.4*
6.2	Principaux marchés	2.2, 2.4
6.3	Événements exceptionnels	N/A
6.4	Dépendance de l'émetteur	N/A
6.5	Position concurrentielle	1.2 (définition des parts de marché et positions de Danone sur le marché), 2.2, 2.5
7.	**Organigramme**	
7.1	Description sommaire du Groupe	2.6
7.2	Liste des filiales importantes	2.6
8.	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	2.5, 4.1
8.2	Questions environnementales	2.5, 5.1, 5.4

A

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1	Situation financière	3.1 à 3.4, 4.1
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	*Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation*	*2.2, 2.7, 3.2, 4.1*
9.2.2	*Évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets*	*2.2, 3.2, 4.1*
9.2.3	*Facteurs externes influençant sensiblement les opérations*	*2.5, 2.7*
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1	Informations sur les capitaux	3.4, 4.1, 7.1
10.2	Flux de trésorerie	3.3, 4.1
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	3.4, 4.1
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	3.4, 4.1
10.5	Sources de financement attendues	3.4, 4.1
11.	**Recherche et Développement, brevets et licences**	2.5, 3.1
12.	**Information sur les tendances**	
12.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	3.5
12.2	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3.5
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	N/A
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction Générale**	
14.1	Informations concernant les membres	6.1, 6.2
14.2	Conflits d'intérêts	6.1
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1	Rémunération versée et avantages en nature	6.3, 6.4
15.2	Provisions pour pensions et retraites	6.3
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**	
16.1	Date d'expiration des mandats	6.1, 6.2
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	N/A
16.3	Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale et Comité Stratégique	6.1
16.4	Gouvernement d'entreprise	6.2, 6.3
17.	**Salariés**	
17.1	Nombre de salariés	4.1
17.2	Participations et stock-options par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	6.3, 6.4, 6.5
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.3, 7.8
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1	Actionnariat de la Société	7.8
18.2	Droits de vote	7.6
18.3	Contrôle de la Société	7.8
18.4	Changement de contrôle	7.11.
19.	**Opérations avec des apparentés**	4.1, 6.7

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
20.	**Informations financières concernant le patrimoine la situation financière et les résultats de la Société**	
20.1	Informations financières historiques	1.2, 4.1, 4.2
20.2	Informations financières pro forma	N/A
20.3	États financiers	1.2, 4.1, 4.2
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	*Attestation de vérification des informations financières historiques*	*4.1, 4.2*
20.4.2	*Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux*	*5.6, 6.6*
20.4.3	*Informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur*	*3.6*
20.5	Date des dernières informations financières	31 décembre 2017
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1	*Informations financières semestrielles ou trimestrielles*	*N/A*
20.6.2	*Informations financières intermédiaires*	*N/A*
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.5
20.7.1	*Montant du dividende par action*	*7.5*
20 8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1
20 9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3.5
21.	**Informations complémentaires**	
21.1	Capital social	
21 1.1	*Capital souscrit et capital autorisé*	*7.1, 7.3*
21 1.2	*Actions non représentatives du capital*	*N/A*
21.1.3	*Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales*	*7.2, 7.8*
21.1.4	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	*N/A*
21.1.5	*Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital*	*N/A*
21.1.6	*Options sur le capital de membres du Groupe*	*4.1, 7.10*
21.1.7	*Historique du capital social*	*7.1*
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	*Objet social*	*1.1*
21.2.2	*Organes d'administration, de direction et de surveillance*	*6.1*
21.2.3	*Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions*	*7.5, 7.6*
21.2.4	*Modification des droits des actionnaires*	*7.3, 7.6*
21.2.5	*Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission*	*7.6*
21.2.6	*Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle*	*7.10*
21.2.7	*Déclarations de franchissements de seuils statutaires*	*7.7*
21.2.8	*Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social*	*7.3*
22.	**Contrats importants**	3.1
23.	**Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts**	
23.1	Identité	N/A
23.2	Attestation	N/A
24.	**Documents accessibles au public**	3.7
25.	**Informations sur les participations**	2.6, 4.1

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principaux éléments du Rapport de Gestion de la Société et du Groupe tels qu'exigés par le Code de commerce.

Éléments requis	Texte de référence	Paragraphes du Document de Référence
Situation et activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière durant l'exercice écoulé	L. 225-100-1, I 1° du Code de commerce	3.1 à 3.4, 4.1 et 4.2
Indicateurs clés de performance financière et non financière	L. 225-100-1, I 2° du Code de commerce	Section "chiffres clés"
Principaux risques et incertitudes	L. 225-100-1, I 3° du Code de commerce	2.7
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société	L. 225-100-1, I 4° du Code de commerce	2.7 et 5.4
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques	L. 225-100-1, I 5° du Code de commerce	2.8
Objectifs, politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100-1, I 6° du Code de commerce	2.7, 4.1 et 4.2
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	3.1
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	3.5
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	3.5
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	N/A
Activités des filiales de la Société	L. 233-6 al. 2 du Code de commerce	2.2, 2.4, 3.1 à 3.4
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	R. 225-102 du Code de commerce	4.2
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	4.3
Gouvernement d'entreprise		
Rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'entreprise	L. 225-37 et L. 225-37-4 [1°, 2°, 4° à 8°] du Code de commerce	6.1, 6.2 et 6.3
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	L. 225-37-2 du Code de commerce	6.3 et 6.4
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux pour l'exercice écoulé	L. 225-37-3 du Code de commerce	6.3 et 6.4
Attribution et conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	6.3 et 6.4
Attributions et conservation d'actions gratuites par les dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1, II du Code de commerce	6.3 et 6.4
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 223-26 du Règlement Général de l'AMF et L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier	6.5

Éléments requis	Texte de référence	Paragraphes du Document de Référence
Actionnariat et capital		
Informations susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	L. 225-37-5 du Code de commerce	7.10
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225-102 du Code de commerce	7.8
Opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	7.2
Délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	L. 225-37-4 3° du Code de commerce	7.3
Informations environnementales, sociales et sociétales		
Informations sociales, sociétales et environnementales	L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	5.1 à 5.4
Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	5.1

A

Cette page est laissée libre intentionnellement